

บทที่ 2

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สิ้นเชื่อนาคารออมสินในเขตจังหวัดนครพนม มีแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ทฤษฎีองค์การและการจัดการ
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน
4. บริบทเกี่ยวกับธนาคารออมสิน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดของการวิจัย

ทฤษฎีองค์การและการจัดการ

ทุกองค์การไม่ว่าจะมีขนาด ประเภท หรือสถานที่ตั้งอย่างไร จำเป็นต้องมีการจัดการที่ดี ซึ่งการจัดการที่ดีเป็นจุดเริ่มต้นของการดำเนินงานขององค์การ การเติบโตและการดำรงอยู่ต่อไปขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การในยุคศตวรรษที่ 21 ซึ่งต้องเผชิญกับปัจจัยแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม เศรษฐกิจ โลกาภิวัตน์ และเทคโนโลยี ทำให้องค์การต้องมีแนวทางในการจัดการที่ทันสมัยเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วนี้อ เพื่อให้เข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการสมัยใหม่ ในบทนี้จะได้นำเสนอหัวข้อเกี่ยวกับเรื่อง องค์การสมัยใหม่ ความหมายของการจัดการ ขบวนการจัดการ บทบาทของการจัดการ คุณสมบัติของนักบริหารที่ประสบความสำเร็จ

1. องค์การสมัยใหม่ (Modern Organization)

การจัดการเกิดขึ้นในองค์การ และในมุมมองด้านการจัดการ องค์การ หมายถึง การที่มีคนมาทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบเพื่อให้ได้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งองค์การมีลักษณะร่วมกันอยู่ 3 ประการ ได้แก่

- 1.1 ทุกองค์การต้องมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของตนเอง
- 1.2 ทุกองค์การต้องมีคนร่วมกันทำงาน
- 1.3 องค์การต้องมีการจัด โครงสร้างงานแบ่งงานหน้าที่รับผิดชอบของคนในองค์การ

ตามที่กล่าวข้างต้น จะเห็นว่าองค์การปัจจุบันต้องเผชิญกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นองค์การต้องมีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ แนวคิดเกี่ยวกับองค์การในแบบเดิมกับองค์การสมัยใหม่ก็มีความแตกต่างกัน เช่น การจัดการแบบคงเดิมกับแบบพลวัตร รูปแบบไม่ยึดหยุ่นกับแบบยืดหยุ่น การเน้นที่ตัวงานกับเน้นที่ทักษะ การมีสถานที่ทำงานและเวลาทำงานที่เฉพาะคงที่กับการทำงานได้ทุกที่ตลอดเวลา

องค์การแบบเดิมจะมีลักษณะการจัดการที่คงเดิมไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง ถ้าจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นบ้างก็เป็นในช่วงสั้น ๆ แต่องค์การปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา จะมีความคงที่บ้างเป็นช่วงสั้น ๆ จึงมีการจัดการแบบพลวัตรสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมตลอดเวลา องค์การแบบเดิมมักมีการจัดการแบบไม่ยืดหยุ่น ส่วนในองค์การสมัยใหม่จะมีการจัดการที่ยืดหยุ่น กล่าวคือในองค์การสมัยใหม่จะไม่ยึดติดกับแนวทางปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ต้องให้มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติ สามารถปรับเปลี่ยนได้ถ้าสถานการณ์แตกต่างไป

องค์การแบบเดิมลักษณะของงานจะคงที่ พนักงานแต่ละคนจะได้รับมอบหมายงานเฉพาะ และทำงานในกลุ่มเดิมไม่ค่อยเปลี่ยน แต่ในองค์การสมัยใหม่พนักงานต้องเพิ่มศักยภาพของตนที่จะเรียนรู้และสามารถทำงานที่เกี่ยวข้องได้รอบด้าน และมีการสับเปลี่ยนหน้าที่และกลุ่มงานอยู่เป็นประจำ ตัวอย่างเช่น ในบริษัทผลิตรถยนต์ พนักงานในแผนกผลิต ต้องสามารถใช้งานเครื่องจักรที่ควบคุมด้วยระบบคอมพิวเตอร์ได้ด้วย ซึ่งในคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) เดียวกันนี้เมื่อ 20 ปีก่อนไม่มีการระบุไว้ดังนั้นในองค์การสมัยใหม่จะพัฒนาบุคลากรให้เพิ่มทักษะการทำงานได้หลากหลายมากขึ้น และในการพิจารณาค่าตอบแทนการทำงาน (Compensation) ในองค์การสมัยใหม่มีแนวโน้มที่จะตอบแทนตามทักษะ (Skill Based) ยังมีความสามารถในการทำงานหลายอย่าง มากขึ้นก็ได้ค่าตอบแทนมากขึ้น แทนการให้ค่าตอบแทนตามลักษณะงานและหน้าที่รับผิดชอบ (Job Based)

องค์การแบบเดิม พนักงานจะทำงานในสถานที่ทำงานและเป็นเวลาที่แน่นอน แต่ในองค์การสมัยใหม่มีแนวโน้มที่จะให้อิสระกับพนักงานในการทำงานที่ใดก็ได้เมื่อไรก็ได้ แต่ต้องได้ผลงานตามที่กำหนด เนื่องจากปัจจุบันเทคโนโลยีเอื้อให้สามารถสื่อสารถึงกันได้แม้ทำงาน คนละแห่ง รวมทั้งความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และโลกาภิวัตน์ทำให้คนต้องทำงานแข่งกับเวลามากขึ้นจนเบียดบังเวลาส่วนตัวและครอบครัว ดังนั้นองค์การสมัยใหม่จะให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงานทั้งเรื่องเวลาและสถานที่เพื่อให้สอดคล้องกับแนวโน้มวิถีการดำเนินชีวิตของพนักงานยุคใหม่

ทฤษฎีบริหารแบบทฤษฎีองค์การสามารถแบ่งเป็นกลุ่มใหญ่ได้ 3 กลุ่ม คือ ทฤษฎีองค์การแบบประเพณีนิยม ทฤษฎีองค์การกึ่งประเพณีนิยม และทฤษฎีองค์การสมัยใหม่

1. ทฤษฎีองค์การแบบประเพณีนิยม (Classical Organization Theory) ลักษณะสำคัญของทฤษฎีถือว่าองค์การเป็นผลที่เกิดจากความคิดที่ใช้เหตุผลเป็นทฤษฎี ที่เกี่ยวกับการประสานงานระหว่างหน่วยงาน ทฤษฎีนี้ถือว่า “คน” เป็น เพียงเครื่องมือที่ทำให้องค์การไปสู่ความสำเร็จและเป็นเพียงเอกบุคลล ผู้ที่ยึดทฤษฎีนี้เชื่อว่า การคัดเลือก การฝึกอบรม และการแนะนำจะทำให้คนปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง เป็นทฤษฎีตามกฎหมาย อำนาจหน้าที่ที่กำหนดตามกฎหมายมีความเคร่งครัดในระดับสูง ทฤษฎีนี้แบ่งออกเป็นทฤษฎีย่อย 2 ทฤษฎี คือ

1.1 ทฤษฎีการจูงใจ ทฤษฎีนี้กล่าวว่า ค่าตอบแทนทางวัตถุสิ่งของมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการออกแรงทำงาน คนเป็นเพียงเครื่องมือเท่านั้น การให้เงินจึงถือว่าเป็นการจูงใจ และการให้เงินต้องจ่ายตามประมาณงาน

1.2 ทฤษฎีการจัดองค์การอย่างมีระบบ ทฤษฎีนี้ศึกษาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพขององค์การแบบเป็นทางการ เน้นการแบ่งงานกันทำคนละส่วน มีการแบ่งสายงาน และการมอบอำนาจอย่างมีระบบ

2. ทฤษฎีกึ่งประเพณีนิยม (Neo - classical Organization Theory) ทฤษฎีนี้ยังสนใจโครงสร้างตามแบบแผน และการคิดตามหลักเหตุผลบ้าง แต่ศึกษาเพิ่มเติมว่าทำอะไรจึงจะบรรลุวัตถุประสงค์หลักได้เร็วขึ้น ทฤษฎีนี้จึงหันมาสนใจคนมากขึ้นเพราะได้มีการพิจารณาว่าการแบ่งงานกันทำอย่างเด็ดขาดนั้นจะทำให้คนหมดกำลังใจรู้สึกโดดเดี่ยวและต้องทำงานหน้าที่เดียว ซ้ำซากไม่สนุกสนานเพราะไม่มีโอกาสได้ติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น ทฤษฎีนี้คำนึงผลที่เกิดจากการมอบอำนาจว่า ถ้ามอบอำนาจมากเกินไปก็ไม่พอใจ ถ้าไม่มอบอำนาจก็จะขัดเคืองใจ ทฤษฎีนี้ยอมรับว่าบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การย่อมมีความขัดแย้งกัน ซึ่งทฤษฎีแรกไม่ยอมรับว่ามีความขัดแย้ง ทฤษฎีนี้เชื่อว่าการแก้ไขความขัดแย้งนั้นควรใช้วิธีประชุมปรึกษาหารือกัน และต้องใช้การสื่อสารที่ดีแต่บางครั้งความขัดแย้งก็ทำให้เกิดผลดีได้เช่นกัน

