บทที่ 2
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ถือเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งที่มนุษย์เปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าอันได้แก่ทรัพยากรต่าง ๆ ให้เป็นปัจจัยส่งออก เช่น สินค้าและบริการ ให้บังเกิดแก่มนุษย์ องค์กร สังคมและประเทศชาติ การวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ก็เพื่อจะบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานเมื่อเทียบกับเกณฑ์ นั่นคือ การเปรียบเทียบกับเป้าหมาย นโยบาย วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หรือเทียบกับผลการปฏิบัติงานของตนเองและผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ ดังนั้น ผลการปฏิบัติงานจึงถือเป็นเรื่องเดียวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ เมื่อผลการปฏิบัติงานไม่ดี ถือว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่ำ (ธานินทร์ ฐุทธิกุญชร 2543 : 8)

การบริหารงานในองค์การจะมีประสิทธิภาพหรือไม่นั้น จำเป็นต้องให้ความสนใจในด้านโครงสร้าง คน กระบวนการ และสิ่งแวดล้อม (อุทัย เลาหวิเชียร 2533 : 5) โดยเฉพาะในเรื่องเกี่ยวกับตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากบุคคลเป็นสิ่งมีชีวิต ไม่ใช่เครื่องจักร "คน" เป็นมนุษย์ที่มีความคิด มีความรู้สึก มีจิตใจ มีอารมณ์ และมีความต้องการในระดับที่แตกต่างกัน การที่จะให้คนหรือมนุษย์ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องประกอบไปด้วยปัจจัยหลายประการ

ดังนั้น หากองค์การใดต้องการที่จะให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับบุคลากร เพื่อให้มีความรู้สึกที่ดีในการปฏิบัติงาน พร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อความสำเร็จของงานและขององค์การอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์การ เพราะเมื่อบุคลากรในองค์การมีแรงจูงใจในการทำงานดี ย่อมจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพของงานดีขึ้น แต่หากบุคลากรในองค์การขาดแรงจูงใจในการทำงาน ย่อมจะทำให้ขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้

นอกจากนี้ การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องพิจารณาคำว่า "ประสิทธิผล" "ประสิทธิผล" หมายถึง ผลสำเร็จของการบริหารที่บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพก็ได้ เพราะประสิทธิผลเพียงแต่พิจารณาถึงผลงานที่ได้รับเท่านั้น ส่วนลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผล คือ การบรรลุเป้าหมาย แต่การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ คือ การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลรวดเร็ว โดยพิจารณาเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานด้วย

ความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

สำหรับความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายไว้ดังนี้

เฮอร์เบอร์ต เอ. ไซมอน (Herbert A. Simon 1976 : 180-181) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพในเชิงธุรกิจเกี่ยวกับการทำงานของเครื่องจักร โดยพิจารณาว่างานใดที่มีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ดูได้จากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้ากับผลผลิต ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าประสิทธิภาพเท่ากับผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้า

ธงชัย สันติวงษ์ (2526 : 198) ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพ หมายถึงกิจกรรมทางด้านบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ ซึ่งหน่วยงานพยายามที่จะกำหนดให้ทราบแน่ชัดว่า พนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 30) ได้กล่าวถึงหลักการทำงานให้มีประสิทธิภาพโดยอ้างอิงจากหนังสือ "The Twelve Principles of Efficiency" ของแฮร์ริ่ง เอมเมอสัน (Harring Emerson) ไว้ 12 ประการ ดังนี้

1. ทำความเข้าใจและกำหนดแนวความคิดในการทำงานให้กระจ่าง
2. ใช้หลักสามัญสำนึกในการพิจารณาความน่าจะเป็นไปได้ของงาน
3. คำปรึกษาแนะนำต้องสมบูรณ์และถูกต้อง
4. รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน
5. ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม
6. การทำงานต้องเชื่อถือได้ มีความฉับพลัน มีสมรรถภาพและมีการลงทะเบียนไว้เป็นหลักฐาน
7. งานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึง
8. งานสำเร็จทันเวลา
9. ผลงานได้มาตรฐาน

10. การดำเนินงานสามารถยึดเป็นมาตรฐานได้

11. กำหนดมาตรฐานที่สามารถเป็นเครื่องมือในการฝึกสอนได้

12. ให้บำเหน็จรางวัลแก่งานที่ดี

สมยศ นาวีการ (2529 : 5) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กร 7 ประการ คือ

1. กลยุทธ์ (Strategy) กลยุทธ์เกี่ยวกับการกำหนดภารกิจ การพิจารณาจุดอ่อน จุดแข็งภายในองค์กร โอกาสและอุปสรรคภายนอก

2. โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมจะช่วยในการปฏิบัติงาน

3. ระบบ (System) ระบบขององค์กรที่จะบรรลุเป้าหมาย

4. แบบ (Styles) แบบของการบริหารของผู้บริหารเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

5. บุคลากร (Staff) สมาชิกองค์กร

6. ความสามารถ (Skill)

7. ค่านิยม (Shared Values) ค่านิยมร่วมของคนในองค์กร

อุทัย หิรัญโต (2531 : 123) กล่าวว่า ประสิทธิภาพในทางราชการหมายรวมถึงผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจและประโยชน์แก่มวลมนุษย์ และยังต้องพิจารณาถึงคุณค่าทางสังคม โดยคำนึงถึงความรวดเร็วทันเวลาเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ปีเตอร์สัน และโพลวแมน (Peterson and Polwman) (อ้างถึงใน อรษา โพธิ์ทอง 2537 : 38) ได้ให้แนวคิดใกล้เคียงกับ Harring Emerson โดยได้ตัดทอนบางข้อ และสรุปองค์ประกอบของประสิทธิภาพไว้ 4 ข้อ คือ

1. คุณภาพของงาน จะต้องมีคุณภาพสูง คือ ผู้ผลิตและผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่าและมีความพึงพอใจ

2. ปริมาณงาน งานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน

3. เวลา คือ เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตามหลักการเหมาะสมกับงานและทันสมัย

4. ค่าใช้จ่าย ในการดำเนินการทั้งหมดจะต้องเหมาะสมกับงาน และวิธีการคือจะต้องลงทุนน้อยและได้ผลกำไรมากที่สุด

วรเดช จันทรศร (2538 : 1206-1207) ได้ให้ความหมายไว้ว่า หลักประสิทธิภาพคือ การเปรียบเทียบต้นทุน (Input) กับผลงานหรือผลผลิต (Out put) ถ้าจะทำงานให้มีประสิทธิภาพจะต้องใช้ต้นทุนสร้างผลงานหรือผลผลิตให้ได้มากที่สุด ถ้าหากทำงานโดยผลผลิตน้อยก็เรียกว่า "ขาดประสิทธิภาพ" กล่าวอีกอย่างหนึ่งได้ว่า ประสิทธิภาพ คือ การใช้ทรัพยากรให้ได้ประโยชน์

มากที่สุด อย่างไรก็ตามการทำงานไม่สิ้นเปลืองงบประมาณ หรือไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น อาจทำให้คุณภาพของงานลดลง เช่น เมื่อพยายามลดหน่วยของค่าใช้จ่ายให้ต่ำลง ทำให้ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น แต่คุณภาพของงานที่ได้อาจลดลง

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2540 : 2, 6-7) กล่าวถึงประสิทธิภาพในระบบราชการว่ามีความหมายรวมถึงผลิตภาพและประสิทธิภาพ โดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณา ดังนี้

1. ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนผลิต ได้แก่ การใช้ทรัพยากรทั้งคน เงิน วัตถุ เทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ้มค่าและเกิดความสูญเสียน้อยที่สุด

2. ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร ได้แก่ การทำงานที่ถูกต้อง ได้มาตรฐานรวดเร็วและใช้เทคนิคที่สะดวกกว่าเดิม

3. ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพ เกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไรทันเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีกับการทำงานและบริการเป็นที่น่าพอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ

นอกจากนี้ยังได้เสนอแนวความคิดในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงานภาครัฐโดยศึกษาจากการปรับปรุงระบบราชการของต่างประเทศที่ได้รับการยอมรับว่าประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. กำหนดแนวทางและเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน คือ มุ่งการทำงานที่มีประสิทธิผล ยึดถือผลสำเร็จ และผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักในการดำเนินงานโดยมุ่งที่ผลลัพธ์ โดยมีการประเมินผลและวัดผลสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรม สามารถตอบสนองและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าผู้รับบริการ รวมทั้งการปรับปรุงโครงสร้างและระบบงานเพื่อยุบเลิกงานที่ซ้ำซ้อน และหมดความจำเป็น โดยสร้างสรรค์กระบวนการทำงานใหม่ ลดขนาดกำลังคนเพื่อลดค่าใช้จ่ายขององค์กรด้านบุคลากร มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจจากระดับบนสู่ระดับเจ้าหน้าที่

2. มีระบบการบริหารที่ยึดผลสำเร็จของงาน และผลลัพธ์ขององค์กรเป็นหลักในการดำเนินงาน รวมทั้งใช้มาตรการจูงใจ และให้รางวัลตอบแทนแก่องค์กรที่ประสบความสำเร็จ

ธานินทร์ สุทธิกุญชร (2543 : 9) ในระบบการทำงานของภาครัฐ ว่าด้วยการวัดประสิทธิภาพในระบบราชการต้องคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้รับบริการ ซึ่งอาจเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

องค์กรภาคเอกชน : E = (O – I)

องค์กรภาครัฐ : E = (O – I) + S

E = Efficiency	ประสิทธิภาพในการทำงาน
O = Output	ผลผลิตหรือผลงานที่ได้รับออกมา
I = Input	ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรทางการบริหารทั่วไป
S = Satisfaction	ความพึงพอใจในผลงานที่ออกมา

ส่วนคำว่า "ประสิทธิภาพ" ในภาคเอกชน หมายถึง การจัดการที่ได้รับผลกำไรหรือขาดทุน สำหรับในการบริหารงานราชการ ในทางปฏิบัติ การวัดประสิทธิภาพทำได้ยากมาก วิธีวัดประสิทธิภาพที่ใช้ในภาครัฐจึงหมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ยังให้เกิดความพึงพอใจและประโยชน์แก่มวลมนุษย์ ดังนั้น ประสิทธิภาพในทางราชการจะต้องพิจารณาถึงคุณค่าของสังคม จึงไม่จำเป็นต้องประหยัดหรือมีกำไร เพราะงานบางอย่าง ถ้าทำอย่างประหยัด อาจไม่มีประสิทธิภาพก็ได้

ติน ปรัชญาพฤทธิ์ (2544 : 130) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพ คือ การสนับสนุนให้มีวิธีการบริหารที่จะได้รับผลดีมากที่สุด โดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด นั่นคือ การลดค่าใช้จ่ายด้านวัตถุ บุคลากรลง ในขณะที่พยายามเพิ่มความแม่นตรงและความเร็ว

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 98-99) กล่าวว่า องค์กรจะมีประสิทธิภาพได้โดยอาศัยสมาชิกภายในองค์กรและการจัดวางระบบการทำงาน รวมทั้งการจัดโครงสร้างการบริหารตลอดจนการมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นได้ภายใต้สถานการณ์ ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารที่ดี ทั้งภายในองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรและการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลภายในองค์กร ทำให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้และมีประสิทธิภาพเพราะความเข้าใจกัน ความสามารถในการสื่อความหมายให้ตรงกันเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กร

