

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพของบุคลากร แผนกแผนการ และการลงทุน แขวงสาละวัน สาธารณรัฐประชาชนลาว ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พร้อมกับกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความคิดเห็น
2. แนวคิดกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ
3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพ
5. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความคิดเห็น

มีนักวิชาการหลายท่านได้ความหมายเกี่ยวกับความคิดเห็นไว้ดังนี้

Wahmen (1973, p. 34) กล่าวว่า ความคิดเห็นเป็นภาวะของจิตใจที่ผ่านประสบการณ์แล้ว เกิดการเรียนรู้แลผลักดันให้เกิดความคิด ความรู้สึกต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

เวสเตอร์ (Webster) กล่าวว่า ความคิดเป็นความเชื่อที่ไม่ได้ตั้งอยู่บนความแน่นอนหรือ ความรู้แน่แท้จริงตั้งแต่อยู่ในจิตใจความคิดและความเห็นแต่ละบุคคลที่เห็นว่ามันจะเป็นจริงหรือ ตรงตามที่คิดไว้

แนวคิดกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ

Zaleanick et al. (1957, p. 40 อ้างถึงใน มนัสชัย กวินัญชานนท์, 2544, หน้า 6)

ได้กล่าวว่าในการปฏิบัติงานได้ดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยจะต้องได้รับการตอบสนองความต้องการ ทั้งภายในและภายนอก (External and Internal Need) ซึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว ย่อมหมายถึง การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้แก่ความต้องการภายนอกได้แก่ 1) รายได้หรือค่าตอบแทน 2) ความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน 3) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ 4) ตำแหน่งหน้าที่ ความต้องการภายใน ได้แก่ 1) ความต้องการเข้าหมู่คณะ 2) ความต้องการแสดงความรู้สึเกี่ยวกับ การจรรงักดีความเป็นเพื่อนและความรักใคร่ 3) ความต้องการในศักดิ์ศรีของตนเอง

Becker and Neuhauser (1975, p. 94 อ้างถึงใน มนต์ชัย กวินธุ์ชยานนท์, 2544, หน้า 7) ได้เสนอตัวแบบจำลองเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร (Model of Organizational Efficiency) เขากล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กรนอกจากพิจารณาถึงทรัพยากรเช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ ที่เป็นปัจจัยนำเข้าและผลผลิตขององค์กรคือการบรรลุเป้าหมายแล้วองค์กรในฐานะที่เป็นองค์กรในระบบเปิด (Open System) ยังมีปัจจัยที่ประกอบอีกดังนี้

1. หากสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรมีความซับซ้อนต่ำ (High Task-environment Complexity)
2. การกำหนดระเบียบปฏิบัติชัดเจน เพื่อเพิ่มการทำงานที่มองได้มีผลทำให้ประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นด้วย
3. ผลการทำงานที่มองได้สัมพันธ์ในทางบวกประสิทธิภาพ
4. หากพิจารณาควบคู่กันจะปรากฏว่าการกำหนดระเบียบปฏิบัติอย่างชัดเจน และผลการทำงานที่มองเห็นได้มีความสัมพันธ์มากขึ้นต่อประสิทธิภาพมากกว่าตัวแปรแต่ละตัวตามลำพัง

Becker ยังเชื่ออีกว่าการสามารถมองเห็นผลการทำงานขององค์กรได้ (Visibility Consequences) มีความสัมพันธ์กับความมีประสิทธิภาพขององค์กร เพราะองค์กรสามารถทดลองและเลือกระเบียบปฏิบัติ และทรัพยากรที่เป็นประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายได้ฉะนั้นโครงสร้างของระเบียบปฏิบัติผลการปฏิบัติงานจึงมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพ

ในการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลมาประกอบการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

การจัดองค์กรเป็นเรื่องของการพัฒนาโครงสร้างองค์กรเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพผลการจัดองค์กรจำเป็นต้องมีเครือข่ายของการตัดสินใจและศูนย์กลางการติดต่อสื่อสาร

Harrington (1996, pp. 1853-1931) ได้ให้คำนิยามประสิทธิภาพรวมขององค์กรโดยให้ความสำคัญที่โครงสร้างและเป้าหมายขององค์กร (Organization's Structure and its Goals) ซึ่งกำหนดหลักประสิทธิภาพไว้ 12 ประการ ที่สะท้อนถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการบริหารจัดการที่มีระบบโดยมุ่งที่การทำงานให้เหมาะสมและง่ายขึ้น ซึ่งจะลดความสับสนในต่าง ๆ มีรายละเอียดดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน (Clearly Defined Ideal) ผู้บริหารต้องทราบถึงสิ่งที่ต้องการเพื่อลดความคลุมเครือและความไม่แน่นอน

2. ใช้หลักเหตุผลทั่วไป (Common Sense) ผู้บริหารต้องพัฒนาความสามารถสร้างความแตกต่างโดยค้นหาความรู้ และคำแนะนำให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
3. คำแนะนำที่ดี (Competent Counsel) ผู้บริหารต้องการคำแนะนำจากบุคคลอื่น
4. วินัย (Discipline) ผู้บริหารควรกำหนดองค์กรเพื่อให้พนักงานเชื่อถือตามกฎและวินัยต่าง ๆ
5. ความยุติธรรม (Fair Deal) ผู้บริหารควรให้ความยุติธรรมและความเหมาะสม
6. มีข้อมูลที่เชื่อถือได้ เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง และแน่นอน (Reliable, Diate, Accurate, and Permanent Records) ผู้บริหารควรมีข้อเท็จจริงเพื่อใช้ในการตัดสินใจ
7. ความฉับไวของการจัดส่ง (Dispatching) ผู้บริหารควรใช้การวางแผนตามหลักวิทยาศาสตร์สำหรับแต่ละหน้าที่เพื่อให้องค์กรทำหน้าที่ได้อย่างราบรื่นและบรรลุจุดมุ่งหมาย
8. มาตรฐานและตารางเวลา (Standards and Schedules) ผู้บริหารต้องพัฒนาวิธีการทำงานและกำหนดเวลาทำงานสำหรับแต่ละหน้าที่
9. สภาพมาตรฐาน (Standardized Conditions) ผู้บริหารควรรักษาสภาพแวดล้อมให้ดี
10. การปฏิบัติการที่มีมาตรฐาน (Standardized Operations) ผู้บริหารควรรักษารูปแบบมาตรฐานของวิธีการปฏิบัติที่ดี
11. มีคำสั่งการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานระบุไว้ (Written Standard-practice Instructions) ผู้บริหารต้องระบุการทำงานที่มีระบบถูกต้องและเป็นลายลักษณ์อักษร
12. การให้รางวัลที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency Reward) ผู้บริหารควรให้รางวัลพนักงานสำหรับการทำงานที่เสร็จสมบูรณ์

Zaleanik et al. (1958, p. 40 อ้างถึงใน สุรพงษ์ เหมือนเผ่าพงษ์, 2540, หน้า 37) ได้กล่าวไว้ว่าในการปฏิบัติงานด้วยดีหรือไม่นั้นเป็นปัจจัยที่ต้องการตอบสนองความต้องการภายในและภายนอก (Internal and External Need) ซึ่งได้รับการตอบสนองแล้วย่อมหน่วยการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งความต้องการภายนอกได้แก่ 1) รายได้หรือค่าตอบแทน 2) ความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน 3) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ 4) ตำแหน่งหน้าที่ 5) รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน 6) ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม 7) งานเชื่อถือได้จับพัตน์มีคุณภาพและลงทะเบียนเป็นหลักฐาน 8) งานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินการงานอย่างทั่วถึง 9) งานสำเร็จทันเวลา 10) ผลของงานได้มาตรฐาน 11) การดำเนินงานสามารถยึดมาตรฐานได้ 12) กำหนดมาตรฐานที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการทำงาน 13) ให้บำเหน็จรางวัลแก่งานที่ดี

Merton (1940) นักสังคมวิทยาที่เสนอข้อโต้แย้งเป็นคนแรกเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพของคนในองค์กรกับโครงสร้างขององค์กรว่าจะก่อให้เกิดผลซึ่งไม่คาดหวัง

ตามมาได้ โดยเฉพาะองค์กรที่มีโครงสร้างแบบ Bureaucracy เขากล่าวว่า การควบคุมและการประสานงานโดยอาศัยกฎข้อบังคับในการจัดองค์กรที่มีเหตุผลและกฎข้อบังคับช่วยให้สามารถทำนายพฤติกรรมของคนในองค์กรได้ แต่ก็จะทำให้พฤติกรรมนั้นมีความยืดหยุ่นได้น้อย การเน้นที่ใช้กฎข้อบังคับเพื่อองค์กรจะทำให้สมาชิกในองค์กรนำเอากฎข้อบังคับขององค์กรมาเป็นเป้าหมายของตนเอง กฎเกณฑ์ข้อบังคับขององค์กรจะไม่ใช่วิถีทาง (Means) ที่จะทำให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ แต่จะเป็นเป้าหมายของสมาชิกในองค์กรแทนที่จะเป็นวิธีการที่ทำให้งานสำเร็จด้วยการเข้าแทนที่ “Displacement” เป้าหมายขององค์กรโดยเป้าหมายของบุคคลเช่นนี้จะนำไปสู่ความไร้ประสิทธิภาพขององค์กร ข้อโต้แย้งของ เมอร์ตันนี้ปรากฏอยู่ในบทความเรื่อง “Bureaucratic Structure and Personality” ภายหลังที่แนวความคิดเรื่อง Bureaucracy ได้เป็นที่ยอมรับกันว่าจะช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้นสำหรับผลที่ไม่พึงประสงค์ที่จะเกิดขึ้นตามมาอันเนื่องมาจากการเน้นการควบคุมเพื่อให้สามารถคาดการณ์พฤติกรรมของปัจเจกชนในองค์กรที่เมอร์ตัน เสนอไว้มี 3 ประการ คือ

1. ลดความสัมพันธ์อันเป็นส่วนตัวของสมาชิกในองค์กรลง การเลื่อนขั้นและประเมินบุคคลขึ้นอยู่กับความสัมฤทธิ์ผลของแต่ละคนในด้านงาน
2. มีการเพิ่มกฎระเบียบ ข้อบังคับในองค์กรมากขึ้น สมาชิกขององค์กรจะนำกฎระเบียบมาเป็นเป้าหมายมาเป็นเป้าหมายในการปฏิบัติงานแทนเป้าหมายที่เป็นจริงขององค์กร
3. มีการเพิ่มการใช้การแบ่งแยกออกเป็นลำดับชั้นเป็นเทคนิคของการตัดสินใจซึ่งหมายถึงการไม่แสวงหาทางเลือกที่สามารถปฏิบัติได้จริง แต่จะจำแนกออกเป็นลำดับชั้นว่าอะไรควรจะตัดสินใจก่อนและรอง ๆ ลงไปคืออะไรเป็นการกำหนดแนวทางในการตัดสินใจที่สำคัญเพียงแนวทางเดียว โดยไม่ให้มีโอกาสเลือกตัดสินใจได้ แม้ว่าสถานการณ์จะต่างกัน

Ryan and Simith (1954 อ้างถึงใน สันติสุข สุขุม, 2543, หน้า 19) ได้พูดถึงประสิทธิภาพของบุคคล (Human Efficiency) ว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ในแง่บวกกับสิ่งที่ทุ่มเทและลงทุนให้กับงาน ซึ่งประสิทธิภาพในการทำงานนั้นมองจากแง่มุมของการทำงานของแต่ละบุคคลโดยพิจารณาเปรียบเทียบกับสิ่งที่ให้กับงาน เช่น ความพยายาม กำลังงาน กับผลลัพธ์ที่ได้จากงานนั้น