ทฤษฎีกึ่งประเพณีนิยมนี้ให้ความสำคัญแก่เป้าหมายมากกว่าวิธีการ ดังนั้นทฤษฎีนี้จึงเสนอให้ ผู้ควบคุมอำนาจเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การมีอำนาจ มากกว่าผู้ควบคุมอำนาจเกี่ยวกับวิธีการ เช่น คณะกรรมการอำนวยการขององค์การธุรกิจมีอำนาจในการควบคุมนักวิชาการและนายช่างเทคนิคต่าง ๆ ขององค์การ เป็นต้น

นักทฤษฎีกึ่งประเพณีนิยมแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มแรกยึดหลักการตามแบบแผน ส่วนกลุ่มหลังซึ่งจะเรียกได้ว่าเป็นทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ เพราะจะให้ความสำคัญแก่คน โดยถือว่าคนมีความสำคัญมากที่สุด แนวคิดของกลุ่มหลังรู้ว่าคนย่อมต้องการสิ่งอื่นอีกหลายอย่างเป็นแรงจูงใจมากกว่าสิ่งตอบแทนทางวัตถุ เช่น การได้พบปะพูดคุยกัน ทฤษฎีนี้จึงเน้นการติดต่อสื่อสาร การมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์การ และการเป็นผู้นำมากกว่าสิ่งอื่น การเริ่มต้นมนุษยสัมพันธ์ คือ

ผลการวิจัย Hawthorne หรือที่เรียกว่า Hawthorne Studies http://portal.in.th/portals/innopoo/pages/create/-_ftn1 ของ Elton Mayo. (1927-1932) ผลสรุปจากการทดสอบพบว่า สิ่งตอบแทนทางวัตถุไม่ได้ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่สิ่งสำคัญที่ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น คือ ปัจจัยทางสังคม ซึ่งอยู่ในลักษณะที่ไม่เป็นทางการ

3. ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (Modern Organization Theory ; 1950) เป็นทฤษฎีผสมผสานระหว่างทฤษฎีที่ 1 และทฤษฎีที่ 2 ทฤษฎีนี้เกิดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องของทฤษฎีดังกล่าวเช่น

3.1 ทฤษฎีตามแบบแผนนั้นให้คนงานแบ่งงานกันเด็ดขาด คือทำงานโดยใช้ทักษะเดียวซ้ำ ๆ เช่น ผลิตวงล้ออย่างเดียว หรือทำเบาะรถยนต์อย่างเดียว ทำให้เกิดความจำเจซ้ำซาก ส่วนทฤษฎีองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์ให้มีการหมุนเวียนผลัดเปลี่ยนกันทำงาน ทำให้คนงานได้ทักษะการทำงานหลายทักษะ และมีโอกาสติดติดสัมพันธ์กัน แต่ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ยอมรับว่าการหมุนเวียนหน้าที่หรือทำงานเป็นกลุ่มก็ ยังคงมีความซ้ำซากอยู่นั่นเอง

3.2 ทฤษฎีนี้ยอมรับว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่เป็นสิ่งที่ดีที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

3.3 ทฤษฎี นี้สังเกตเห็นปัญหาว่า ทำอย่างไรจึงจะทำให้เกิดการผสมผสานระหว่างองค์การเป็นทางการและองค์การไม่ เป็นทางการ เนื่องจากองค์การแบบประเพณีนิยมสนใจองค์การเป็นทางการที่เป็น โครงสร้างทั้ง หหมด (Macro Organization View) แต่ ทฤษฎีองค์การกึ่งประเพณีนิยม หรือทฤษฎี มนุษยสัมพันธ์สนใจองค์การไม่เป็นทางการ และมุ่งศึกษาเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่ง โดยเฉพาะพฤติกรรมของมนุษย์ซึ่งเป็นระบบย่อย (Micro Analysis) ส่วนทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ ใช้ข้อมูลที่ศึกษาในระบบย่อยมาอธิบายระบบใหญ่และนำมาประกอบการตัดสินใจจัดวางตัวบุคคลในองค์การ เป็นต้น

3.4 ทฤษฎี นี้ได้ขยายการศึกษาครอบคลุมถึงองค์การอื่นๆ นอกเหนือจากโรงงาน และได้ศึกษาสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลเหนือองค์การ องค์การต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และเทคโนโลยีต่างๆ

2. ความหมายของการจัดการ (Defining Management)

การจัดการ (Management) หมายถึง ขบวนการที่ทำให้งานกิจกรรมต่าง ๆ สำเร็จลงได้ อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลด้วยคนและทรัพยากรขององค์การ (Robbins. and De Cenzo. 2004 and Certo. 2003) ซึ่งตามความหมายนี้องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ได้แก่ ขบวนการ (Process) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ขบวนการ (Process) ในความหมายของการจัดการนี้หมายถึงหน้าที่ต่าง ๆ ด้านการจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ

การโน้มนำองค์กร และการควบคุม ซึ่งจะได้อธิบายละเอียดต่อไปในหัวข้อต่อไปเกี่ยวกับ หน้าที่ และขบวนการจัดการ

3. ประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness)

เป็นเรื่องเกี่ยวกับลักษณะของ การจัดการ โดย ประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงาน อย่างถูกวิธี เป็นการเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (Inputs) กับผลผลิต (Outputs) หากเราสามารถ ทำงานได้ผลผลิตมากกว่าในขณะที่ใช้ปัจจัยนำเข้าน้อยกว่า หรือ เท่ากัน ก็หมายความว่า เราทำงาน ได้มีประสิทธิภาพมากกว่า ซึ่งปัจจัยนำเข้าในการจัดการก็คือทรัพยากรขององค์กร ได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องจักร และทุน ทรัพยากรเหล่านี้มีจำกัด และเป็นต้นทุนในการดำเนินงานของ องค์กร ดังนั้นการจัดการที่ดีจึงต้องพยายามทำให้มีการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดและให้เกิดผลผลิต มากที่สุด

ประสิทธิผล (Effectiveness) สำหรับประสิทธิผลในการจัดการหมายถึง การทำได้ ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การจัดการที่มีเพียงประสิทธิภาพนั้นยังไม่เพียงพอต้อง คำนึงว่า ผลผลิตนั้นเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ตัวอย่างเช่น สถาบันศึกษาที่ผลิต ผู้สำเร็จการศึกษาพร้อมกันที่ละมากๆ หากไม่คำนึงถึงคุณภาพการศึกษาก็อาจจะได้แต่ประสิทธิภาพ คือใช้ทรัพยากรในการผลิตหรือต้นทุนต่อผู้เรียนต่ำ แต่อาจจะไม่ได้ประสิทธิผลในการศึกษา เป็น ต้น และในทางกลับกันหากทำงานที่ได้ประสิทธิผลอย่างเดียวก็ไม่ได้ ต้องคำนึงถึงต้นทุนและความ มีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน ตัวอย่างเช่น บริษัท Hewlett Packard อาจจะทำตลับหมึกสีสำหรับ เครื่อง Laser Printer ที่มีสีเหมือนจริงและทนนานมากกว่าเดิมได้ แต่ต้องใช้เวลา แรงงาน และ วัสดุที่ที่สูงขึ้นมาก ทางด้านประสิทธิผลออกมาดี แต่นับว่าไม่มีประสิทธิภาพ เพราะต้นทุนรวม สูงขึ้นมาก เป็นต้น ในการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ต้องอาศัยความ เข้าใจในสาขาวิชาอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ด้านมนุษยศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ ปรัชญา การเมือง จิตวิทยา และ สังคมศาสตร์ เพื่อให้เข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ ความได้เปรียบใน การแข่งขัน การค้าเสรี ความขัดแย้ง การใช้อำนาจ และความสัมพันธ์ของมนุษย์ในสังคม

4. ขบวนการจัดการ (Management Process)

ในช่วงต้นของศตวรรษที่ 20 Henri Fayol. (1950) ได้เสนอไว้ว่า ผู้จัดการหรือ ผู้บริหารทุกคนต้อง ทำกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการหรือที่เรียกว่า ขบวนการจัดการ 5 อย่าง ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling) (เขียนย่อว่า POCOC) และต่อมาในช่วงกลางปี ทศวรรษ 1950 นักวิชาการจาก University of California Los Angeles (UCLA) ได้ปรับมาเป็น การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร(Organizing) การจัดการพนักงาน (Staffing) การสั่งการ

(Directing) และการควบคุม (Controlling) (เขียนย่อว่า POSDC) ซึ่งขบวนการจัดการ 5 ประการ (POSDC) อันหลังนี้เป็นที่นิยมใช้เป็นกรอบในการเขียนตำรามากกว่า 20 ปี และต่อมาในช่วงหลังนี้ได้ยู่ขบวนการจัดการ 5 ประการนี้เป็นหน้าที่พื้นฐาน 4 ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การโน้มนำ (Leading and Influencing) และการควบคุม (Controlling) อย่างไรก็ตามงานในแต่ละส่วนของขบวนการจัดการที่กล่าวข้างต้นนี้มีความสัมพันธ์และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน ประกอบด้วย

5. การวางแผน (Planning)

เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายขององค์การ สร้างกลยุทธ์ เพื่อแนวทางในการดำเนินไปสู่เป้าหมาย และกระจายจากกลยุทธ์ไปสู่แผนระดับปฏิบัติการ โดยกลยุทธ์และแผนในแต่ละระดับและแต่ละส่วนงานต้องสอดคล้องประสานกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในส่วนงานของตนและเป้าหมายรวมขององค์การด้วย

6. การจัดองค์การ (Organizing)

เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการจัดโครงสร้างขององค์การ โดย พิจารณาว่า การที่จะทำ ให้ได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นั้น ต้องมีงานอะไรบ้าง และงานแต่ละอย่างจะสามารถจัดแบ่งกลุ่มงานได้อย่างไร มีใครบ้างเป็นผู้รับผิดชอบในแต่ละส่วนงานนั้น และมีการรายงานบังคับบัญชาตามลำดับชั้นอย่างไร ใครเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ

7. การโน้มนำพนักงาน (Leading and Influencing)

เป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดการให้พนักงานทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งต้องใช้การประสานงาน การติดต่อสื่อสารที่ดี การจูงใจในการทำงาน ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม ลดความขัดแย้งและความตึงเครียดในองค์การ

8. การควบคุม (Controlling)

เมื่อองค์การมีเป้าหมาย และได้มีการวางแผนแล้วก็ทำการจัดโครงสร้างองค์การ ว่าจ้างพนักงาน ฝึกอบรม และสร้างแรงจูงใจให้ทำงาน และเพื่อให้แน่ใจว่าสิ่งต่างๆจะดำเนินไปตามที่ควรจะเป็น ผู้บริหารก็ต้องมีการควบคุมติดตามผลการปฏิบัติการ และ เปรียบเทียบผลงานจริงกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ หากผลงานจริงเบี่ยงเบน ไปจากเป้าหมายก็ต้องทำการปรับให้ เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งขบวนการติดตามประเมินผล เปรียบเทียบ และ แก้ไขนี้ก็คือขบวนการควบคุม

9. บทบาทของการจัดการ (Managerial Roles)

เมื่อกล่าวถึงหน้าที่ที่เกี่ยวกับการจัดการในองค์กรมักมุ่งไปที่หน้าที่ต่าง ๆ ใน ขบวนการจัดการ 4 ประการ (การวางแผน การจัดองค์การ การโน้มนำ และการควบคุม) ดังที่กล่าว ข้างต้น ซึ่งผู้บริหารแต่ละคนให้ความสำคัญและเวลาในการทำหน้าที่การจัดการเหล่านี้แตกต่างกัน

นอกจากนี้ยังขึ้นกับลักษณะการดำเนินงานขององค์กรที่แตกต่างกันด้วย (เช่น มีลักษณะ การดำเนินงานเป็นองค์กรที่แสวงหากำไรหรือองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร) ระดับของผู้บริหารที่ ต่างกัน (ระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูง) และขนาดขององค์กรที่ต่างกัน ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารที่ อยู่ในระดับบริหารที่แตกต่างกันจะให้เวลาในการทำกิจกรรมของแต่ละหน้าที่แตกต่างกัน และเมื่อ พิจารณาถึงกิจกรรมของผู้บริหารในองค์กรแล้ว Mintzberg. (1979) เห็นว่าบทบาทของ การจัดการ สามารถจัดแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม หรือที่เรียกว่า บทบาทด้านการจัดการของ Mintzberg's Managerial Role. (1973 : 93-94) ได้แก่ บทบาทด้านระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles) บทบาทด้านข้อมูล (Informational Roles) และบทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Roles) โดยแต่ละกลุ่มของบทบาท มีบทบาทย่อยดังต่อไปนี้

บทบาทระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles) เป็นบทบาทด้านการสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล ประกอบด้วย บทบาทย่อย ได้แก่

1. บทบาทตามตำแหน่ง (Figurehead) ทำหน้าที่ประจำวันต่าง ๆ ตามระเบียบที่ เกี่ยวกับกฎหมาย หรือตามที่สังคมกำหนด เช่น การต้อนรับแขกขององค์กร ลงนามในเอกสาร ตามกฎหมาย เป็นต้น

2. บทบาทผู้นำ (Leader) ต้องรับผิดชอบสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นการทำงานของ พนักงาน รับผิดชอบในการจัดหาคน ฝึกอบรม และงานที่เกี่ยวข้องอื่นๆ

3. บทบาทการสร้างสัมพันธ์ภาพ (Liaison) โดยสร้างเครือข่ายภายในและภายนอก เพื่อการกระจายข้อมูลให้ทั่วถึง

บทบาทด้านข้อมูล (Informational Roles) เป็นบทบาทด้านการกระจายและส่งผ่านข้อมูล ประกอบด้วย บทบาทย่อย ดังนี้

4. เป็นผู้ติดตามประเมินผล (Monitor) เป็นการติดตามเลือกรับข้อมูล (ซึ่งมักจะเป็น เหตุการณ์ปัจจุบัน) เพื่อเข้าใจความเคลื่อนไหวขององค์กรและสิ่งแวดล้อม เป็นเสมือนศูนย์กลาง ของระบบ

5. เป็นผู้กระจายข้อมูล (Disseminator) รับบทบาทส่งผ่านข้อมูลไปยังพนักงาน ในองค์กร บางข้อมูลก็เกี่ยวกับข้อเท็จจริง บางข้อมูลเกี่ยวกับการแปลผลและรวบรวมความ แตกต่างกันที่เกิดขึ้นในองค์กร

6. เป็น โฆษก (Spokesperson) ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ส่งต่อข้อมูลไปยังหน่วยงานภายนอกเกี่ยวกับ แผนงาน นโยบาย กิจกรรม และผลงานขององค์กร เช่น เป็นผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรม

บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Roles) ทำหน้าที่ตัดสินใจในการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วยบทบาทย่อย ดังนี้

7. เป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) หาโอกาสและริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เช่น การปรับปรุงโครงการ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการออกแบบโครงการ โดยการจัดให้มีการทบทวนและกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาโปรแกรมใหม่ๆ

8. เป็นผู้จัดการความสงบเรียบร้อย (Disturbance Handler) รับผิดชอบแก้ไขการดำเนินงานเมื่อองค์กรเผชิญกับความไม่สงบเรียบร้อย โดยการทบทวนและกำหนดกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับความไม่สงบและวิกฤตการณ์ในองค์กร

9. เป็นผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource Allocator) เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์กร เช่น ทำการตัดสินใจและอนุมัติในประเด็นที่สำคัญต่าง ๆ ขององค์กร โดยจัดลำดับ และกระจายอำนาจ ดูแลกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับเรื่องงบประมาณ และจัดการเกี่ยวกับการทำงานของพนักงาน

10. เป็นผู้ต่อรอง (Negotiator) รับผิดชอบในการเป็นตัวแทนต่อรองในเรื่องสำคัญขององค์กร เช่น มีส่วนร่วมในการทำสัญญากับสหภาพแรงงานขององค์กร หรือการต่อรองกับผู้จัดหา (Suppliers)

10. ทักษะของนักบริหาร (Management Skills)

ผู้บริหารไม่ว่าจะอยู่ในระดับใด หรืออยู่ในองค์กรใดก็ทำหน้าที่ในการจัดการ 4 อย่าง ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การโน้มนำ (Leading and Influencing) และการควบคุม (Controlling) และการที่ผู้บริหารจะสามารถทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการได้ ประสพผลสำเร็จนั้น ต้องมีทักษะที่ดีด้านการจัดการ ซึ่งทักษะสำคัญในเบื้องต้นที่ผู้บริหารควรมีอย่างน้อย 3 อย่าง ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) ทักษะด้านคน (Human Skills) และ ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skills)

10.1 ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) เป็นความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเกี่ยวกับงาน สำหรับผู้บริหารระดับสูงทักษะความสามารถนี้จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับความรู้ทั่วไปของอุตสาหกรรม ขบวนการและผลิตภัณฑ์ขององค์กร และสำหรับผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น จะเป็นทักษะความสามารถเฉพาะด้านในงานที่ทำ เช่น การเงิน

ทรัพยากรบุคคล เทคโนโลยีสารสนเทศ การผลิต ระบบคอมพิวเตอร์ กฎหมาย การตลาด เป็นต้น ทักษะทางด้านเทคนิคมักเป็นความสามารถเกี่ยวกับตัวงาน เช่น ขบวนการหรือผลิตภัณฑ์

10.2 ทักษะด้านคน (Human Skills) เป็นทักษะในการทำให้เกิดความประสานงานกันของกลุ่มที่ผู้บริหารนั้นรับผิดชอบ เป็นการทำงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องทัศนคติ การสื่อสาร และผลประโยชน์ของบุคคลและกลุ่ม เป็นทักษะการทำงานกับคน

10.3 ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skills) เป็นความสามารถในการมององค์การในภาพรวม ผู้บริหารที่มีทักษะด้านความคิด จะสามารถเข้าใจความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การว่ามีผลต่อกันอย่างไร และเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับปัจจัยแวดล้อมองค์การ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งขององค์การมีผลกระทบต่อส่วนอื่นๆอย่างไร

ทักษะด้านความคิดนี้จะยิ่งมีความสำคัญมากขึ้นเมื่ออยู่ในระดับบริหารที่สูงขึ้น ขณะที่ทักษะด้านเทคนิคจะมีความสำคัญน้อยลงในระดับบริหารที่สูงขึ้น เนื่องจากผู้บริหารในระดับที่สูงจะเข้ามาดูแลในรายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ในการผลิต และด้านเทคนิคน้อยลง แต่จะเน้นไปที่การมองภาพรวมขององค์การและทิศทางที่จะพัฒนาไปขององค์การมากกว่า ส่วนทักษะด้านคน ยังคงมีความสำคัญอย่างมากในทุกะดับของการบริหาร เพราะทุกระดับต้องเกี่ยวข้องกับคน

11. กิจกรรมของนักบริหาร (Managerial Activities)