2. ความคล่องตัวของการทำงานในองค์กร ความคล่องตัวของการบริหารงานระหว่างฝ่ายต่างๆ สามารถติดต่อถึงกัน โดยไม่มีขั้นตอนที่สลับซับซ้อน ความคล่องตัวของพนักงานในการปฏิบัติงานมีอิสระในการทำงานและการตัดสินใจในงานบางอย่าง

3. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นความสามารถขององค์กรที่จะกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จะช่วยให้ประสิทธิภาพขององค์การดีขึ้น

4. ความผูกพันกับองค์กร หมายถึง ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความเข้าใจกัน การมีมนุษย์สัมพันธ์ต่อกัน ทำให้การปฏิบัติงานลุล่วงไปด้วยดีและเป็นไปตามเป้าหมาย เพราะสมาชิกร่วมกันทำงานและมีความสนิทสนมกลมเกลียวกัน

นาตยา ชัยชื่อ (2545 : 24) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่โดยมีการสั่งการให้ปฏิบัติหน้าที่ในระยะที่กำหนดทันเวลาและงานที่ได้รับมอบหมายต้องไม่มาก

เกินไป นอกจากที่กล่าวมา ควรมีความยุติธรรม มีจรรยาบรรณ พร้อมทั้งสร้างความมั่นคงในอาชีพ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรักหน่วยงานและเกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานจนเกิดประสิทธิภาพ

อัทส และคาน (Katz and Kahn 1978 : 121 อ้างถึงใน ชาญวิทย์ มูลโคตร 2546 : 6) ได้ทำการศึกษาในเรื่องปัจจัยที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยกล่าวว่า ประสิทธิภาพ คือ ส่วนประกอบที่สำคัญของประสิทธิผล ประสิทธิภาพขององค์กรวัดจากปัจจัยนำเข้าเปรียบเทียบกับผลผลิตที่ได้ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กร คือ การฝึกอบรม ประสบการณ์ และความรู้สึกผูกพันต่อองค์การของสมาชิกในองค์กร

ชวนชื่น วุฒิสมบูรณ์ (2547 : 23) กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการบริหารงาน หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ พิจารณาถึงความพยายาม ความพร้อม ความสามารถ และความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับผลที่ได้ คือ การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และความพึงพอใจของผู้รับบริการ

เวเบอร์ (Weber) (อ้างถึงใน กชกร เอื้นดูราษฎร์ 2547 : 10) ได้กล่าวว่า การทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้ปฏิบัติงานต้องมีทักษะ ดังนั้น การส่งเสริมด้านการพัฒนาบุคลากร การแบ่งงานที่เหมาะสมและการฝึกงานเฉพาะด้าน จะช่วยให้เกิดการประหยัดทั้งทรัพยากรเวลาในการปฏิบัติงานและขั้นตอนการบังคับบัญชา

สำหรับระบบราชการ มีการปฏิรูประบบราชการเพื่อให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ และสอดคล้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ โดยยึดหลักคุณธรรม หลักสมรรถนะ และหลักผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. หลักคุณธรรม คือ การทำงานที่มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และรับผิดชอบในสิ่งที่กระทำ

2. หลักสมรรถนะ คือ คุณลักษณะในการปฏิบัติงาน 2 ส่วน ได้แก่ สมรรถนะหลัก 5 ประการ ที่ข้าราชการทุกคนจำเป็นต้องยึดถือ ได้แก่

2.1 สมรรถนะหลัก 5 ประการ ดังนี้

2.1.1 การทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐาน รวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

2.1.2 การให้บริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชนผู้รับบริการและหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ หมายถึง ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ รวมทั้งรู้จักพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีเข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

2.1.4 การเป็นผู้มีจริยธรรม จิตสำนึกที่ถูกต้อง และคุณธรรมที่มั่นคง หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องตามหลักกฎหมาย คุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

2.1.5 การร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีม หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น สร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

2.2 สำหรับสมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน เป็นไปตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของตำแหน่งในกลุ่มงานนั้น ๆ

3. หลักผลการปฏิบัติงาน คือ การกำหนดตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินผล โดยมีการจัดทำข้อตกลงกับหน่วยงานของภาครัฐ ทั้งในระดับหน่วยงานและผู้ปฏิบัติงาน ที่จะต้องทำข้อตกลงในการทำงานกับผู้บังคับบัญชา และเมื่อมีการประเมินผล ข้าราชการที่ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายจะได้รับเงินรางวัลตอบแทน

นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานของข้าราชการให้อยู่ในระดับสูง เป็นข้าราชการมืออาชีพ โดยได้ผลักดันการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์และวัฒนธรรมการทำงานของข้าราชการ 8 ประการ ดังนี้

1. ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Integrity)
2. ทำงานเชิงรุก (Activeness)
3. มีคุณธรรม (Morality)
4. ปรับตัวได้ทันโลก (Relevancy)
5. ทำงานมีประสิทธิภาพ (Efficiency)
6. รับผิดชอบผลงานต่อสังคม (Accountability)
7. มีประชาธิปไตย (Democracy)
8. เน้นผลงาน (Yield)

พันเอกสุรชัย จัตุมาศ รองเจ้ากรมสวัสดิการทหารบก ให้แนวคิดในการอภิปรายเรื่อง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานในการประชุมเชิงปฏิบัติการศึกษาแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. เมื่อวันที่ 23 มกราคม 2552 ณ โรงแรมชลจันทร์พัทยารีสอร์ท จังหวัดชลบุรี ว่า ทหารจะมีแนวปฏิบัติที่เข้มงวดเป็นระบบ นับแต่เริ่มรับบุคคลเพื่อเข้ารับราชการทหาร จะถูกปลูกฝังในเรื่องของระเบียบ วินัย

การปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดี ความอดทนในการปฏิบัติหน้าที่ ทหารจะได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพราะเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่งและชั้นยศ กล่าวคือ การจะได้รับการเลื่อนยศจากนายร้อยจะเลื่อนเป็นนายพัน จะต้องได้รับการศึกษาเพิ่มเติม อาจเป็นสถาบันในต่างประเทศ เช่น เยอรมัน อังกฤษ ออสเตรเลีย หรือระดับนายพันจะเลื่อนเป็นระดับนายพลถือเป็นระดับมันสมองของกองทัพ ก็จะต้องได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อในเรื่องของการวางแผน การวางกำลังรบ ในวิทยาลัยกองทัพบก วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร หรือโรงเรียนเสนาธิการทหารบก

นอกจากการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการศึกษา/ฝึกอบรม เพิ่มเติม ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแล้ว พันเอกสุรชัย จัตุมาศ กล่าวว่า ยังมีปัจจัยเสริมอีกหลายประการ เช่น

1. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ให้มีความรักความสามัคคีในหน่วยงาน
2. การปลูกฝังค่านิยมให้มีใจรักในงานที่ได้รับมอบหมาย
3. การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจน
4. การได้รับการยอมรับซึ่งกันและกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
5. การได้รับการพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม
6. ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ ซึ่งเป็นข้อที่สำคัญเพราะสัดส่วนของทหารที่มีรายได้น้อยจะมีมากกว่านายทหารที่มีรายได้มาก ดังนั้น ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่ได้รับจะมีความพิเศษมากกว่าข้าราชการอื่น เช่น

6.1 งานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ เช่น ปฏิบัติงานตามแนวชายแดนหรือพื้นที่ที่มีความเสี่ยงสูงทั้งในและนอกประเทศ จะมีค่าตอบแทนให้เป็นพิเศษ

6.2 การทำประกันภัยชีวิตให้กับทหารที่ปฏิบัติงานในพื้นที่เสี่ยง

6.3 หากข้าราชการทหารคนใดเสียชีวิตหรือได้รับความพิการจากการปฏิบัติหน้าที่ จะได้รับบำเหน็จตามหลักเกณฑ์เพื่อเป็นหลักประกันว่าตนเองและครอบครัว จะมีความมั่นคงในชีวิต

6.4 สวัสดิการอื่น ๆ เช่น โครงการออมทรัพย์ของข้าราชการ เงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ ร้านค้าสวัสดิการ การส่งเสริมด้านการกีฬา ทุนการศึกษาของบุตรทุกระดับชั้น การให้รางวัลสำหรับข้าราชการหรือ หน่วยงานที่มีผลงานดีเด่น สวัสดิการบ้านพัก เป็นต้น

รองศาสตราจารย์ ดร.สุขุม เฉลยทรัพย์ ประธานที่ปรึกษาอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ได้กล่าวในการอภิปราย เรื่อง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในการประชุมเชิงปฏิบัติการศึกษาแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. เมื่อวันที่ 23 มกราคม 2552 ณ โรงแรมชลจันทร์ พัทยารีสอร์ท

จังหวัดชลบุรี ว่าในปัจจุบันประเทศต่าง ๆ ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการมากขึ้น ซึ่งดูผลได้จากการศึกษาเปรียบเทียบดัชนีวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการที่ปฏิบัติงานตามหน่วยงานภาครัฐที่เพิ่มขึ้นในระดับนานาชาติ ซึ่งปรากฏการณ์ดังกล่าวทำให้หลายๆ ประเทศต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับ การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการโดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานที่ให้บริการด้านสาธารณสุข และด้านการศึกษา

ประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับวิธีที่ดีที่สุดที่จะใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการทำงานโดยสิ้นเปลืองเวลาและเสียพลังงานในการทำงานน้อยที่สุด ผู้ที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจึงเป็นผู้ที่ฉลาดในการเรียนรู้ คือ รู้ว่าควรปฏิบัติงานอย่างไร จึงจะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จในเวลาอันรวดเร็ว และใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด ดังนั้น การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ นอกจากจะต้องมีการพัฒนาศักยภาพให้แก่บุคลากรแล้ว การวางนโยบายที่ชัดเจน การสร้างระบบที่มั่นคงและการคิดค้นรูปแบบที่เหมาะสม และเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานก็ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นได้ ทั้งนี้ ได้ยกตัวอย่างรายงานการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการอาวุโส (Senior Civil Servants) ของกลุ่มประเทศ OECD (Organization for Economic Co-Operation and Development) เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานได้มาตรฐาน และเพื่อปรับปรุงการทำงานของหน่วยงานและส่วนราชการต่าง ๆ ให้ทำงานได้ตามมาตรฐานของรัฐบาล ซึ่งสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ต้องนำมาพิจารณาดำเนินการเพื่อพัฒนาข้าราชการอาวุโสให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มี 3 ประเด็นหลัก ได้แก่

1. การแต่งตั้งและเลื่อนขั้น (Appointment and Promotion Arrangements) หมายถึง การคัดเลือกบุคลากรที่ตรงกับสายงานตั้งแต่แรกเริ่ม การสร้างแรงจูงใจให้กับข้าราชการอาวุโสด้วยการเลื่อนขั้นและให้ผลตอบแทนในรูปเงิน รวมทั้งการให้ข้าราชการทำสัญญาจ้างงานแบบถาวรเฉพาะตำแหน่ง เพื่อเป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน

2. การรักษาข้าราชการดีมีความสามารถ (Retention of Competent Staff) เป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับข้าราชการอาวุโสเป็นรายบุคคลให้ปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยการให้เงินชดเชยที่พอเพียงและกำหนดเงื่อนไขให้การปฏิบัติงานดำเนินไปได้สะดวก การให้ตำแหน่งงานที่มั่นคง รวมทั้งให้เงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ ตลอดจนการสร้างระบบการให้เงินเดือนข้าราชการในตำแหน่งใหม่ ๆ และการให้ผลประโยชน์อื่นที่นอกเหนือจากตัวเงิน เช่น ความมั่นคงในหน้าที่การงาน หรือชื่อเสียงทางสังคม เป็นต้น

