

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทชั้นไนน์อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจำแนกเป็นหัวข้อที่ศึกษาไว้ดังนี้

1. การบริหารและการจัดการ
  - 1.1 ความหมายของการบริหารและการจัดการ
  - 1.2 ขบวนการของการบริหารและการจัดการ
2. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
  - 2.1 ความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
  - 2.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
  - 2.3 หลักการทำงานให้มีประสิทธิภาพ
3. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
  - 3.1 ความหมายแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
  - 3.2 ประเภทของการจูงใจ
  - 3.3 ความสำคัญ และประโยชน์ของการจูงใจ
  - 3.4 ทฤษฎีของการจูงใจ
  - 3.5 ข้อหลักเฉียงในการสร้างแรงจูงใจ
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - 4.1 ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - 4.2 วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - 4.3 ตัวชี้วัดผลงาน
5. ข้อมูลบริษัทชั้นไนน์อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด
6. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 6.1 งานวิจัยต่างประเทศ
  - 6.2 งานวิจัยในประเทศ

## การบริหารและการจัดการ

### ความหมายของการบริหารและการจัดการ

การบริหารและการจัดการ เป็นคำที่มีความหมายที่ใช้บริหารงานในการควบคุมดูแลกิจการหรือองค์กรให้สามารถดำเนินกิจการอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรแต่ละองค์กรตั้งไว้ โดยความหมายของคำทั้งสองใกล้เคียงกัน แต่เลือกใช้ในการบริหารงานในองค์กรที่แตกต่างกัน ดังนี้

การบริหาร (Administrative) นิยมใช้ในการบริหารระดับสูง โดยมีหน้าที่หลักคือกำหนดนโยบายที่สำคัญ และการกำหนดแผนงานขององค์กร เป็นคำที่นิยมใช้ในการบริหารรัฐกิจ (บุญทัน ดอกไธสง. 2529 : 155)

การจัดการ (Management) ใช้กับการบริหารงานที่มุ่งเน้นการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามนโยบาย (แผนที่วางไว้) ส่วนใหญ่นิยมใช้กับการจัดการธุรกิจ (บรรจง สุกใส. 2549 : 23)

การบริหารและการจัดการคือกำหนดคน นโยบายที่สำคัญและการกำหนดแผนงานขององค์กรรวมถึงการบริหารงานที่มุ่งเน้นการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายที่วางแผนที่ไว้ เพื่อให้กิจการหรือองค์กรสามารถดำเนินกิจการอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ (วิรัช สงวนวงษ์วาน. 2547 : 18)

สรุปได้ว่า การบริหารและการจัดการ หมายถึง การบริหารงานที่มุ่งเน้นการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายที่วางแผนที่ไว้เพื่อให้กิจการหรือองค์กรสามารถดำเนินกิจการอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ขอบข่ายของการบริหารและการจัดการ

ขอบข่ายของการบริหารและการจัดการเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ มีอยู่ 4 ขั้นตอนดังนี้คือ (สมยศ นาวิกาน. 2549 : 26)

1. การวางแผน (Planning) ด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ และการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. การจัดการ (Organizing) เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ไม่ว่าจะเป็นในทางด้านบุคลากร การเงิน โครงสร้าง การสื่อสาร และข้อมูลต่างๆ ที่จะเป็นสิ่งที่สนับสนุน ด้วยการกำหนดบทบาทและหน้าที่ของแต่ละคน ตลอดจนขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ
3. การชักนำ (Leading) ประกอบด้วย การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา การสั่งการ การคัดเลือกช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิผลที่สุด ตลอดจนการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

4. การควบคุม (Controlling) เป็นกิจกรรมการติดตามผลและการแก้ไขปรับปรุงสิ่งที่จำเป็น เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่างานบรรลุผลตามที่ได้วางแผนไว้

สรุปได้ว่า การบริหารคือกำหนดนโยบายที่สำคัญ และการกำหนดแผนงานขององค์กร ส่วนการจัดการใช้กับการบริหารงานที่มุ่งเน้นการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายที่วางแผนไว้ เพื่อให้กิจการหรือองค์กรสามารถดำเนินกิจการอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ ที่องค์กรตั้งไว้ โดยขบวนการของการบริหารและการจัดการเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ มีอยู่ 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การจัดการ การชักนำ และการควบคุม ซึ่งองค์กรที่ประสบความสำเร็จ จะเกิดได้จากการปฏิบัติตามขั้นตอนดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพ

### ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

#### ความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้น มักจะพูดถึง ผลการปฏิบัติงานซึ่งถือได้ว่าเป็นเรื่องเดียวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน คือเมื่อผลการปฏิบัติงานที่ดีก็ถือว่ามีประสิทธิภาพในการทำงาน สูงและถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ดีก็ถือว่าไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ ซึ่งได้มีหลายท่านได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถที่ทำให้เกิดผลในการทำงาน (ราชบัณฑิตยสถาน. 2546 : 210)

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสัมพันธ์ในแง่บวกกับสิ่งที่ทุ่มเทให้กับงาน ซึ่งประสิทธิภาพในการทำงานนั้นมองจากแง่มุมของการทำงานแต่ละบุคคล โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับสิ่งที่ให้กับงาน เช่นกำลังงานกับผลลัพธ์ที่ได้จากงานนั้น (ดิน ปรัชญพทฐี. 2543 : 77)

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง การสร้างผลงานหรือผลสำเร็จออกมาโดย ผลงานที่ได้มีคุณค่ามากกว่าทรัพยากรที่ใช้ไป กล่าวคือ สามารถผลิตของได้เพิ่มสูงขึ้นกว่าเดิม โดยที่ ต้นทุนไม่เพิ่ม หรือสามารถผลิตของทุกอย่างได้มากเหมือนเดิม แต่มีการใช้ต้นทุนน้อยลงกว่าเดิม (กชกร เอ็นดูราษฎร์. 2550 : 13)

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง การมีสมรรถนะสูง สามารถมีระบบการทำงาน สร้างสมรรถภาพ และความมั่งคั่งเก็บไว้ภายใน เพื่อขยายตัวต่อไป และเพื่อเอาไว้สำหรับรองรับ สถานการณ์ที่อาจเกิดวิกฤตการณ์จากภายนอกได้ด้วย (วิรัช สงวนวงษ์วาน. 2547 : 10)

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถในการบรรลุจุดมุ่งหมาย โดยใช้ ทรัพยากรต่ำสุด กล่าวคือ ใช้วิธีการให้เกิดการจัดการทรัพยากรที่สิ้นเปลืองให้น้อยที่สุด โดยมี เป้าหมายคือประสิทธิผลหรือให้บรรลุเป้าหมาย ที่กำหนดไว้สูงสุด (พิชัย เสี่ยงมจิต. 2542 : 96)

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึงการผลิตสินค้าหรือบริการให้ได้มากที่สุด โดยพิจารณาถึงการใช้ต้นทุนหรือปัจจัยการนำเข้าให้น้อยที่สุดประหยัดเวลามากที่สุด ใช้ความพยายาม ความสามารถ ความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน มีความถูกต้อง และการทำงานให้สำเร็จ โดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่ได้ คือ ตรงกับมาตรฐาน การบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ตั้งไว้

### ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หรือปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการปฏิบัติงานนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาและสรุปเป็นปัจจัยสำคัญๆ ไว้ดังนี้

ปีติ วัลยะเพ็ชร (2548 : 19 - 20) ได้กล่าวถึงแนวคิดของ แฮมเมอร์ และแชมพี ที่ได้เสนอปัจจัย 8 ประการที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้คือ

1. หลักการขั้นพื้นฐาน
2. การเปลี่ยนแปลงที่ถอนรากถอนโคน
3. การเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่ยิ่งใหญ่
4. เน้นกระบวนการ
5. ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่
6. นำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานมาเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ
7. สายการบังคับบัญชาขององค์กรสั้นลงในรูปแบบของการจัดองค์กรแนวราบ
8. การให้ความเชื่อถือ และให้ความสำคัญกับเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ

ชัยญา ผลอนันต์ (2546 : 77) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้บริหารมีประสิทธิภาพ ได้แก่ พฤติกรรมส่วนตัวของผู้บริหาร ประสิทธิภาพขององค์กร คุณสมบัติพิเศษเฉพาะของผู้บริหาร และความสามารถพิเศษเฉพาะตัวผู้บริหาร นอกจากนี้ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานคือ แรงจูงใจ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ประสบความสำเร็จ การที่บุคคลในองค์กรจะเกิดความพอใจในการปฏิบัติงานมากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหาร และสิ่งจูงใจเป็นองค์ประกอบโดยจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลด้วย

สมยศ นาวิการ (2549 : 5) ได้กล่าวถึงแนวคิดของ แม็ค คินซี (McKinsey) ซึ่งเสนอปัจจัย 7 ประการที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กรคือ

1. กลยุทธ์ซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดภารกิจ การพิจารณาจุดอ่อนและจุดแข็งภายในการปฏิบัติงานในองค์กร โอกาส และอุปสรรคภายนอก

2. โครงสร้างขององค์การที่เหมาะสมจะช่วยให้ปฏิบัติงาน
3. ระบบขององค์การที่จะบรรลุเป้าหมาย
4. แบบการบริหารของผู้บริหารเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ
5. บุคลากรผู้ร่วมองค์การ
6. ความสามารถ
7. ค่านิยมร่วมของคนในองค์การ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2550 : 21-24) ได้เสนอว่า การปฏิบัติงานของแต่ละคนจะถูกกำหนดโดยปัจจัย 3 ส่วน ดังนี้

1. คุณลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มดังนี้
  - 1.1 ลักษณะที่เกี่ยวกับ เพศ อายุ เชื้อชาติเผ่าพันธุ์
  - 1.2 ลักษณะที่เกี่ยวกับความรู้ความสามารถ ความถนัดและความชำนาญของบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะได้มาจากการศึกษาอบรม และสั่งสมประสบการณ์
  - 1.3 ลักษณะทางด้านจิตวิทยา ซึ่งได้แก่ ทักษะคติ ค่านิยม การรับในเรื่องต่างๆ รวมทั้งบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลด้วย
2. ระดับความพยายามในการทำงาน จะเกิดขึ้นจากการมีแรงจูงใจ ในการทำงาน ได้แก่ ความต้องการ แรงผลักดันอารมณ์ความรู้สึก ความสนใจ ความตั้งใจ เพราะว่าคนที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูงจะมีความพยายามที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจให้แก่การทำงาน มากกว่าผู้ที่แรงจูงใจในการทำงานต่ำ
3. แรงสนับสนุนจากองค์การหรือหน่วยงาน ซึ่งได้แก่ ค่าตอบแทน ความยุติธรรม การติดต่อสื่อสาร และวิธีการที่จะมอบหมายงานซึ่งมีผลต่อกำลังใจผู้ปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลเกิดจากสภาพภูมิหลังของแต่ละคนที่ไม่เหมือนกัน สภาพร่างกายจิตใจ การศึกษาในด้านความรู้ความสามารถ ความถนัดต่างๆ โดยมีปัจจัยสนับสนุนให้เกิดความแตกต่างจากการประเมินของผู้บังคับบัญชา แล้วให้คะแนนออกมาในระดับต่ำ ปานกลาง และระดับสูง ซึ่งมีผลต่อการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่มากขึ้นเรื่อยๆ