Simon (1960, p. 180 อ้างถึงใน แสง รัตนมงคล, 2514, หน้า 81) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับประสิทธิภาพไว้ว่า งานใดจะมีประสิทธิภาพสูงสุดให้ดูจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลผลิต (Output) ที่ได้รับออกมา เพราะฉะนั้นประสิทธิภาพจึงเท่ากับผลิตผลด้วยปัจจัยนำเข้า และถ้าเป็นการบริหารราชการก็วัดความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ (Satisfaction) เข้าไปด้วย ซึ่งเขียนเป็นสูตรได้ ดังนี้

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

E คือ ประสิทธิภาพของงาน (Efficiency)

O คือ ผลิตผลหรือผลงานที่ได้รับ (Output)

I คือ ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรทางการบริหารที่ใช้ไป (Input)

S คือ ความพึงพอใจในผลงานที่ออกมา (Satisfaction)

Good (1973, p. 193) ให้ความหมายของประสิทธิภาพว่า หมายถึง ความสามารถสำเร็จ ที่ทำให้เกิดความสำเร็จตามความปรารถนาโดยใช้เวลา และความพยายามเล็กน้อย ก็สามารถให้ผลงานที่ได้สำเร็จลงอย่างสมบูรณ์

Certo (2000, p. 9) ได้ให้คำนิยามของประสิทธิภาพและประสิทธิผลว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง การใช้ทรัพยากรขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ประสิทธิผลมุ่งทำให้เกิดการ “ทำสิ่งที่ถูกต้อง (Doing the Right Things)” ส่วนคำว่าประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง เป็นวิธีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้เกิดความสิ้นเปลืองน้อยที่สุดโดยสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายโดยใช้ทรัพยากรต่ำสุด กล่าวคือ เป็นการใช้โดยมีเป้าหมาย (Goal) คือ ประสิทธิผลหรือให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้สูงสุดอาจเรียกว่า “ทำสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้อง (Doing Things Right)”

แสวง รัตนมงคลมาส (2514, หน้า 100) ได้ศึกษาความหมายของประสิทธิภาพจากทฤษฎีของบุคคลต่าง ๆ พบว่า มีองค์ประกอบร่วมตรงกันอย่างน้อยหนึ่งคือ ประสิทธิภาพหมายถึงความสามารถในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงไปโดยดีที่สุด ซึ่งความหมายของคำว่าโดยดีที่สุดในด้านธุรกิจหมายถึงการให้ได้ผลกำไรสูงสุดแต่ถ้าเป็นการบริหารราชการหมายถึงความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนผู้รับบริการได้สูงสุด

เสาวภาคย์ คีวาจา (2529 อ้างถึงใน สิ้นเลิศ สุขุม, 2543, หน้า 19) ได้สรุปไว้ว่า ประสิทธิภาพในการทำงานหมายถึงความพร้อมและความพยายามและรวมไปถึงความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จโดยการประเมินประสิทธิภาพในการทำงานนั้นไม่สามารถทำได้โดยตรงเนื่องจากหน่วยในการจัดสิ่งที่ลงทุนลงไปเช่นเงินความพยายามแรงงานนั้นเป็นคนละหน่วยในการวัดผลลัพธ์คือผลการปฏิบัติงานดังนั้นจึงใช้วิธีการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ซึ่งหมายถึงการวัดว่าผลลัพธ์ที่ได้ตรงตามเป้าหมายหรือไม่

ดิน ปรัชญาฤทธิ์ (2536, หน้า 130) ได้ให้ความหมายไว้ในหนังสือ “ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์” ว่าประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึงการสนับสนุนให้มีวิธีการบริหารที่จะได้รับผลดีมากที่สุดโดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุดนั่นก็คือการลดค่าใช้จ่ายด้านวัตถุและ

บุคลากรลงในขณะที่พยายามเพิ่มความมั่นคง ความเร็ว และความราบเรียบของการบริหารให้มากขึ้น

ทฤษฎีองค์ประกอบคู่ (Two Factor Theory)

Herzberg, Mausner, and Syderman (1959 อ้างถึงใน ระพีพัฒน์ ปาละวงศ์, 2532, หน้า 13-16) ได้เสนอทฤษฎีองค์ประกอบคู่ (Two Factor Theory) ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ซึ่งสรุปว่ามีปัจจัยสำคัญ 2 ประการที่สัมพันธ์กับความชอบหรือไม่ชอบในงานของแต่ละบุคคล ซึ่งปัจจัยดังกล่าว คือ

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor)
2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) หรือปัจจัยสุขอนามัยปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เพื่อจูงใจให้ตนชอบและรักงานปฏิบัติเป็นตัวกระตุ้นทำให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะปัจจัยสามารถสนองตอบความต้องการภายในของบุคคลได้ด้วย ได้แก่
 1. ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้สำเร็จ และประสบความสำเร็จอย่างเต็มความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นเมื่อผลงานสำเร็จ จึงเกิดความรู้สึกพอใจและปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้น ๆ
 2. การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือ ไม่ว่าจะจากผู้บังคับบัญชาจากเพื่อนจากผู้มาขอรับคำปรึกษาหารือ จากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในรูปแบบยกย่องชมเชยแสดงความยินดีให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถเมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย
 3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความริเริ่มสร้างสรรค์ท้าทายให้ต้องลงมือทำ หรืองานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ดีตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังแต่ผู้เดียว
 4. ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด
 5. ความก้าวหน้า หมายถึง ได้รับเลื่อนขึ้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การได้มีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรมปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัย หมายถึง ปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลที่มีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มี

ลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กร บุคคลในองค์กรจะเกิดความไม่ชอบงานชิ้นนี้ และปัจจัยที่มาจากภายนอกตัวบุคคล ได้แก่

1. เงินเดือน หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น ๆ เป็นที่พอใจของบุคลากรที่ทำงาน
2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต นอกจากจะหมายถึงการที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้ว ยังหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพด้วย
3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน
4. สถานะของอาชีพ หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี
5. นโยบายและการบริหาร หมายถึง การจัดการและการบริหารขององค์กรติดต่อสื่อสารภายในองค์กร
6. สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภายในของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ อีกด้วย
7. ความเป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขา เช่น การที่บุคคลต้องถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ซึ่งห่างไกลจากครอบครัวทำให้เขาไม่มีความสุขและไม่พอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่
8. ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงานความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์กร
9. วิธีการปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร

เฮิร์ซเบอร์ก (Herzberg) ได้อธิบายเพิ่มเติมอีกว่า องค์ประกอบทางด้านการจูงใจจะต้องมีค่าเป็นบวกเท่านั้น จึงจะทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในงานชิ้นนี้ได้ แต่ถ้าค่าเป็นลบบุคคลจะมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงานแต่อย่างใด ส่วนองค์ประกอบทางด้านสุขอนามัยถ้ามีค่าเป็นลบ บุคคลจะไม่มีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน แต่อย่างใด เนื่องจากองค์ประกอบทางด้านสุขอนามัยมีหน้าที่ที่จะจ้จุนหรือบำรุงรักษาบุคคลให้มีความพึงพอใจในงานเพิ่มมากขึ้น

ทฤษฎีองค์ประกอบคู่ของ เฮิร์ซเบอร์ก (Herzberg) เป็นแนวคิดทฤษฎีที่ทำให้ผู้บริหารได้ทราบว่า ปัจจัยใดที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล เพื่อที่จะให้บุคคลทำงานด้วยความมี

ประสิทธิภาพทำงานให้องค์กรอย่างเต็มที่และทราบว่าปัจจัยใดเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมความพึงพอใจในการทำงาน เพื่อช่วยให้บุคคลทำงานโดยไม่คิดจะลาออกอันเป็นการบำรุงรักษาขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจ ซึ่งหากปัจจัยต่าง ๆ เหล่านั้นได้รับการยอมรับก็จะส่งผลต่อความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานในทางที่ดีขึ้น อันจะทำให้ผู้ปฏิบัติมีกำลังใจที่จะทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถนั่นเอง

Herzberg et al. (1959 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2541, หน้า 112-113) เป็นเจ้าของทฤษฎีนี้อาจเรียกว่า ทฤษฎีจูงใจและธำรงรักษา (Motivation Maintenance Theory) หรือทฤษฎีการจูงใจ สุขอนามัย (Motivation-hygiene Theory) เฮอริชเบอร์ก (Herzberg) ได้แบ่งปัจจัยการจูงใจออกเป็น 2 องค์ประกอบดังนี้

1. ปัจจัยการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ (Motivation Factor) หมายถึงปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้น ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดแรงจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการชมเชยยกย่อง การยอมรับจากเพื่อนร่วมงานได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานในขั้นสูงขึ้นไป โอกาสในการเจริญก้าวหน้า การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งการมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก เป็นต้น ปัจจัยดังกล่าวทำให้บุคคลมีความรู้สึกนึกคิดในด้านดี ซึ่งจัดเป็นความต้องการในขั้นที่ 4 และขั้นที่ 5 ของทฤษฎีความต้องการของ มาสโลว์ (Maslow) คือ ความต้องการการยกย่องนับถือ และต้องการความสำเร็จ

2. ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factor) หมายถึง ปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความรู้สึกไม่พอใจในงานที่ทำ ไม่ใช่ปัจจัยที่จูงใจโดยตรงในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่ นโยบายและหลักการบริหารงานขององค์กร การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกรในองค์กรอัตราค่าจ้าง ความมั่นคง สภาพการทำงาน สถานภาพในการทำงาน ปัจจัยสุขอนามัยมีความสัมพันธ์กับความต้องการทางกาย ความต้องการความปลอดภัยและความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มตามทฤษฎีความต้องการของ มาสโลว์ (Maslow)

ทฤษฎีการจูงใจของ เฮอริชเบอร์ก (Herzberg) ได้รับการศึกษาให้กว้างขวางออกไปอีกจนกระทั่งมีความเชื่อว่าความต้องการทางด้านการจูงใจจะประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยตรงกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องด้านบำรุงรักษา ซึ่งมีความสำคัญพอสรุปได้ดังนี้

1. งานที่มีความท้าทายก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีเกี่ยวกับความสำเร็จของงานเกิดความรู้สึกพึงพอใจก้าวหน้า ได้รับการยกย่องและเกิดความเพลิดเพลินในงานเหล่านี้ถือเป็นสิ่งจูงใจพนักงานให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2. กฎในการทำงาน แสงสว่าง เวลาหยุดพัก สิทธิของควมมีอาวุโส ค่าจ้าง ผลประโยชน์พิเศษและอื่น ๆ หากเป็นไปอย่างเหมาะสมอาจเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจในการทำงานได้

3. พนักงานจะเกิดความไม่พอใจเมื่อ โอกาสที่เขาจะได้รับความรู้สึเกี่ยวกับความสำเร็จของงานถูกขัดออกไปทำให้มีความรู้สึกที่ไม่ดีเกิดขึ้นและหาข้อผิดพลาดจากสภาพแวดล้อม

4. เมื่อปัจจัยด้านการจูงใจ เช่น ความก้าวหน้า ความสำเร็จ ความรับผิดชอบ และการยกย่อง ไม่ได้รับการตอบสนอง ผู้ปฏิบัติงานจะแสวงหาการตอบสนองความพอใจจากปัจจัยด้านการบำรุงรักษา