3. การมีแนวทางการบริหารจัดการ (Managerial Approaches) ที่เป็นประโยชน์ตรงตามวัตถุประสงค์เฉพาะที่สอดคล้องกับเป้าหมายการปฏิบัติของรัฐบาล การนำเอาระบบการวัดผลการปฏิบัติงานเป็นตัวกำหนดการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ ยังได้ให้แนวคิดว่า สำนักงาน ก.ค.ศ.จะดำเนินการอย่างไร ทำอย่างไร ที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรมองเห็นความก้าวหน้าในอาชีพ รวมถึงความก้าวหน้าขององค์กรในอนาคต และเราจะทำอะไรได้มากกว่าที่เราทำอยู่ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ อาจจะต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญใน 3 ด้าน เป็นกรอบการดำเนินงานดังต่อไปนี้

1. ลักษณะขององค์กรที่เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (Individual Employee Performance) ที่ประกอบด้วย

1.1 ความสามารถเฉพาะตัว (Individual Ability) หมายถึง ความสามารถเฉพาะตัวที่เหนือกว่าคนอื่น ๆ เป็นบุคคลที่มีความสนใจกระตือรือร้น ตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา และมีบุคลิกภาพที่ดี

1.2 ความตั้งใจ (Effort Expended) หมายถึง ปัจจัยเสริมที่จะทำให้บุคลากรเกิดความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ ได้แก่

1.2.1 แรงจูงใจ (Motivation) เช่น ค่าตอบแทน ชื่อเสียง และการยอมรับ

1.2.2 จรรยาบรรณในวิชาชีพ (Work Ethic)

1.2.3 การมีส่วนร่วมในงานที่ทำมีมากน้อยเพียงใด (Attendance)

1.2.4 .การออกแบบงานที่ชัดเจน (Job Design)

1.3 การสนับสนุนขององค์กร (Organization Support) ซึ่งก็เป็นปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมีมากขึ้น เช่น การฝึกอบรมและการพัฒนาอุปกรณ์และเทคโนโลยี วิธีการหรือมาตรฐานในการประเมินผล ซึ่งหน่วยงานสมัยใหม่จะมีตัวชี้วัดในการประเมินผล เช่น ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน Key Performance Indicator (KPI) เป็นการประเมินทั้งภายนอกและภายใน รวมทั้งบรรยากาศในการทำงานของผู้ร่วมงาน และเจ้านาย

ที่กล่าวข้างต้นถือเป็นปัจจัยภายนอก ที่สามารถจะพัฒนาประสิทธิภาพได้ดียิ่งขึ้น แต่อย่างไรก็ตามการพัฒนาประสิทธิภาพบุคลากร จำเป็นต้องมีแนวความคิดเชิงบวก ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นปัจจัยภายในของแต่ละบุคคลที่จะทำให้ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานมีแนวโน้ม ที่ดียิ่งขึ้น

2. ลักษณะเฉพาะตัวของบุคลากรในเรื่องนี้ รศ.ดร.สุขุม เฉลยทรัพย์ ได้กล่าวถึงทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองไว้ 2 ทฤษฎี ดังนี้

2.1 ทฤษฎีของ Herzberg's Motivation/Hygiene Theory เป็นการดู 2 ปัจจัย คือ ตัวกระตุ้น และตัวที่ทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน กล่าวคือ

2.1.1. Motivation เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความพอใจและมีแรงกระตุ้นในการทำงาน เช่น การประสบความสำเร็จ การเป็นที่ยอมรับของหน่วยงาน หรือความก้าวหน้าหรือประโยชน์ที่จะได้รับจากงานนั้น ๆ รวมทั้งความน่าสนใจในงาน ความท้าทาย เป็นต้น

2.1.2. Hygiene Factors ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน แต่หากเราเปลี่ยนมุมมองไปในทางบวก (Positive Thinking) จะทำให้เรามองงานในทางที่ดี และเกิดแรงกระตุ้นในการทำงาน และลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในตัวของเราเอง

2.2 ทฤษฎีของการคาดหมาย Expectancy Theory หมายถึง พื้นฐานการตัดสินใจเกี่ยวกับพฤติกรรมจากการคาดหวังว่าจะได้มากหรือน้อยเพียงใด ซึ่งเป็นสิ่งที่นำไปสู่การจูงใจ หรือความต้องการสิ่งที่ต้องการ เป็นความเชื่อมโยงระหว่างประสิทธิภาพและรางวัล โดยเชื่อว่าหากทำงานมีประสิทธิภาพก็จะได้รับผลตอบแทนเป็นรางวัล แม้ว่าการคาดหวังเป็นสิ่งกระตุ้นให้เราเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน แต่ในขณะเดียวกันหากมีความคาดหวังที่มากเกินไปก็อาจทำให้เกิดความผิดหวัง และทำให้เกิดความรู้สึกไม่อยากทำงานก็เป็นได้ ดังนั้น เราควรมีความคาดหวังที่พอเหมาะ เพื่อให้เกิดแรงกระตุ้นในการทำงาน

3. ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร แม้ว่าภาครัฐจะเป็นองค์กรที่ไม่ประสบปัญหาเกี่ยวกับการลาออกของบุคลากร แต่จากนโยบายที่ในอนาคตจะมีการจำกัดจำนวนข้าราชการ ดังนั้นภาครัฐจึงจำเป็นต้องแก้ปัญหาเหล่านี้ ที่จะทำให้บุคลากรดำรงอยู่ในองค์กรให้ได้ เนื่องจากบุคลากรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง หากไม่สามารถรักษาไว้ได้ย่อมทำให้องค์กรนั้นไม่สามารถบรรลุถึงเป้าหมาย และอาจเกิดความเสียหายต่อองค์กรได้ ซึ่งปัจจัยอื่นที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร กล่าวสรุปได้ดังนี้

3.1 องค์ประกอบขององค์กร ต้องแสดงให้เห็นถึง คุณค่าและวัฒนธรรมขององค์กร การบริหารจัดการภายในองค์กรที่ดี รวมทั้งความต่อเนื่องของงาน และความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับองค์กร แต่สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ การพัฒนาตัวเองให้มีความรู้อย่างสม่ำเสมอ

3.2 การกำหนดสายความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน การได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง

3.3 ผลตอบแทนหรือเงินรางวัล สวัสดิการและเงินเพิ่มพิเศษอื่น ๆ เงินโบนัส รวมทั้งการยอมรับ ซึ่งจะนำไปสู่ความก้าวหน้าและตำแหน่งหน้าที่

3.4 การออกแบบหน้าที่และงานที่ชัดเจน กล่าวคือ มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน มีอิสระในการทำงาน มีความยืดหยุ่นในการทำงานบ้างในบางโอกาส การสร้างความสมดุลระหว่างการทำงานและวิถีชีวิตประจำวัน

3.5 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา.

นายเอกศักดิ์ คงตระกูล ผู้เชี่ยวชาญด้านกฎหมาย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กล่าวในการอภิปราย เรื่อง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในการประชุมเชิงปฏิบัติการศึกษาแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. เมื่อวันที่ 23 มกราคม 2552 ณ โรงแรมชลจันทร์พัทยารีสอร์ท

จังหวัดชลบุรี ว่าหลักการบริหารจัดการที่จะเป็นปัจจัยส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการไว้สำคัญ ๆ หลายประการ ได้แก่

1. ผู้บริหารในองค์กรต้องมีภาวะของผู้นำ ทำอย่างไรที่สร้างศรัทธา ความเชื่อมั่น การยอมรับให้เกิดขึ้นในตัวผู้นำ

2. ต้องมีการกำหนดนโยบายทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคลากรได้รับทราบและได้นำไปปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน

3. มีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพที่ชัดเจน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรในองค์กร

4. การใช้คนให้ตรงกับความรู้ความสามารถให้มากที่สุด "Put the Right Man on the Right Job" เพื่อที่เราจะได้ใช้ศักยภาพที่เขามีอยู่ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามการบริหารคนและบริหารงานในปัจจุบันและอนาคตจะใช้เพียงแนวคิดดังกล่าวเพียงอย่างเดียวคงจะไม่ได้แล้ว แต่จะต้องบวกแนวคิดที่ว่า "Put the Right Job on the Right Man" ด้วย เพราะการที่เรามีคนเก่งอยู่ในองค์กรแล้วเราไม่ได้ใช้เขาอย่างเต็มที่หรือใช้งานเขาผิดที่ผิดทาง อาจจะสูญเสียศักยภาพในการแข่งขันได้ แต่ถ้าเรามีคนเก่งอยู่แล้วและไม่อยากเสียเขาไปให้กับองค์กรอื่น เราอาจจะต้องหันมาพิจารณาแนวคิดที่ว่าหางานให้เหมาะสมกับคนเก่งหรือ (Put the Right Job on the Right Man) ให้มากขึ้น เช่น มีคนบางคนทำงานในตำแหน่งงานที่รับเข้ามาดี แต่เขาเป็นคนที่คิดอะไรแปลกอยู่เรื่อย คิดไม่เหมือนคนอื่น แต่งานที่ทำอยู่ไม่จำเป็นต้องคิดอะไรใหม่ องค์กรอาจจะพิจารณาหางานที่เหมาะสมกับความสามารถให้เขาด้วยแนวทางต่าง ๆ เช่น ทำงานในตำแหน่งเดิมแต่เพิ่มงานด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ให้เขาด้วย หรือสร้างงาน (ตำแหน่ง) ใหม่ที่เกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์และย้ายเขาไปทำงานนั้นแทน

5. การขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร หรือการนำสาเหตุของการขัดแย้งที่เกิดขึ้นไปสู่การพัฒนางานของหน่วยงาน

6. การสร้างทัศนคติหรือการสร้างนวัตกรรมทางการบริหารให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน เช่น การทำงานเป็นทีม การสร้างจิตสำนึกในการตรงต่อเวลา การอุทิศใจให้กับงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นต้น เพื่อมุ่งไปสู่จุดหมายเดียวกันขององค์กร

7. ความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในงานที่มอบหมายให้กับคนใดคนหนึ่งเป็นผู้ดำเนินการ กล่าวคือ ต้องไว้วางใจกับบุคคลที่ได้มอบหมายให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้อิสระ ให้คำแนะนำ และช่วยแก้ไขปัญหาอย่างเต็มที่

8. การสร้างแรงจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน อาจเป็นรูปของการให้รางวัล เช่น ค่าตอบแทน การเลื่อนขั้น/ตำแหน่ง หรือสวัสดิการและสิทธิประโยชน์อื่น ๆ การจูงใจด้วยงาน

เช่น การหมุนเวียนงาน การมอบหมายงานที่ท้าทาย การขยายขอบเขตเนื้อหาของงาน การมอบอำนาจหน้าที่ให้เพิ่มขึ้น เป็นต้น รวมทั้งการจูงใจด้วยวัฒนธรรมองค์กร เช่น ใช้วิสัยทัศน์สร้างเป้าหมายในอนาคตขององค์กร ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจ การให้ความสำคัญต่อความต้องการของบุคลากร เป็นต้น

9. มีการตรวจสอบติดตามและประเมินผลงาน โดยกำหนดเป็นตัวชี้วัด KPI ลงสู่ตัวบุคคล

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การปฏิบัติงานให้ได้ผลผลิตตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ ภายในระยะเวลาที่กำหนดโดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