#### หลักการทำให้มีประสิทธิภาพ

การทำงานให้มีประสิทธิภาพนั้นประกอบด้วยหลักการ 12 ประการ ที่สะท้อนถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการบริหารจัดการที่มีระบบโดยมุ่งที่การทำงานให้เหมาะสมและง่ายขึ้น ซึ่งจะลดความเสี่ยงในด้านต่างๆ มีรายละเอียดดังนี้

พัชราภรณ์ กระบวนรัตน์ (2546 : 13) กล่าวถึงแนวคิดของ ฮาร์ริงตัน (Harrington) ซึ่งกำหนดหลักการทำงานให้มีประสิทธิภาพไว้ 12 ประการดังนี้

1. ทำความเข้าใจและกำหนดแนวความคิดในการทำงานให้กระจ่าง
2. ใช้หลักสามัญสำนึกในการพิจารณาความน่าจะเป็นไปได้ของงาน
3. คำปรึกษาแนะนำต้องสมบูรณ์และถูกต้อง
4. รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน
5. ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม
6. การทำงานต้องเชื่อถือได้มีความนับปล้นมีสมรรถภาพและมีการบันทึกไว้เป็น

หลักฐาน

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

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การดำเนินการใดๆ โดยที่มีสิ่งมุ่งหวัง คือ ผลสำเร็จหรือการได้ซึ่งคุณภาพและปริมาณที่จะต้องออกมาดีโดยการดำเนินการนั้นเป็นไปอย่างประหยัดและใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด ซึ่งประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติ ตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการคือ มิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิตที่ลงทุนไปกับผลกำไรที่ได้หรือความคุ้มค่า มิติของกระบวนการบริหาร และมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ส่วนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของการวิจัยในครั้งนี้ คือ ผลของความสามารถในการปฏิบัติงานในมิติต่างๆ โดยรวมความให้หมายถึงทำงานได้ปริมาณและคุณภาพมาก ทำงานถูกต้องได้ตามมาตรฐาน มีการรักษาระเบียบวินัยในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงาน องค์กร โดยรวมมีความรักสมัครสมานสามัคคี มีสันติภาพและความสุข

### แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

#### ความหมายแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ต่างๆ กัน ดังนี้

แรงจูงใจ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรม ในด้านการกระทำกิจกรรมต่างๆ อย่างมีพลัง มีคุณค่า และมีทิศทางที่ชัดเจน ซึ่งแสดงออกถึงความตั้งใจ ความเต็มใจ ความพยายาม หรือพลังภายในของตนเอง รวมทั้งการเพิ่มพูนความสามารถที่จะทุ่มเทในการทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายความต้องการ และสร้างความพึงพอใจสูงสุด(ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2542 : 130)

แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการจิตวิทยาที่ให้ความมุ่งหมายหรือทิศทางแก่พฤติกรรม เป็นพลังที่ริเริ่ม กำกับ และค้ำจุนพฤติกรรม และการกระทำส่วนบุคคล (เพ็ญประภา ชุษณะทัศน์. 2546 : 5)

แรงจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจของบุคคลที่จะใช้พลังงานเพื่อให้ประสบผลสำเร็จใน เป้าหมาย รางวัล หรือผลตอบแทน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับพฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคล (วราภรณ์ หนูคำ. 2548 : 51)

แรงจูงใจ หมายถึงความเต็มใจของพนักงานที่ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายขององค์กร และเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานผู้นั้นด้วย การจูงใจในองค์กร จึงมีผลตามมาทั้งผลงานที่ให้กับองค์กรในขณะที่พนักงานผู้นั้นก็ได้ผลตอบแทนแก่ตนเองด้วย (รัตนพร จาริต. 2547 : 48)

สรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งที่มากระตุ้น หรือผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรม อย่างใดอย่างหนึ่งออกมาโดยมีเป้าหมายทิศทางที่แน่นอน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือตอบสนอง ความต้องการที่ตนเองมีอยู่ ภายใต้พื้นฐานในด้านของความต้องการ ความปรารถนา ความคาดหวัง หรือจุดมุ่งหมายสูงสุด ซึ่งถ้าหากเงื่อนไขต่างๆ เหล่านี้ถูกกระตุ้นหรือผลักดันให้ได้รับการตอบสนอง บุคคลก็จะแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างเต็มความสามารถ และทุ่มเทความพยายาม ในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ

### ประเภทของการจูงใจ

พิชญ อรุณรัตน์ (2547 : 9) กล่าวว่า การจูงใจจำเป็นต้องอาศัยใช้สิ่งจูงใจเป็นเครื่องชักนำ หรือชักจูงใจให้บุคคลปฏิบัติสิ่งต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร สิ่งจูงใจแบ่งได้หลายลักษณะ เช่น แบ่งเป็นสิ่งจูงใจในรูปของวัตถุหรือเงินตรา และสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่วัตถุหรือเงินตราอีกลักษณะหนึ่ง อาจแบ่งได้เป็น สิ่งจูงใจทางบวก และสิ่งจูงใจทางลบ

สิ่งจูงใจในรูปของวัตถุหรือเงินตรา เช่น เงินค่าจ้าง ค่าตอบแทนโบนัส หรือสิ่งของต่างๆ สิ่งเหล่านี้สามารถสนองความต้องการเบื้องต้นของผู้ปฏิบัติงานได้ และทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจ ซึ่งจะแสดงพฤติกรรมออกมาด้วยการปฏิบัติงาน

สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่วัตถุหรือเงินตรา เช่น ความรู้สึกที่มีส่วนร่วมในกิจกรรม ได้รับการยกย่อง ชมเชย ได้รับการวิพากษ์วิจารณ์งานเป็นการส่วนตัว การจัดให้มีการแข่งขัน ความยุติธรรม การเห็น ในผลสำเร็จของงาน การจัดวางตำแหน่งหน้าที่ให้เหมาะสม

ส่วนสิ่งจูงใจในทางบวก และสิ่งจูงใจในทางลบ ซึ่งแบ่งประเภทของการจูงใจอีกลักษณะหนึ่ง มีรายละเอียดดังนี้

สิ่งจูงใจในทางบวก ได้แก่ เงิน ความมั่นคง การยกย่องชมเชย การมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ การแข่งขัน การรับรู้ผลงาน การเข้ามามีส่วนร่วม

สิ่งจูงใจในทางลบ ได้แก่ การตำหนิ การตัดเงินเดือน การให้ออกจากงาน การลดขั้น และการไล่ออกจากงาน

### ความสำคัญ และประโยชน์ของการจูงใจ

ความสำคัญและประโยชน์ของแรงจูงใจนั้น มีหลายท่านได้กล่าวถึงไว้ ดังนี้

สมใจ ลักษณะ (2545 : 39) กล่าวว่า การจูงใจมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การต่อผู้บริหาร หรือแม้แต่ตัวบุคลากรเอง ดังนี้

#### 1. ความสำคัญของการจูงใจต่อองค์การ

ช่วยให้องค์การได้คนดีมีความสามารถเข้ามาร่วมทำงาน ทำให้องค์การมั่นใจว่า บุคลากรขององค์การจะทำงานเต็มความสามารถให้กับองค์การอย่างเต็มที่ และช่วยส่งเสริม พฤติกรรมในทางริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ขององค์การ

#### 2. ความสำคัญของการจูงใจต่อผู้บริหาร

งานเบื้องต้นของผู้บริหารก็คือ การดำเนินการให้องค์การทำหน้าที่อย่างได้ผล ซึ่งผู้บริหารจะต้องทำให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีหรือเป็น ประโยชน์ต่อองค์การ การจูงใจเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารทุกระดับในอันที่จะชักนำ ให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของตนทำงานด้วยความกระตือรือร้นมากขึ้น ทุ่มเทพความคิดจิตใจ ให้แก่องค์การให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ และช่วยขจัดปัญหาข้อขัดแย้งต่างๆ ในการบริหารงาน และเอื้ออำนวยต่อการสั่งการหรืออำนวยการด้วย

#### 3. ความสำคัญของการจูงใจต่อบุคลากร

ช่วยให้บุคลากรสามารถสนองวัตถุประสงค์ขององค์การ และสนองความต้องการ ของตนเองได้พร้อมๆ กัน รวมทั้งได้รับความยุติธรรมจากองค์การและฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะในเรื่อง ค่าตอบแทน และการจูงใจยังช่วยให้บุคลากรมีกำลังใจในการทำงาน ได้รับความสนใจจากฝ่ายบริหาร ในฐานะที่เป็นสิ่งมีชีวิตไม่ใช่วัตถุ ทำให้ไม่เกิดความเบื่อหน่ายหรือหลีกเลี่ยงงาน

อนุชา ยันตรปกรณ (2548 : 18) กล่าวว่า ความสำคัญ และประโยชน์ของแรงจูงใจในการ ทำงานในแง่ของการบริหารงานแล้ว หน่วยงานใดก็ตามทั้งภาครัฐและเอกชนผู้บริหารของหน่วยงานนั้น จะต้องรู้จักจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ จึงจะตัดสินใจว่าผู้บริหารมีคุณภาพ เพียงใด สำหรับผู้ปฏิบัติงาน หลังจากได้รับการกระตุ้นจากผู้บังคับบัญชาแล้วการจะปฏิบัติงาน



ให้ได้ประสิทธิภาพหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับผลของการปฏิบัติงานของตนเองว่าได้รับการตอบสนองความต้องการของตนเองหรือไม่ ฉะนั้น ความสำคัญและประโยชน์ของแรงจูงใจในการทำงานสำหรับผู้ปฏิบัติงาน คือ เป็นการตอบสนองความต้องการของแต่ละคน เมื่อได้รับการตอบสนองแล้วประสิทธิภาพในการทำงานก็จะเกิดขึ้น ส่วนการจูงใจต่อการบริหารงานขององค์กรมีประโยชน์ดังต่อไปนี้

1. เสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคคลในองค์กร และแก่มุ่คณะเป็นการสร้างพลังร่วมกันของกลุ่ม
2. ส่งเสริม และเสริมสร้างความสามัคคีธรรมในหมู่คณะ
3. สร้างขวัญ และทำที่ที่ดีในการปฏิบัติงานแก่พนักงานในองค์กร
4. ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร
5. ช่วยให้การควบคุมการดำเนินงาน ไปด้วยความราบรื่น อยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัย และศีลธรรมอันดีงาม ตลอดจนอุบัติเหตุ และอันตรายในการปฏิบัติงาน
6. เกื้อหนุน และจูงใจให้สมาชิกขององค์กร เกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร เป็นการสร้างความก้าวหน้าให้แก่พนักงานและองค์กร
7. ทำให้เกิดความศรัทธา และความเชื่อมั่นในองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ และทำให้เกิดความสุขในการทำงาน
8. การจูงใจก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคคล

สรุปได้ว่า การจูงใจเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร ทั้งในด้านการบริหาร และการจัดการทรัพยากรบุคคล เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นบุคคลที่ได้รับการจูงใจจากองค์กรบุคคลนั้นก็จะค้นหาวิธีการที่จะเพิ่มทักษะ และพยายามในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

### ทฤษฎีของการจูงใจ

ทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจมีมากมาย แต่ในที่นี้จะนำมากล่าวเพียงบางทฤษฎี ดังนี้

ทฤษฎีการจูงใจของมาส โลว์ Maslow

ทฤษฎีการจูงใจที่เป็นที่รู้จักกันกว้างขวางมากที่สุดทฤษฎีหนึ่ง คือ “ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาส โลว์” ยึดถือข้อสมมติฐาน 4 ประการดังนี้ (อภินันท์ จันตะณี, 2547 : 10)

1. มนุษย์ทุกคนมีรูปแบบการรับแรงจูงใจคล้ายคลึงกัน โดยผ่านมาจากแหล่งกำเนิดภายในร่างกาย และจากปฏิกิริยาสัมพันธ์ทางสังคม

2. แรงจูงใจบางอย่างมีความจำเป็นขั้นพื้นฐาน และสำคัญมากกว่าแรงจูงใจอย่างอื่น
3. แรงจูงใจที่มีความจำเป็นในขั้นพื้นฐานมากกว่า จำเป็นจะต้องได้รับการตอบสนอง ให้ได้รับความพอใจก่อนจนถึงระดับเป็นแรงจูงใจน้อยที่สุดก่อนที่แรงจูงใจทางด้านอื่นจะได้รับแรงกระตุ้น
4. เมื่อแรงจูงใจขั้นพื้นฐานได้รับการตอบสนองจนได้รับความพอใจแล้ว แรงจูงใจขั้นที่สูงกว่าก็จะเกิดขึ้นเข้าแทนที่

ความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of Needs) ได้แบ่งไว้เป็น 5 ระดับ ตั้งแต่ระดับต่ำสุดไปจนถึงสูงสุด ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) ได้แก่ ความต้องการขั้นพื้นฐานเบื้องต้น อันเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อการดำรงชีพของมนุษย์ ได้แก่ อาหาร น้ำ อากาศ การพักผ่อนหลับนอน และความต้องการทางเพศ เป็นต้น ความต้องการเหล่านี้จะต้องได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจก่อนความต้องการในระดับสูงขึ้นจึงจะเกิดขึ้น

2. ความต้องการความมั่นคงหรือความปลอดภัย (Security or Safety Needs) เป็นความต้องการที่จะได้รับความปลอดภัยจากอันตรายต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นกับร่างกาย เช่น อุบัติเหตุ อาชญากรรม และยังต้องการรับประกันความมั่นคงในหน้าที่การงาน ทรัพย์สินที่อยู่อาศัย และการส่งเสริมเพื่อให้เกิดความมั่นคงทางการเงินแก่ผู้ปฏิบัติมากยิ่งขึ้น ซึ่งในปัจจุบันนี้จะเห็นได้ว่าความต้องการของสภาพแรงงานที่มีฝ่ายบริหารนั้น นอกจากความต้องการเกี่ยวกับผลตอบแทนทางการเงินให้สูงขึ้นแล้วยังมีความต้องการที่เกี่ยวกับความมั่นคงและผลประโยชน์พิเศษอื่นๆ อีกด้วย

3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs) เมื่อความต้องการในทางด้านร่างกายและความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการทางด้านสังคมก็เริ่มเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของคนตามปกติคนชอบมีนิสัยอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม ดังนั้นความต้องการทางด้านนี้จึงเป็นความต้องการที่เกี่ยวเนื่องกับการอยู่ร่วมกัน และการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น และมีความรู้สึกว่าคุณเองนั้นเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคมอยู่เสมอ คนต้องการเพื่อนไม่ว่าเพื่อนบ้านหรือเพื่อนร่วมงาน

4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem Needs) ความต้องการให้ได้รับการยกย่องในสังคม รวมถึงความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความรู้ ความสามารถ การนับถือตนเอง รวมถึงความต้องการที่จะมีฐานะเด่น เป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั้งหลาย การมีตำแหน่งสูง

ในองค์กร หรือการที่สามารถเข้าใจลักษณะบุคคลสำคัญที่ทำให้ฐานะของตนเด่นเป็นที่ยกย่องของสังคม ความต้องการนี้เป็นทฤษฎีการพึงพอใจอำนาจ ความภาคภูมิใจ สถานะ และความเชื่อมั่นในตัวเอง

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดใฝ่ฝัน (Self-Actualization Needs) ความต้องการประเภทนี้เป็นความต้องการลำดับสูงสุด เป็นความต้องการที่อยากได้รับความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิดของตนเอง ความต้องการชนิดนี้จะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความสำเร็จที่ได้รับในลำดับขั้นต้นๆที่ผ่านมา ซึ่งก่อให้เกิดความมานะ และมองเห็นว่าความต้องการในลำดับถัดไปเป็นสิ่งท้าทายที่ต้องเอาชนะให้ได้

ความต้องการทั้ง 5 ระดับ อาจจำแนกออกได้เป็น 2 ชั้น เพื่อให้มองเห็นความแตกต่างกันของความต้องการที่ง่ายขึ้น คือ

1. ความต้องการขั้นต่ำ (Lower - Order Needs) เป็นความต้องการที่จะได้รับการตอบสนองก่อนเพื่อให้เกิดความพอใจภายนอก ได้แก่ ความต้องการทางด้านร่างกาย และความต้องการความปลอดภัย

2. ความต้องการขั้นสูง (Higher - Order Needs) เป็นความต้องการที่จะได้รับการตอบสนองทีหลังเพื่อก่อให้เกิดความพอใจภายใน ได้แก่ ความต้องการด้านสังคม ความต้องการมีเกียรติยศ มีศักดิ์ศรีในสังคม และความต้องการความสมหวังในชีวิต

สรุปได้ว่า จากทฤษฎีของมาสโลว์ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้และถูกนำมาปรับใช้ในองค์กรต่างๆ อย่างกว้างขวางแพร่หลายและแตกต่างกันไปตามลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กร ทั้งนี้เพื่อสร้างความพึงพอใจหรือตอบสนองความต้องการของบุคคลในองค์กรอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน กล่าวคือความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลต่างๆ ในองค์กรเกิดจากปัจจัยที่แตกต่างกัน และเป็นไปตามลำดับขั้น หากหน่วยงานใดมีสิ่งจูงใจมาก และสามารถสนองต่อความต้องการแต่ละบุคคลได้ บุคลากรในหน่วยงานย่อมจะปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจมาก เพราะสิ่งจูงใจจะโน้มน้าวจิตใจให้ผู้ปฏิบัติเต็มใจในการปฏิบัติงาน รักรงาน และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าหากหน่วยงานใดไม่มีสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน อาจก่อให้เกิดการขาดแรงจูงใจหรือขาดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ ความต้องการความสำเร็จสูงสุดแห่งตน

ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom's Expectancy Theory)

ลูทเพท กรมตะเกา (2549 :59) อธิบายว่าแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความคาดหวังของบุคคลที่มีต่อความสามารถในการทำงานของตน และผลลัพธ์ที่ตนจะได้รับจากการทำงานนั้น ทฤษฎีความคาดหวังค้นพบว่า คนจะใช้พลังและความพยายามสูงสุดในการช่วยให้งานขององค์กรบรรลุเป้าประสงค์

ผลงานของวรูมเป็นที่ทราบกันในนามของทฤษฎีความคาดหวัง โดยวรูม มองว่าระดับผลงานของคน วรูม เรียกว่า ผลระดับแรก จะถูกกำหนดโดยความชอบที่บุคคลผู้นั้นที่มีต่อวัตถุประสงค์อย่างใด อย่างหนึ่งในบรรดาวัตถุประสงค์หลายๆ อัน ซึ่งวรูม เรียกว่าผลระดับที่สอง หรือสิ่งที่แปรออกมา เช่นหากคนประสงค์จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น และรู้สึกว่าการงานที่มีคุณภาพเป็นปัจจัย ที่สำคัญในอันที่จะบรรลุวัตถุประสงค์นั้น ผลระดับแรกของเขาอาจเป็นว่าเขาจะต้องปฏิบัติงานที่มี คุณภาพสูงกว่า โดยเฉลี่ยหรือมีคุณภาพต่ำแล้วแต่กรณี และผลระดับที่สองที่ชอบคือการได้รับการ เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นถึงแม้ว่าผลเหล่านั้นจะมีสิ่งอื่นๆ รวมอยู่ด้วยก็ตามเช่น เงินเดือนสูงขึ้น การยอมรับจากสังคม และความชื่นชมในตนเอง แนวความคิดอีกอันหนึ่งของวรูม คือแนวความคิด เกี่ยวกับความเป็นเครื่องมือ ซึ่งหมายถึง ความรู้สึกของคณาที่เชื่อหรือคาดว่าผลระดับแรกที่จะ นำไปสู่ผลระดับที่สอง ส่วนแนวความคิดอันสุดท้ายคือ ความคาดหวัง ซึ่งเป็นตัวเชื่อมระหว่าง ความพยายามของคณาที่ระดับแรก จะเห็นได้ว่าความคาดหวังมีลักษณะคล้ายๆ กับความเป็น เครื่องมือแตกต่างกันตรงที่ว่า ความคาดหวังเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการนำเอาความพยายามมา สัมพันธ์กับผลระดับแรก ส่วนความเป็นเครื่องมือเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการนำเอาผลระดับแรกมา สัมพันธ์ผลระดับที่สอง การที่จะ โน้มน้าวจิตใจให้คนทำงานขึ้นอยู่กับความคาดหวังที่คนเชื่อว่า ความพยายามของตนจะสัมฤทธิ์ผลออกมาเป็นผลระดับแรก และความเป็นเครื่องมือของผลระดับ แรกที่มีต่อผลระดับที่สองซึ่งในที่สุดการที่คนจะปฏิบัติงานให้สำเร็จหรือไม่ประการใดย่อมขึ้นอยู่กับ จิตภาพและความเชื่อของเขาว่าเขาต้องการหรือไม่ และจะใช้กลยุทธ์อะไรในอันที่จะดำเนินการให้ บรรลุเป้าหมายตามที่เขาเลือกทางเดินเอาไว้

สรุปได้ว่า ทฤษฎีความคาดหวัง นับเป็นแนวทฤษฎีที่ใช้การจูงใจมองในภาพรวมโดยมี หลักการว่าบุคคลมีความคาดหวังจากการทำงานเพราะได้รับรู้ว่าผลลัพธ์ที่ได้จากพยายาม ปฏิบัติงาน อย่างจริงจังและประสบความสำเร็จจะนำไปสู่ผลการตอบแทนบางอย่างได้