5. ความต้องการด้านการบำรุงรักษาจะลดลง หากความต้องการด้านการจูงใจได้รับการตอบสนองความพอใจแล้ว อำนวนย แสงสว่าง (2536, หน้า 71) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพ ได้แก่ อัตราการประเมินประสิทธิภาพในการทำงานในตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรว่า มีความเหมาะสมในระดับใด นอกจากนั้นก็จะมีการประเมินศักยภาพของบุคลากรในการทำงานในตำแหน่งที่นั้นจะต้องมี การเพิ่มเติมประสบการณ์ในทางด้านใดบ้างจึงจะทำให้การทำงานในตำแหน่งหน้าที่นั้นมีความสมบูรณ์

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2538, หน้า 91-92) ได้ให้ความหมายไว้ในหนังสือศัพท์การบริหารว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) มีหลายความหมาย ดังนี้

1. ความสามารถในการผลิตผลลัพธ์ที่ต้องการด้วยการใช้พลังงาน เวลา วัสดุ หรือปัจจัยอื่น ๆ ค่าที่สุด

2. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) และผลที่ออกมา (Output) เพื่อสร้างให้เกิดต้นทุนสำหรับทรัพยากรค่าที่สุด

Taylor (1886 อ้างถึงใน ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, 2543) ซึ่งได้รับการยกย่องให้เป็น “บิดาแห่งการบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์” และ “บิดาแห่งการบริหารที่มีหลักเกณฑ์” (Father of Scientific Management) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเสรีภาพและประชาธิปไตยของบุคคลคือ เรื่องการใช้หลักเหตุผลในการบริหารและโดยเน้นเรื่องประสิทธิภาพของตัวคนงานขององค์กร เทเลอร์ ถือว่าองค์กรจะมีประสิทธิภาพสูงสุคนั้นจะต้องขึ้นอยู่กับสิ่งสำคัญ 3 อย่างคือ

1. การเลือกคนงานที่มีความสามารถสูงสุด (Selection)
2. การฝึกอบรมให้คนงานทำงานอย่างถูกวิธี (Training)
3. การหาสิ่งจูงใจให้เขาเกิดกำลังใจในการทำงาน (Motivation) ซึ่งเทเลอร์จะมุ่งมองในเรื่องค่าตอบแทนแรงงานเป็นเกณฑ์

เทเลอร์ (Taylor) ได้เน้นหลักถึงการศึกษาเรื่องเวลา และการเคลื่อนไหวของแรงงานในการทำงาน เทเลอร์ (Taylor) คิดว่าหน้าที่ใหม่ ๆ สำหรับผู้บริหารควรมีดังนี้ คือ

1. กำหนดงานและพัฒนาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดของแรงงานแต่ละคนโดยใช้หลักเกณฑ์ที่ได้ทดลองพิสูจน์มาแล้วแทนที่จะปล่อยให้คนงานทำงานแบบตามใจชอบ
2. ต้องมีการคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานที่ดีที่สุดเพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมกับงานนั้น
3. ฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานที่คัดเลือกไว้ด้วยวิธีการที่เหมาะสม
4. กำหนดระดับผลผลิตที่คาดหวังหรือมาตรฐานของผลผลิต
5. จัดให้รางวัลหรือจ่ายค่าตอบแทนพิเศษสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีผลผลิตมากกว่ามาตรฐานที่กำหนด

เทเลอร์ (Taylor) เชื่อว่าเป็นไปได้ที่จะกำหนดปริมาณงานที่แต่ละคนทำได้ในระยะเวลาที่กำหนด โดยไม่เป็นการบีบคั้นต่อผู้ทำงานนั้น และการศึกษาเกี่ยวกับเวลาดังกล่าวจะเป็นไปโดยถูกต้องและมีหลักเกณฑ์มากที่สุด ซึ่งจะป้องกันข้อโต้แย้งต่าง ๆ ได้โดยทั้งสองฝ่ายต่างจะได้รับประโยชน์สูงสุด คนงานจะได้รับประโยชน์จากการทำงานครบตามปริมาณและจะไม่ต้องมีปัญหาเรื่องการบิดพลิ้วงานให้ล่าช้าลง ส่วนฝ่ายบริหารก็จะได้รับประโยชน์จากการได้รับผลผลิตเพิ่มและก็จะยอมจ่ายค่าแรงสูงขึ้นอีก

เทเลอร์ (Taylor) ได้ทำการวิเคราะห์เวลาเคลื่อนไหว (Time and Motion Study) เพื่อกำหนดวิธีทำงาน โดยใช้วิธีดังนี้ศึกษาเกี่ยวกับเวลาที่ใช้ในการทำงานชิ้นหนึ่ง ๆ โดยวิธีจับเวลา ศึกษาเกี่ยวกับการเคลื่อนไหว (Motion) ของคนงานเพื่อหาวิธีปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้คนงานเหนื่อยน้อยที่สุดวัสดุเดินทางสั้นที่สุดการแยกงานออกเป็นขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อให้คนงานทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรนั้นจำเป็นต้องมีการบริหารเพื่อบริหารจัดการองค์กรเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพในที่นี้ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสรุปได้ดังนี้

1. ทฤษฎีหมุดเชื่อมโยง (Linking Pin Function Theory) ซึ่ง (Likert, 1961 อ้างถึงใน สมคิด บางโม, 2539, หน้า 33) กล่าวว่า

1.1 การทำงานเป็นกลุ่มจะช่วยให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำให้มีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้นอีกด้วย

1.2 การทำงานเป็นกลุ่มใช้ในทุกระดับขององค์กร ซึ่งจะขึ้นอยู่กับหมวดเชื่อมโยง
ก็คือผู้บังคับบัญชาหรือผู้แทน

1.3 การงานแผนและการแก้ปัญหาเป็นเรื่องกลุ่ม ให้กลุ่มตัดสินใจโดยสมาชิก
ทุกคนมีส่วนร่วมจะทำให้สมาชิกเกิดความพึงพอใจ ผูกพันยอมรับนับถือกัน

2. ทฤษฎีองค์กรของ Viner (1962 อ้างถึงใน สมคิด บางโม, 2539, หน้า 35) ได้ให้
แนวคิดเรื่ององค์กรว่าองค์กรเป็นระบบหนึ่งที่ประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการคือ

2.1 ปัจจัยนำเข้า เช่น วัตถุดิบ แรงงาน ทุน

2.2 กระบวนการ เป็นการเปลี่ยนแปลงวัตถุดิบเป็นสินค้าหรือบริการ

2.3 ผลผลิต

2.4 ข้อมูลย้อนกลับ เป็นข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2.5 สิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

3. Fayol (1908 อ้างถึงใน สมคิด บางโม, 2539, หน้า 71) ได้กล่าวว่า องค์กรประกอบ
พื้นฐานของกระบวนการจัดการประกอบด้วย 5 ประการที่เรียกว่า POCCC ได้แก่
การวางแผน (Planning) การจัดหน่วยงาน (Organizing) การสั่งการบังคับบัญชา (Commanding)
การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling)

4. ทฤษฎีการในการบริหาร

4.1 ทฤษฎีที่เป็นปัจจัยพื้นฐานของการจัดการองค์กร มีอยู่ 4 ประการที่รู้จักกันใน
นาม 4 M ได้แก่

4.1.1 คน (Man) เป็นผู้ปฏิบัติการขององค์กร

4.1.2 เงิน (Money) เป็นค่าใช้จ่ายในองค์กร

4.1.3 วัสดุสิ่งของ (Materials) อุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ ทั้งอาคารสถานที่

4.1.4 การจัดการ (Management) ความรู้เกี่ยวกับการจัดการทางด้านธุรกิจเอกชน
หรือการจัดการธุรกิจ ได้เพิ่มอีก 2 ปัจจัย คือ ตลาด (Market) สำหรับการจำหน่ายและการบริการ
และเครื่องจักร (Machine) ใช้สำหรับการผลิตสินค้าทั้งนี้ในปัจจุบันแนวคิดของนักวิชาการด้าน
การบริหาร ได้กำหนดทฤษฎีพื้นฐานว่าจะต้องประกอบด้วย 5 ประการคือ คน ทุน วิทยาการ
ลูกค้า และเวลา (สมคิด บางโม, 2539, หน้า 62-63)

4.2 การพัฒนาองค์กร หมายถึง ความพยายามเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนทั้งองค์กร
ซึ่ง สมยศ นาวิการและสุสดี รุมาคม (2520 อ้างถึงใน สมคิด บางโม, 2539, หน้า 51) กล่าวว่า
การพัฒนาองค์กร สามารถดำเนินการเป็น 3 ขั้นตอน คือ

4.2.1 การวิเคราะห์ปัญหาขององค์กร

4.2.2 การสอดแทรกวิธีการใหม่ ๆ เข้าไปในองค์กร

4.2.3 การบำรุงรักษาวิธีการใหม่ ๆ ให้คงอยู่ตลอดไป

5. ฟาโยล (Fayol) ได้อธิบายถึงกระบวนการบริหารว่าประกอบด้วยหน้าที่ทางการบริหาร 5 ประการ คือ

5.1 การวางแผน (Planning) คือ การคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบกระเทือนการวางแผนการปฏิบัติเอาไว้เป็นการล่วงหน้า

5.2 การจัดองค์การ (Organizing) จัดโครงสร้างของงาน และกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

5.3 การบังคับบัญชา (Commanding)

5.3.1 ฟาโยล (Fayol) วางหลักการบังคับบัญชาดังนี้

5.3.2 ต้องรู้จักคนของตนเป็นอย่างดี

5.3.3 จัดคนที่ไร้สมรรถภาพ

5.3.4 มีความชำนาญในการประสานงานและประสานกิจกรรมของหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

5.3.5 ทำตนเป็นตัวอย่าง

5.3.6 มีการควบคุมการปฏิบัติงานเพื่อให้การปฏิบัติมีประสิทธิภาพ

5.3.7 ให้มีการประชุมร่วมกันในหน่วยงาน การบังคับบัญชาสั่ง

การจะได้เพียงใดขึ้นอยู่กับตัวผู้บังคับบัญชาเองที่จะต้องกระทำตัวอย่างที่ดี มีความเข้าใจในคนงาน ติดต่อสื่อสารผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด หากโครงสร้างขององค์การไม่เหมาะสมก็ปรับปรุงแก้ไขหากผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดหย่อนประสิทธิภาพก็ควรไล่ออกเพื่อปรับปรุง

5.4 การประสานงาน (Co-ordinating) คือ ภาระหน้าที่ที่เชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้โดยร่วมมือร่วมใจกันทำงานไปสู่จุดหมายเดียวกัน

5.5 การควบคุม (Controlling) คือ การกำกับกิจกรรมที่ทำให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้

6. ฟาโยล (Fayol) เห็นว่าผู้บริหารจำเป็นต้องมีความสามารถทางด้านการบริหารควบคู่กันไปกับเทคนิคในการทำงานและความรู้ทางด้านบริหารนี้สามารถเรียนรู้กันได้โดยการอบรมหลักการบริหารมีอยู่ 14 ข้อดังนี้

6.1 หลักเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority & Responsibility)

6.2 หลักการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (Unity of Command)

6.3 หลักการมีจุดหมายร่วมกัน (Unity of Direction)

6.4 หลักการชี้แจงไว้ซึ่งสายงาน (Scalar Chain)