นับแต่อดีตมีนักคิดนักปราชญ์จำนวนมากพยายามชี้ให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นของการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งจะกระตุ้นให้คนแสดงความสามารถออกมา เพราะเป็นธรรมดาถ้าคนเรารู้สึกว่าชีวิตมีคุณค่ามากเพียงไร ก็จะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มพูนมากยิ่งขึ้นเพียงนั้น ดังจะเห็นได้ว่า การที่คนมีความรักในงานอาชีพ สนใจงานและอยากทำงานให้ดีมีประสิทธิภาพกับการที่คนไม่รักงาน ไม่สนใจงาน และไม่อยากทำงานให้ดีมีประสิทธิภาพย่อมจะมีสาเหตุแตกต่างกันออกไป จึงเกิดคำถามขึ้นว่า "จะทำอย่างไรที่ทำให้คนเหล่านั้นรักงานอาชีพ สนใจงานและอยากทำงานด้วยความเต็มใจ เต็มศักยภาพที่เขามีอยู่" การน้อมนำจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานให้เกิดการประสานสามัคคีกันเพื่อก่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่มในอันที่จะนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ (ยงยุทธ เกษสาคร 2541 : 59) ซึ่งวิธีที่ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนให้ความสนใจกันมาก คือ การสร้างแรงจูงใจให้เกิดในองค์การ

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย หนึ่งในยุทธศาสตร์ดังกล่าวได้มีการกำหนดให้มีการสร้างระบบการบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทน ซึ่งอยู่ในกรอบแนวคิดการสร้างแรงจูงใจเพื่อเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การจูงใจถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะไปกระตุ้น ผลักดัน ชักจูงให้ข้าราชการทำพฤติกรรมหรือ ไม่ทำพฤติกรรมไปในแนวทางใดแนวทางหนึ่ง โดยอาศัยปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ เรียกว่า สิ่งจูงใจ (Motivator) เช่น เงินทอง รางวัล สวัสดิการและสิทธิประโยชน์เกื้อกูล เป็นต้น

ความหมายของแรงจูงใจ

นักวิชาการ นักวิจัยและนักทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวกับเรื่องของแรงจูงใจต่างก็ค้นหาคำตอบในกรอบความคิดนี้ ทั้งนี้ได้มีผู้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้หลายประการ ดังนี้

เอ็ดวิน บี ฟลิปโป (Flippo 1996 : 70) ให้ความหมาย การจูงใจ หมายถึง การกระตุ้นหรือการเร่งเร้า เพื่อให้เกิดอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของคน อันจะเป็นผลให้คนเกิดความรู้สึกภายในที่เป็นพลัง ที่จะดำเนินการใด ๆ หรือแสดงพฤติกรรมให้มุ่งไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ทั้งนี้ การกระตุ้นหรือการเร่งเร้าที่จะดำเนินการเพื่อสนองความต้องการหรือปรารถนาต่าง ๆ ให้เป็นที่พอใจนั้น จะมีทั้งที่ว่าด้วยวิธีการเชิงบวก (ปฏิฐาน) และเชิงลบ (นิเสธ)

วลัยลักษณ์ ผดุงเจริญ (2540 : 14) ให้ความหมาย การจูงใจ หมายถึง การกระตุ้นให้บุคคลแต่ละคนหรือหมู่คณะได้มีโอกาสมีกำลังใจทำงานให้แก่องค์การหรือหน่วยงานอย่างเต็มใจและเต็มความรู้ความสามารถ การสร้างแรงจูงใจจึงเป็นเรื่องเกี่ยวกับการทำให้คนขององค์การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่จะเป็นได้

เสตียร์ และ พอร์เตอร์ (Steers and Porter 1991 : 323 อ้างถึงใน บุญเลิศ สิริภัทรวณิช 2541 : 7) ได้กล่าวถึงพื้นฐานความคิดสำคัญที่เกี่ยวเนื่องกับแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งมี 3 ลักษณะ ดังนี้

1. อะไร คือ พลังที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมต่างๆ ในมนุษย์

2. อะไร คือ ทิศทาง หรือช่องทาง ในการกระทำของพฤติกรรมนั้น

3. พฤติกรรมนั้นๆ ได้รับการรักษาหรือคงอยู่ได้อย่างไร

องค์ประกอบของข้อคำถามทั้ง 3 ข้อนี้เป็นปัจจัยสำคัญในการเข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ในการทำงาน

ติน ปรัชญาพฤทธิ์ (2544 : 258) ให้ความหมาย การจูงใจ หมายถึง ระดับความพร้อมของพนักงานที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งระดับความพร้อมเกิดจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความสำเร็จ การที่ผลงานเป็นที่ยอมรับ ความรับผิดชอบ ความเจริญเติบโตส่วนบุคคล และลักษณะของงาน ภายหลังความต้องการพื้นฐาน เช่น เงินเดือน สภาพความมั่นคงในงาน และสภาพการทำงานได้รับการตอบสนองแล้ว

สรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งที่จะกระตุ้นให้บุคคลเกิดความรู้สึกว่าจะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้เกิดผลสำเร็จอย่างเต็มใจและเต็มความสามารถที่มีอยู่

ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนี้

1. ระบบการจูงใจของระบบราชการ

สำนักงาน ก.พ. (2548 : 109) ได้ดำเนินการยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานของข้าราชการให้อยู่ในระดับสูง และเพิ่มโอกาสการพัฒนาระบบราชการที่มุ่งสร้างความร่วมมือสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจากภายในระบบราชการ โดยมุ่งเน้นการจูงใจเพื่อดึงดูดคนดีคนเก่งเข้าสู่ระบบราชการ สร้างแรงจูงใจเพื่อรักษาคนดีคนเก่งที่มีอยู่ในระบบราชการให้ทุ่มเททำงานอย่าง เต็มศักยภาพ จูงใจผู้มีผลงานต่ำให้พัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะสูงขึ้น รวมทั้งสร้างทางเลือกใหม่ในชีวิตเพื่อจูงใจกลุ่มเป้าหมายที่อยู่ในระบบราชการให้ออกจากระบบราชการด้วยความสมัครใจ ดำเนินการดังนี้

1.1 ปรับปรุงระบบค่าตอบแทนให้เป็นธรรม เหมาะสม และสอดคล้องกับอัตราการจ้างงานของกลุ่มอาชีพต่าง ๆ ในตลาดแรงงาน และสมรรถนะของบุคคล เพื่อให้สามารถจูงใจคนเก่งคนดีเข้าสู่ระบบราชการ ทั้งยังส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีและความมีเกียรติศักดิ์ศรีของอาชีพราชการ

1.2 สร้างระบบการให้ค่าตอบแทนตามผลงานและสมรรถนะของบุคคลที่สามารถจำแนกให้เห็นความแตกต่างของการตอบแทนตามคุณภาพการทำงานในระดับต่างๆ อย่างชัดเจน เพื่อรักษาคนเก่งคนดีไว้ในระบบราชการ และจูงใจให้ผู้มีผลงานต่ำพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น ทั้งนี้ ให้ยึดหลักผลงาน หลักสมรรถนะ และหลักคุณธรรม

1.3 สร้างระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เพื่อรักษาผู้มีสมรรถนะสูงไว้ในระบบราชการ และดึงดูดผู้มีสมรรถนะสูงเข้าสู่ระบบราชการ ซึ่งเป็นการลดปัญหาการขาดแคลนกำลังคนที่มีสมรรถนะสูงในภาครัฐ

1.4 กำหนดค่าตอบแทนหรือเงินเพิ่มพิเศษสำหรับกลุ่มงานหรือสาขาที่ขาดแคลนหรือกำลังคนในพื้นที่วิกฤติให้ครอบคลุมทั่วถึง เพื่อลดปัญหาการขาดแคลนกำลังคนดังกล่าว รวมทั้งจูงใจให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการอย่างทุ่มเทและเต็มศักยภาพ

1.5 สร้างทางก้าวหน้าที่ชัดเจนให้บุคลากรอย่างเหมาะสมกับสมรรถนะที่เพิ่มขึ้นตามความจำเป็นของงานและประโยชน์ของราชการ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและทัศนคติที่ดีต่อระบบราชการ ซึ่งส่งผลต่อการทำงานอย่างเต็มศักยภาพด้วยความเต็มใจ

1.6 ปรับปรุงระบบการเกษียณอายุให้ยืดหยุ่นตามพื้นที่ปฏิบัติงาน ความเชี่ยวชาญในงาน และลักษณะงาน โดยให้พิจารณาว่าตำแหน่งหรือลักษณะงานประเภทใด หรือพื้นที่ใดควรให้เกษียณอายุต่างจากหลักเกณฑ์ในกรณีปกติ

1.7 ให้มีโครงการถ่ายเทคนออกจากระบบราชการ มีสิ่งจูงใจให้ออกโดยสมัครใจ โดยกำหนดกลุ่มเป้าหมาย เช่น กลุ่มผู้มีผลการปฏิบัติงานต่ำ กลุ่มผู้ปฏิบัติงานในภารกิจที่ควรถ่ายโอนให้ส่วนท้องถิ่นหรือภาคเอกชน กลุ่มคนรุ่นเก่า เป็นต้น

1.8 ให้สร้างระบบรองรับข้าราชการที่ออกจากระบบราชการในรูปแบบต่างๆ เพื่อเตรียมคนภาคราชการไปทำงานในภาคเอกชนหรือรับดำเนินการเอง รวมทั้งการสร้างการยอมรับบุคลากรจากภาคราชการว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า มีศักยภาพและเป็นผู้มีการเรียนรู้สั่งสมประสบการณ์มายาวนาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์และมีคุณค่าอย่างมากต่อภาคเอกชน

1.9 ให้ส่วนราชการกำหนดสัดส่วนการให้เงินรางวัลประจำปี ให้แก่บุคคลที่ปฏิบัติงานในสังกัดหน่วยงานที่สามารถลดกำลังคนได้ เพื่อตอบแทนและเป็นแบบอย่างจูงใจให้หน่วยงานอื่น ๆ ดำเนินการดังกล่าว ซึ่งส่งผลต่อการใช้คนอย่างประหยัดคุ้มค่า

1.10 ให้ผู้บังคับบัญชาเอื้ออำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ทุ่มเททำงานอย่างเต็มศักยภาพ ด้วยการให้ความไว้วางใจ การยอมรับ การยกย่อง การให้อำนาจ การให้ความเป็นอิสระ การให้ได้รับโอกาส รวมทั้งการสร้างความผูกพันตามความเหมาะสมกับบุคคล

1.11 ให้ส่วนราชการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม และจัดให้มีชมรมหรือกิจกรรมที่มีผลต่อการเสริมสร้างความสมดุลของคุณภาพชีวิตและการทำงานเพื่อสร้างความพึงพอใจในความเอื้ออาทรที่ได้รับ มีความผูกพัน และความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร ผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงาน ซึ่งส่งผลต่อการสร้างสรรค์พฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2. แนวทางการเสริมสร้างขวัญและการจูงใจในการทำงาน ของสมพงษ์ เกษมสิน (2526) มีดังนี้

2.1 สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน ทัศนคติเป็นความรู้สึกหรืออารมณ์ที่บุคคลมีต่อการทำงานในองค์การ กำลังขวัญที่ดีนั้นย่อมเกิดจากทัศนคติที่ดีต่อการทำงานของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ทัศนคติที่ดีในการทำงานจึงเป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่จะต้องเสริมสร้างให้มีขึ้นแก่บุคคลทุกคนในองค์การ

2.2 กำหนดมาตรฐานและสร้างเครื่องมือ สำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น จัดให้มีระบบประเมินผลงาน (Job Evaluation) เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาให้บำเหน็จความชอบ เลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน สับเปลี่ยนโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่การงาน ซึ่งกำหนดมาตรฐาน