#### ข้อหลักเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจ

แม้ว่าการจูงใจจะเป็นเรื่องสำคัญที่จะช่วยให้บุคคลมีพฤติกรรมที่พึงปรารถนาขององค์กร แต่การนำทฤษฎีการจูงใจไปใช้ก็ยังคงต้องให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล เพราะแต่ละบุคคลมีแรงจูงใจ ในการทำงานที่แตกต่างกันออกไป ต้องคำนึงถึงดังนี้ (สุนันทา เลาหพันธ์. 2544 : 42)

1. อย่าดูถูกผู้ใต้บังคับบัญชา มนุษย์ทุกคน ไม่มีใครชอบที่จะให้ผู้อื่นกล่าวหาว่าเป็นคนโง่ ถึงแม้ว่าตัวเองยังสงสัยในเรื่องนี้ก็ตามเพราะ โดยทั่วๆ ไปแล้วผู้บริหารสามารถตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้คำอื่นได้มากมาย แต่อย่าใช้คำที่ดูถูกเพราะจะทำลายความคิดสร้างสรรค์
2. อย่าวิจารณ์หรือนินทาผู้ใต้บังคับบัญชาคนหนึ่งคนใดต่อหน้าผู้อื่น การนินทาลับหลัง จะมีผลเสียทั้งสิ้น เกิดการเก็บกดกับคนที่ถูกนินทา ยิ่งถ้าเป็นการนินทาว่กล่าวผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้า ผู้ใต้บังคับบัญชาคนอื่นด้วยแล้ว ยิ่งทำให้เกิดความเครียด และไม่สามารถสร้างแรงจูงใจได้เลย

3. อย่าลืมให้ความสนใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องอุทิศเวลาทั้งหมดหรือส่วนใหญ่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ขอเพียงแต่ทำอย่างสม่ำเสมอ และที่สำคัญควรให้ความสนใจแก่พนักงานในบางสิ่งบางอย่าง ที่พวกเขาคาดไม่ถึงทำให้รู้สึกถึงความห่วงใย

4. อย่าทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดว่าผู้บริหารสนใจแต่ประโยชน์ส่วนตัวเท่านั้น คนทุกคนย่อมนึกถึงอนาคตของตน อย่าส่งความรู้สึกไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นคนเห็นแก่ตัว และพยายามใช้พวกเขาเพื่อประโยชน์ส่วนตน เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาคิดเช่นนี้จะทำให้ที่ทำงานไม่เกิดแรงจูงใจ

5. อย่าแสดงความเสแสร้งหรือลำเอียงกับคนใดคนหนึ่งที่มีความชอบพอเป็นส่วนตัว เพราะจะทำให้พนักงานคนอื่นๆ เกิดความเบื่อหน่ายเกลียดชัง และต่อต้านในการทำงานทันที

6. อย่าลืมให้ความเจริญก้าวหน้าแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรทำตัวเป็นผู้ต่อสู้เพื่อผู้ใต้บังคับบัญชาถ้าเขามีความพร้อม และความเหมาะสมอย่าพยายามจู้จี้ให้อยู่ที่เดิมด้วยภาระเหนียวรั้ง เช่น ไม่เลื่อนตำแหน่งให้เมื่อมีความเหมาะสม

7. อย่าได้ชิงดีชิงเด่นกับผู้ใต้บังคับบัญชา ในความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนไม่มีใครชอบที่จะเห็นผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาของตนเองมาชิงดีชิงเด่นกับพวกตน ไม่ว่าจะโดยพยายามแสดงฝีมือแข่งกับลูกน้องว่าเจ้านายทำงานเก่งรู้มากกว่าลูกน้อง เพราะศักดิ์ศรีเกียรติภูมิของคนเป็นสิ่งสำคัญกว่าเหตุผล และทุกคนต้องปกป้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานอาชีพ ถ้าผู้บริหารให้เกียรติให้ความรู้สึกที่เชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ก็เท่ากับผู้บริหารได้จูงใจให้พวกเขาได้ทำงานเป็นอดีที่ที่สุด

8. อย่าได้ละทิ้งมาตรฐานการที่ผู้บริหารมีมาตรฐานต่ำกว่าที่ควรจะเป็น จะทำให้คนอื่นๆ ในองค์กรขาดความเชื่อถือ และกระตือรือร้น ดังสถาบันวิจัยแห่งสหรัฐอเมริกากล่าวว่าสมรรถภาพและมาตรฐานที่ต่ำเกินไปของเพื่อนร่วมงาน สามารถทำลายความกระตือรือร้นของผู้ปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงกว่าลงได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าคนที่ไม่มีคุณสมบัติเหมาะสม ได้รับตำแหน่งที่สามารถให้คุณให้โทษหรือกีดกันความคิดใหม่ๆ เป็นเรื่องพบเห็นอยู่เสมอ ที่ฝ่ายบริหารได้ทำลายคนบางคนไปขณะที่ยกคนบางคนขึ้น และคนๆ นั้นไม่มีมาตรฐานและความสามารถพอกับตำแหน่งอันสูงส่งนั้น ฉะนั้นถ้าคนไม่มีคุณสมบัติเหล่านี้ ยังคงอยู่ในตำแหน่งสำคัญๆ ต่อไปความเสียหายและสูญเสียมียมเกิดขึ้นกับองค์กรเป็นลูกโซ่อย่างไม่มีที่สิ้นสุด

9. อย่าโลเลในการตัดสินใจ ผู้บริหารที่มีการตัดสินใจอย่างเฉียบขาด จะเป็นผู้บริหารที่มีความสำเร็จในการทำงานอย่างยิ่ง กล่าวคือ สิ่งที่ผู้บริหารไม่พึงกระทำดังที่กล่าวข้างต้นทั้งหมดนั้น

จะทำให้ผู้บริหารไม่ต้อบอด หูเบาในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา และถ้าหากพบว่าผู้บริหารกระทำในสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ทั้ง 9 ข้อนี้แล้วก็จะเป็นผู้บริหารที่ไม่ดี หรืออาจไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าที่ควร

สรุปได้ว่าแรงจูงใจมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น เรื่องของแรงจูงใจจึงเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารทุกระดับที่ต้องทำหน้าที่ชักจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ศักยภาพในการทำงานเพื่อพัฒนาองค์กร การเข้าใจแรงจูงใจของตนเอง และคนอื่นทำให้รู้วิธีที่จะสนองความต้องการของคน และกลายเป็นบุคคลที่รู้จักคนอื่นได้ดี อันจะนำไปสู่การสร้างเสริมแรงจูงใจในการทำงานที่ดี สิ่งสำคัญที่สุด และเป็นงานที่ทำทนายที่สุดก็คือ ความสามารถของผู้บริหารที่จะใช้แรงจูงใจที่เหมาะสม เพื่อเป็นสิ่งจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชามีความมุ่งมั่น และพร้อมจะทุ่มเทการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

### การประเมินผลการปฏิบัติงาน

#### ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญเช่นเดียวกับการศึกษาและการฝึกอบรมโดยมีความสำคัญในแง่มุมของการปรับเงินเดือน การเลื่อนขั้นตำแหน่งมากกว่าที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาพนักงานอย่างจริงจัง ดังนั้นจึงพบว่ามีกรนำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้เมื่อใกล้มีการปรับเงินเดือน เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินความรู้ความสามารถในการทำงานของพนักงานในหน่วยงานทุกประเภท และเป็นเครื่องชี้วัดความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ความสามารถของพนักงานและความคาดหวังของหน่วยงาน (ชงชัย สันติวงษ์, 2540 : 196)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเสมือนบทสรุปการทำงานของพนักงานแต่ละคน ส่วนการศึกษาและการฝึกอบรมเป็นเพียงเกณฑ์พื้นฐานว่าพนักงานคนนั้น น่าจะทำงานได้ แต่จะรู้ได้ว่าทำงานได้ดีเพียงใดต้องอาศัยการประเมินผลในการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานให้รู้และเกิดความเข้าใจอย่างละเอียดในฐานะเครื่องมือเพื่อใช้ในการพัฒนาคุณค่าพนักงาน (รัตนพร จาริต, 2547 : 51)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินคุณค่าการทำงานของบุคคลเป็นวิธีที่ผู้บังคับบัญชามั่นทึก และลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในระยะเวลาที่กำหนดไว้ เพื่อเป็นสิ่งประกอบการพิจารณาเป็นคำตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน การประเมินจะช่วยรักษาระดับการทำงานให้อยู่ในลักษณะที่น่าพอใจและส่งผลให้พนักงานคนอื่นพยายามปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น และช่วยให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจในการเลื่อนตำแหน่งโยกย้ายได้ง่ายขึ้น

ก่อนทำการประเมินการปฏิบัติงานจะต้องมีการพรรณนางาน เพื่อเป็นจุดเริ่มต้นของการเขียนมาตรฐานการปฏิบัติงานซึ่งต้องประกอบด้วยรายละเอียดต่างๆ (สุซุม มวลเมือง. 2530 : 3)

การประเมินผล หมายถึงกระบวนการศึกษา เกี่ยวกับผลลัพธ์ที่พึงปรารถนาและไม่ปรารถนา ที่เกิดจากความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยมีขั้นตอน คือ (วัฒนะ มหิพันธ์. 2544 : 18)

1. การกำหนดจุดมุ่งหมายในการประเมิน
2. การกำหนดเกณฑ์เพื่อตรวจสอบความสำเร็จ
3. การอธิบายกับความสำเร็จ
4. การรายงานและเสนอแนะการดำเนินงานต่อไป

การประเมินผล หมายถึง การตัดสินใจหรือการให้ความเห็นเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (ชุมศักดิ์ ชุมนุม. 2541 : 81)

การประเมินผล หมายถึง การกำหนดคุณค่า (Value) และประสิทธิผลในด้านของโครงการ หรือการทำงานของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์กร ผลจากการประเมินจะออกมาในรูปของการตัดสินใจในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผลที่เกิดขึ้นจริงกับผลที่คาดหวังไว้ล่วงหน้า (กันตยา เพิ่มผล. 2541 : 89)

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการในการศึกษาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานหรือการวัดทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพการทำงานของบุคคล กลุ่มบุคคลในองค์กร การตรวจสอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานว่าดีเพียงใด บรรลุเป้าหมาย มากน้อยเพียงใด

#### วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เมื่อได้ข้อมูลพร้อมแล้วจึงเริ่มประเมินการปฏิบัติงานโดยมีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานหลายวิธี ดังนี้ (ธานีรินทร์ สุทธิคุณุชร. 2543 : 13)

1. การประเมินโดยใช้สเกล (Graphic Rating Scale) เป็นการพิจารณาผลงานในด้าน ปริมาณงาน คุณภาพงาน ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำ แล้วให้คะแนนแต่ละหัวข้อ โดยแบ่งเป็น ระดับต่างๆ เช่น ดีเลิศ ดีมาก พอใช้