6.5 หลักการแบ่งงานกันทำ (Division of Work or Specialization)

6.6 หลักเกี่ยวกับระเบียบวินัย (Discipline)

6.7 หลักการถือประโยชน์ส่วนบุคคลเป็นรองจากประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of Individual to General Interest)

6.8 หลักการให้ผลประโยชน์ตอบแทน (Remuneration)

6.9 หลักการรวมอำนาจไว้ส่วนกลาง (Centralization)

6.10 หลักความมีระเบียบเรียบร้อย (Order)

6.11 หลักความเสมอภาค (Equity)

6.12 หลักความมีเสถียรภาพในการทำงานหรือความมั่นคงของงาน (Stability of Tenure)

6.13 หลักการคิดริเริ่ม (Initiative)

6.14 หลักความสามัคคี (Esprit Decorp)

ในเรื่องขององค์กรนั้น นอกจากการบริหารองค์กรแล้ว ในรายละเอียดประการสำคัญคือ ปัจจัยพื้นฐานของการบริหารองค์กรซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นต่อการดำเนินการและยังจะต้องมีการปรับปรุงพัฒนาการบริหารองค์กรประกอบกันไปด้วยจากที่กล่าวมาข้างต้นจะพบว่าการจัดการต่อปัจจัยพื้นฐานขององค์กรประกอบด้วยการปฏิบัติหลาย ๆ ประการซึ่งมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งถ้าพิจารณาอีกครั้งการปฏิบัติต่าง ๆ นั้นก็คือปัจจัยหนึ่งที่สำคัญของปัจจัยพื้นฐานของการบริหารองค์กรนั่นเองที่จะนำมาเป็นพื้นฐานของการดำเนินโครงการต่อไป

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y

McGregor (1952 อ้างถึงใน สิริโสภาค บุรพาเดชะ, 2528, หน้า 65-67) ได้แสดงความคิดว่า ความคิดทฤษฎี X นี้ เป็นที่นิยมใช้ในทฤษฎีการบริหารแบบคลาสสิก เช่น ระบบราชการของเวเบอร์ (Weber) บางที ทฤษฎี X ใช้ได้ ทั้ง ๆ ที่โดยธรรมชาติแล้วคนงานไม่ได้มีลักษณะที่เสียขาดความรับผิดชอบ ฯลฯ ตามที่ทฤษฎี X อ้างแต่ความสำเร็จของการใช้วิธีการจูงใจแบบทฤษฎี X เกิดจากการที่คนงานพยายามปรับตัวเองให้เข้ากับ ทฤษฎี X เพื่อที่จะเป็นที่พอใจของฝ่ายจัดการ เนื้อหาของทฤษฎี X ดังนี้

1. มนุษย์โดยทั่วไปจะไม่ชอบทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงการทำงานเสมอเท่าที่มีโอกาส

2. เามาจากลักษณะการไม่ชอบการทำงานของมนุษย์ การจะทำให้มนุษย์ปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ต้องใช้วิธีการบังคับควบคุม สั่งการ หรือการข่มขู่ และลงโทษด้วยวิธีการต่าง ๆ

3. มนุษย์โดยทั่วไปชอบที่จะเป็นผู้ตาม มีคนคอยบังคับ สั่งการในการทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยาน และต้องการความมั่นคงมากกว่าสิ่งอื่นใด

4. มนุษย์ให้ความสำคัญเฉพาะตนเอง เนือชาต่อความต้องการขององค์กร มนุษย์มักต่อต้านการเปลี่ยนแปลงแนวความคิดเรื่องนี้เป็นผลสะท้อนจากการจัดองค์กรทางการเมือง แม้ในปัจจุบันแนวความคิดนี้ก็ยังคงมีอยู่โดยคิดว่าผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ออกคำสั่งแต่ผู้เดียว การควบคุม จะใช้วิธีการออกคำสั่งอำนาจและสิทธิในการตัดสินใจจะอยู่ที่ผู้บริหารสูงสุด หรือเป็นรวมอำนาจเข้าสู่ศูนย์กลาง (Centralization) ตามทฤษฎีนี้การบริหารจึงเข้าใจว่าถึงจุดใจ ถ้าทำงานได้มากค่าจ้างก็จะสูง มิฉะนั้นจะใช้วิธีการกระตุ้นให้ทำงานด้วยการข่มขู่ให้คนงานเกิดความเกรงกลัวหวาดหวั่นคนงานต้องยอมทำตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเพื่อมิให้ต้องออกจากงาน แบบขององค์กรเช่นนี้จะมีการควบคุมอย่างใกล้ชิดจากเบื้องต้น หรือผู้บริหารซึ่งเป็นแนวคิดในการจัดรูปองค์กรตามแบบราชการหรือการจัดองค์กรตามประเพณีนิยม

ทฤษฎี Y (Theory Y) เป็นแนวคิดที่นิยมใช้ในปัจจุบันเป็นที่มาของหลักการด้านมนุษยสัมพันธ์ สมมติฐานของทฤษฎีนี้คือ มนุษย์เป็นผู้ที่ชอบสังคม (Man is a Social Man) มนุษย์อยู่คนเดียวในโลกไม่ได้ ต้องมีการสังสรรค์กันและอยู่ในระบบสังคม มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน แมคเกรเกอร์ ได้เสนอทฤษฎี Y ไว้ดังนี้

1. การควบคุมและการบังคับ มิใช่วิธีเดียวที่จะทำให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรคนยอมจะทำงานด้วยความเป็นตัวของตัวเอง จนบรรลุวัตถุประสงค์ที่เขายอมรับ

2. มนุษย์ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นกลุ่ม

3. คนจะยึดมั่นกับวัตถุประสงค์ เมื่อเขาได้รับผลสำเร็จจากการทำงาน การที่คนได้รับการตอบสนองความต้องการที่สนใจตัวเอง จะทำให้เขาเกิดความพยายามในการทำงานนั้นต่อไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

4. ความพยายามของมนุษย์ทั้งทางกายและทางใจในการทำงานเป็นไปตามธรรมชาติ เช่นเดียวกับการพักผ่อนหรือการหาความเพลิดเพลิน มนุษย์โดยทั่วไปมิได้รังเกียจการทำงาน การทำงานจะได้รับความสนใจจากผู้ปฏิบัติงานคนงานจะถืองานเป็นสิ่งที่ตอบสนองความต้องการหรือคนงานจะถือว่างานเป็นสิ่งที่ต้องหลีกเลี่ยงนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะการควบคุมของผู้บริหาร

5. คนเราจะเรียนรู้จากสถานการณ์ที่เหมาะสม เพื่อการยอมรับความรับผิดชอบและยังแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น การหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ขาดความทะเยอทะยานและยึดมั่นกับความปลอดภัยอย่างเดียวไม่ใช่ลักษณะที่แท้จริงของบุคคล

6. ความสามารถในการใช้ความคิด ความเฉลียวฉลาด จินตนาการ และความคิดที่สร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในองค์กรจะมีอยู่ในตัวบุคคลด้วยกันทั้งสิ้น ทฤษฎี Y มีความคาดหวังเกี่ยวกับผู้ได้บังคับบัญชา ดังนี้

6.1 ปฏิบัติงานมากกว่าที่กำหนดให้

6.2 ให้ความสนใจในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น

6.3 ไม่ยอมเสียเวลาในการทำงาน

7. ต้องการที่จะให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นด้วยการทำงานเป็นอย่างดี ทฤษฎีนี้เน้นถึงการพัฒนาตนเองของมนุษย์ซึ่งชี้ให้เห็นว่า มนุษย์นั้นรู้จักตัวเองได้อย่างถูกต้อง รู้ความสามารถของตน ผู้บริหารจะมีความรู้ลึกในด้านดีต่อคนงานฝ่ายบริหารควรที่จะสร้างสถานการณ์ที่จะทำให้สมาชิกขององค์กรมีความรู้ลึกกับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายส่วนบุคคล อันจะมีผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นส่วนร่วมด้วยนั่นเอง

กล่าวโดยสรุปได้ว่าทฤษฎีฮาร์ริงตันได้ให้นิยามประสิทธิภาพรวมขององค์กรโดยให้ความสำคัญที่โครงสร้างและเป้าหมายขององค์กรคือได้รับสามารถใช้เป็นแนวทางในการบำรุงขวัญและกำลังใจตอบสนองความให้สอดคล้องกับสิ่งเหล่านั้นในความต้องการของบุคลากรเช่น การเลื่อนตำแหน่งให้มีความผิดชอบงานมากขึ้นเพื่อส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ลำดับชั้นความต้องการของผู้ปฏิบัติการบริหารงานบุคคลของผู้บังคับบัญชาสามารถใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงบำรุงขวัญและกำลังใจด้านสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดีขึ้นตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานได้ด้วยเช่นกันทั้งนี้เนื่องจากทฤษฎีนี้มุ่งเน้นที่การพัฒนาคนของผู้ปฏิบัติงานและการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญที่สุด

ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเคลแลนด์ (McClelland's Achievement Motivation Theory)

McClelland (1961, p. 43) ได้เสนอแนวคิดว่ามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 3 อย่างด้วยกัน คือ

1. ความต้องการด้านความสำเร็จ (Achievement) คนมีความต้องการประสบผลสำเร็จดีที่สุดเมื่อเทียบกับมาตรฐาน โดยมากมักจะนิยมตั้งเป้าหมายงานไว้ค่อนข้างสูงเป็นความต้องการเพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จที่จะกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีกว่าและมีประสิทธิภาพสูงกว่า และมีผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย

2. ความเป็นพวกพ้อง (Affiliation) เป็นความปรารถนา เพื่อความเป็นมิตรไมตรี และความสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างสนิทชิดชอบ หวังจะได้รับการมีน้ำใจตอบแทนจากคนอื่น ๆ ซึ่งเป็นความต้องการเพื่อสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพกับคนอื่น

3. ความต้องการมีอำนาจ (Power) เป็นความต้องการที่อยากจะมีอำนาจเหนือบุคคลอื่น และจะมุ่งพยายามแสดงออกเพื่อมีอำนาจควบคุมในทางสังคม และมีความต้องการให้คนอื่นมีความประพฤติหรือมีพฤติกรรมตามที่ต้องการไม่ให้มีพฤติกรรมเป็นไปอย่างอื่น หรือผิดไปจากที่ต้องการ สรุปว่าการเลือกใช้แรงจูงใจจากความต้องการของคนมีความสำคัญต่อองค์กรมาก เช่น คนที่มีความต้องการหรือแรงจูงใจด้านสังคมสูงและด้านอำนาจต่ำแต่ทำงานในตำแหน่งที่ต้องการ คนมีอิทธิพลและอำนาจสูงเพื่อประสิทธิภาพของงาน เขาจะทำงานสำเร็จด้วยดีไม่ได้เพราะแรงจูงใจหรือความต้องการไปกันคนละทิศทาง ผู้บริหารที่ดีที่สุดคือคนที่ต้องการด้านอำนาจและความต้องการด้านสังคมต่ำ นอกจากนี้การมีแรงจูงใจด้านอำนาจสูงเป็นเรื่องจำเป็นต่อการมีประสิทธิภาพ และเน้นว่าผู้ที่มีความต้องการสูงด้านสัมฤทธิ์ผลจะปฏิบัติงานได้ดีถึงแม้จะมีหรือไม่มีสิ่งจูงใจที่เป็นเงินก็ตาม

แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

องค์กรทุกประเภทย่อมมีภารกิจหลักที่จะต้องดำเนินการให้บังเกิดผล การที่องค์กรจะปฏิบัติบรรดาภารกิจหลักให้ดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลองค์กรจะต้องมีบุคลากรที่มีศักยภาพที่สอดคล้องกับงาน บุคลากรจึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงานทุกประเภท และบุคลากรก็เป็น 1 ใน 4 ของทรัพยากรการบริหารที่เรียกย่อ ๆ ว่า “4 M's” ซึ่งได้แก่ บุคลากร (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) และการจัดการ (Management) ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 4 ประการนี้ ล้วนมีผลโดยตรงต่อการสนับสนุนการปฏิบัติงานในองค์กรดังนั้นผู้วิจัยจึงขอกล่าวถึงรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1. บุคลากร (Man) ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าและมีความสำคัญมากในองค์กร ดังนั้น การศึกษาเรื่องคนในองค์กรจึงต้องศึกษาพฤติกรรมของคนทั้งบุคคลและกลุ่มบุคคล ซึ่งต้องอาศัยพื้นฐานทางด้านจิตวิทยาสังคม และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ยังต้องศึกษาในแง่ของปริมาณงานและคุณภาพของงานควรมีจำนวนที่พอเพียงกับปริมาณของงาน ควรมีศักยภาพในการทำงานมีความรู้ความสามารถในงานที่ทำรวมทั้งควรมีความตั้งใจในงานที่ได้รับมอบหมาย มีขวัญและกำลังใจพอเพียงที่จะต่อสู้กับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิด รวมทั้งปัญหาที่เกิดจากภาวะเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในปัจจุบันการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการมุ่งปลูกฝังแนวความคิดและจิตสำนึกให้มนุษย์อย่างมีค่าที่สามารถสร้างสรรค์ประโยชน์อย่างมหาศาลต่อองค์กร จึงจำเป็นที่ต้องศึกษา

เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในโลกไร้พรมแดนยุคปัจจุบัน

นุรักษ์ คุณชล และคณะ (2543, หน้า 188) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญที่สามารถเอื้ออำนวยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ซึ่งก็คือความเจริญเติบโตขององค์กรนั่นเอง ทั้งนี้เพราะงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มุ่งเลือกสรรคนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงาน และเมื่อคนเหล่านี้เข้ามาอยู่ในองค์กรแล้ว งานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็ยังไม่ได้สิ้นสุดเพียงเท่านั้น แต่ยังดำเนินการอยู่ในองค์กรอย่างเป็นระบบด้วยการประสานงานกับฝ่ายหรือแผนกต่าง ๆ ในองค์กร ทำการฝึกอบรมพัฒนาปรับปรุงให้พนักงานเหล่านี้มีความรู้ความสามารถทันสมัยต่อสภาพสังคมที่แปรเปลี่ยนไปเช่นปัจจุบัน ระบบคอมพิวเตอร์และความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอื่น ๆ ได้เข้ามาเกี่ยวข้องในงานสำนักงาน มีการใช้หุ่นยนต์และเครื่องจักรต่าง ๆ แทนแรงงานคนงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงยังคงมีความสำคัญที่ต้องแสวงหาวิธีการอบรมพนักงานให้มีความรู้ความสามารถในบทบาทใหม่ของตน นอกจากนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ยังได้มีการตระหนักถึงสภาพทางร่างกายและจิตใจของผู้ปฏิบัติงานด้วย การคำนึงถึงความปลอดภัย ความเหนื่อยล้า มีการพิจารณาเรื่องเงินทดแทนต่าง ๆ ทั้งขณะที่กำลังปฏิบัติงานและเมื่อพ้นจากการทำงานไปแล้ว ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก อันเป็นการเพิ่มพูนความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน ซึ่งผลสุดท้ายที่เกิดขึ้นคือการเพิ่มผลผลิตให้แก่องค์กรนั้น

กล่าวโดยสรุป การบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ก่อให้เกิดความสำคัญต่อไปนี้

1. ช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโตเพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กร เมื่อองค์กรได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวย่อมทำให้ให้องค์กรเจริญเติบโตและพัฒนายิ่งขึ้น
2. ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความสุขความเข้าใจที่ดีต่อกัน

ศักดิ์ชัย มูลชอบ (2545, หน้า 42) ได้กล่าวถึงบุคลากรและความสำเร็จของการบริหารว่าขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ด้านคือ

1. จำนวนหรือความเพียงพอของบุคลากร
2. คุณภาพของบุคลากร

3. ระดับการนำบุคลากรไปใช้ประโยชน์

จำนวนหรือความเพียงพอของบุคลากรองค์กรมีความพร้อมเพียงใดในด้านการสนับสนุนด้านจำนวนคน ต้องการบุคลากรจำนวนเท่าใดต้องการบุคลากรประเภทใดและต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติอย่างไรในแง่คุณภาพ บุคลากรเหล่านั้นมีความยินดีหรือเต็มใจที่จะมาร่วมงานหรือไม่ หากไม่มีบุคลากรที่ต้องการเหล่านั้นอยู่จะสามารถหาบุคลากรมาได้จากแหล่งใดในลักษณะที่ต้องการบุคลากรที่มีคุณภาพจริง ๆ การสรรหาในวงกว้างจึงเป็นสิ่งที่สำคัญเพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการบุคลากรได้กระจายไปในวงกว้างเพื่อที่จะได้ คนดีมีฝีมือมารับการคัดเลือกให้ได้มากที่สุด เมื่อสรรหาได้คนดีมีฝีมือมาสมัครแล้ว การคัดเลือก ก็ควรเป็นไปอย่างเป็นธรรม เอาผู้ที่เหมาะสมเข้ามาทำงานให้ได้มากที่สุด เมื่อได้บุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กรแล้วก็ต้องหาทางนำบุคลากรไปใช้ประโยชน์ให้ได้มากที่สุด ในกระบวนการดังกล่าวอาจจะต้องทำการปฐมนิเทศ เพื่อให้ผู้เป็นสมาชิกขององค์กรเห็นภาพรวมของหน่วยงานได้รับทราบภาพรวมเกี่ยวกับการแบ่งหน้าที่การทำงานและระบบงานย่อยต่าง ๆ นอกจากนี้การฝึกอบรมเพื่อเป็นการพัฒนาสมาชิกในองค์กรอีกด้วย การหาทางทำให้บุคลากรอยู่ในองค์กรเพื่อทำงานตลอดไปก็เป็นสิ่งที่สำคัญ องค์กรที่มีสมรรถนะจึงจำเป็นต้องให้เงินเดือน สวัสดิการและผลประโยชน์สิ่งจูงใจต่าง ๆ ให้เพียงพอเพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นสมัครใจและเต็มใจที่จะอยู่กับองค์กรตลอดไป มิฉะนั้นแล้วบุคลากรก็อาจจะถูกซื้อตัวไปอยู่ในภาคเอกชนได้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 278-279) กล่าวถึงความเป็นผู้นำและการบริหารจัดการว่าบางครั้งอาจไม่จำเป็นต้องอยู่ด้วยกันผู้นำที่มีประสิทธิภาพในองค์กรควรจะสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องการจะเป็นในอนาคต โดยพิจารณาจากผลประโยชน์ระยะยาวของกลุ่มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องภายในองค์กรมีการพัฒนากลยุทธ์เพื่อมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ให้การสนับสนุนพนักงานที่ทำงานให้แก่องค์กรและจูงใจให้พนักงานปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ผู้บริหารกำหนดขึ้น โดยใช้กระบวนการด้านการบริหารจัดการคือการวางแผนการจ้ององค์กรการจัดคนเข้าทำงาน การจูงใจ การควบคุมผ่านการใช้อำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ ซึ่งในการปฏิบัติผู้นำและฝ่ายบริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องการใช้ประโยชน์สูงสุดที่คล้ายคลึงกัน

ผู้นำ (Leader) เป็นบุคคลซึ่งมีผู้ตามและมีอิทธิพลที่จะทำให้ผู้ตามช่วยกันกำหนดวัตถุประสงค์และบรรลุมติวัตถุประสงค์นั้นหรือเป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และบรรลุผลสำเร็จ โดยใช้อิทธิพลจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตามผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดปัญหา วางแผน และรับผิดชอบต่อความอยู่รอดหรือการพัฒนาองค์กร นอกจากนั้นแล้วผู้นำยังมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรและพนักงาน รวมทั้งสามารถใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง การเป็นผู้นำนั้นเป็นเรื่องง่าย แต่การเป็นผู้นำที่ดีนั้นเป็นเรื่องยาก ในเรื่องนี้

นุรักษ์ คุณชล และคณะ (2543, หน้า 36-37) กล่าวถึงภาวะผู้นำในองค์กรว่าภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่เด่น สามารถที่จะนำหรือควบคุมบุคคลอื่นได้ เช่น ความเป็นผู้นำ การพูด การตัดสินใจในการแก้ปัญหา การสื่อความหมายที่ชัดเจนสามารถที่จะโน้มน้าวใจบุคคลอื่นให้กระทำตามได้ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลและอำนาจหน้าที่ในการสั่งให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันในอันที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

2. เงิน (Money) นับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการให้การสนับสนุนในการจัดหาทรัพยากรเพื่อเอื้ออำนวยให้กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรดำเนินต่อไปได้โดยไม่ติดขัด ควรมีงบประมาณที่เพียงพอกับปริมาณงานที่ทำเพื่อไม่ให้เกิดอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

นุรักษ์ คุณชล และคณะ(2543, หน้า 198-199) กล่าวถึงค่าตอบแทน (Compensation) ไว้ว่าค่าตอบแทนเป็นผลที่ทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถนำไปแลกเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการทางร่างกายและจิตใจ โดยค่าตอบแทนจะเป็นรางวัลทางสังคมที่ทำให้มนุษย์ภาคภูมิใจและยอมรับว่าตนเป็นคนมีคุณค่าคนหนึ่งในสังคมที่สามารถทำสิ่งใด ๆ ให้ผู้อื่นยอมรับการกระทำจนกระทั่งมีการให้ค่าตอบแทนเป็นสิ่งตอบแทนการกระทำนั้น ๆ ซึ่งค่าตอบแทน เป็นสิ่งที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการทำงาน ทำให้ผลงานที่บุคคลกระทำนั้นมีคุณภาพหรือด้อยลงก็เป็นไปได้ ฉะนั้นผู้บริหารหน่วยงานจึงจำเป็นต้องตระหนักถึงผลกระทบโดยตรงของค่าตอบแทนกับงานนั้น ๆ ซึ่งค่าตอบแทนที่เหมาะสมจะมีผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงานผลงานออกมา มีคุณภาพ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 264) กล่าวถึงการบริหารจัดการค่าตอบแทนว่า หมายถึง รางวัลภายนอกทั้งหมดซึ่งพนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับงาน ประกอบด้วย ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจและผลประโยชน์อื่นและการให้ผลประโยชน์ตอบแทนด้านอื่น เช่น สวัสดิการเรื่องการประกันภัย การลาหยุด การพักร้อน การลาภัก และรายได้พิเศษ เพื่อให้รางวัลแก่พนักงานผลประโยชน์เป็นส่วนหนึ่งของการจ่ายค่าตอบแทนที่นอกเหนือจากค่าจ้างแรงงาน ซึ่งรวมถึงการประกันคุณภาพในบางองค์กรมีการจ่ายส่วนของผลประโยชน์มากกว่า 30 เปอร์เซ็นต์ของเงินเดือน ซึ่งถือว่าเป็นต้นทุนขององค์กร