มีการศึกษาเกี่ยวกับกิจกรรมที่ทำของนักบริหารในแต่ละวันว่า มีความแตกต่างกันหรือไม่ซึ่งผลจากการศึกษาพบว่า นักบริหารที่ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานและได้รับการเลื่อนตำแหน่งอย่างรวดเร็ว จะให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่ต่างไปจากนักบริหารที่มีประสิทธิผล ที่มีผลงานทั้งด้านปริมาณและคุณภาพเป็นไปตามเป้าหมาย และเป็นที่ยินยอมของผู้ได้บังคับบัญชา โดยการศึกษาของ Luthans et. al. (อ้างถึงใน Robbins, 2003) พบว่า กิจกรรมที่นักบริหารส่วนใหญ่สามารถแบ่งได้เป็น 4 ประเภท ได้แก่

11.1 การจัดการแบบเดิม (Traditional Management) เช่น การตัดสินใจ การวางแผน และการควบคุม

11.2 การติดต่อสื่อสาร (Communication) เช่น การแลกเปลี่ยนข้อมูลประจำวัน และทำงานเอกสาร

11.3 การจัดการด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) เช่น การจูงใจ การสร้างวินัย จัดการความขัดแย้ง งานบุคคล และ การฝึกอบรม และ

11.4 การสร้างเครือข่าย (Networking) เช่น การเข้าสังคม เล่นการเมืองในองค์การ และมีกิจกรรมร่วมกับหน่วยงานภายนอก

จากการศึกษาในผู้บริหารจำนวน 450 คน เกี่ยวกับกิจกรรมทั้ง 4 ประเภทดังกล่าว พบว่าผู้บริหารทั่ว ๆ ไปโดยเฉลี่ยแล้วจะใช้เวลาประมาณ 32 เปอร์เซ็นต์ของเวลาในการทำงาน กับกิจกรรมประเภทการจัดการแบบเดิม ใช้เวลาประมาณ 29 เปอร์เซ็นต์กับกิจกรรมเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร 20 เปอร์เซ็นต์กับกิจกรรมด้านบริหารทรัพยากรบุคคล และ 19 เปอร์เซ็นต์กับการสร้างเครือข่าย ซึ่งการใช้เวลาและการให้ความสำคัญกับกิจกรรมทั้ง 4 นั้นมีความแตกต่างกันไปในผู้บริหารแต่ละคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะใช้เวลาในกิจกรรมต่างๆ ไม่เหมือนกับผู้บริหารที่มีประสิทธิผล กล่าวคือ ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะให้เวลาส่วนใหญ่กับการสร้างเครือข่ายและให้เวลากับการบริหารทรัพยากรบุคคลน้อยที่สุด ขณะที่ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะให้เวลาส่วนใหญ่กับการติดต่อสื่อสารและให้เวลากับการสร้างเครือข่ายน้อยที่สุด

ผลจากการศึกษาสะท้อนให้เห็นว่า ในทางปฏิบัติจริง การให้รางวัลบางครั้งก็ไม่ได้เป็นไปตามผลการปฏิบัติงานทั้งหมด ปัจจัยด้านสังคม และการเมืองในองค์กรก็เข้ามามีอิทธิพลต่อการดำเนินงานในองค์กรด้วย

12. จริยธรรมของนักบริหาร (Management Ethics)

แนวทางการปฏิบัติตนด้านการเมืองในองค์กรอย่างมีจริยธรรม ควรต้องคำนึงถึงใน 3 ประเด็น ได้แก่ 1) ประโยชน์ของส่วนรวม 2) สิทธิส่วนบุคคล และ 3) ความยุติธรรม กล่าวคือ ในประเด็นที่ 1 การกระทำที่เป็นการเล่นการเมืองในองค์กรนั้น เพื่อประโยชน์ส่วนตน หรือประโยชน์ส่วนรวม หากเป็นไปเพื่อเป้าหมายขององค์กร ก็เป็นการกระทำที่ไม่ขัดกับจริยธรรม แต่ถ้าเป็นไปเพื่อประโยชน์ส่วนตน ก็ถือว่าเป็นการกระทำที่ไม่มีจริยธรรม ตัวอย่างเช่น สร้างข่าวลือที่ไม่เป็นความจริงว่าการจัดซื้อแบบอิเล็กทรอนิกส์ขององค์กรมีทุจริต เพื่อให้เกิดความไม่ไว้วางใจในฝ่ายจัดซื้อและระบบการจัดซื้อแบบอิเล็กทรอนิกส์ นับเป็นการกระทำที่ไม่มีจริยธรรม เนื่องจากไม่เป็นผลประโยชน์ต่อองค์กร แต่หากฝ่ายซ่อมบำรุงทำดีเป็นพิเศษกับฝ่ายจัดซื้อเพื่อให้ฝ่ายจัดซื้อเร่งทำงานจัดซื้ออุปกรณ์อย่างถูกต้อง โปร่งใสมาให้ทันการใช้งานขององค์กร ก็ไม่ขัดกับจริยธรรมคือองค์กรโดยรวมได้ประโยชน์

ในประเด็นที่สองเป็นเรื่อง สิทธิส่วนบุคคล หากการกระทำเป็นการละเมิดสิทธิส่วนบุคคลหรือสิทธิที่ควรมีของผู้อื่น ก็เป็นการขัดจริยธรรม ตัวอย่างเช่น หากผู้จัดการฝ่ายซ่อมบำรุงเข้าไปก้าวก่ายงานฝ่ายจัดซื้อเพื่อให้เขาทำให้เร็วขึ้น ก็ไม่ใช่การกระทำที่มีจริยธรรม และในประเด็นสุดท้ายเป็นเรื่อง ความยุติธรรม กล่าวคือ การกระทำนั้นก่อให้เกิดความเท่าเทียมกัน ความยุติธรรมหรือไม่ หากเป็นการกระทำที่ทำให้บางคนได้ผลประโยชน์มากกว่า หรือทำให้บางคนเสียผลประโยชน์ ก็เป็นการกระทำที่ไม่มีจริยธรรม ตัวอย่างเช่น หัวหน้าประเมินผลการปฏิบัติงาน

ถูกน้องอย่างไม่ยุติธรรม โดยประเมินให้ลูกน้องที่ชอบได้มีผลประเมินที่ดีกว่า และใช้ผลการประเมินเป็นตัวกำหนดรางวัลตอบแทน เป็นต้น

อย่างไรก็ตามการตัดสินใจการกระทำใดมีจริยธรรมเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยาก โดยเฉพาะกับผู้บริหาร ผู้ที่มีอำนาจในองค์กร เนื่องจากผู้มีอำนาจมักจะอ้างว่าการกระทำของตนนั้น เพื่อประโยชน์ส่วนรวม และเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ไม่ได้ก้าวท้าวสิทธิของใคร และทำไปอย่างยุติธรรมมีความเท่าเทียมกัน ซึ่งในทางปฏิบัติแล้ว ผู้ที่มีอำนาจมักเป็นผู้ที่จะกระทำขัดกับจริยธรรมมากกว่า พนักงานทั่วไปที่ไม่มีอำนาจ ดังนั้นผู้บริหารที่มีอำนาจควรพิจารณาการกระทำของตนเองตามความเป็นจริงให้ดีเกี่ยวกับ 3 ประเด็นข้างต้นว่า เป็นการกระทำอย่างมีจริยธรรมหรือไม่

สรุป

1. การจัดการ (Management) หมายถึง ขบวนการที่ทำให้งานกิจกรรมต่าง ๆ สำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลด้วยคนและทรัพยากรขององค์กร
2. ผู้จัดการ (Manager) หมายถึง ผู้ที่ทำงานร่วมกับหรือทำโดยผ่านพนักงานอื่น ๆ ให้เกิดการประสานงาน เพื่อให้กิจกรรมต่างๆขององค์กรสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด การเปลี่ยนแปลงขององค์กรในปัจจุบัน ทำให้บทบาทของผู้จัดการต้องปรับเปลี่ยนไป ไม่มีเส้นแบ่งระหว่างผู้จัดการกับพนักงานอย่างชัดเจน
3. ประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานอย่างถูกวิธี เป็นการเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (Inputs) กับผลผลิต (Outputs) หากเราสามารถทำงานได้ผลผลิตมากกว่าในขณะที่ใช้ปัจจัยนำเข้าน้อยกว่า หรือ เท่ากัน ก็หมายความว่า เราทำงานได้มีประสิทธิภาพมากกว่า ส่วนประสิทธิภาพในการจัดการหมายถึง การทำได้ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ นั่นคือ ประสิทธิภาพจะเน้นที่วิธีการในการปฏิบัติงาน ส่วนประสิทธิผลจะเน้นที่ผลลัพธ์ที่เกิดจากการปฏิบัติงาน
4. ขบวนการจัดการ (Management Process) ประกอบด้วย กิจกรรมที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่
 - 4.1 การวางแผน (Planning) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมาย และวางกลยุทธ์ รวมทั้งแผนปฏิบัติการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
 - 4.2 การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการจัดวาง โครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้
 - 4.3 การ โน้มนำ (Leading and Influencing) เป็นการจูงใจ โน้มนำพนักงาน ราชบุคคลและกลุ่ม ให้ปฏิบัติงาน มีการติดต่อสื่อสาร รวมถึงการรับมือกับประเด็นต่าง ๆ เกี่ยวกับพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร

4.4 การควบคุม (Controlling) เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการติดตามประเมินผลงาน เปรียบเทียบกับเป้าหมาย หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ และทำการแก้ไข เพื่อให้ผลการดำเนินงาน เป็นไปตามเป้าหมาย หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้

4.5 ทักษะที่จำเป็นของผู้บริหาร ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) ทักษะด้านคน (Human Skills) และทักษะด้านความคิด (Conceptual Skills) ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ต้องการทักษะในแต่ละด้านแตกต่างกัน ผู้บริหารระดับสูงจะต้องการทักษะด้านความคิดสูงกว่า ผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับต้นจำเป็นต้องมีทักษะด้านเทคนิคมากกว่าผู้บริหารระดับสูง ส่วนด้านทักษะเกี่ยวกับคนนั้นจำเป็นสำหรับทุกระดับ

4.6 ผู้บริหารมักเป็นผู้ที่มีอำนาจในองค์กร และอาจใช้อำนาจในทางที่ขัดกับหลัก จริยธรรม คือ ไม่ได้ใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนรวม หรือเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร หรือใช้อำนาจซึ่งก้าวท้าวสิทธิอันชอบธรรมของผู้อื่น

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

การปฏิบัติงานที่ดีนั้นมีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยหลายด้าน มีทั้งสภาพแวดล้อมที่ดี บรรยากาศในการทำงานที่ดี รวมถึงการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน ทั้งด้านโครงสร้างและระบบการทำงาน แต่สิ่งที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในเรื่องทรัพยากรมนุษย์ เพราะถ้าองค์กรใดให้การส่งเสริมและสนับสนุนด้านการพัฒนาบุคลากร ย่อมทำให้บุคลากรพัฒนาฝีมือให้มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

พิมจัน เล้าเรื่องศิลปชัย (2548 : 15) กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานนั้น ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพจากการปฏิบัติงานของพนักงาน เนื่องจากเป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งผู้บริหารควรให้การสนับสนุนหรือส่งเสริม ในการพัฒนาให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเหมาะสม ตรงตามสายงาน จะเกิดคุณค่าในการทำงาน และเกิดประโยชน์สูงสุด แต่ถ้าบุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเคยชิน ไม่มีการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน ย่อมส่งผลเสียให้กับองค์กรได้

1. ความหมายของการปฏิบัติงาน

แนวคิดและความหมายที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานนั้น ได้มีทฤษฎีหลายท่านที่ได้ ทำการศึกษาและสรุปแนวคิดที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

มัลลิกา ต้นสอน (2544 : 31) ได้ให้ความหมายหรือแนวคิดว่าการปฏิบัติงาน เกิดจากการที่บุคคลมีความสามารถที่จะทำงานนั้นๆ โดยเขามีความรู้ ทักษะ ความสามารถและ ประสบการณ์ ซึ่งจะช่วยให้เขาทำงานเสร็จได้

ณัฐพันธ์ ขจรนันท์ (2547 : 42) ได้ให้ความหมายว่าการปฏิบัติงาน (Performance) หมายถึง กิจกรรมที่บุคลากรใดบุคลากรหนึ่งกระทำขึ้นด้วยกำลังกายและกำลังใจ เพื่อจุดมุ่งหมายใดจุดมุ่งหมายหนึ่งที่เขาต้องการ เช่น เพื่อการดำรงชีวิต เพื่อความสบายใจ หรือเพื่อช่วยส่งเสริมสังคม เป็นต้น

Zeleanick et. al. (1958 : 40) ได้กล่าวว่าในการที่จะปฏิบัติงานด้วยดีหรือไม่ดีนั้น ผู้ปฏิบัติจะต้องได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งภายในและภายนอก ซึ่งหากได้รับการตอบสนองแล้วย่อมหมายถึง การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งความต้องการภายนอก ได้แก่

1. รายได้หรือค่าตอบแทน
2. ความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน
3. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ
4. ตำแหน่งหน้าที่
5. ความต้องการเข้าหมู่คณะ
6. ความต้องการแสดงความรู้สึก ความเป็นเพื่อนและความรักใคร่
7. ความต้องการในศักดิ์ศรีของตนเอง

จิรประภา อัครบวร (2547 : 2) ได้กล่าวถึงผลการปฏิบัติงาน สามารถมองได้อย่างน้อย 2 ระดับ คือ ผลการปฏิบัติระดับบุคคล (Individual Performance) และผลการปฏิบัติงานระดับองค์การ (Organization Performance) ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจในการปฏิบัติงานขององค์การ ทราบว่าองค์การมีผลผลิตอย่างไร อยากได้บริการแบบไหน มีความต้องการในการพัฒนาองค์การ ให้ได้ผลผลิตเป็นอย่างไร เพื่อจะได้นำไปใช้ในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรในองค์การให้มีผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกันกับผลการปฏิบัติงานขององค์การ

จากแนวคิดดังกล่าว พอสรุปได้ว่าการปฏิบัติงาน (Performance) หมายถึง กิจกรรมที่บุคลากรหรือพนักงานกระทำขึ้นด้วยกำลังกายและกำลังใจ เพื่อจุดมุ่งหมายที่เขาต้องการ โดยการใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ เพื่อให้งานนั้นสำเร็จ ซึ่งการปฏิบัติที่ดีหรือมีประสิทธิภาพนั้น ขึ้นอยู่กับสิ่งที่เขาได้รับการตอบสนองในสิ่งที่ต้องการประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นปัจจัยหรือส่วนประกอบที่สำคัญของประสิทธิผลขององค์การ การที่จะพัฒนาในเรื่อง การปฏิบัติงานของพนักงาน ให้มีประสิทธิภาพนั้น ควรวิเคราะห์ถึงการที่พนักงานได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งภายในและภายนอก เช่น ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม สวัสดิการต่าง ๆ ค่ารักษาพยาบาล เป็นต้น เนื่องจากสิ่งเหล่านี้จะช่วยลดภาระทางเศรษฐกิจให้กับพนักงาน ช่วยให้ดำรงชีวิตง่ายขึ้น ส่งเสริมทางด้านสุขภาพและพละนาามัยที่ดีให้กับพนักงาน จะทำให้

พนักงานไม่กังวลกับสิ่งแวดล้อม มีการพัฒนาสู่การเป็นบุคคลที่สมบูรณ์และยังเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม นอกจากนี้ยังทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ส่งผลให้องค์กรมีผลผลิตเพิ่มขึ้น ตามเป้าหมายขององค์กร

2. ความสำคัญเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

การปฏิบัติงานของพนักงานนั้นมีความสำคัญสำหรับองค์กร เนื่องจากความสามารถในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง ที่จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจ และเกิดความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ให้องค์กรบรรลุเป้าหมายต่อไป

วรจิตร หนองแก (2540 : 19) กล่าวถึงการปฏิบัติงานของแต่ละคนจะถูกกำหนดโดย 3 ส่วน ดังนี้คือ

1. คุณลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล (Individual Attributes) แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1.1 Demographic Characteristic เป็นลักษณะที่เกี่ยวกับเพศ อายุ เชื้อชาติ เผ่าพันธุ์

1.2 Competency Characteristic เป็นลักษณะที่เกี่ยวกับด้านความรู้ ความสามารถ ความถนัด และความชำนาญของบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะได้อาจมาจากการศึกษาอบรม และสั่งสมประสบการณ์

1.3 Psychological Characteristic เป็นคุณลักษณะทางด้านจิตวิทยา ได้แก่ ทัศนคติ ค่านิยม การรับรู้ในเรื่องต่างๆ รวมทั้งบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลด้วย

2. ระดับความพยายามในการทำงาน (Work Effort) ซึ่งจะเกิดขึ้นจากการมีแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ความต้องการ แรงผลักดัน อารมณ์ ความรู้สึก ความสนใจ ความตั้งใจ เพราะผู้ที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูง จะมีความพยายามในการที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจให้แก่การทำงานมากกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจในการทำงานต่ำ

3. แรงสนับสนุนจากองค์กรหรือหน่วยงาน (Organization Support) ได้แก่ คำตอบแทน ความยุติธรรม การติดต่อสื่อสาร และวิธียอบหมายงานซึ่งมีผลต่อกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

จากการศึกษาแนวคิดในเรื่องการปฏิบัติงานนั้น จะเห็นว่ามีความสำคัญต่อองค์กร ซึ่งความสามารถในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ขึ้นกับปัจจัยหลายอย่าง ได้แก่ ลักษณะส่วนบุคคล ระดับความพยายามในการทำงาน จะเกิดแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความตั้งใจในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ โดยการทุ่มเทและอุทิศตนให้กับการทำงาน ส่งผลให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรือแรงสนับสนุนจากหน่วยงาน เช่น ถ้าผู้ปฏิบัติมีความรู้สึกว่าองค์กรมีความยุติธรรมดี มีคำตอบแทนอย่างเป็นธรรมและเหมาะสม ย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจสูง ซึ่งองค์กรอาจพิจารณาเปรียบเทียบกับผลที่ได้ ตัวอย่างเช่น ความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้น

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าความสำคัญเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เนื่องจากการที่พนักงานมีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีผลทำให้องค์การสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

3. แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

แนวความคิดในเรื่องการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพนั้น ได้มีนักทฤษฎีหลายท่านได้ทำการศึกษาและสรุปปัจจัยที่สำคัญในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพหรือปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการปฏิบัติงานที่น่าสนใจดังนี้