ที่เชื่อถือได้ จะสามารถป้องกันความลำเอียงและข้อครหา อันจะเป็นทางนำไปสู่การเสื่อมขวัญในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การได้

2.3 กำหนดเงินเดือนและค่าจ้างอย่างเป็นธรรม เงินมีความสัมพันธ์กับงานของคนโดยตรง ความสัมพันธ์ที่ไม่ได้สัดส่วนระหว่างแรงงานกับค่าจ้างจะทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานและทำให้ขวัญในการทำงานถดถอยลดน้อยลง แต่อัตราค่าจ้างที่เป็นธรรมนั้นหาใช่เครื่องประกันว่าจะทำให้คนทำงานมีขวัญที่ดีเสมอไป เพราะยังมีเหตุอื่นๆ ที่ทำให้ขวัญถดถอยลดน้อยลงไปได้อีกหลายเหตุ ดังนั้นการบริหารบุคคลที่ดี มิใช่อยู่ที่เพียงแต่กำหนดอัตราเงินเดือนค่าจ้างให้เป็นธรรมเท่านั้น

2.4 จัดสวัสดิการที่ดี ให้ประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ แก่ผู้ปฏิบัติงานนอกเหนือไปจากรายได้ที่เป็นเงินเดือน ค่าจ้างปกติ เช่น การจัดให้มีที่พักอาศัย สหกรณ์ออมทรัพย์ ช่วยเหลือค่าเล่าเรียนบุตร มีวันหยุดพิเศษ การให้สวัสดิการนี้จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยอบอุ่นใจ องค์การต้องถือเป็นหน้าที่ในการปัดเป่าความทุกข์ร้อนของบุคคลในองค์การ เพื่อเป็นการสร้างขวัญและขณะเดียวกันทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ

3. ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์

มาสโลว์ (Abraham Harold Maslow 1987 : 80-82) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจูงใจโดยให้ข้อเสนอแนะว่า ความต้องการของมนุษย์เป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการจูงใจ เขาเชื่อว่าพฤติกรรมที่มนุษย์แสดงออกมานั้น เกิดจากความต้องการของมนุษย์ และมีความต้องการอยู่เสมอและไม่มีสิ้นสุด ซึ่งความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจของมนุษย์อีกต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้น ที่เป็นสิ่งจูงใจของมนุษย์ ซึ่งความต้องการของมนุษย์จะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูงตามลำดับขั้นของความสำคัญ เมื่อความต้องการในลำดับขั้นต่ำได้รับการตอบสนองด้วย มนุษย์ก็จะมีความต้องการในลำดับขั้นสูงขึ้นไปตามลำดับ มาสโลว์ได้จัดลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์เป็น 5 ระดับ คือ

ระดับที่ 1 ความต้องการทางร่างกาย เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อการอยู่รอดของมนุษย์ เช่น อาหาร น้ำดื่ม อากาศ เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค

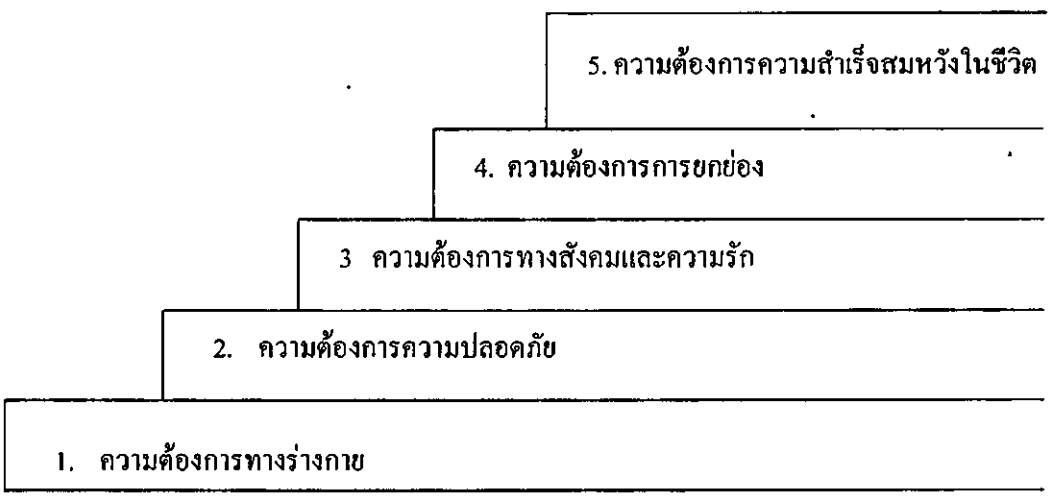
ระดับที่ 2 ความต้องการความปลอดภัย เมื่อความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการขั้นต่อไป คือ ความต้องการความปลอดภัย ซึ่งรวมถึงความต้องการความมั่นคงด้วย เช่น ความปลอดภัยจากภยันตรายต่าง ๆ ความปลอดภัยจากโรคภัยไข้เจ็บ ความมั่นคงในอาชีพ ความมั่นคงในทางเศรษฐกิจ

ระดับที่ 3 ความต้องการทางสังคมและความรัก เมื่อความต้องการของร่างกายและความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการขั้นต่อไป คือ ความต้องการทางสังคม

และความรัก ความต้องการดังกล่าว ได้แก่ ความต้องการที่จะเข้าร่วมเป็นสมาชิกในองค์การหรือสังคม ความต้องการให้สังคมยอมรับในความสำคัญของตน ความต้องการมิตรภาพ ความต้องการได้รับความรักจากบุคคลอื่น

ระดับที่ 4 ความต้องการการยกย่อง เมื่อความต้องการทางสังคมและความรักได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการขั้นต่อไป คือ ความต้องการการยกย่อง หมายถึง ความต้องการให้มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรู้ความสามารถ มีความสำเร็จรวมทั้งได้ตำแหน่งสูงขึ้น ซึ่งจะทำให้ได้รับการยกย่องนับถือ ได้รับคำสรรเสริญ มีเกียรติ มีชื่อเสียงในสังคม

ระดับที่ 5 ความต้องการความสำเร็จสมหวังในชีวิต ความต้องการนี้เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์หลังจากที่ได้รับการตอบสนองความต้องการในขั้นต่างๆ แล้ว เป็นความต้องการที่จะพยายามให้เกิดความสำเร็จในทุกด้านตามความรู้สึกนึกคิดของตนเอง ซึ่งสามารถแสดงได้ดังแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 ลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Abraham Harold Maslow 1987 : 80 -82)

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีจูงใจของมาสโลว์ ชี้ให้เห็นว่าความต้องการของมนุษย์ในลำดับขั้นที่หนึ่งเมื่อได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะเกิดความต้องการในลำดับขั้นต่อไป ดังนั้นการจูงใจให้คนทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ผู้บริหารต้องเข้าใจความต้องการของคนในองค์กรแล้วพยายามตอบสนองความต้องการเหล่านั้น ทั้งนี้เพื่อให้บุคคลในองค์กรเกิดความพอใจมากขึ้นอันจะเป็นการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานพึงพอใจในสิ่งตอบสนองความต้องการได้ ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเบื่อหน่าย ผลการปฏิบัติงานก็ตกต่ำไม่มีประสิทธิภาพ

4. ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์ซเบอร์ก

ทฤษฎีการจูงใจของเฮอร์ซเบอร์ก (Frederick Herzberg 1993 : 113 - 115) เป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายจากนักบริหาร คือ ทฤษฎีองค์ประกอบคู่ Motivation – Maintenance Theory หรือ Motivation – Hygiene Theory ซึ่งอธิบายว่า คนมีความต้องการ. 2 ระดับ คือ

ระดับที่ 1 ความต้องการระดับต่ำ ได้แก่ ความปรารถนาที่จะได้รับความสบายใจ ไม่มีความเดือดร้อน เช่น มีอาหาร เสื้อผ้า และเงินใช้พอสมควร เป็นต้น

ระดับที่ 2 ความต้องการระดับสูง ได้แก่ ความต้องการอยากเด่น เช่น ต้องการที่จะแสดงความสามารถในการทำงานยาก ๆ ให้เป็นผลสำเร็จ เพื่อจะได้มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับนับถือ

เฟรดเดอริก เฮอร์ซเบอร์ก และคณะ ได้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยทำการวิจัยถึงความพอใจในการทำงานของนักบัญชีและวิศวกร จำนวน 200 คน จากธุรกิจและอุตสาหกรรม 11 แห่ง ที่เมืองพิทสเบิร์ก มลรัฐเพนซิลเวเนีย สหรัฐอเมริกา วิธีดำเนินการใช้การสัมภาษณ์เพื่อหาคำตอบของคนงานแต่ละคนว่า "อะไรเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความรู้สึกพอใจในงานหรือไม่พอใจในงานที่ทำอยู่"

ผลการสัมภาษณ์สรุปได้ว่า องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้นไม่ใช่ชนิดเดียวกับองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งว่าสิ่งที่ตรงกันข้ามกับความพึงพอใจในการทำงาน คือ การไม่มีสิ่งที่น่าพึงพอใจให้ทำ แสดงว่าองค์ประกอบทั้งสองอย่างดังกล่าวข้างต้นไม่มีความสัมพันธ์กันแต่อย่างใด

ความคิดเห็นของคนทั่ว ๆ ไปคิดว่า เมื่อบุคคลได้รับผลตอบแทนหรือค่าแรงที่เป็นธรรม ได้รับประโยชน์ที่น่าพึงพอใจ มีความเจริญก้าวหน้า เขาก็จะมีความพึงพอใจ และในทางตรงข้าม หากเขาไม่ได้สิ่งเหล่านั้น เขาก็ไม่พอใจ จึงทำให้เชื่อกันว่า ความพอใจและไม่พอใจเกิดจากสิ่งเดียวกัน เช่น ถ้าคนงานได้รับเงินเดือนสูง เขาก็จะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และถ้าเขาได้รับเงินเดือนต่ำ เขาก็จะเกิดความรู้สึกไม่พอใจในการทำงาน แต่ผลจากการวิจัยของเฮอร์ซเบอร์ก สรุปได้ว่ามีปัจจัยสำคัญ 2 ประการที่สัมพันธ์กับความพอใจหรือไม่พอใจในงาน คือ

4.1 ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน ซึ่งมีผลทำให้เกิดความพึงพอใจ ที่จะทำงานเป็นอย่างมาก จะเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลหรือผู้ปฏิบัติงานในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ปัจจัยดังกล่าวประกอบด้วย

4.1.1 ความสำเร็จในการทำงาน หมายถึง ความสำเร็จสมบูรณ์ของงาน ความสามารถในการแก้ปัญหา การมองเห็นผลงาน ความชัดเจนของงาน เป็นความสำเร็จที่วัดได้จากการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย ตามกำหนดเวลา ความสามารถในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน และความพอใจในการปฏิบัติงานนั้น

4.1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การยอมรับหรือเห็นด้วยกับความสำเร็จ การได้รับการชมเชย ยกย่อง ชื่นชม เชื่อถือ ไว้วางใจในผลงานหรือการดำเนินงานจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลอื่น ๆ

4.1.3 ลักษณะของงานที่ทำ หมายถึง การลงมือกระทำหรือการทำงานเป็นชิ้นเป็นอัน ซึ่งมีกำหนดเวลาหรือเป็นกิจวัตรหรือยืดหยุ่นได้ อาจมีการสร้างสรรค์งานไม่ว่าเป็นงานง่ายหรืองานยาก เป็นงานที่ชวนให้ปฏิบัติไม่น่าเบื่อ เป็นงานที่ส่งเสริมต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นงานที่มีคุณค่า รวมทั้งปฏิบัติงานได้สมบูรณ์หรือทำงานให้เสร็จในเวลาอันสั้น