3. วัสดุอุปกรณ์ (Materials) คือ เครื่องมือ อุปกรณ์ที่มีความพอเพียงและทันสมัย ควรมีความเหมาะสมกับงานที่ทำ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่ากับการจัดซื้อและจัดหามาใช้กับการปฏิบัติงานนั้น ๆ ในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์วัสดุอุปกรณ์ก็มีความสำคัญเพราะถ้ามีความพร้อมในด้านอื่น ๆ แล้วแต่ขาดความพร้อมในด้านวัสดุอุปกรณ์การทำงานก็ขาดประสิทธิภาพเพราะอาจจะทำให้งานล่าช้าสิ้นเปลืองงบประมาณ และอาจพลาดโอกาส

ทางธุรกิจที่สำคัญ ไปในเรื่องของวัสดุอุปกรณ์นั้นในที่นี้มองในแง่ของ เครื่องมือในการทำงานซึ่ง ได้แก่ คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ เครื่องแฟกซ์ เครื่องถ่ายเอกสาร เป็นต้น จะเห็นได้ว่าปัจจุบันโลก แข่งขันกันที่ความเร็ว ใครเร็วกว่าคนนั้นได้เปรียบ และความเร็วนี้ก็ขึ้นอยู่กับวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ที่ใหม่และทันสมัยนั่นเอง

ศักดิ์ชัย มูลชอบ (2545, หน้า 44) วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนวิทยาการ หรือเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินภารกิจ สมรรถนะขององค์กรที่รับผิดชอบในการนำภารกิจ ไปปฏิบัติจะมีสูงขึ้น ถ้าองค์กรนั้นได้รับการสนับสนุนทางด้านวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ อย่างเพียงพอและทันต่อเวลา ในบางกรณีหากการดำเนินโครงการนั้นมีลักษณะที่ต้องใช้เทคโนโลยี เข้ามาเกี่ยวข้องด้วยขององค์กรที่รับผิดชอบจะต้องมีบุคลากรที่มีความชำนาญที่จะใช้เทคโนโลยีนั้น

4. การบริหารจัดการ (Management) เป็นภารกิจของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรง คือเป็นกลไกและตัวประสานที่สำคัญที่สุดในการประมวล ผลักดัน และกำกับปัจจัยต่าง ๆ ทั้ง 3 ประการ ให้สามารถดำเนินไปได้โดยมีประสิทธิภาพ จนบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานตามที่ ต้องการทรัพยากรในการบริหารทั้ง 4 ประการนี้มีความสำคัญต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพมาก ไม่ว่าหน่วยงานใดที่จะประสบผลสำเร็จได้ด้วยดี หากขาดเสียซึ่งการบริหาร 4M's ที่ดีในข้อหนึ่ง ข้อใดก็จะทำให้งานนั้นเกิดอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานในด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องต่อกัน และจะทำให้การทำงานนั้นไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้น ๆ และ การทำงานของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพนั้นย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่จะมีกระบวนการบริหารหรือการจัดการที่ดี

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 18) ให้ความหมายของการบริหารจัดการว่า หมายถึง กระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรจากการทำงานร่วมกันโดยใช้บุคคลและ ทรัพยากรอื่น ๆ หรือเป็นกระบวนการออกแบบและรักษาสภาพแวดล้อมที่บุคคลทำงานร่วมกัน ในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น การบริหารจัดการจึงเป็นกระบวนการของกิจกรรม ที่ต่อเนื่องและประสานงานกัน ซึ่งผู้บริหารต้องเข้ามาช่วยเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร ประเด็นสำคัญของการบริหารจัดการมีดังนี้

1. การบริหารจัดการสามารถประยุกต์ใช้กับองค์กรใดองค์กรหนึ่งได้
2. เป้าหมายของผู้บริหารทุกคน คือการสร้างกำไร
3. การบริหารจัดการเกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลผลิต (Productivity) โดยมุ่งสู่ประสิทธิภาพ (Efficiency) คือวิธีการใช้ทรัพยากรโดยประหยัดที่สุด และมีประสิทธิผล (Effectiveness) คือ บรรลุเป้าหมายคือประโยชน์สูงสุด

4. การบริหารจัดการสามารถนำมาใช้สำหรับผู้บริหารในทุกระดับชั้นขององค์กร กระบวนการบริหารจัดการ (Management Process) หมายถึง กระบวนการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรโดยมีขั้นตอนดังนี้การวางแผนการจัดองค์กรการนำการควบคุมการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรทรัพยากรประกอบด้วย มนุษย์ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ การเงิน ตลอดจนทรัพยากร ข้อมูลขององค์กรการนำกระบวนการบริหารมาใช้ในการเปิดกว้างสำหรับผู้บริหาร ถือว่าในการบริหารไม่จำเป็นจะต้องกำหนดตายตัวว่าจะใช้เทคนิคใดหรือใช้กระบวนการใด เพราะเหตุการณ์หรือสถานการณ์เป็นเป้าหมายของงานที่สำคัญสถานภาพของผู้บริหารจะต้องเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์และ โอกาสเช่นกัน จึงมีความจำเป็นที่จะต้องใช้ความรู้ในทุกกระบวนการในการปฏิบัติงานแต่การที่จะนำมาใช้นั้นขึ้นอยู่กับความเหมาะสมดังกล่าวเป็นหลักการบริหารที่สำคัญและควรปรับหรือสิ่งที่ไม่เหมาะสมในองค์กรให้มีความเหมาะสมกับเหตุการณ์นั้นต่อไป

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับแผนกแผนการและการลงทุน แขวงสาละวัน

สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของแผนกแผนการและการลงทุน

แผนกแผนการและการลงทุน แขวงสาละวัน มีขอบเขตอำนาจหน้าที่ (แผนการและการลงทุน ปี ค.ศ. 2007) ดังนี้

1. การจัดตั้ง กำหนดแนวทาง นโยบายโดยคณะพรรคและแบ่งอำนาจการปกครองเป็นรูปแบบจังหวัดและเขตภูมิภาคต่าง ๆ โดยเป็นยุทธศาสตร์แผนพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมแผนจัดปัญหาความยากจนในระยะยาว ระยะกลางและระยะสั้น พร้อมทั้งเป็นแผนงานและโครงการโดยละเอียด การจัดตั้งยุทธศาสตร์แผนพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม เพื่อให้ปฏิบัติโดยสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมของรัฐบาลคำนึงถึงเป้าหมายในแต่ละระยะ

2. ดำเนินการ จัดตั้ง ปฏิบัติตามข้อตกลงและระเบียบการต่าง ๆ เกี่ยวกับการคุ้มครองเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของแผนกและระเบียบการต่าง ๆ ในด้านวิชาการตามการแนะนำจากกระทรวงแผนการและการลงทุนเพื่อเผยแพร่ให้กับแผนกแผนการและหน่วยงานองการต่าง ๆ ของแขวง และนครรับทราบและปฏิบัติตาม

3. สรุปการจัดทำ พร้อมทั้งประเมินผลการจัดตั้งปฏิบัติแผนพัฒนาเศรษฐกิจแม่บทประจำปีสามเดือนและห้าปี เพื่อให้เจ้าหน้าที่ประจำจังหวัด เจ้าหน้าที่อำเภอและรัฐมนตรีว่าการกระทรวงแผนการและการลงทุนรับทราบ

4. สสำรวจ พร้อมทั้งเก็บรวบรวมข้อมูลสถิติเกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจสังคมจากกระทรวงและเปรียบเทียบกับเศรษฐกิจทั้งภาคส่วนรัฐและภาคเอกชนภายในประเทศและต่างประเทศ

ซึ่งอยู่ภายใต้จังหวัดและกระทรวงที่เกี่ยวข้องในการแนะนำด้านวิชาการจากกระทรวงแผนการและการลงทุนให้ชัดเจนครบถ้วนและทันเวลา

5. จัดทำงบประมาณแม่บทจากภาครัฐประจำปี จากกระทรวงแผนการและการลงทุน มีการกำหนดงบประมาณ จัดสรรให้กับกรมต่าง ๆ ให้มีการจัดการพัฒนาให้สอดคล้องกับจังหวัดและกระทรวงต้นสังกัด โดยมีการออกแบบงบประมาณ มีกำหนดการชัดเจนอย่างสมเหตุสมผล คำนึงว่า ดำเนินโครงการลงทุนของรัฐให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจ-สังคมแห่งชาติในแต่ละระยะ โดยมีการประสานงานกับแผนการและองค์ในรูปแบบต่าง ๆ

6. ประสานงานกับภาคส่วนที่เกี่ยวข้องพร้อมทั้งวางแผนคาดการณ์ ศึกษาความเป็นไปได้ของแผนต่าง ๆ

7. บริการด้านข้อมูลข่าวสารด้านการลงทุนเพื่ออำนวยความสะดวกให้นักลงทุนพร้อมทั้งหาแนวทางการลงทุนภายในประเทศและต่างประเทศที่มีจุดประสงค์ และข้อลงทุนอยู่ภายในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

8. รับคำร้องการขอลงทุนของนักลงทุนตลอดจนนิติบุคคลภายในประเทศและต่างประเทศที่เสนอขอตั้งลงทุนอยู่ในขอบเขตสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยมีการประสานงานกับจังหวัดและภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อเสนอให้เจ้าพิจารณา

9. การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลโครงการการลงทุนของรัฐ โครงการช่วยเหลือโครงการกู้ยืมเพื่อพัฒนา และโครงการลงทุนภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อรายงานให้เจ้าหน้าที่ประจำจังหวัดและรัฐมนตรีว่าการกระทรวงแผนและการลงทุนอย่างต่อเนื่อง ต้องชัดเจน ครบถ้วน และทันเวลา พร้อมทั้งจัดทำแผนโครงการร่วมมือต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาเสนอในระดับสูงเพื่ออนุมัติ

10. ประสานงานกับภาคส่วนที่เกี่ยวข้องพร้อมทั้งแก้ไขปัญหาและข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในระยะเวลาการจัดตั้งการปฏิบัติโครงการลงทุนต่าง ๆ

11. เป็นศูนย์กลางการประสานงานร่างแผนงานแม่บทและการจัดตั้งข้อปฏิบัติเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การวางแผนและแผนการร่วมมือเพื่อการพัฒนาของขอความช่วยเหลือจากทางการเพื่อการพัฒนาติดตามประเมินผล สรุปการจัดตั้งปฏิบัติแผนร่วมมือการพัฒนา