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

1. ทฤษฎีเอกซ์และทฤษฎีวายของแมคเกรเกอร์ (McGregor' Theory and Theory y ; 1957)

แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคล โดยทั่วไปแสดงในข้อสมมติฐาน 2 ประการของ Douglas McGregor (1957) ซึ่งเป็นที่รู้จักในชื่อของทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor. (1957 ; อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2545 : 309 – 310) ได้ศึกษาถึงวิธีที่ผู้บริหารมองตัวเองสัมพันธ์กับบุคคลอื่น แนวคิดนี้ต้องการความคิดในการรับรู้ธรรมชาติของมนุษย์ ซึ่งมีข้อสมมติฐาน 2 ประการ เกี่ยวกับลักษณะของบุคคล ดังนี้

1.1 ข้อสมมติฐานเกี่ยวกับทฤษฎี X (Theory X Assumptions) ข้อสมมติฐานแบบดั้งเดิมเกี่ยวกับลักษณะของบุคคล McGregor. (1957) เกี่ยวกับทฤษฎี X มีดังนี้

1.1.1 โดยทั่วไปมนุษย์ไม่ชอบการทำงาน และจะหลีกเลี่ยงงานถ้าสามารถทำได้

1.1.2 จากลักษณะของมนุษย์ที่ไม่ชอบทำงาน คนส่วนใหญ่จึงต้องถูกบังคับควบคุมสั่งการและใช้วิธีการลงโทษเพื่อให้ใช้ความพยายามให้เพียงพอเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

1.1.3 มนุษย์โดยเฉลี่ยพอใจการถูกบังคับต้องการ เลี่ยงความรับผิดชอบมีความทะเยอทะยานน้อย และต้องการความปลอดภัย

1.2 ข้อสมมติฐานเกี่ยวกับทฤษฎี Y (Theory Y Assumptions) ข้อสมมติฐานเกี่ยวกับทฤษฎี Y ของ McGregor (1957) มีดังนี้

1.2.1 มนุษย์ใช้ความพยายามทางกายภาพและความพยายามด้านจิตใจในการทำงานตามธรรมชาติไม่ว่าจะเป็นการเล่นหรือการพักผ่อน

1.2.2 การควบคุมภายนอกและอุปสรรคของการลงโทษไม่ใช่วิธีการเดียวในการใช้ความพยายามให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ บุคคลจึงใช้การควบคุมตัวเองเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

1.2.3 ระดับของการให้บรรลุวัตถุประสงค์ ขึ้นอยู่กับขนาดของรางวัลที่สัมพันธ์กับความสำเร็จ

1.2.4 มนุษย์โดยเฉลี่ยเรียนรู้ภายใต้สภาพที่เหมาะสม ไม่เพียงแต่การยอมรับความรับผิดชอบ แต่ยังมีแสวงหาด้วย

1.2.5 สมรรถภาพของบุคคลขึ้นอยู่กับระดับของการจินตนาการระดับสูง ความซื่อสัตย์และความสร้างสรรค์

1.2.6 ภายใต้สภาพของอุตสาหกรรมสมัยใหม่ ศักยภาพที่เฉลียวฉลาดของความเป็นมนุษย์โดยเฉลี่ยมีการใช้ประโยชน์บางส่วน

จากข้อสมมติฐาน 2 ประการที่แตกต่างกัน ทฤษฎี X เป็นการมองโลกในแง่ร้าย ไม่ยืดหยุ่น การควบคุมจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บังคับบัญชาใช้ควบคุมในทางตรงกันข้าม ทฤษฎี Y เป็นการมองโลกในแง่ดี ยืดหยุ่นได้ และกลไกที่มุ่งการควบคุมตนเองร่วมกับความต้องการส่วนตัว และความต้องการขององค์กร อย่างไรก็ตามยังเป็นที่น่าสงสัยว่าแต่ละข้อ สมมติฐานจะมีผลกระทบต่อผู้บริหารที่จะแก้ปัญหาในหน้าที่และกิจกรรมในการจัดการหรือไม่

ความชัดเจนของทฤษฎี (Clarification of the Theories) ของ McGregor (1957) ระบุว่าทฤษฎี X และทฤษฎี Y จะตีความที่ผิดพลาด ประเด็นที่ตามมาจะทำให้เกิดความชัดเจนเกี่ยวกับขอบเขตความไม่เข้าใจ การรักษาข้อสมมติฐานในแนวคิดเฉพาะอย่างมีดังนี้

1. ข้อสมมติฐานเกี่ยวกับทฤษฎี X และทฤษฎี Y เป็นเพียงข้อสมมติฐานเท่านั้น ยังไม่ใช่เป็นข้อเสนอแนะในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการ ข้อสมมติฐานเหล่านี้จะต้องมีการทดสอบข้อเท็จจริง นอกจากนั้นข้อสมมติฐานเหล่านี้ยัง ไม่มีการสนับสนุนด้วยงานวิจัยอีกด้วย

2. ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ไม่ได้นำไปประยุกต์ในการจัดการอย่างหนัก (Hard) หรือแนวคิดเบา (Soft) แนวคิดอย่างหนัก (Hard) ก็คือการสร้างคำยืนยันหรือความปฏิบัติ ส่วนแนวคิดเบา (Soft) หมายถึง ผลการในการจัดการแบบเสรี (Laissez Faire) และก็ได้มีความสอดคล้องกับทฤษฎี Y ผู้บริหารผู้ที่มีความสามารถจะคำนึงถึงความเป็นไปได้ และข้อจำกัดของบุคคล ตลอดจนการปรับพฤติกรรมตามสถานการณ์

3. ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ไม่ได้มีแนวคิดที่ต่อเนื่องกันกล่าวคือ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y มีลักษณะตรงกันข้าม มีแนวคิดด้านความแตกต่างของคนอย่างสิ้นเชิง

4. การอภิปรายถึงทฤษฎี Y ว่าไม่ใช่การจัดการในอุดมคติ หรือเป็นการต่อต้านการใช้อำนาจหน้าที่ แต่ทฤษฎี Y เป็นเพียงวิธีหนึ่งในหลายวิธีของผู้บริหาร และความพยายามการเป็นผู้นำ

5. งานและสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ย่อมต้องการแนวคิดด้านการจัดการที่แตกต่างกันด้วย บางครั้งอำนาจหน้าที่และโครงสร้างจะมีประสิทธิผลสำหรับงานเฉพาะอย่าง มีงานวิจัยหนึ่งซึ่งเสนอแนะว่าแนวคิดที่ต่างกันจะมีประสิทธิผลในสถานการณ์ที่แตกต่างกันด้วย ดังนั้นการที่ผลิตสินค้าก็เป็นสถานการณ์หนึ่งซึ่งต้องการบุคคลและสถานการณ์เฉพาะอย่าง

2. ทฤษฎีความจริงของ วรูม เอ็กซ์เปคทานซี ทฤษฎี Vroom's Expectancy Theory (1964)

ทฤษฎีความคาดหวัง สเตียร์ และพอร์เตอร์ (Steer and Porter, 1979 : 211–212 ; อ้างถึงใน นิรุจ อยู่พานิช. 2547 : 32) ได้อธิบายแรงจูงใจในแง่ของความคาดหวังที่บุคคลมีความสามารถที่จะปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประเภทของรางวัลที่คาดหวังว่าจะได้รับ เมื่อปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพตามทฤษฎีความคาดหวังแสดงให้เห็นว่า แรงจูงใจของบุคคลที่จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดจากองค์ประกอบ 3 อย่าง ดังนี้

2.1 ความคาดหวังต่อความพยายามในการปฏิบัติงาน (Effect – performance Expectancies) การใช้ความพยายามที่สูงขึ้นย่อมคาดหวังว่าจะนำไปสู่ผลปฏิบัติงานที่สูงขึ้น หากบุคคลรับรู้ว่า ความพยายามที่ให้ไปไม่มีความสัมพันธ์กับผลผลิตแล้วบุคคลจะไม่ออกแรงพยายาม

2.2 ความคาดหวังในการปฏิบัติงานต่อผลลัพธ์หรือผลตอบแทน (Performance – outcome Expectancies) ผลการปฏิบัติงานจะทำให้เกิดความคาดหวังว่าจะนำไปสู่ผลตอบแทนบางอย่างซึ่งมีค่ามาก ความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับผลตอบแทนที่ได้รับถือว่าเป็นจุดสำคัญต่อการสร้างแรงจูงใจ จะพบได้บ่อยครั้งที่ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อว่าการปฏิบัติงานที่ดีไม่จำเป็นต้องอาศัยผลตอบแทน ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากความจริงแล้วผู้ปฏิบัติงานไม่เคยได้รับผลตอบแทนเลย หรือไม่ก็อาจเป็นเพราะว่าระบบการให้รางวัลที่ฝ่ายบริหารใช้อยู่ไม่น่าดีพอก็ได้

2.3 การรับรู้สิ่งตอบแทนที่พึงจะได้ (Perceived Valence of Outcome) ผลตอบแทนที่ได้รับนั้นจะต้องตอบสนองต่อความต้องการหรือเรียกว่ารางวัลนั้นมีคุณค่าสูง ซึ่งถือว่ามีค่าสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานผลตอบแทนอาจเป็นการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานก็ได้ แต่ถ้าหากผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการผลตอบแทนที่เป็นเงินแล้ว การยอมรับจากเพื่อนร่วมงานก็จะกลายเป็นสิ่งจูงใจที่ด้อยลงโดยธรรมชาติแล้วขึ้นอยู่กับตัวแปรต่าง ๆ ที่อยู่ในลักษณะบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลซึ่งจะเข้ามามีบทบาทด้วย