4.1.4 ความรับผิดชอบ หมายถึง การจัดลำดับของงานได้เอง งานที่ได้รับมอบหมายให้ทำนั้น ผู้บังคับบัญชาไม่จำเป็นต้องตรวจควบคุมมากเกินไป ผู้ทำงานรับผิดชอบต่อการทำงานอย่างเต็มที่ จะทำให้เกิดความพึงพอใจอย่างมาก

4.1.5 ความก้าวหน้า หมายถึง การได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือค่าจ้างและเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม

4.1.6 การมีโอกาสเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน หมายถึง โอกาสที่จะเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญในการทำงาน มีโอกาสได้รับการแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่ง ทำให้สามารถทำงานให้เจริญก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น

4.2 ปัจจัยสุขภาพอนามัย หรือปัจจัยค้ำจุน มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอกของงาน เป็นปัจจัยที่ลดความไม่พอใจในงาน อันจะทำให้คนทำงานเป็นปกติได้เป็นเวลานาน ปัจจัยเหล่านี้มีส่วนช่วยให้การทำงานสุขสบายมากขึ้น ป้องกันมิให้คนผละออกจากงาน ประกอบด้วย

4.2.1 เงินเดือน หมายถึง ผลตอบแทนจากการทำงาน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทนรวมทั้งสวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ ตามความเหมาะสมของเงินเดือนและขั้นเงินเดือนตามความเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ

4.2.2 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจอันดีและความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา

4.2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง การติดต่อระหว่างบุคคลกับผู้บังคับบัญชาที่แสดงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ความสามารถทำงานร่วมกันและเข้าใจซึ่งกันและกัน

4.2.4 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การติดต่อระหว่างบุคคลกับเพื่อนร่วมงานที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ความสามารถทำงานร่วมกันและความเข้าใจ ซึ่งกันและกัน

4.2.5 สถานะของอาชีพ หมายถึง องค์ประกอบของสถานะอาชีพที่ทำให้บุคคลรู้สึกต่องาน เช่น การมีรถประจำตำแหน่ง การมีอภิสิทธิ์ต่าง ๆ และอาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี

4.2.6 เทคนิคการบังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือการบริหารงานด้วยความยุติธรรม

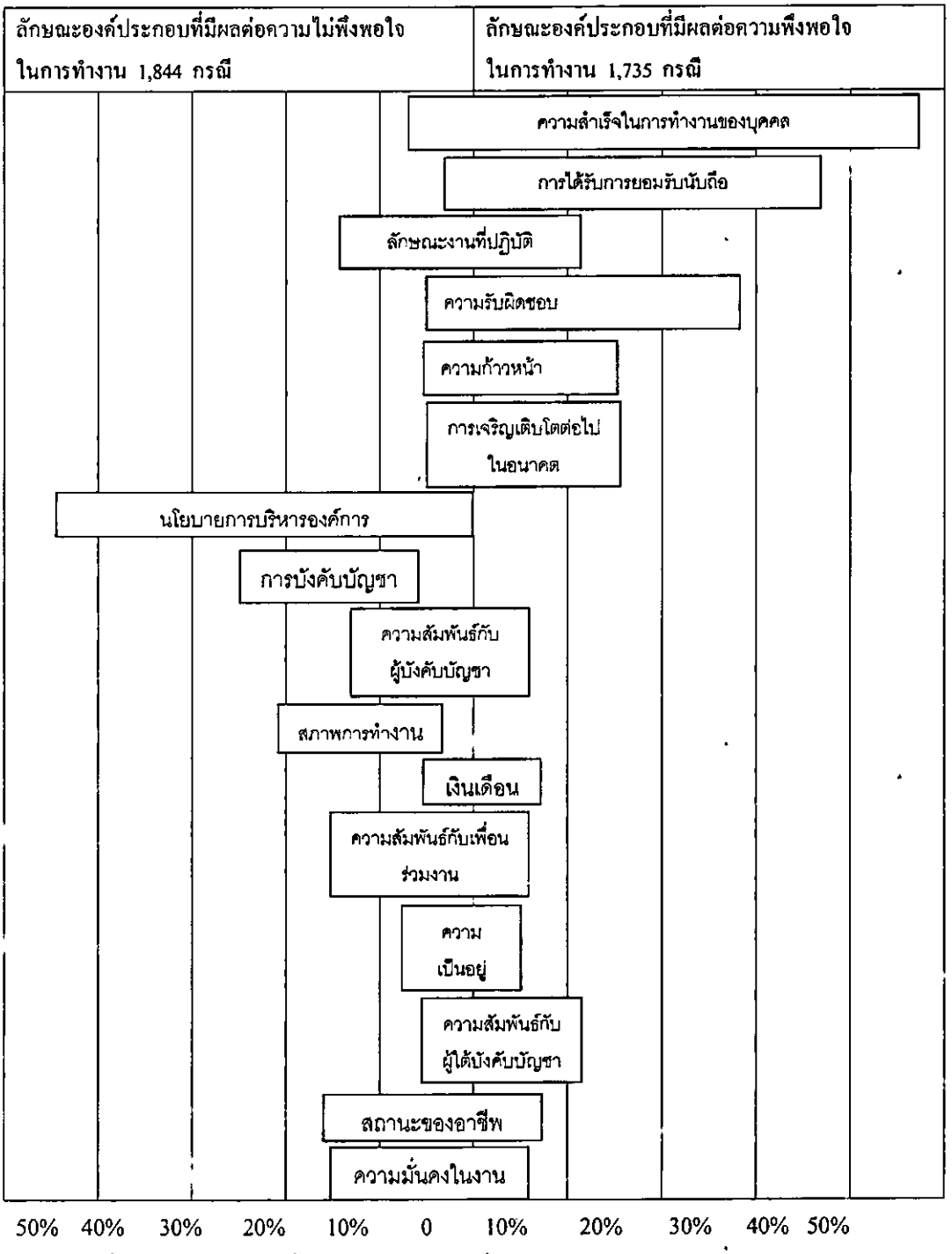
4.2.7 นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์การ การให้อำนาจแก่บุคคลในการเข้าดำเนินงานได้สำเร็จ รวมทั้งการติดต่อสื่อสารในองค์การ เช่น การที่บุคคลจะต้องทราบว่าเขาทำงานให้ใคร นั่นคือ นโยบายขององค์การจะต้องชัดเจนเพื่อให้บุคคลดำเนินงานได้ถูกต้อง

4.2.8 สภาพการทำงาน หมายถึง สถานการณ์ที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกดีหรือไม่ดีในช่วงเวลาที่ทำงาน สภาพความเป็นอยู่ทางครอบครัวและส่วนตัว อันเนื่องมาจากการปฏิบัติงาน

4.2.9. ความเป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึง สถานการณ์ที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกดีหรือไม่ดีในช่วงเวลาทำงาน สภาพความเป็นอยู่ทางครอบครัวและส่วนตัวอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงาน

4.2.10 ความมั่นคงในงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในงาน ความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์การ

ซึ่งจากการศึกษาถึงปัจจัยต่าง ๆ ของเฮร์ซเบอร์กนั้น สามารถสรุปผลการศึกษาได้ตามแผนภาพที่ 2 ดังนี้



แผนภาพที่ 2 ผลการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ ในการทำงานของเฮอร์ซเบอร์ก

ที่มา : จอห์น เชอร์เมอร์ฮอร์น จูเนียร์และคณะ (John R. Schermerhorn Jr. & others 1982 : 45 อ้างถึงใน กฤษณ์ เสร็จกิจดี 2548 : 22)

ปัจจัยจูงใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้คนเกิดความพึงพอใจในงาน ถ้ามีสิ่งเหล่านี้จะทำให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนปัจจัยค้ำจุนทำหน้าที่เป็นตัวป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานนั้น เมื่อใดที่บุคคลได้รับการตอบสนองปัจจัยชนิดนี้อย่างเพียงพอแล้ว ความไม่พึงพอใจจะหมดไป แต่มิได้หมายความว่าความพึงพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อปัจจัยจูงใจได้รับการตอบสนอง

5. ทฤษฎีของ Chester I. Barnard

เบอร์นาร์ด (Barnard 1986 : 142 - 143) กล่าวถึงสิ่งจูงใจที่หน่วยงานใช้เป็นสิ่งกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ เงินหรือสิ่งของหรือสภาวะทางกายภาพ ที่ให้ค่าตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงานในการทำงาน

2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคล ซึ่งไม่เกี่ยวกับวัตถุ ได้แก่ โอกาสที่ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับแตกต่างไปจากบุคคลอื่น เช่น ได้รับเกียรติ ชื่อเสียง ได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้นกว่าเดิม โดยผู้บริหารควรกำหนดหลักเกณฑ์ที่แน่นอน เกี่ยวกับโอกาสพิเศษดังกล่าว เพื่อให้ทุกคนในองค์การได้รับทราบโดยทั่วถึง เพื่อก่อให้เกิดความพยามยามตั้งใจที่จะทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ

3. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับสภาพทางกายภาพอันพึงปรารถนา ได้แก่ การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ตลอดจนอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ให้อยู่ในสภาพที่ทุกคนพอใจ

4. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับผลประโยชน์ของอุดมคติ ซึ่งเป็นผลประโยชน์ที่มีอำนาจมาก ได้แก่ การที่หน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคคลได้สนองอุดมคติหรืออุดมการณ์ของตน เช่น ความภาคภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ ความรู้สึกพอใจที่ได้ทำงานอย่างเต็มที่ ฯลฯ

5. สิ่งจูงใจที่เป็นความดึงดูดใจในสังคม ได้แก่ สภาพการคบหาสมาคมในหมู่ผู้ปฏิบัติงานในองค์การ

6. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับสภาพการทำงาน ได้แก่ การปรับปรุงสภาพการทำงานและวิธีการทำงาน ให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคคลในองค์การ รวมถึงให้ตรงกับทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาส ที่จะมีส่วนร่วมในการทำงาน ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าตนเป็นบุคคลในองค์การ

8. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับสภาพการอยู่ร่วมกันฉันท์มิตร ได้แก่ สภาพความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานในองค์การที่มีความสัมพันธ์กันอย่างดี มีความเป็นมิตร รู้จักกันอย่างกว้างขวาง สนิทสนมกลมเกลียวกัน ช่วยเหลือกัน ร่วมมือกันทำงาน

6. ทฤษฎีของ Haller B. Gilmer et al.