2. การเปรียบเทียบ (Employee Eomperison) เหมาะกับลักษณะงานของบุคคลที่แตกต่างกัน จำเป็นต้องใช้วิธีเปรียบเทียบโดยการจับคู่ และต้องพิจารณารายละเอียดจึงจะเห็นความ แตกต่างกัน

3. แบบตรวจสอบรายการ (Check List) โดยทำการสร้างแบบตรวจสอบรายการขึ้นมา เช่น ความคิดริเริ่ม ความเป็นผู้นำ การทำงานผิดพลาดผู้ประเมินจะทำเครื่องหมายตามคุณสมบัติของผู้ถูกประเมิน แล้วจึงนำผลการตรวจสอบรายการไปเปลี่ยนเป็นคะแนน

4. การบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incidents) เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ที่จะต้องบันทึกเหตุการณ์สำคัญ เช่น ไม่นำเงินผ่อนชำระของลูกค้ำมาให้แผนการเงิน เพื่อจะได้นำเหตุการณ์นี้ไปประกอบในการพิจารณาตอบแทนหรือเลื่อนตำแหน่งในรอบปี

5. แบบเน้นพฤติกรรมสำคัญ (Behaviorally Anchored Rating Scales) เป็นการประเมินโดยพิจารณาเฉพาะพฤติกรรมสำคัญเท่านั้น เช่น ความรับผิดชอบงาน ความเป็นผู้นำ โดยจะพิจารณารายละเอียดในการให้คะแนนของแต่ละหัวข้อ แล้วนำคะแนนรวมมาพิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

6. แบบเน้นการจัดการโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objective) โดยให้หัวหน้างานและผู้ร่วมงานร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์เชิงปริมาณที่ชัดเจน ผู้ประเมินใช้วัตถุประสงค์เป็นมาตรฐานในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน

7. แบบเขียนคำบรรยาย (Essay Appraisal) เป็นการเขียนคำประเมินใช้คำบรรยายถึงผลการปฏิบัติงาน วิเคราะห์ข้อดี ข้อเสีย ที่ต้องปรับปรุงและพัฒนาต่อไป

8. แบบตรวจสอบเพิ่มเติม (Field Review) เป็นการตรวจสอบเพิ่มเติมโดยฝ่ายบริหารบุคคลร่วมกับหัวหน้างานของผู้ถูกประเมิน ซึ่งจะทำให้มีความถูกต้องมากกว่าให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งพิจารณาเพียงลำพัง

9. แบบศูนย์การประเมิน (Assessment Centers) โดยจัดให้กลุ่มบุคคลที่มีประสบการณ์ มีความรอบรู้เป็นอย่างดี เป็นศูนย์กลางในการประเมินคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุด โดยการใช้ทดลองทำงานร่วมกันในระยะเวลาหนึ่ง

สรุปได้ว่า วิธีการประเมินผลของการปฏิบัติงานได้หลายวิธี ได้แก่ การประเมินโดยใช้สเกลการเปรียบเทียบ แบบตรวจสอบรายการ การบันทึกเหตุการณ์ที่สำคัญ แบบเน้นพฤติกรรมสำคัญ แบบเน้นการจัดการโดยยึดวัตถุประสงค์ แบบเขียนคำบรรยาย แบบตรวจสอบเพิ่มเติม และแบบศูนย์การประเมิน

#### ตัวชี้วัดผลงาน

ตัวชี้วัดผลงาน เป็นสิ่งที่แสดงออกเป็นตัวเลขที่นำมาใช้ในการวัดผล บ่งบอกถึง ผลสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมทางสังคมที่เป็นนามธรรมให้เป็นตัวแปรที่เป็นรูปธรรมสามารถวัดได้ภายใต้ระบบสารสนเทศ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร มีข้อควรต้องคำนึง 7 ประการ ดังนี้ (วิวัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. 2545 : 119 -122)

1. ความตรงประเด็นและความเพียงพอ ซึ่งจะเป็นการนำตัวชี้วัดผลงานไปใช้ในระบบสารสนเทศ เพื่อวินิจฉัยสั่งการ กำหนดปรับปรุงนโยบายแผนงานและโครงการทางสังคม



2. คุณลักษณะในเชิงลำดับชั้นของตัวชี้วัด ได้แก่ ภาพรวมโครงสร้างและการกระจาย ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่บ่งชี้ถึงผลลัพธ์สุดท้ายของการปฏิบัติตามนโยบายเฉพาะด้านระดับแผนงาน ผลงานระดับโครงสร้างเป็นตัวชี้วัดผลผลิตจากการดำเนินกิจกรรมตามโครงการที่จะนำไปสู่การบรรลุนโยบายเฉพาะด้าน และตัวชี้วัดระดับการกระจายเป็นตัวชี้วัดกิจกรรมโดยนำปัจจัยการผลิตมาสู่กระบวนการ

3. การกำหนดตัวชี้วัดผลงานตามนโยบายแผนงานและโครงการ ควรกำหนดตัวชี้วัดผลงานให้น้อยที่สุด โดยควรเลือกเฉพาะตัวแปรที่สำคัญจากกลุ่มตัวแปรที่ใช้ทำเป็นตัวชี้วัดผลงาน

4. การกำหนดมาตรฐานเชิงเป้าหมายของตัวชี้วัดผลงานตามแผนงาน โครงการทางสังคม ควรเน้นมาตรฐานเชิงเป้าหมาย ในลักษณะของกลุ่มประชากรผู้ได้รับประโยชน์มากกว่าเป้าหมายที่เป็นมูลค่าทางการเงิน

5. ตัวชี้วัดผลงานควรเน้นความประหยัด โดยพยายามใช้ข้อมูลที่มีอยู่หรือได้มีการจัดเก็บไว้แล้วนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการคิดคำนวณ

6. ตัวชี้วัดผลงานควรมีความเป็นเอกนัย โดยไม่ควรจะต้องมีการตีความอีกในภายหลัง มีแหล่งข้อมูลอื่นที่จะช่วยให้การแปลความหมายเป็นที่เข้าใจได้โดยบุคคลทั่วไป

7. ตัวชี้วัดผลงานควรเชื่อมโยงถึงความเป็นรูปธรรมของผลงานที่เกิดขึ้นจริง ตัวชี้วัดผลงานตามแนวทางการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์จะประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ ดังนี้

7.1 ตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ปริมาณหรือจำนวนทรัพยากรโดยรวมที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมหรือบริการ

7.2 ตัวชี้วัดผลผลิต เป็นตัวชี้วัดที่แสดงถึงปริมาณจำนวนสิ่งของที่เป็นผลผลิตที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรม และหรือจำนวนผู้ได้รับการบริการ

7.3 ตัวชี้วัดผลลัพธ์ เป็นตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานที่อยู่ในระดับเหนือกิจกรรม อันหมายถึง โครงการ แผนงาน โดยการเทียบเคียงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับเป้าหมายวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เป็นผลงานที่เป็นผลสืบเนื่องจากการได้มาซึ่งผลผลิต ที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับกิจกรรมที่ดำเนินการ

7.4 ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ เป็นตัวชี้วัดผลงานที่มีการบ่งชี้ประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงานในเชิงเปรียบเทียบ ระหว่างหน่วยข้อมูล 2 หน่วย โดยทั่วไปแล้วจะแสดงในรูปของค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของผลผลิต หรือระยะเวลาการให้บริการต่อรายการ เช่น ค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักเรียนที่ได้เลื่อนชั้น หรือที่สำเร็จการศึกษาระยะเวลาทำงาน (ชั่วโมง) เป็นต้น

7.5 ตัวชี้วัดความคุ้มค่า เป็นตัวชี้วัดที่แสดงค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของผลลัพธ์ที่จะช่วยแสดงถึงความคุ้มค่าที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรม เช่น ต้นทุนเฉลี่ยในการช่วยเหลือให้ผู้ว่างงานให้มีงานทำภายหลังจากที่ได้เข้ารับการศึกษาอบรม เป็นต้น

7.6 ตัวชี้วัดปริมาณงาน เป็นตัวชี้วัดที่แสดงถึงปริมาณความต้องการในการรับบริการหรือปริมาณของภาระงานในหน้าที่ของบุคลากร เช่น จำนวนแพทย์ต่อประชากรในเขตพื้นที่ให้บริการ เป็นต้น

7.7 ข้อเสนอเชิงอธิบาย เกี่ยวกับผลงานที่เกิดขึ้น เป็นข้อมูลที่บ่งบอกถึงสาเหตุ เงื่อนไข องค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ส่วนใหญ่ เป็นข้อมูล คำอธิบายให้ทราบถึงสาเหตุ เงื่อนไข องค์ประกอบเหล่านี้ อาจอยู่ภายใต้หรืออยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร และผู้ดำเนินกิจกรรมก็ได้

สรุปได้ว่า ตัวชี้วัดผลงาน เป็นสิ่งที่แสดงออกเป็นตัวเลขที่ใช้ในการวัดผล บ่งบอกถึงผลสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมทางสังคม สามารถวัดได้ภายใต้ระบบสารสนเทศ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ

### ข้อมูลบริษัทชั้นนำอินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด

บริษัทชั้นนำ อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม 2534 ด้วยทุนจดทะเบียน 60 ล้านบาท มีสำนักงานใหญ่อยู่ที่จังหวัดปทุมธานี และโรงงานตั้งอยู่ที่จังหวัดจันทบุรี ซึ่งเป็นดินแดนของผลไม้เมืองร้อน ในปีแรกบริษัททำการส่งออกผลไม้สด เช่น ทูเรียน มังคุด มะพร้าว เงาะ ส้ม ส้มโอ ไปยังหลายๆ ประเทศ ทูเรียนเป็นผลไม้ที่ขายดีที่สุด ในปี 2541 ได้ทำการจัดทำเว็บไซต์ [www.sunshine.co.th](http://www.sunshine.co.th) เพื่อเพิ่มช่องทางในการติดต่อกับลูกค้า ทั่วโลก ในขณะนั้นบริษัทได้สร้าง โรงคัดบรรจุขนาด 14,400ตารางเมตร ซึ่งตั้งอยู่ในจังหวัดจันทบุรี เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้า ในปี 2541 บริษัทได้สร้าง Air Blast Room และติดตั้งระบบ Shock Freeze Air Blast System ด้วยอุณหภูมิ -45 องศาเซลเซียส ในปีเดียวกันนี้ได้สร้างห้องเย็น (Cold Storage Room ) มากกว่า 3 ห้อง เพื่อที่จะได้เก็บ Stock ผลิตภัณฑ์แช่เยือกแข็ง โดยที่แต่ละห้องสามารถบรรจุได้ 200 ตัน ดังนั้นบริษัทของเราสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง ในผลิตภัณฑ์ผลไม้แช่แข็ง ได้แก่ทูเรียนแช่แข็งทั้งลูก ทูเรียนแกะเนื้อแช่แข็ง มังคุดแช่แข็ง มะม่วงแช่แข็ง และเงาะแช่แข็ง เป็นต้น ซึ่งทูเรียนแช่แข็งทั้งลูกเป็นสินค้าหลักของเราในการส่งออกผลไม้แช่เยือกแข็ง และในปีเดียวกันนั้น บริษัทได้รับประกาศนียบัตร ISO 9001:2000 สำหรับระบบการจัดการที่ดีเยี่ยม และได้มีการพัฒนา ปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่องโดยการติดตั้งโปรแกรม ERP และ SAP เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในระบบการจัดการ ในปี 2545 บริษัทได้นำเข้าและติดตั้งเครื่อง