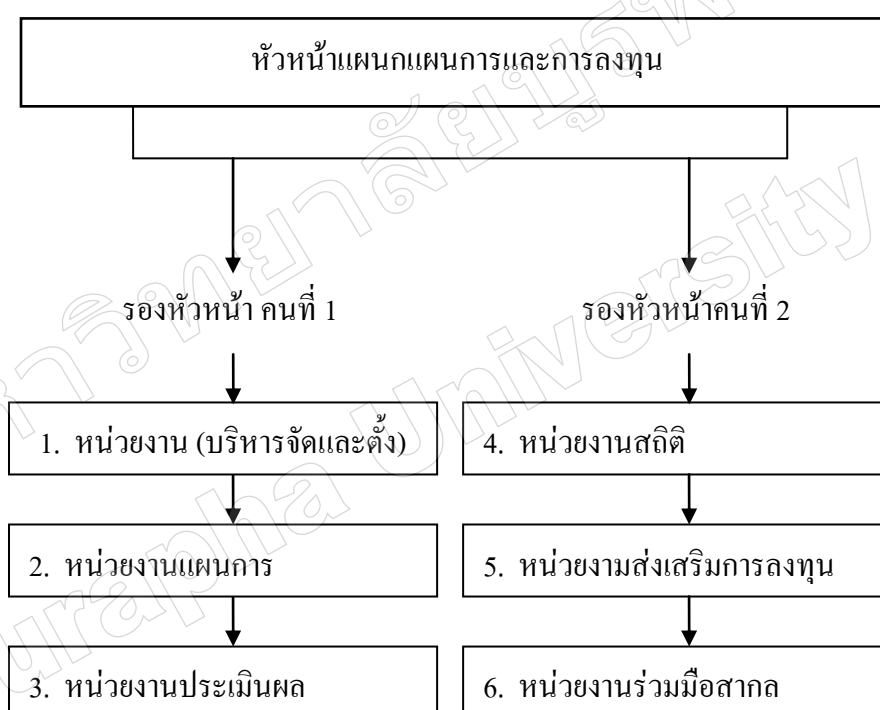
12. จัดการฝึกอบรมแนะนำด้านเทคนิคด้านวิชาการให้แก่ข้าราชการที่ทำงานในแผนแผนการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแผนตลอดจนข้าราชการระดับต่าง ๆ เพื่อให้เกิดแนวคิดในการสร้างแผนงาน และการสรุปข้อมูลด้านเศรษฐกิจและสังคมต่าง ๆ และเพื่อสร้างให้เป็นหน่วยยุทธศาสตร์ โดยเป็นหน่วยในการจัดการด้านการเงินและเป็นหน่วยพื้นฐานในการปฏิบัติ

13. จัดทำแผน ตลอดจนศึกษาความต้องการบุคลากรประจำปี กำกับดูแลและคุ้มครองข้อมูลของบุคลากร สร้างบุคลากรด้านวิชาการ และการศึกษาอบรมทางด้านการเมืองและการปฏิบัติตามนโยบายของข้าราชการที่ขึ้นกับความรับผิดชอบของกระทรวง

14. จัดทำรายงานด้านงบประมาณประจำปี ค่าใช้จ่ายและอุปกรณ์สำนักงานต่าง ๆ เพื่อนำเพื่อให้สอดคล้องตามเป้าหมายและระเบียบวิธีปฏิบัติ

โครงสร้างการบริหาร

โครงสร้างการบริหารและการขึ้นนำ (แผนกแผนการและการลงทุน, 2555) มีดังนี้



ภาพที่ 2 โครงสร้างการบริหาร

แนวนโยบายการพัฒนาบุคลากรของแผนกแผนการและการลงทุน

การพัฒนาบุคลากรแผนกแผนการและการลงทุน เป็นกระบวนการหนึ่งของการจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อพัฒนาและธำรงรักษาไว้ ซึ่งบุคลากรของให้มีคุณค่าและมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานการณ์ในอนาคตข้างหน้า ที่ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมจะเกิดขึ้น และดำเนินไปอย่างรวดเร็วส่งผลให้แผนกแผนการและการลงทุนต้องเร่งพัฒนาองค์การเพื่อให้ก้าว

ทันกับสถานการณ์ที่จะเปลี่ยนแปลงไปโดยผ่านทางบุคลากรทั้งนี้เพื่อให้รัฐกรของแผนกแผนการและการลงทุนมีความพร้อมอยู่ตลอดเวลา (แผนกแผนการและการลงทุน, 2555)

จากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน แผนกแผนการและการลงทุน การวิเคราะห์ ด้านภารกิจและด้านบุคลากรแผนกแผนการและการลงทุน บ่งชี้ได้ว่าได้มีการปรับปรุงนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์กลางการได้ปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพและมีขีดความสามารถสูงในเชิงการแข่งขันโดยแนวทางการพัฒนาศูนย์กลางการในอนาคตให้มีความพร้อมเพื่อรองรับเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

1. แผนกแผนการและการลงทุน ต้องมุ่งเน้นพัฒนากำลังคนให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับพันธกิจและนโยบายขององค์กร โดยยึดหลักการปฏิบัติงานที่ดีมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

2. แผนกแผนการและการลงทุน ต้องมุ่งเน้นพัฒนากำลังคนให้สามารถมีแนวคิดที่ทันต่อองค์และการจัดการสมัยใหม่ รวมทั้งมีความคิดริเริ่มที่จะพัฒนาการปฏิบัติงานของตนให้สอดคล้องต่อเนื่องกับยุทธศาสตร์ของรัฐบาลและทิศทางการดำเนินงานของแผนกแผนการและการลงทุนในอนาคต

3. แผนกแผนการและการลงทุน ต้องมุ่งเน้นพัฒนาคณะเพื่อเตรียมพร้อมที่จะเป็นการพัฒนาศูนย์กลางการในด้านแต่ละระดับและมีจิตสำนึกในการนำหลักคุณธรรม จริยธรรมและมนุษยสัมพันธ์มาใช้ในการปฏิบัติงาน

4. การพัฒนาศูนย์กลางการและเจ้าหน้าที่ของแผนการและการลงทุนมีความรู้เพื่อพัฒนางานพัฒนาตนเองให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงแล้วยังมุ่งเน้นการสร้างบุคลากรให้สามารถนำแผนพัฒนาเศรษฐกิจสังคมให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ให้ประจักษ์ผลเป็นจริง

5. การพัฒนาศูนย์กลางการในอนาคตจะนำเทคนิค วิธีการสร้างแรงจูงใจทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อนำปฏิบัติจริง ๆ ในแผนกแผนการและการลงทุน แขวงสาละวันให้มีความกระตือรือร้นในองค์กรเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูง

6. การพัฒนาศูนย์กลางการของแผนกแผนการและการลงทุน แขวงสาละวัน ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง แต่ต้องมีจุดประสงค์และเป้าหมายอย่างชัดเจน ทั้งนี้เพื่อแผนกแผนการและการลงทุนเข้ารับราชการได้มีการฝึกอบรมและสัมมนาอย่างต่อเนื่อง

7. การพัฒนาศูนย์กลางการมุ่งเน้นผลที่ได้รับหรือผลลัพธ์ให้มากขึ้น สามารถประเมินผลสำเร็จด้านคุณภาพประสิทธิภาพประสิทธิผลให้เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานมีมาตรการ

ในการวัดผลและติดตามผลให้ชัดเจน สามารถนำความรู้ไปปรับทัศนคติในการทำงาน แล้วมีความสุข มีความปลอดภัยสูง ทำให้ผลที่ทำออกมามีประสิทธิภาพ

แผนกแผนการและการลงทุน (2553) กล่าวว่า แผนงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ แผนกแผนการและการลงทุน ได้มีการกำหนดแผนพัฒนาประจำปี และแผนระยะยาว โดย แผนพัฒนาถือเป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาบุคลากรในแผนกเพื่อสนองความต้องการสำหรับ การทำงานในแผนก ในเฉพาะหน้าและระยะยาว ซึ่งกำหนดให้พนักงานทุกระดับได้มีโอกาสในการ ยกระดับในแต่ละด้านตามสายงานของตน โดยกำหนดรูปแบบในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล แบ่งออกได้ตาม 3 ประเภท หรือ 3 จุดประสงค์หลัก ดังนี้

1. พัฒนาบุคลากรสายการนำ หรือที่เรียกกันว่าพนักงานสืบทอด ซึ่งเป็นรูปแบบในการ สร้างบุคลากรผู้มีความรู้ความสามารถ มีความคิดเห็นและทัศนคติทางด้านการเมืองดีตรงกับ มาตรฐานของพรรคกำหนดไว้ซึ่งรู้จักกันในนามการสร้างพนักงานการนำในระดับสูงสุดของ ประเทศโดยเน้นในด้านทฤษฎีการเมืองและการปกครอง วิธีการและรูปแบบในการสร้างและพัฒนานั้น จะถูกกำหนดโดยคณะจัดตั้งศูนย์กลางพรรคซึ่งเป็นองค์กรสูงสุดของพรรคในการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ

2. การพัฒนาบุคลากรสายบริหาร เป็นกระบวนการในการสร้างและพัฒนาบุคลากร ในสายการบริหาร การปกครอง การคุ้มครององค์กร การดูแลและพัฒนาคนภายในองค์กร ซึ่งใน สายบริหารนี้พนักงานที่อยู่ในแผนของการสร้างนั้นอาจมีโอกาสพัฒนาตนก้าวไปสู่ตำแหน่งของ ผู้บริหารสูงสุดของกระทรวง เช่นเดียวกับสายการนำ วิธีการและรูปแบบในการสร้างและพัฒนานั้น จะดูภายใต้การดูแลกำกับของคณะจัดตั้งศูนย์กลางพรรค

3. การพัฒนาบุคลากรสายวิชาการ เป็นการสร้างพนักงานที่เน้นทางด้านวิชาการด้านใด ด้านหนึ่ง สายงานใดสายงานหนึ่งโดยไม่ลงลึกทางด้านการเมืองการปกครองหรือสายบริหาร ซึ่ง เป็นรูปแบบในการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้เชี่ยวชาญระดับสูง เป็นศาสตราจารย์ด้านนั้น ๆ เป็นต้น

การพัฒนายกระดับความรู้ความสามารถของรัฐกรนั้นดำเนินไปในหลายรูปแบบ อยู่ ภายในประเทศ และต่างประเทศ เช่น การเข้าร่วมฝึกอบรมให้เป็นปกติทางด้านสายงานโดยตรง เพื่อสร้างให้เป็นศูนย์ฝึกอบรมบุคลากรแต่ละหน่วยงานได้ฝึกอบรมฝึกอบรมระยะสั้นและระยะยาว มีการสนับสนุนจากภาครัฐและองค์กรระหว่างประเทศต่าง ๆ ที่ให้ทุนไปเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้น ที่ต่างประเทศ เป็นต้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร แผนกแผนการและการลงทุนของแขวง
สาละวัน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

นราศรี อภิบาลศรี (2548) ได้ศึกษาเรื่องประสิทธิภาพการสอนของครูในโรงเรียนเอกชน
ระดับอาชีวศึกษา จังหวัดจันทบุรี พบว่าครูมีแรงจูงใจ มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ สื่อการสอนและ
มีประสิทธิภาพการสอนในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทักษะของครูจำแนกตามวุฒิการศึกษา
ประสบการณ์การทำงาน แรงจูงใจในการเรียนรู้และสื่อการสอนของครูมีประสิทธิภาพในการสอน
ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน

กิตติศักดิ์ ชะนะ (2548) ได้ศึกษาเรื่องประสิทธิภาพการการบริหารงานของตำรวจ
จังหวัดตราด ภายใต้การบริหารงานแบบจังหวัดบูรณาการ พบว่านายตำรวจชั้นสัญญาบัตร
ในจังหวัดตราด มีการบริหารแบบบูรณาการโดยรวมอยู่ในระดับดี นายตำรวจชั้นสัญญาบัตรที่มี
ระดับการศึกษารายได้และอายุแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการการบริหารของตำรวจ
ไม่แตกต่างกัน ส่วนระยะการปฏิบัติงานและการได้รับการอบรมแตกต่างกันมีประสิทธิภาพ
การบริหารงานของตำรวจแตกต่างกัน การบริหารในสถานียังมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพ
การบริหารงาน