กิลเมอร์ (Gilmer 1967 : 380 – 384 อ้างถึงใน สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ 2541: 141) กล่าวถึง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ดังต่อไปนี้

1. ความมั่นคงปลอดภัย ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา

2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ได้แก่ การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น

3. การจัดการ ได้แก่ ความพอใจต่อสถานที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ รวมทั้งการดำเนินงานในการทำงานของหน่วยงาน

4. ค่าจ้างและค่าตอบแทน ได้แก่ จำนวนเงินรายได้ประจำวันที่ได้รับ และรายได้ที่จ่ายตอบแทนพิเศษ ที่หน่วยงานจ่ายให้กับผู้ปฏิบัติงาน

5. ลักษณะงานที่ทำ ได้แก่ การได้ทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ

6. การนิเทศงานหรือการฝึกอบรม ได้แก่ การให้โอกาสในการหาความรู้เพิ่มเติมโดยการศึกษาต่อ ฝึกอบรม และดูงาน

7. การติดต่อสื่อสาร ได้แก่ การติดต่อสัมพันธ์กันทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

8. สภาพการทำงาน ได้แก่ แสง สี เสียง อากาศ เหมาะกับการทำงาน

9. ลักษณะทางสังคม ได้แก่ ความรู้สึกพอใจที่ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

10. สิ่งตอบแทนหรือผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ เช่น เงินบำเหน็จบำนาญ สวัสดิการที่อยู่อาศัย ค่ารักษาพยาบาล

7. ทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Peter M. Senge

Peter M. Senge ผู้เชี่ยวชาญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ กล่าวไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ “องค์การที่ซึ่งบุคลากรสามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถได้อย่างต่อเนื่องและสามารถสร้างผลงานได้ตามความปรารถนา อีกทั้งเป็นแหล่งสร้างความคิดทางปัญญาโดยการเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ร่วมกัน” และการที่จะสร้างให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น Peter M. Senge ได้แนะนำว่าองค์การต้องสร้างวินัย 5 ประการ (Fifth Discipline) ให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร ดังต่อไปนี้

1. บุคลากรที่มีความรอบรู้ (Personal Mastery) การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลเป็นจุดเริ่มต้นขององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งบุคคลควรต้องได้รับการส่งเสริมให้มีการพัฒนาอยู่เสมอโดยในการพัฒนาควรเป็นไปอย่างต่อเนื่อง รูปแบบของการเรียนรู้จะเน้นการเรียนรู้ในที่ทำงาน (Work Place Learning) หรือการเรียนรู้งานในหน้าที่ (On the Job Learning)

2. รูปแบบความคิด (Mental Models) รูปแบบความคิดของบุคคลมีอิทธิพลต่อแนวทางการปฏิบัติของบุคคลนั้นๆ อีกทั้งเป็นสิ่งที่กำหนด พฤติกรรมการปฏิบัติงานว่าจะมีลักษณะเช่นไร ด้วยเหตุนี้ องค์การต้องพัฒนาบุคลากรให้มีการเรียนรู้และเข้าใจถึงสิ่งที่บุคคลต้องการ(Self Vision) กับสิ่งที่องค์การต้องการ (Organizational Vision) ซึ่งองค์การควรเตรียมการสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนแนวความคิดระหว่างกันอันทำให้คนในองค์การมีแนวความคิดไปในแนวทางเดียวกัน และนำไปสู่ผลงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

3. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ขององค์การและวิสัยทัศน์ของบุคคล ส่งผลให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่ด้วยความผูกพันมิใช่เพียงแค่การทำตามหน้าที่เท่านั้น ดังนั้นจุดมุ่งหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้คือการผลักดันให้บุคคลในองค์การทุกคนมีข้อสัญญาผูกมัดทางใจ โดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วน (Partner) ซึ่งสิ่งดังกล่าวเกิดขึ้นได้เนื่องจากการแลกเปลี่ยนแนวความคิด ความรู้ ประสบการณ์ ซึ่งกันและกันนั่นเอง

4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) ในองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่ควรให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเก่งอยู่ผู้เดียวในองค์การ ควรก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ (Formal) และไม่เป็นทางการ (Informal) ก่อให้เกิดเป็นความรู้ ความคิดร่วมกัน ภายในองค์การการดำเนินการอาจตั้งเป็นทีมเรียนรู้เพื่อพิจารณาความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ รวมทั้งสภาพความเป็นไปภายในองค์การ เพื่อนำมาแลกเปลี่ยนแนวความคิดและนำไปสู่ข้อกำหนดในการปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพ

5. ความคิดเป็นระบบ (System Thinking) เป็นวินัยข้อที่สำคัญมาก มีลักษณะ คือ การพิจารณาองค์การต้องพิจารณาในรูปแบบองค์รวมขององค์การ ไม่ควรพิจารณาแต่เพียงปัจเจกบุคคลเท่านั้น มีกรอบแนวความคิด คือ คิดเป็นกลยุทธ์ เน้นรูปแบบที่สามารถนำมาปฏิบัติจริงได้ คิดทันเหตุการณ์ การคิดควรทันต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์การ และสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันเหตุการณ์ การมองเห็นโอกาส การคิดไม่เพียงแต่การคิดในปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น แต่ควรพิจารณาถึงสภาพการณ์ในอนาคต เพื่อสามารถกำหนดแนวทางการปฏิบัติเชิงรุกได้

Lyman W. Porter and Edward E. Lawler (1967 : 23 อ้างถึงใน นาตยา ชัยชื่อ 2545 : 28) กล่าวว่า โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน หมายถึง การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานสูงขึ้น ตลอดจนได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนพิเศษ เลื่อนยศ รวมทั้งโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาในด้านความรู้ เช่น การศึกษาต่อ ดูงาน และฝึกอบรม เป็นต้น

ดังนั้น การจูงใจเป็นส่วนหนึ่งของการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน ตามปกติบุคคลมีความสามารถในการทำสิ่งต่างๆ ได้หลายอย่างหรือมีพฤติกรรมแตกต่างกัน แต่พฤติกรรมเหล่านี้จะแสดงออกเพียงบางโอกาสเท่านั้น สิ่งที่จะผลักดันดึงความสามารถของคนออกมาได้ คือ แรงจูงใจ จึงอาจกล่าวได้ว่า การจูงใจเป็นการกระตุ้นให้บุคคลแสดงความรู้ ความสามารถ และศักยภาพออกมาเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

นิภา ทองไทย (2517 : อ้างใน นาตยา ชัยชื่อ 2545 : 29) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือนสามัญในสำนักนายกรัฐมนตรี ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยต่อไปนี้มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการ คือ ความก้าวหน้า เงินเดือน การเลื่อนชั้น ผู้ร่วมงาน บรรยากาศที่ดีในห้องทำงาน ความมั่นคงของทุกคนในหน่วยงาน ความเอาใจใส่ของผู้บังคับบัญชา ความเข้าใจกันระหว่างลูกน้องและหัวหน้า ความสามัคคีของผู้ร่วมงาน ขวัญของข้าราชการ ความตั้งใจทำงาน ระบบบริหารงาน งานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ ความรับผิดชอบต่องาน ผู้บังคับบัญชาที่ดี ความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา ความสามารถของข้าราชการ และความซื่อสัตย์ในหน้าที่

วีระชาติ แก้วไสย (2518 อ้างถึงใน สุวณี ตีรณะ 2545 : 32) ได้ศึกษาเรื่ององค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดเชียงราย พบว่า องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของครูในระดับสูง คือ ความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ และความปลอดภัยในการทำงาน ส่วนองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในระดับต่ำ คือ นโยบายและการบริหารงาน เงินเดือน ความเป็นอยู่ส่วนตัว และลักษณะงาน องค์ประกอบที่มีแนวโน้มทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน องค์ประกอบที่มีแนวโน้มทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน เงินเดือน ลักษณะงาน และฐานะทางอาชีพในสายตาสังคม นอกจากนี้เมื่อศึกษาตัวแปรอิสระพบว่า อายุราชการและวุฒิการศึกษาของครูโดยส่วนรวมไม่ทำให้เกิดความรู้สึกที่แตกต่างกันต่อองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน

เรวัตร เครือบุดดี (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวนฝ่ายปกครองในการเข้าร่วมสอบสวนคดีอาญา : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดสุรินทร์ ผลการศึกษาพบว่า รายได้ ระดับการศึกษา โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน การได้รับการยอมรับนับถือเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวนฝ่ายปกครอง

วิคสตรอม (Vickstrom) (อ้างถึงใน บุญเลิศ สิริภัทรวณิช 2541 : 25) ได้ศึกษาระดับของสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงาน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครู จำนวน 373 คน โดยการตอบแบบสอบถามพบว่าสิ่งที่ทำให้ครูมีความพึงพอใจ 4 ลำดับแรก คือ ความรู้สึกที่ได้รับ ความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะของงานที่ทำ ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา และ ความรับผิดชอบ ส่วนสิ่งที่ทำให้ครูมีความพึงพอใจในระดับต่ำ คือ นโยบายและการบริหาร สภาพการทำงาน ผลกระทบของงานต่อชีวิตส่วนตัว

ผณิพันธุ์ โตจันทร์ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ : ศึกษาเฉพาะกรณีกองกำกับการ 1 กองตำรวจสันติบาล 2 พบว่า สถานภาพส่วนบุคคล ได้แก่ ระดับชั้นยศ เงินเดือน และอายุราชการ ไม่ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน แต่อายุ และระดับการศึกษาที่แตกต่างกันจะส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกัน ความพึงพอใจเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล และการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แต่ความพึงพอใจเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในด้านการปฏิบัติงาน ด้านสภาพสถานที่ทำงาน และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

นาตยา ชัยชื่อ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักสืบสวนและปราบปราม สังกัดกรมศุลกากร พบว่า ความก้าวหน้าในการทำงาน และปัจจัย ส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระดับตำแหน่ง และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ส่วนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และความมั่นคงในการทำงานมีความสัมพันธ์ในเชิงลบกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

กชกร เอ็นดูราษฎร์ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัท โกรเฮ่ สยาม จำกัด พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงาน ได้แก่ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านผู้บังคับบัญชา ด้านผลตอบแทนหรือรายได้

กฤษณ์ เสร็จกิจดี (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูระดับประถมศึกษาของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า

1. ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของครูระดับประถมศึกษาของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดสุพรรณบุรีอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้านก็อยู่ในระดับมาก

2. ผลการปฏิบัติงานของครูระดับประถมศึกษาของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดสุพรรณบุรีอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

3. ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ สภาพการทำงาน การได้รับการยกย่อง ความสำเร็จในการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และค่าจ้างหรือเงินเดือน

มณฑล รอยตระกูล (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสรรพากรพื้นที่สาขา ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับการปฏิบัติงานของสรรพากรพื้นที่สาขาอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ งานบริหารงานทั่วไป งานรับชำระและคืนภาษี และงานสำรวจและเร่งรัดภาษีอากรค้าง

2. ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า สรรพากรพื้นที่สาขามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากเกือบทุกด้าน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ นโยบายและการบริหาร การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพการทำงานและความมั่นคงในการทำงาน ส่วนแรงจูงใจในด้านความก้าวหน้าและด้านเงินเดือนมีแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง

3. แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในภาพรวม มี 5 ด้าน ได้แก่ ความมั่นคงในงาน ความสำเร็จของงาน นโยบายและการบริหาร ความก้าวหน้า และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

พรวรรณ จันทรสุข (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานคลังจังหวัด กรมบัญชีกลาง พบว่า

1. ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานคลังจังหวัด ได้แก่ ปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน และปัจจัยส่งเสริมด้านทรัพยากรมนุษย์ ส่วนปัจจัยบุคคลไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

2. ปัจจัยการปฏิบัติงานด้านความรู้เกี่ยวกับระบบบัญชีสำนักงานคลัง และความรู้เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่าย มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานคลังจังหวัดในระดับต่ำ และพบว่าเจ้าหน้าที่สำนักงานคลังส่วนใหญ่สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานได้ด้วยตนเอง สามารถให้คำแนะนำและชี้แจงวิธีปฏิบัติงานแก่เพื่อนร่วมงาน

มีความแม่นยำในกฎ ระเบียบและวิธีปฏิบัติงานเกี่ยวกับระบบงานและใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยในการทำงานได้

3. ปัจจัยส่งเสริมด้านทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรม ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานและการจัดสวัสดิการ มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานคลังจังหวัดในระดับสูง

4. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานคลังจังหวัดในด้านความจงรักภักดีต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง ด้านความก้าวหน้าและด้านการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่า เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่พอใจที่มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งตามความรู้ความสามารถและได้รับโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ จึงรู้สึกเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ และร่วมมือกันทำงานอย่างเป็นทีม

งานวิจัยต่างประเทศ

กูซโซ และดิกซัน (Guzzo and Dickson 1996 : Abstract) ได้ศึกษาเรื่องทีมงานในองค์กร กรณีการปฏิบัติงานและประสิทธิผล ซึ่งเป็นการศึกษางานวิจัยในเรื่องของกลุ่มและทีมงานที่ให้ความสำคัญเป็นพิเศษต่อปัจจัยที่พิจารณาจากงานวิจัยซึ่งมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีมงานต่อการทำงานในองค์กร การปฏิบัติงานในหลายด้านมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่สามารถพิจารณาได้ รวมทั้งองค์ประกอบของกลุ่ม การมีความร่วมกลุ่มร่วมมือกันและการจูงใจ แต่ถึงกระนั้นประเด็นที่แน่นอน (เช่น องค์ประกอบขององค์กร) ได้มีการวิจัยอย่างจริงจังมากกว่าปัจจัยอื่นๆ และมีการศึกษาอย่างละเอียดในเชิงลึก รวมทั้งลูกเรือของสายการบิน กลุ่มผู้สนับสนุนคอมพิวเตอร์ และรูปแบบที่หลากหลายของทีมงานอิสระ หลักฐานของกระบวนงานพื้นฐานในองค์กรและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีการทบทวนการศึกษา รวมทั้งการศึกษาทบทวนข้อค้นพบจากการศึกษาการออกแบบองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการนำไปสู่การปฏิบัติของทีมงาน ข้อค้นพบจากการศึกษาเหล่านี้ได้แสดงให้เห็นข้อสนับสนุนที่มีความเข้มแข็งสำหรับค่านิยมของทีมงานต่อประสิทธิผลขององค์กร การทบทวนได้รวบรวมข้อสรุปการศึกษาการคัดเลือกคำถามเปิดและการรวบทิศทางในการวิจัยของกลุ่ม

ดิบเพ็นเบริก และแดน (Knippenberg and Dann : 2000 : Abstract) ได้ศึกษาเรื่อง การจูงใจการทำงานและการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาลักษณะทางสังคม โดยการศึกษาวิเคราะห์จากมุมมองแนวคิดทฤษฎีทางสังคมและทฤษฎีลำดับความสำคัญของตนเอง โดยมีศูนย์กลางในการวิเคราะห์ที่เป็นความสัมพันธ์ไปสู่การศึกษาองค์กรและการจูงใจ การวิเคราะห์ในเชิงทฤษฎีเป็นเสมือนการแสดงให้เห็นถึงการศึกษาในเชิงประจักษ์ในความสัมพันธ์ในลักษณะขององค์กรกับการจูงใจและการปฏิบัติงานที่นำไปสู่การสรุปในลักษณะเชิงบวกของความสัมพันธ์ต่อการจูงใจ การทำงาน

การปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบและบริบทต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานได้ขยายไปสู่ (1). ลักษณะทางสังคมอย่างต่อเนื่อง และ (2) ผลการปฏิบัติงานที่สูง และได้รับการยอมรับรับรู้ว่าเป็นผลประโยชน์ของกลุ่มและหรือขององค์กร ย่อมเป็นการจูงใจในการทำงานและปฏิบัติงานต่อไป

เฮโล และไวทาลา (Helou and Viitala 2004 : Abstract) ได้ศึกษาเรื่องปฏิสัมพันธ์ของการจูงใจ กับวัฒนธรรม กรณีศึกษาการผสมผสานของวัฒนธรรมโดยพบว่า การจูงใจพนักงานเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทุกองค์กรที่จะมุ่งไปสู่ความสำเร็จ แต่อย่างไรก็ตาม กระบวนการของการจูงใจไม่ได้มุ่งไปโดยตรงที่ไปสู่ความหลากหลายของความต้องการของปัจเจกบุคคล หน้าที่ความรับผิดชอบได้ถูกกำหนดขึ้นมา แม้ว่าจะมีความยุ่งยาก โดยความจริงซึ่งเป็นความต้องการส่วนบุคคลที่มีการเลือกศึกษาในไม่กี่ปีที่ผ่านมา สำหรับเนื้อหาสำคัญ ในหลายๆ สถานการณ์ของค่าตอบแทนทางการเงินไม่ได้รับการพิจารณาในฐานะปัจจัยจูงใจหลักของพนักงาน ดังนั้น การดำเนินการในการจูงใจที่หลากหลายจึงได้รับการพัฒนาและได้นำไปสู่การพิจารณา เช่น ประเด็นในข้อของสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และลักษณะของงาน การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างสวีเดนและฟินแลนด์ การศึกษาได้กำหนดวัตถุประสงค์ที่แสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วม ที่มีผลต่อการใช้การดำเนินการ การจูงใจ ในอุตสาหกรรม ข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งเป็นไปตามข้อค้นพบที่รวบรวมมาจาก 2 องค์กร คือ Sasken Finland OY และ SYS Steam โดยพบว่า วัฒนธรรมได้มีอิทธิพลต่อการเลือกการปฏิบัติในการจูงใจ ประเด็นวัฒนธรรมมีผลอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วม ที่เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือการเรียนรู้ของบุคคล

วิ่อง, ซี และวิลสัน (Wong, Shi and Wilson 2004 : Abstract) ได้ศึกษาเรื่องประสบการณ์ องค์ประกอบด้านเพศ สถานะทางสังคม ความพึงพอใจต่อกระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติงานของกลุ่ม โดยมีเป้าหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ที่สำคัญท่ามกลางสถานะทางสังคม ความพึงพอใจต่อกระบวนการตัดสินใจ ประสบการณ์ที่มีความสัมพันธ์ของสมาชิกของกลุ่มและการปฏิบัติงานของกลุ่ม ผลกระทบขององค์ประกอบด้านเพศต่อสถานะทางสังคมและความพึงพอใจต่อกระบวนการตัดสินใจ โดยศึกษาจากนักศึกษามหาวิทยาลัยที่เป็นอาสาสมัครรวม 72 คน การศึกษาถูกออกแบบโดยการสุ่มประชากรไปสู่การเป็นสมาชิกของกลุ่มจำนวน 24 คน และถูกกำหนดให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการตัดสินใจโดยมีข้อค้นพบหลักดังนี้

1. มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างการรับรู้ของกลุ่มทางสถานะทางสังคมและความพึงพอใจต่อกระบวนการตัดสินใจของเขา

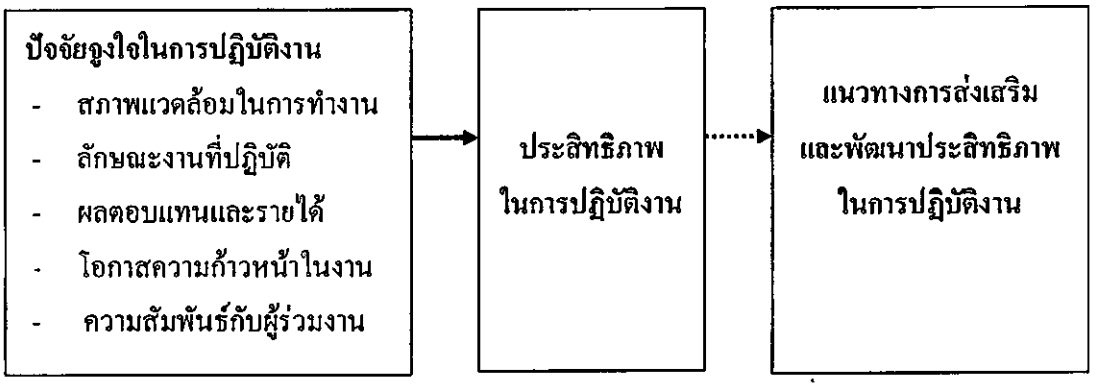
2. มีความสัมพันธ์ในทางบวกระหว่างความพึงพอใจต่อกระบวนการตัดสินใจของกลุ่มหรือผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม

3. มีความสัมพันธ์ในทางบวกระหว่างการได้รับประสบการณ์ที่มีความสัมพันธ์ในสิ่งแวดล้อมขององค์กรที่เหมือนกับผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม

4. สถานะทางสังคมของกลุ่มที่มีความหลากหลายทางเพศมีมากกว่ากลุ่มที่เป็นเพศเดียวกัน รวมทั้งประสบการณ์ที่มีความสัมพันธ์เป็นผู้ที่ควบคุมอำนวยความสะดวกในความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจต่อกระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติงานของกลุ่ม

เพ็ททริค ซี และคณะ (Patrick C. and Others 2008 : Abstract) ได้ศึกษาเรื่อง ผู้มีส่วนร่วมต่อระบบการปฏิบัติงานที่สูง และประสิทธิผลขององค์กร เป็นการรวบรวมข้อมูลจาก 132 หน่วยงานที่ดำเนินงานในไอซ์แลนด์ คณะผู้ศึกษาได้ศึกษาถึงผลกระทบของระบบการปฏิบัติงานที่มีผลการประเมินในระดับสูงและผู้มีส่วนร่วมในผลการปฏิบัติงานที่สูงของผู้มีส่วนร่วมต่อองค์กร ผลการศึกษาแสดงให้เห็นผลการปฏิบัติงานที่มีผลการประเมินในระดับสูงกับการปฏิบัติงานของผู้มีส่วนร่วมขององค์กรมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลผลิตของแรงงานนวัตกรรมของสถานที่ทำงานและมีความสัมพันธ์ในทางลบกับการหมุนเวียนของอาสาสมัคร โดยเฉพาะอย่างยิ่งทั้งผลการปฏิบัติงานที่มีผลการประเมินในระดับสูงและผู้มีส่วนร่วมกับองค์กรมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับผลผลิตของแรงงานและการดูแลรักษาพนักงาน และมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างผู้ร่วมงานและนวัตกรรมของสถานที่ทำงาน ซึ่งเป็นผลมาจากระบบผลการปฏิบัติงานที่มีผลการประเมินในระดับสูง

จากทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า แรงจูงใจมีความสัมพันธ์โดยตรงกับผลการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ ซึ่งความสำเร็จขององค์การจะเกิดจากปัจจัยหลายอย่างประกอบเข้าด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องศึกษาแนวทางและวิธีการที่จะโน้มน้าวหรือจูงใจให้บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเต็มตามศักยภาพของแต่ละบุคคล ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งที่จะศึกษาปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานหรือไม่ และแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งมีผู้ให้แนวคิดและศึกษาไว้หลายท่าน และได้สรุปมาจากความถี่ของแนวความคิดที่ซ้ำกันของนักทฤษฎีและนักวิชาการต่าง ได้แก่ เฮอร์ซเบอร์ก เรวัตร เครือบุตรดี นาตยา ชัยชื่อ ผณิพันธุ์ โตจันทร์ กชกร เอ็นดูราษฎร์ มณฑล รอยตระกูล พรวรรณ จันทรสุข และกฤษณ์ เสร็จกิจดี โดยศึกษาตัวแปร 5 ตัวแปร ได้แก่ 1)สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน 2) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ 3) ผลตอบแทนและรายได้ 4) โอกาสความก้าวหน้าในงาน 5)ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน โดยเขียนเป็นกรอบแนวความคิดในการวิจัย ดังแผนภาพที่ 3 ดังนี้



แผนภาพที่ 3 กรอบแนวคิดในการวิจัยของผู้วิจัย