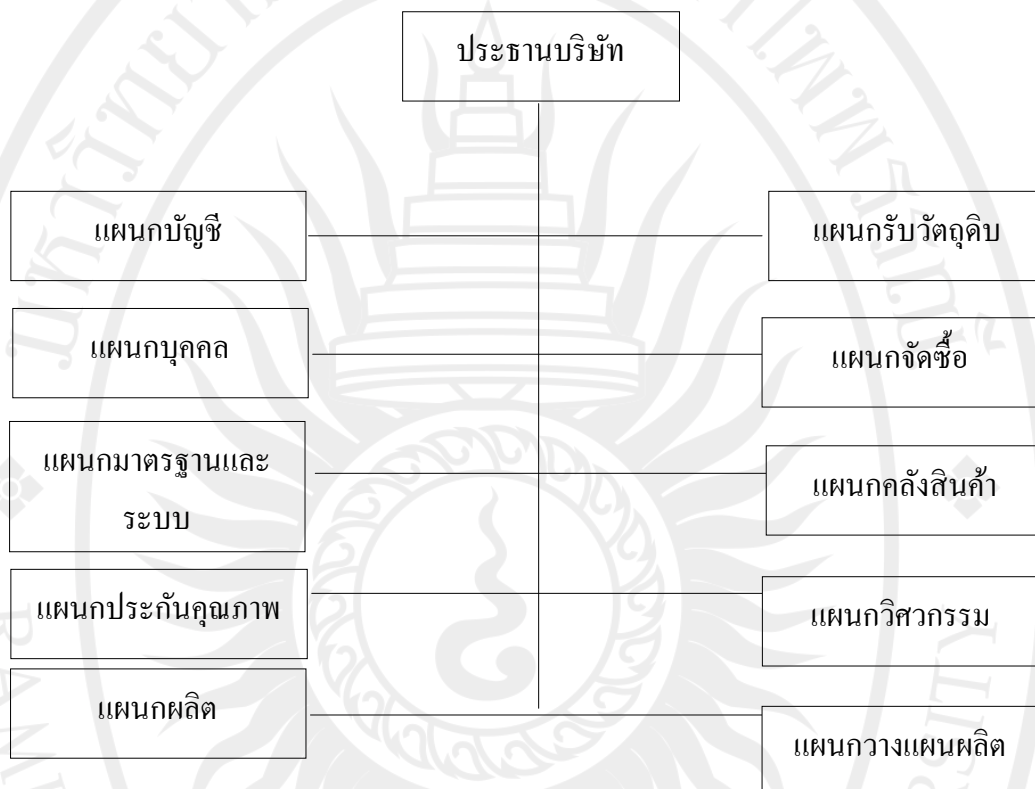
Vacuum Freeze Drying Machine เป็นเครื่องแรกที่โรงคัดบรรจุของเรา โดยจุดประสงค์ที่นำเครื่อง Vacuum Freeze Drying Machine เข้ามาคือเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ในด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และทุเรียนเป็นผลไม้ชนิดแรกที่บริษัทผลิตด้วยเครื่อง Vacuum Freeze Drying Machine ลูกค้าชาวต่างชาติสามารถนำผลิตภัณฑ์ทุเรียนพีชตรายกลับประเทศได้ด้วยความสะดวกมากกว่าทุเรียนสด เพราะทุเรียนสดถูกห้ามไม่ให้นำออกนอกประเทศ ในปี 2547 จนถึงปัจจุบัน ตลาดโลกเติบโตขึ้นทุกวัน ดังนั้นบริษัทชั้น 1 ได้ขยายโรงคัดบรรจุเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เพิ่มมากขึ้น เราได้สร้างห้องเย็น (Cold Storages Room) เพิ่มขึ้นอีก 2 ห้อง และติดตั้งเครื่อง IQF Machine เพื่อที่จะผลิต ผลไม้แช่เยือกแข็งเพิ่มขึ้นอีก และนำเข้าเครื่อง Vacuum Freeze Drying Machine เพิ่มอีก 2 เครื่อง เพื่อเติมเต็มความต้องการของลูกค้าในตลาด ปัจจุบันนี้ทางบริษัทมีผลิตภัณฑ์ผลไม้พีชตราย 7 ชนิด ได้แก่ ทุเรียน มังคุด มะม่วง เงาะ ขนุน กัลย และสับปะรด และถึงแม้ว่าเราจะมีผลิตภัณฑ์มากมายและหลากหลาย แต่ทุเรียนก็ยังคงเป็นผลิตภัณฑ์หลักของบริษัท

บริษัทเชี่ยวชาญในผลไม้ไทยโดยเฉพาะอย่างยิ่ง “ทุเรียน” ภายใต้แบรนด์ ชั้น 1 ฟรุ้ตคิง หลิวเต๋อหัว และเต้เต้

โรงงานตั้งอยู่ในพื้นที่ที่อุดมไปด้วยผลไม้ซึ่งถือว่าเป็นทำเลที่ดีที่สุดของประเทศไทย ในจังหวัดจันทบุรี และมีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่มีเทคโนโลยีสูงเพื่อตอบสนองให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจ อีกทั้งมีบริษัทในเครือในประเทศจีน นั่นคือบริษัทโกลบอล เทรด จำกัด และประเทศไต้หวัน คือบริษัทฟอรัมซ่า ชั้น 1 อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด เพื่อที่จะกระจายผลิตภัณฑ์ของเราตามที่ลูกค้าต้องการ

### หน้าที่และโครงสร้างการบริหารงาน

เพื่อให้การปฏิบัติงานในบริษัทชั้น ไซน์อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด มีประสิทธิภาพ จึงได้จัดทำแผนผังหน้าที่และโครงสร้างการบริหารงาน ดังภาพประกอบ 1 ดังนี้



ภาพประกอบ 1 แผนผังโครงสร้างการบริหารงานของบริษัท ชั้น ไซน์อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด

หน้าที่ ตามโครงสร้างการบริหารงานของบริษัท ชั้น ไซน์อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด มีดังนี้

1. ประธานบริษัท ทำหน้าที่กำหนดนโยบายบริหารงาน จุดประสงค์และเป้าหมายในด้านคุณภาพและวางแผนการบริหารงาน จัดโครงสร้างงานบุคคล และกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบตั้งแต่ผู้บริหารระดับหัวหน้าแผนกขึ้นไป มีการกำหนดแผนงาน ควบคุม การเจริญเติบโต และการพัฒนาต่างๆ ของบริษัทฯ กำหนด หรือ ให้แนวทาง ระบบการบริหารงานในระดับผู้บริหาร ที่รองลงมา ทบทวน/อนุมัติเอกสารต่างๆ ในระบบการบริหารงาน แนะนำชี้แนะการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดจากการบริหาร เป็นประธานในการทบทวนผลการบริหารงาน พิจารณาวิเคราะห์ข้อมูล การแก้ไข การป้องกัน ในระบบบริหาร ติดตามประสานงานกับลูกค้าเกี่ยวกับความต้องการสั่งซื้อสินค้าใหม่ และส่งมอบและบริหารงานด้านระบบการเงินและบัญชี

2. แผนกบัญชี เป็นแผนกที่ทำหน้าที่ในด้านจัดทำและกำหนดเอกสารด้านบัญชีของบริษัทอย่างถูกต้อง รายงานด้านการเงิน สินทรัพย์ ทุนสำรอง ฯลฯ ต่อผู้บริหารตามระยะเวลาที่ได้กำหนดทำบัญชี (รับ – จ่าย) เงินทดลองให้ถูกต้องตามวงเงิน ตลอดจนทำหน้าที่ในการติดตามทวงถามถึงความคืบหน้าของการตั้งเบิกเงินสลดย่อยที่ส่งเข้าสำนักงานใหญ่เพื่อให้สำนักงานใหญ่โอนเงินเข้าบัญชีได้ทันอันจะส่งผลให้เงินที่ใช้จ่ายหมุนเวียนในสำนักงานมีสภาพคล่องตลอดเวลา
3. แผนกรับวัตถุดิบ เป็นแผนกที่ทำหน้าที่ตรวจรับวัตถุดิบ ให้มีคุณภาพ ถูกสุขลักษณะ และป้องกันการปนเปื้อนสู่ผลิตภัณฑ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. แผนกบุคคล เป็นแผนกที่บันทึกเวลาเข้าออกในการปฏิบัติงาน ออกสลิปเงินเดือนให้กับพนักงาน จัดสวัสดิการต่างๆ ให้กับพนักงาน สรรหาบุคลากรตามที่มีการร้องขอจากหน่วยงานต่างๆ ของบริษัท และจัดอบรมพนักงานในองค์กรตามข้อกำหนด พร้อมทั้งเตรียมแผนการฝึกอบรมภายนอกองค์กรเพื่อนำเสนอต่อผู้บริหารก่อนจัดส่งพนักงานไปอบรม ตลอดจนจัดเตรียมงานด้านบริการต่างๆ เพื่ออำนวยความสะดวกต่อพนักงานและผู้ติดต่อทั้งภายในและภายนอกองค์กร
5. แผนกจัดซื้อ เป็นแผนกที่ทำหน้าที่จัดซื้อวัตถุดิบ ชิ้นส่วนหรือวัสดุต่างๆ ที่หน่วยงานต้องการปริมาณคุณภาพ และเวลา โดยให้มีต้นทุนค่าใช้จ่ายต่ำที่สุด คัดซื้อเลือกผู้ขาย วางแผนด้านปริมาณและเวลาที่ต้องการ สั่งซื้อและจัดทำสัญญา ตรวจสอบพัสดุ
6. แผนกมาตรฐานและระบบ เป็นแผนกที่ทำหน้าที่ควบคุม ติดตาม และตรวจสอบในการดำเนินงานของหน่วยงานอื่นๆ อย่างที่เป็นระบบต่อเนื่อง ให้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานสากล พัฒนาและส่งเสริมความรู้ความเข้าใจให้บุคลากร ในการกำกับติดตามการดำเนินงานและปฏิบัติงานเพื่อยกระดับมาตรฐานคุณภาพอย่างต่อเนื่อง
7. แผนกคลังสินค้า เป็นแผนกที่ทำหน้าที่จัดการ การรับ การจัดเก็บ การจัดส่งสินค้าให้ผู้รับเพื่อกิจกรรมการขาย เป้าหมายหลักในการบริการ ควบคุมคุณภาพของการจัดเก็บ การหยิบสินค้า การป้องกัน ลดการสูญเสียดังกล่าวจากการดำเนินงานเพื่อให้ต้นทุนการดำเนินงานต่ำที่สุด และการใช้ประโยชน์เต็มที่จากพื้นที่
8. แผนกประกันคุณภาพ เป็นแผนกที่ทำหน้าที่วางแผนควบคุม ติดตาม ในการประกันคุณภาพของผลิตภัณฑ์และรับข้อร้องเรียนจากลูกค้าด้านคุณภาพ ตลอดจนติดตามการแก้ไข ป้องกัน ประเมินผลการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าในด้านคุณภาพ และการปรับปรุงพัฒนาระบบการประกันคุณภาพ
9. แผนกวิศวกรรม เป็นแผนกที่ทำหน้าที่ในการวิจัยและพัฒนาขั้นตอนการปฏิบัติงานให้กับพนักงานเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและมีขั้นตอนการผลิตน้อยที่สุด วางแผนและควบคุมเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต รวมถึงระบบไฟฟ้า ระบบน้ำ และระบบไฟสำรองให้มีพร้อมต่อการใช้งาน ตลอดจนแก้ไขปัญหาและเสนอแนะทางเพื่อดำเนินการให้บรรลุตามนโยบายของบริษัท