ทฤษฎีความคาดหวังถือได้ว่าเป็นแนวทฤษฎีการจูงใจที่มองในลักษณะภาพรวมมีทัศนคติที่กว้าง โดยมีหลักการสำคัญในประเด็นที่ว่า บุคคลมีความคาดหวังจากการทำงานเพราะได้รู้ว่าการออกแรงพยายามนั้นมีผลต่อความสำเร็จ และผลการปฏิบัติงานที่สำเร็จจะนำไปสู่ผลตอบแทนบางอย่างได้

4. การบริหารจัดการ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการไว้หลายทัศนะ ดังนี้

David Schwartz. (1980 : 10) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ในด้านการบริหารที่เป็นศาสตร์ (Scientific Management) จะเป็นเรื่องของการใช้ความรู้ที่ได้รับการพิสูจน์และจัดระเบียบแล้ว ในการจัดการต่อกิจกรรมขององค์การอย่างมีแบบแผน เช่น ในเรื่อง การวิเคราะห์ วิธีทางสถิติ การใช้เหตุผล ด้านบริหารที่เป็นศิลป์ (Artistic Management) เป็นเรื่องของการใช้ความรู้สึก ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ การบริหารทั้งที่เป็นศาสตร์และศิลป์ มีความจำเป็นในสถานการณ์ปัจจุบันนี้ ซึ่งการจะเลือกใช้ด้าน ไหนนั้น ขึ้นอยู่กับความจำเป็นและความเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์

Howard M. Carlisle. (1976 : 32) ได้กล่าวถึง ความหมายของการบริหารเป็นเรื่องของการใช้ทรัพยากรขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การบริหารจะเป็นเรื่องของกระบวนการผสมผสานหรือการประสานงาน เพื่อดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จากความหมายนี้ Howard M. Carlisle. (1976) ได้สรุปว่า

1. การบริหารเป็นกระบวนการ
2. การบริหารเป็นเรื่องขององค์การที่เกี่ยวข้องกับคน
3. การบริหารที่มีประสิทธิภาพทำให้ได้รับผลลัพธ์ที่ต้องการและมีการตัดสินใจที่ถูกต้อง
4. การบริหารที่มีประสิทธิภาพ ทำให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด
5. การบริหารทำให้มุ่งเน้นลงไปที่กิจกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมาย

ธงชัย สันติวงษ์ (2547 : 22) ได้ให้คำจำกัดความที่ช่วยให้เข้าใจ และเห็นถึงขอบเขตลักษณะของงานบริหารจัดการที่ชัดเจนไว้ 3 ด้าน คือ

1. ในด้านที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้างาน หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ปฏิบัติตนเป็นผู้นำภายในองค์กร
2. ในด้านของภารกิจหรือสิ่งที่ต้องทำ หมายถึง การจัดระเบียบทรัพยากรต่างๆ ในองค์กรและการประสานกิจกรรมต่างๆ เข้าด้วยกัน
3. ในด้านของความรับผิดชอบ หมายถึง การต้องทำให้งานต่างๆ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีด้วยการอาศัยบุคคลต่างๆ ในองค์กรให้ช่วยกันทำให้บังเกิดผล

Frederick W. Taylor. (1911 ; อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน (2549 : 123-135) กล่าวว่า การบริหารทุกอย่างจำเป็นต้องกระทำโดยมีหลักเกณฑ์ ซึ่งกำหนดจากการวิเคราะห์ศึกษา

โดยรอบทั้งนี้ เพื่อให้มีวิธีที่ดีที่สุด ในอันที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตมากยิ่งขึ้น เพื่อประโยชน์สำหรับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

Peter F. Drucker. (1983 ; อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน (2549 : 123-135) กล่าวว่า การบริหารคือศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น การทำงานต่าง ๆ ให้ลุล่วงไป โดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำภายในองค์การที่กล่าวนั้น ทรัพยากรด้านบุคคลจะเป็นทรัพยากรหลักขององค์การที่เข้ามาร่วมกันทำงานในองค์การ ซึ่งคนเหล่านี้จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้านวัตถุอื่น ๆ เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบ เงินทุน รวมทั้งข้อมูลสารสนเทศต่างๆ เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการ ออกจำหน่ายและตอบสนองความพอใจให้กับสังคม

สมพงษ์ เกษมสิน (2549 : 18) กล่าวว่าไว้ว่า การบริหารจัดการมีลักษณะเด่นเป็นสากลอยู่หลายประการ ประกอบด้วย

1. การบริหารย่อมมีวัตถุประสงค์
2. การบริหารอาศัยปัจจัยบุคคลเป็นองค์ประกอบ
3. การบริหารต้องใช้ทรัพยากรการบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน
4. การบริหารมีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการ
5. การบริหารเป็นการดำเนินการร่วมกันของกลุ่มบุคคล
6. การบริหารอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจของบุคคล ฉะนั้นจึงต้องอาศัยความ

ร่วมมือ (Collective Mind) เพื่อให้เกิดความร่วมมือของกลุ่ม (Group Cooperation) อันจะนำไปสู่พลังของกลุ่ม (Group Effort) ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์

7. การบริหารมีลักษณะความร่วมมือกันดำเนินการอย่างมีเหตุผล
8. การบริหารมีลักษณะเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์
9. การบริหารไม่มีตัวตน (Intangible) แต่มีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์

โดยสรุปแล้ว การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการที่ใช้ความรู้ ทักษะ เทคนิค วิธีการและทรัพยากรอย่างเหมาะสม ซึ่งเกี่ยวกับคน โดยอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจ ผสมผสานและประสานงาน มีการตรวจสอบการปฏิบัติงาน เพื่อดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

5. ความสำคัญของการบริหาร

มนุษย์อยู่รวมกันเป็นกลุ่มเป็นหมู่ มีหัวหน้าปกครองบังคับบัญชา มีการแบ่งงานกันทำตามลักษณะความรู้ความสามารถ มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันในระหว่างพวกเขาและเผ่าเดียวกัน โดยมีจารีตประเพณีและวัฒนธรรมเป็นเครื่องกำกับความประพฤติของกลุ่มชนเหล่านั้น เมื่อสังคม

ขยายตัวมากขึ้น มีความซับซ้อนมากขึ้น มนุษย์ก็เริ่มสร้างและวางระเบียบกฎเกณฑ์ข้อบังคับต่าง ๆ ขึ้น โดยเรียนรู้จากประสบการณ์และความเชื่อถือ โดยมุ่งหวังที่จะให้เกิดความสำเร็จเรียบร้อยขึ้น ในองค์การและเกิดความสุขในสังคมขึ้น

สุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสิโยกฤษณ์ (2549 : 7) ได้สรุปความเจริญเติบโตและความสำคัญของการบริหาร ไว้ดังนี้

1. การบริหารได้เจริญเติบโตควบคู่มากับการดำรงชีพของมนุษย์ และเป็นสิ่งช่วยให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ร่วมกัน ได้อย่างผาสุก
 2. จำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วเป็นผลทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องขยายงานด้านการบริหารให้กว้างขวางยิ่งขึ้น
 3. การบริการเป็นตัวบ่งชี้ให้ทราบถึงความเจริญก้าวหน้าของสังคม ความก้าวหน้าทางวิทยาการ (Technology) ด้านต่าง ๆ ทำให้การบริหารเกิดการเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้ารวดเร็วยิ่งขึ้น
 4. การบริหารเป็นมรรควิธีที่สำคัญในอันที่จะนำสังคมและโลกไปสู่ความเจริญก้าวหน้า
 5. การบริหารจะช่วยชี้ให้ทราบถึงแนวโน้ม ทั้งในด้านการเจริญและความเสื่อมของสังคมในอนาคต
 6. การบริหารมีลักษณะเป็นการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลในองค์กร ฉะนั้นความสำเร็จของการบริหารจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยสภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรมการเมืองอยู่เป็นอันมาก
 7. การบริหารมีลักษณะต้องใช้อุปกรณ์ปัจจัยสังการเป็นเครื่องมือ ซึ่งนักบริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมต่างๆ และการวินิจฉัยสังการนี้เองที่เป็นเครื่องมือแสดงให้ทราบถึงความสามารถของนักบริหารและความเจริญเติบโตของการบริหาร
 8. ชีวิตประจำวันของมนุษย์ไม่ว่าในครอบครัว หรือในองค์กรย่อมมีส่วนเกี่ยวข้องกับบริหารอยู่เสมอ ดังนั้น การบริหารจึงเป็นเรื่องที่จะต้องดำรงชีพอย่างฉลาด
 9. การบริหารกับการเมืองเป็นสิ่งคู่กัน ไม่อาจแยกจากกัน โดยเด็ดขาดได้ การศึกษาวิชาการบริหารต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมทางการเมืองด้วย
- องค์ประกอบการบริหารจัดการ

Rensis Likert. (1967 ; อ้างถึงใน ศิวาภรณ์ อุบลชลเขตต์. ม.ป.ป. : 14) ได้รวบรวมองค์ประกอบการบริหารที่ดีไว้ 8 ประการ คือ