วัชร ศิลป์เสวตร์ (2548) ได้ศึกษาเรื่องประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร
สายสนับสนุนการเรียนการสอน ประจำองค์การบริหาร: ศึกษากรณีสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร พบว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสาย
สนับสนุนการเรียนการสอนประจำสำนักงาน รองอธิการบดีทั้ง 9 ด้านคือ พฤติกรรมประสิทธิภาพ
ในการปฏิบัติงาน ด้านปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์
ระหว่างผู้ร่วมงานด้านการปกครองการบังคับบัญชา ด้านความมั่นคง ในการปฏิบัติงานด้าน
ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานด้านความยุติธรรมในหน่วยงาน ด้านความพึงพอใจในการ
ปฏิบัติงานและด้านทัศนคติในปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับการศึกษา
เปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนการเรียนการสอนจำแนก
ตามอายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุ การปฏิบัติงาน และเงินเดือน พบว่า บุคลากร
สายสนับสนุนการเรียนการสอนมีความเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร
ไม่แตกต่างกัน

เกตรา ศรีอุททาภา (2548) ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการครู:
กรณีศึกษาข้าราชการครูเขตพื้นที่การศึกษาที่ 2 จังหวัดจันทบุรี พบว่า ข้าราชการครูมีปริมาณงาน
ที่มากเกินไปในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ได้รับความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้องในภาพรวม อยู่ใน

ระดับปานกลาง ได้รับความก้าวหน้าจากการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามขั้นตอนการเตรียมการสอนและขั้นตอนการปฏิบัติงานสอนและภาระงานหน้าที่อื่น ๆ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ข้าราชการครูที่มีวุฒิการศึกษา ระยะเวลารับราชการ และตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน จะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ข้าราชการครูที่มีความก้าวหน้าจากการทำงานที่แตกต่างกันจะไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ส่วนข้าราชการครูที่มีปริมาณงานที่มากเกินไป ความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องและสิ่งแวดล้อมในการทำงานแตกต่างกันจะส่งผลทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูแตกต่างกัน

ปิติ วัลยะเพ็ชร (2548, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมกิจการพลเรือนทหารเรือ ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมกิจการพลเรือนทหารเรือในภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏว่า เกือบทุกด้านอยู่ในระดับสูง โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านสภาพการปฏิบัติงาน ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความพึงพอใจในงาน ด้านสวัสดิการในหน่วยงาน ด้านโอกาสความก้าวหน้าและด้านความยุติธรรม ในหน่วยงานเป็นลำดับสุดท้ายมีเพียงด้านเดียวที่อยู่ในระดับต่ำได้แก่ ด้านความเพียงพอของรายได้ ข้าราชการกรมกิจการพลเรือนทหารที่มียศทางทหารและมีตำแหน่งหน้าที่ที่แตกต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนข้าราชการ กรมกิจการพลเรือนที่มีอายุราชการแตกต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

อนุชา ยันตรปกรณ (2548, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ 11 จังหวัดกาญจนบุรี” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และเพื่อศึกษาถึงปัญหาของการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ 11 จังหวัดกาญจนบุรี โดยศึกษาจากประชากรในกลุ่มของเจ้าหน้าที่ในหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ 11 จังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 120 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ผลการศึกษาพบว่าเจ้าหน้าที่ในหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ 11 จังหวัดกาญจนบุรี ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ส่วนใหญ่อายุ 20-29 ปี รองลงมาอายุ 30-39 ปี ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส ส่วนใหญ่มีระยะเวลารับราชการ 10 ปีขึ้นไป รองลงมามีระยะเวลารับราชการ 1-5 ปี ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการชั้นประทวน รองลงมาเป็นระดับลูกจ้าง

ชั่วคราวส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่า 10,000 บาท รองลงมามีรายได้ต่อเดือน 10,000-20,000 บาท และส่วนใหญ่รายได้ไม่เพียงพอ ผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานพบว่า ปัจจัยด้านรายได้ค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในระดับสูง ส่วนปัจจัยด้านบุคลากร ด้านการฝึกอบรม ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และด้านการบริหารจัดการ มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานระดับต่ำ และเมื่อเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ 11 จังหวัดกาญจนบุรี ที่มีเพศและระดับการศึกษาต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ส่วนเจ้าหน้าที่ในหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ 11 จังหวัดกาญจนบุรี ที่มีอายุ สถานภาพ ระยะเวลาในการรับราชการ ระดับของเจ้าหน้าที่ รายได้ต่อเดือนและความเพียงพอของรายได้ที่แตกต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

เกศินี ยุทธนาจินดา (2545, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารงานในสำนักงานการเงิน ระดับกรมฝ่ายยุทธบริการ โดยการสัมภาษณ์หัวหน้าฝ่ายการเงิน กรมฝ่ายยุทธบริการ ผลการศึกษพบว่า การบริหารงานของทุกฝ่ายไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรเนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่ขาดคุณภาพ การขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก การบริหารจัดการที่ใช้สามัญสำนึกแทนการใช้หลักเกณฑ์และทฤษฎี และยังพบอีกว่า ปัจจัยที่จะช่วยส่งเสริมให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพขึ้นคือการได้รับการสนับสนุนและความช่วยเหลือจากกรมการเงินกองทัพบก ในฐานะหัวหน้าเหล่าการเงิน

มัทนพร คำบุญ และสุปราณี คมคาย (2546, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิต: กรณีศึกษา บริษัทควอลิตี้ สกิลส์ จำกัด พบว่า พนักงานที่มีอายุ เพศ น้ำหนัก รายได้ สถานภาพสมรส การศึกษา อายุการทำงาน ต่างกัน ประสิทธิภาพในการทำงานไม่ต่างกัน และนอกจากนี้ยังพบว่า การขาดงาน และความพอใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งสามารถแจกแจงได้ดังนี้ ด้านการขาดงานพบว่า พนักงานที่ไม่เคยขาดงานมีประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานสูงกว่าพนักงานที่เคยขาดงาน และในด้านความพอใจ ในการทำงานพนักงานที่มีความพอใจในการทำงานสูงประสิทธิภาพในการทำงานจะสูงกว่าพนักงานที่มีความพอใจ ในการทำงานต่ำกว่า เพื่อเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานองค์กรควรให้การสนับสนุน และส่งเสริมในเรื่องของความก้าวหน้าในการทำงาน สัมพันธภาพภายในองค์กร และสภาพแวดล้อมในการทำงาน สวัสดิการ และความภูมิใจในงาน เป็นต้น ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นส่วนสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพ ในการทำงาน ของพนักงานให้มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น

อรุณ อิศรวิชิตชัยกุล (2546, บทคัดย่อ) การศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ และลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดระยอง เพื่อให้ทราบว่าข้าราชการและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดระยองมีความคิดเห็นในด้านนโยบายขององค์การ ผู้บังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ความพึงพอใจในงาน ความสัมพันธ์กับงาน พฤติกรรมการปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านนโยบายขององค์การ ผู้บังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ความพอใจในงาน ความสัมพันธ์กับงาน และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดระยอง อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยเรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย ด้านผู้บังคับบัญชา ด้านความพอใจในงาน และด้านนโยบายขององค์การ ข้อเสนอแนะที่ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดระยองควรนำไปปฏิบัติเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ และลูกจ้าง อบจ. ระยอง ประกอบด้วย

1. การกำหนดนโยบายขององค์การที่มีความชัดเจน มีระเบียบและแนวทางปฏิบัติที่คำนึงถึงความโปร่งใสและตรวจสอบได้
2. ผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดระยอง จะต้องเน้นในด้านคุณธรรม จรรยาบรรณ ความรับผิดชอบ หรือสร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีการแข่งขันกันให้มากขึ้น การสร้างจิตสำนึกในการให้บริการประชาชน การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน การให้ข่าวสารข้อมูลที่เป็นจริง และแจ้งให้ทราบโดยทั่วกัน และที่สำคัญการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาด้านมนุษยสัมพันธ์ให้มากขึ้น
3. องค์การบริหารส่วนจังหวัดระยองต้องเน้นความสำคัญในด้านนโยบาย ผู้บังคับบัญชา และความพึงพอใจในงานให้มากขึ้น ทั้งนี้องค์ประกอบที่มีบทบาทสำคัญ คือ การกำหนดการทำงานขององค์การไม่ให้ซับซ้อนเกินไป กำหนดระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจนมีคุณธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ ผู้บังคับบัญชาต้องเน้นการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบต่อการยอมรับผลงานของลูกน้องทางด้านการปฏิบัติต้องเน้นคุณภาพความถูกต้องของงานมีความอดทนต่องาน มีอริยาวัตรที่ดีและมีการยอมรับข้อตำหนิจากความผิดพลาดในงานองค์ประกอบเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ และลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดระยองให้มีศักยภาพที่เพิ่มขึ้น
4. ส่งเสริมให้มีการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรตลอดเวลาเช่นการจัดอบรมสัมมนา
5. มีกระบวนการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

6. จัดสรรงบประมาณในเรื่องเครื่องมือ เครื่องใช้ วัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย นำเทคโนโลยีเข้ามาสู่ระบบปฏิบัติการ

ณัฐธัญ ถนักรบ (2545, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานการเดินรถ การรถไฟแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานการเดินรถ การรถไฟแห่งประเทศไทย ภาพรวมอยู่ในระดับสูง ปัจจัยด้านส่วนบุคคลของพนักงานการเดินรถ มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ปัจจัยด้านการปฏิบัติงานของพนักงานการเดินรถ มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ดังนี้ พนักงานการเดินรถที่มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน จะมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนพนักงานการเดินรถที่มีความรักและความภูมิใจในอาชีพการงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นในงาน และความพอใจในผลตอบแทน จะมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ ผลการวิจัย มีข้อเสนอแนะว่า เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานการเดินรถ การรถไฟแห่งประเทศไทย หน่วยงานควรจะได้ปรับปรุงโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความรักและความภูมิใจในอาชีพการงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นในงาน และปรับอัตราค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน รวมทั้งปรับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้เหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

ชาโรณี จันทร์แสงศรี (2540, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศ ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด พบว่าปัจจัยสภาพภูมิหลังทางเศรษฐกิจ และสังคม คือ สถานภาพสมรส ระดับตำแหน่ง รายได้ ปัจจัยด้านความพอใจในการทำงาน คือ ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

การวิจัยศึกษาความคิดเห็นต่อการ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรแผนกการลงทุน แขวงสาละวัน สาธารณรัฐประชาชนลาว เป็นความต้องการที่จะทราบถึงปัญหาของการปฏิบัติงานเพื่อแก้ไขและปรับปรุงให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กรและเพื่อให้ถูกต้องหลักวิชาการจึงทำการวิจัยจะเป็นวิธีได้มาซึ่งความรู้ความเข้าใจในสิ่งที่เราต้องการศึกษาอย่างถูกต้องตามหลักวิชาการเป็นการกระทำซึ่งมีระบบสามารถตรวจสอบอย่างถูกต้องเพื่อแสวงหาความรู้ความเข้าใจในสิ่งที่ต้องการ เนื่องจากองค์กรที่มีการดำเนินกิจกรรมใด ๆ อย่างมีระเบียบแบบแผน และถูกต้องตามกฎหมายเป็นสิ่งจำเป็น เนื่องจากการปฏิบัติงานหรือบริหารงานตามสถานะต่างกันย่อมทำให้มีการตัดสินใจและปฏิบัติไปตามวิถีทางที่ได้กำหนดแผนการดำเนินกิจกรรมนั้นไว้