10. แผนการผลิต ทำหน้าที่กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน จัดทำคุณลักษณะของสินค้าในการรองรับการผลิต กำหนดการจัดเตรียมกระบวนการผลิตสินค้าให้สัมฤทธิ์ผล ผลิตสินค้าและควบคุมปัจจัยตัวแปรต่างๆ ตามคำสั่งผลิตและมาตรฐานการผลิตสินค้า ควบคุมงานทดลองผลิตและทดสอบวัตถุดิบใหม่ ควบคุม ตรวจสอบคุณภาพสินค้า คัดแผนและงานซ่อมแซมสินค้าตามมาตรฐานที่กำหนด ดูแล บำรุงรักษาเครื่องมืออุปกรณ์เบื้องต้น ที่ใช้ในการผลิตรวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวกที่เกี่ยวข้อง ควบคุม ระบุสินค้าที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด ประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการผลิตสินค้า และข้อเบี่ยงเบนที่พบ ดูแล บำรุงรักษาอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักรที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เคลื่อนย้ายจัดเก็บรักษาสินค้าระหว่างกระบวนการผลิต ควบคุม จัดเก็บรักษาเอกสารและใบบันทึกที่เกี่ยวข้องตามที่ได้กำหนดไว้ วิเคราะห์ข้อมูล แก้ไข ป้องกัน ข้อเบี่ยงเบนที่เกี่ยวข้องและนำเสนอการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

11. แผนวางแผนการผลิต เป็นแผนที่ทำหน้าที่วางแผนการผลิต ติดต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการผลิตสินค้าของบริษัท เพื่อกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน จัดส่งผลิตภัณฑ์และสร้างความเชื่อมั่นในการจัดส่งของบริษัทอย่างต่อเนื่อง วางแผนและจัดการเก็บรักษาผลิตภัณฑ์ คัดเลือกวัตถุดิบที่มีคุณภาพแต่มีต้นทุนต่ำให้มีความเหมาะสมกับการผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ รวมทั้งจัดเตรียมวัตถุดิบในการจัดส่งให้ฝ่ายผลิต จัดเตรียมพื้นที่ในการเก็บสินค้าและวัตถุดิบ จัดอบรมพนักงานฝ่ายสต็อกในการปฏิบัติอย่างถูกต้อง และรับผิดชอบดูแลสินค้าและวัตถุดิบ

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกวางแผนผลิตบริษัทชั้นนำอินเทอร์เน็ตเรชั่นแนล จำกัด ได้มีผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

#### งานวิจัยต่างประเทศ

แฮมเมอร์ (Hammer. 1970 : 3373 – A) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูสอนพิเศษ (Special Class Teachers) แห่งรัฐไอโอวา สหรัฐอเมริกา โดยใช้ทฤษฎีของเฮอริชเบอร์คพบว่า องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน การยอมรับนับถือ และองค์ประกอบที่ทำให้ไม่พึงพอใจ ได้แก่ การควบคุมบังคับบัญชา ความมั่นคงในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบายและการบริหาร ความเป็นอยู่ส่วนตัว เงินเดือน ลักษณะงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

สชูสมิดท์ (Schmidt. 1975 : 783 - A) ได้ใช้ทฤษฎีของเฮอริชเบอร์ค มาทำการวิจัย เรื่องความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งเป็นงานวิจัยระดับปริญญาเอก กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร โรงเรียน 75 คน ครูใหญ่ 75 คน ศิษยานิเทศก์ 25 คน และผู้ช่วยครูใหญ่ 24 คน

ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของปัจจัยกระตุ้น (Motivator Factor) ส่วนมากทำให้ผู้บริหารเกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีความรับผิดชอบเท่านั้นที่ไม่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ผู้บริหารมีความพึงพอใจอย่างสูงในองค์ประกอบทางด้านความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือและความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ไม่มีความพึงพอใจเกี่ยวกับเงินเดือน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน นโยบายและการบริหารงาน

แมนนิง (Manning, 1977 : 4028 – A) ได้ศึกษาสภาพความพึงพอใจและสภาพความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในรัฐเวอร์จิเนีย โดยใช้ทฤษฎีปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค่าจูงของเฮอริชเบอร์ก โดยให้กลุ่มตัวอย่างบรรยายถึงเหตุการณ์ที่ดีและไม่ดีในการทำงาน แล้วนำเอาข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ปัจจัยทั้งสองของเฮอริชเบอร์ก ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยกระตุ้นของเฮอริชเบอร์กต่อไปนี้คือ ความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ และการมีโอกาสดำเนินการก้าวหน้าในด้านการทำงาน กลุ่มตัวอย่างเห็นว่ามีค่าสำคัญมากเป็นตัวจูงใจในการทำงาน ความสำเร็จในการทำงาน และการยอมรับนับถือ เห็นว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สุด และงานที่ทำอยู่นั้น กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าเป็นปัจจัยค่าจูง ส่วนปัจจัยค่าจูงของเฮอริชเบอร์กที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์และชุมชนถือว่าเป็นปัจจัยค่าจูงและเห็นว่าในสภาพการทำงานที่มีความสำคัญที่สุด ส่วนความสัมพันธ์กับคณะกรรมการโรงเรียนเห็นว่าเป็นตัวจูงใจ

เบอร์ (Burr, 1981 : 41) ได้วิจัยเรื่องความพึงพอใจในงานของผู้บริหารในวิทยาลัยชุมชนพลอริดาและมหาวิทยาลัย โดยใช้ปัจจัยจูงใจ-ค่าจูงของเฮอริชเบอร์กกับทัศนคติต่องานของผู้บริหารวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยและศึกษาความสัมพันธ์ของทฤษฎีกับตำแหน่งผู้บริหารเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานและความไม่พึงพอใจในงานระหว่างผู้บริหารในสถาบัน 2 ประเภท ผู้วิจัยได้ใช้การสัมภาษณ์ผู้อำนวยการฝ่ายรับนักศึกษา นายทะเบียนผู้อำนวยการฝ่ายบุคคล ผลการวิจัยปรากฏว่าสนับสนุนทฤษฎีของเฮอริชเบอร์ก คือ ปัจจัยจูงใจก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานมากกว่าปัจจัยค่าจูงอย่างมีนัยสำคัญ ผู้บริหารทั้ง 3 ตำแหน่ง พึงพอใจในปัจจัยจูงใจมากกว่าปัจจัยค่าจูงเรียงลำดับความพึงพอใจได้ดังนี้ สัมฤทธิ์ผลของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความสัมพันธ์ส่วนตัว เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษา 2 ประเภทแล้วพบว่า ไม่มีความแตกต่างในเรื่องความพึงพอใจในงาน ระหว่างผู้บริหารในวิทยาลัยชุมชนและมหาวิทยาลัย แต่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในเรื่องของความพึงพอใจในงานและความไม่พึงพอใจในงานระหว่างผู้บริหารในมหาวิทยาลัยและภายในวิทยาลัย

#### งานวิจัยในประเทศ

สุภารัตน์ แก้วกาญจนรัตน์ (2542 : 83 - 84) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการดำเนินงานการบริหารเพื่อคุณภาพทั้งองค์กรของเจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป

ผลการวิจัยพบว่า เจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาลที่ดำเนินงานการบริหาร เพื่อคุณภาพทั้งองค์กรเห็นว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในการดำเนินงานการบริหารเพื่อคุณภาพทั้งองค์กรที่เขาได้รับนั้นด้าน นโยบายและการบริหารงานอยู่ในระดับสูง รองลงมาได้แก่เงินเดือนและสวัสดิการ ส่วนความก้าวหน้า ได้รับน้อยที่สุดและอยู่ในระดับต่ำ ระดับความพึงพอใจในการดำเนินงานการบริหารเพื่อคุณภาพ ทั้งองค์กรของเจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาลพบว่า เจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาลมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจ โดยรวมอยู่ในช่วงคะแนนระดับปานกลาง

ณัฐนิชา ปานศักดิ์ (2544 :บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับระดับความ พึงพอใจในด้านการทำงานของพนักงานในบริษัท มั่นยิ่ง จำกัด พบว่า พนักงานบริษัท มั่นยิ่ง จำกัด มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านผลตอบแทนและเงินเดือน สวัสดิการและผลประโยชน์ การบริหารและนโยบายของบริษัทฯ ในระดับปานกลาง ส่วนด้านลักษณะของงาน สภาพแวดล้อม ในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ มีความพึงพอใจในระดับมาก

ประการ กุฎีคง (2544 :บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ในการทำงานของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการ บริษัท ทีพีไอคอนกรีต จำกัด พบว่าประสิทธิภาพในการ ทำงาน จากการประเมินตนเองของพนักงานมีความแตกต่างกันตามปัจจัยเขาวน่อารมณ์ ทั้งทัศนคติ อายุ และเพศ ส่วนประสิทธิภาพในการทำงานจากการประเมิน โดยเพื่อนร่วมงานและการประเมิน โดย หัวหน้างานไม่พบความแตกต่าง

ชมพูนุท วรรณคณาพล (2545 :บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน ประจำสำนักงานสาขาประจำประเทศไทย ฝ่ายขาย บริษัท การบินไทยจำกัด (มหาชน) ประชากรจำนวน 150 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ความถี่ ร้อยละค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน T-test และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance) ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ประสบการณ์ ในการทำงาน บทบาทในความรับผิดชอบ ความรู้ความเข้าใจในงาน กระบวนการในการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความพึงพอใจในด้านการปฏิบัติงาน และแรงจูงใจในการทำงาน ส่วนปัจจัยที่ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา รายได้และหน่วยงาน ที่สังกัด

ณัฐชัย อดิครบ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของพนักงานการเดินรถ การรถไฟแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของพนักงานการเดินรถ การรถไฟแห่งประเทศไทย ภาพรวมอยู่ในระดับสูง ปัจจัย ส่วนบุคคลของพนักงานการเดินรถมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในระดับสูง อย่างไรก็ตาม



นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัจจัยด้านการปฏิบัติงานของพนักงานการเดินรถ มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ดังนี้พนักงานการเดินรถที่มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน จะมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนพนักงานการเดินรถที่มีความรักและความภูมิใจในอาชีพการงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นในงาน และความพอใจในผลตอบแทน จะมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับต่ำ ผลการวิจัย ข้อเสนอแนะว่า เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานการเดินรถไฟแห่งประเทศไทย หน่วยงานควรจะได้ปรับปรุงโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความรักและความภูมิใจในอาชีพการงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความมีอิสระในด้านการแสดงความคิดเห็นในงาน และปรับอัตราค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันรวมทั้งปรับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้เหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

มัทนพร คำบุญ. (2546 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิต : กรณีศึกษา บริษัทควอลิตี้ สกิลด์ จำกัด พบว่าพนักงานที่มีอายุเพศ รายได้ สถานภาพสมรส การศึกษา อายุการทำงาน ต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานไม่ต่างกัน และนอกจากนี้ยังได้พบอีกว่าการขาดงาน และความพอใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งสามารถแจกแจงได้ดังนี้ ด้านการขาดงานพบว่าพนักงานที่ไม่เคยขาดงานมีประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานสูงกว่าพนักงานที่เคยขาดงาน และในด้านความพอใจในการทำงานพนักงานที่มีความพอใจในการทำงานสูงประสิทธิภาพในการทำงานจะสูงกว่าพนักงานที่มีความพอใจในการทำงานต่ำกว่า เพื่อเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานองค์กรควรให้การสนับสนุนและส่งเสริมในเรื่องของความก้าวหน้าในการทำงาน สัมพันธภาพภายในองค์กร และสภาพแวดล้อมในการทำงาน สวัสดิการ และความภูมิใจในงาน เป็นต้น ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นส่วนสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพ ในการทำงาน of พนักงานให้มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น

อักรินทร์ พาพเสวต (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงานบริษัท คาโอ อินดัสเตรียล (ประเทศไทย) จำกัด พบว่าพนักงานที่มีเพศ ระดับ การศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ต่างกัน มีประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผลการทดสอบความสัมพันธ์ของอายุ และประสบการณ์ในการทำงาน of พนักงาน พบว่ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อภิรักษ์ จันตะนิ (2547 : 86) ได้อธิบายถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน หมายถึง การปฏิบัติงานหรือดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้หรือได้ผลสำเร็จของงานโดยใช้เวลา

และทรัพยากรตามที่กำหนดไว้ หรือการใช้ทรัพยากรเท่าเดิม เช่น ความสามารถ ความถูกต้อง และความรวดเร็วทันเวลาที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงาน รวมทั้งการสำเร็จเสร็จสิ้นตรงเวลา และบรรลุตามจุดมุ่งหมายของกิจกรรม

ปิติ วัลยะเพ็ชร์ (2548 :บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในด้านการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมกิจการพลเรือนทหารเรือ ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมกิจการพลเรือนทหารเรือในภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏว่าเกือบทุกด้านอยู่ในระดับสูง โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านสภาพการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความพึงพอใจในงาน ด้านสวัสดิการในหน่วยงาน ด้านโอกาสความก้าวหน้า และด้านความยุติธรรม ในหน่วยงานเป็นลำดับสุดท้ายมีเพียงด้านเดียวที่อยู่ในระดับต่ำ ได้แก่ ด้านความเพียงพอของรายได้ข้าราชการกรมกิจการพลเรือนทหารที่มียศทางทหาร และมีตำแหน่งหน้าที่ที่แตกต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนข้าราชการกรมกิจการพลเรือนที่มีอายุราชการแตกต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

อนุชา ยันตรปกรณ์ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ 11 จังหวัดกาญจนบุรี” ผลการศึกษา พบว่าเจ้าหน้าที่ในหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ 11 จังหวัดกาญจนบุรี ส่วนใหญ่เป็นเพศชายส่วนใหญ่ อายุ 20 - 29 ปี รองลงมาอายุ 30 - 39 ปี ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส ส่วนใหญ่มีระยะเวลารับราชการ 10 ปีขึ้นไป รองลงมามีระยะเวลารับราชการ 1- 5 ปี ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการชั้นประทวน รองลงมาเป็นระดับลูกจ้างชั่วคราวส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือน น้อยกว่า 10,000 บาท รองลงมามีรายได้ต่อเดือน 10,000 - 20,000 บาท และส่วนใหญ่รายได้ไม่เพียงพอ ผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานพบว่า ปัจจัยด้านรายได้ค่าตอบแทน และสวัสดิการ มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในระดับสูง ส่วนปัจจัยด้านบุคลากร ด้านการฝึกอบรม ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และด้านการบริหารจัดการ มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานระดับต่ำ และเมื่อเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ 11 จังหวัดกาญจนบุรี ที่มีเพศและระดับการศึกษาต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05 ส่วนเจ้าหน้าที่ในหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ 11 จังหวัดกาญจนบุรี ที่มี อายุ สถานภาพ ระยะเวลาในการรับราชการ ระดับของเจ้าหน้าที่ รายได้ต่อเดือนและความเพียงพอของรายได้ที่แตกต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ขันตริภักย์ ดันติเฉลิม (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในด้านการปฏิบัติงานบรรเทาสาธารณภัยของข้าราชการสำนักโยธาธิการกลาโหม จำแนกตาม เพศ ระดับชั้นยศ ระดับการศึกษา อายุราชการและประสบการณ์เกี่ยวกับการบรรเทาสาธารณภัย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ข้าราชการสำนักโยธาธิการกลาโหม จำนวน 152 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ ความเข้าใจ ด้านขั้นตอน และการปฏิบัติ ด้านบทบาทในการปฏิบัติงานของหน่วย ด้านระเบียบปฏิบัติ ด้านการจัดองค์กร และด้านยุทธโธปกรณ์และงบประมาณ มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานบรรเทาสาธารณภัยของข้าราชการสำนักโยธาธิการกลาโหม ในระดับต่ำ บุคลากรที่มี เพศ ระดับชั้นยศ อายุราชการและประสบการณ์ในการบรรเทาสาธารณภัยแตกต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานบรรเทาสาธารณภัยไม่แตกต่างกัน ส่วนบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานบรรเทาสาธารณภัยแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

กชกร เอ็นดูราษฎร์ (2550 : บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยในเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัท โกรเฮ่ สยาม จำกัด พนักงานบริษัท โกรเฮ่ สยาม จำกัด มีความพึงพอใจโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับที่มากในด้านเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านความยุติธรรมในการทำงาน ด้านผลตอบแทนหรือรายได้ และด้านโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงานประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวมทุกด้านของพนักงานบริษัท โกรเฮ่ สยาม จำกัด อยู่ในระดับสูง ได้แก่ ในด้านประสิทธิภาพส่วนบุคคล ด้านผลผลิต ด้านต้นทุนการผลิต และด้านกระบวนการทำงาน เมื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัท โกรเฮ่ สยาม จำกัด โดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอน พบว่า ปัจจัย ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัท โกรเฮ่ สยาม จำกัด มากที่สุด รองลงมานั้นเป็นปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารด้านลักษณะงาน ที่ปฏิบัติด้านผู้บังคับบัญชา และด้านผลตอบแทนหรือรายได้ ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัท โกรเฮ่ สยาม จำกัด สามารถอธิบายความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานได้ ร้อยละ 50.7 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการแสดงความสัมพันธ์ได้ดังนี้ประสิทธิภาพการทำงาน =  $1.095 + .308$  (ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน) +  $.223$  (ด้านนโยบายและการบริหาร) +  $.163$  (ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ) -  $.090$  (ด้านผู้บังคับบัญชา) +  $.090$  (ด้านผลตอบแทนหรือรายได้)

ชาคริต ศรีขาว (2551 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในด้านการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทมิสกัน (ไทยแลนด์) พนักงานที่มี เพศ ระดับการศึกษา ประเภทของพนักงาน รายได้ต่อเดือน และประสบการณ์ในการทำงานมีความต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีอายุต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 พนักงานมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมเห็นด้วยในระดับมาก ในด้านความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ด้านความถูกต้องในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ด้านความสำเร็จตรงเวลาในการปฏิบัติงาน และด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน

วันวิสาข์ สมร (2551 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาในเรื่อง ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท คาโต้เล็ก (ประเทศไทย) จำกัด โดยมีกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานบริษัทคาโต้เล็ก (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 281 คน เครื่องมือที่ใช้ คือแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าสถิติ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t - test , F - test และ LSD. ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 26 - 35 ปี มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ อายุงาน 1 - 2 ปี รายได้เฉลี่ยต่อเดือนไม่เกิน 10,000 บาท และมีสถานภาพสมรสแล้ว 2) พนักงานมีความคิดเห็นด้วยว่าปัจจัยในการปฏิบัติงานด้านนโยบายการบริหารจัดการ ด้านสภาพการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และด้านค่าจ้างและค่าตอบแทนมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง และพนักงานมีความคิดเห็นด้วยว่าปัจจัยในด้านการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ด้านความมั่นคงและความพึงพอใจ และด้านความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในระดับมาก 3) พนักงานที่มีเพศ อายุ อายุงาน และสถานภาพสมรสต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานไม่แตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีระดับการศึกษาตำแหน่งงานในปัจจุบัน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทแตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

สุนิสา สงบเงียบ (2551 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท มินอิก เทคโนโลยี (ไทยแลนด์) พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 20 – 29 ปี มีระดับการศึกษามัธยมศึกษา/ปวช.มีสถานภาพโสดมีตำแหน่งหน้าที่พนักงานระดับปฏิบัติการ มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนน้อยกว่า 10,000 บาท และมีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 1 ปี พนักงานมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความรู้ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติด้านความ

มั่นคงก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในที่ทำงานว่ามีผลต่อประสิทธิภาพมาก ส่วนด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานและด้านเงินเดือนผลตอบแทนและสวัสดิการ พนักงานมีความคิดเห็นว่ามีผลต่อประสิทธิภาพปานกลาง พนักงานที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ตำแหน่งหน้าที่ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และประสบการณ์การทำงานที่ต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทมิน อิก เทคโนโลยี (ไทยแลนด์) จำกัดไม่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

สรุปได้ว่า การศึกษาเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานประกอบด้วย ลักษณะงาน ความรวดเร็วในการปฏิบัติงานความถูกต้องในด้านการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ความสำเร็จตรงเวลาในการปฏิบัติงาน สภาพการทำงาน ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ค่าจ้างและค่าตอบแทน ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำไปเป็นแนวทางในด้านการศึกษาวิจัยต่อไป