1. การมีผู้นำที่ดี ผู้นำมีความรู้ความสามารถ และได้รับความร่วมมือไว้วางใจจากผู้ร่วมงาน ไม่เผด็จการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น และนำสิ่งที่ดีไปปฏิบัติ
 2. มีสภาพการงานที่ดี องค์กรมั่นคง สภาพแวดล้อมเหมาะสม มีความสัมพันธ์กันดี มีสวัสดิการต่าง ๆ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติที่ดี และพอใจงานที่มีอยู่
 3. มีการติดต่อสื่อสารที่ดี ประชุมพบปะกันสม่ำเสมอ มีการสื่อสารในระดับเดียวกันและระดับต่างกัน มีประสิทธิภาพรวดเร็วทำให้ผู้ร่วมงานใกล้ชิดกัน ช่วยลดความขัดแย้งลงได้อย่างมาก
 4. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจัดให้มีความสัมพันธ์อันมิตร เพื่อความไว้วางใจและทำงานร่วมกันยอมรับความสำคัญให้เกียรติกันและกัน
 5. การวินิจฉัยสั่งการมีรูปแบบที่ชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน หาข้อมูลประกอบการพิจารณาตัดสินใจได้สะดวก ผู้ปฏิบัติงานรู้รอบและรอบรู้ในหน้าที่ของตนและผู้ที่จะต้องเกี่ยวข้อง
 6. มีการควบคุมที่เหมาะสมระบบดี เพื่อรักษาคุณภาพและมาตรฐาน ทำให้ตรวจพบข้อบกพร่องได้ทันการ
 7. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่เหมาะสมกับหน้าที่และทรัพยากรที่มีอยู่ ทำให้การปฏิบัติงานอยู่ในลักษณะที่เป็นไปได้
 8. มีมาตรฐานการปฏิบัติงานการฝึกอบรม เพื่อให้ได้คุณภาพและประสิทธิภาพ
- สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 22) กล่าวถึง ทรัพยากรการบริหารหรือปัจจัยพื้นฐานที่ใช้ในการบริหารที่สำคัญมีปัจจัย 4 องค์ประกอบคือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Material) และการจัดการ (Method) ในปัจจัยทั้งสี่ที่กล่าวนั้น การจัดการมีความสำคัญยิ่งเพราะหากไม่มีการจัดการซึ่งหมายรวมถึง คุณภาพของการจัดการหรือการบริหารและคุณภาพของผู้บริหารแล้ว การนำปัจจัยพื้นฐาน คือ คน เงิน วัสดุ ซึ่งนับเป็นปัจจัยนำเข้ามารวมกัน และหาทางใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ก็ไม่อาจเกิดขึ้น

David Schwartz. (1980 : 10) กล่าวว่าไว้ว่า การบริหารงานเป็นกระบวนการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยอาศัยการดำเนินงานร่วมกันของหน้าที่ 5 ประการ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การเจ้าหน้าที่ (Staffing) การอำนวยการ (Directing) และการควบคุม (Controlling)

Henri Fayol. (1916 ; อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 84) ได้อธิบายถึงกระบวนการบริหารว่า ประกอบด้วยหน้าที่ทางการบริหาร 5 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชา การสั่งการ การประสานงานและการควบคุม

Gulick, and Urwick. (1937 ; อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน. 2526 : 27) ได้จำแนกกระบวนการบริหารไว้ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนที่มากถึง 7 ประการ หรือที่เรียกกันว่า POSDCORB Model สามารถอธิบายได้ดังนี้ คือ

P = Planning หมายถึง การวางแผนอันเป็นการคาดการณ์ในอนาคต เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้ความรู้ทางวิชาการและวิจารณ์ญาณ วินิจฉัยเหตุการณ์ในอนาคตแล้วกำหนดวิธีการ โดยถูกต้องอย่างมีเหตุผล เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างถูกต้องและสมบูรณ์

O = Organizing หมายถึง การจัดส่วนราชการหรือองค์การ ซึ่งในการศึกษาบางแห่งก็พิจารณา รวมไปถึงการปฏิบัติงานหรือวิธีการจัดการด้วย เรื่องการจัดแบ่งส่วนงานนี้ จะต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานและเป็นการจัดแบ่งงาน การแก้ไขอุปสรรค ข้อขัดข้องที่เกิดขึ้น ตลอดจนการปรับปรุงองค์การบริหารให้ดีขึ้นด้วย

S = Staffing หมายถึง การจัดการบุคคลและเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่กำหนดไว้ หรือเป็นการจัดการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มาปฏิบัติงานให้เหมาะสมและรวมถึงการเสริมสร้างและสร้างไว้ซึ่งสัมพันธภาพในการปฏิบัติงานของคนทำงานและพนักงานด้วย

D = Directing หมายถึง การศึกษาวิธีการอำนวยการ รวมทั้งการควบคุมงานและนิเทศงาน ตลอดจนคิดปะในการบริหารงาน เช่น ภาวะผู้นำ มนุษยสัมพันธ์และการจูงใจ รวมถึงการวินิจฉัยสั่งการขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานมาก การอำนวยการให้ภารกิจดำเนินการไปได้ด้วยดี จำเป็นต้องมีการตัดสินใจที่ดีและมีการสั่งการที่ถูกต้องเหมาะสม

Co = Coordinating หมายถึง ความร่วมมือ ประสานงาน เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการที่จะช่วยให้การประสานงานดีขึ้น เพื่อช่วยแก้ปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน การร่วมมือประสานงานเป็นเรื่องที่มีความสำคัญในการบริหาร เพราะเป็นกิจวัตรประจำวันที่พึงกระทำในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่มิอยู่ในทุกระดับ การร่วมมือประสานงานเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องจัดให้มีขึ้นในหน่วยงานของตน เพราะเป็นปัจจัยสำคัญสำคัญในอันที่จะช่วยให้เกิดความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

B = Budgeting หมายถึง การงบประมาณ เพื่อให้ทราบระบบและกรรมวิธีในการบริหารเกี่ยวกับงบประมาณและการเงิน ตลอดจนการใช้วิธีการงบประมาณเป็นแผนงาน เป็นเครื่องมือในการควบคุมงาน ประกอบด้วย ขั้นตอนการเตรียมขออนุมัติงบประมาณ พิจารณาความเห็นชอบการใช้จ่ายงบประมาณ การตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณ

โดยสรุปแล้วกระบวนการบริหารประกอบด้วย กิจกรรมการบริหารที่มีความสัมพันธ์ ต่อเนื่องกันและมีขั้นตอน โดยเริ่มจาก การวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากรเข้าทำงาน การอำนวยการ การจัดสรรงบประมาณ และการควบคุม กระบวนการที่ว่าจะสอดคล้องอยู่ใน การบริหารในหน่วยงานทุกระดับ แต่ละขั้นตอนของกระบวนการจะมีลักษณะหน้าที่เฉพาะและจะ ดำเนินการอย่างมีระบบระเบียบต่อเนื่องกันเสมอ

ดังนั้น การบริหารองค์การไม่ว่าจะเป็นองค์กรของรัฐหรือเอกชน เพื่อให้ได้มาซึ่ง ผลผลิตทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ โดยใช้ทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าอย่าง เต็มที่และมากที่สุดนั้น จำเป็นจะต้องมีระบบการจัดการหรือเรียกกันว่า ระบบบริหารที่ดีมี ประสิทธิภาพมาเป็นเครื่องมือช่วยกำหนดแนวทางการทำงานจึงจะทำให้งานองค์กรบรรลุผล สำเร็จตามที่มุ่งหวังไว้

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน

ในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของบุคลากร ย่อมเกิดจากปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลให้ การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

สุรพงษ์ เหมือนเผ่าพงษ์. 2540 ; อ้างถึงใน ธวัชกุล ยุคลธรรม. 2552 : 21) ได้เสนอตัว แบบจำลองเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร (Model of Organization Efficiency) โดยกล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กรนอกจากจะพิจารณาถึงทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ที่เป็นปัจจัย นำเข้า และผลผลิตขององค์กร คือ การบรรลุเป้าหมายแล้ว องค์กรในฐานะที่เป็นองค์กรในระบบ เปิด (Open System) ยังมีปัจจัยประกอบอีกดั่งแบบจำลองในสมมติฐาน ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังต่อไปนี้

หากสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรมีความซับซ้อนต่ำ (Low Task Environment Complexity) หรือมีความแน่นอน (Certainty) มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติในการทำงานของ องค์กรอย่างละเอียดถี่ถ้วนแน่ชัดจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กรมากกว่าองค์กรที่มี สภาพแวดล้อมในการทำงานยุ่งยากซับซ้อนสูง (High-task Environment Complexity) หรือมีความ ไม่แน่นอน (Uncertainty) การกำหนดระเบียบปฏิบัติชัดเจนเพื่อเพิ่มผลการทำงานที่มองเห็นได้มีผล ทำให้ประสิทธิภาพมากขึ้นด้วยผลการทำงานที่มองเห็นได้สัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพ

หากพิจารณาควบคู่กันจะปรากฏการกำหนดระเบียบปฏิบัติอย่างชัดเจนและผลการทำงาน ที่มองเห็นได้มีความสัมพันธ์มากขึ้นต่อประสิทธิภาพมากกว่าตัวแปรแต่ละตัวตามลำพัง ปัจจัยที่ เกี่ยวกับส่วนที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ ประกอบด้วยปัจจัยดังนี้ คือ

1. นโยบายและการบริหารขององค์กร (Policy and Administration)
2. การควบคุมบังคับบัญชา (Supervision)
3. สภาพการทำงาน (Work Conditions)
4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทุกระดับในหน่วยงาน (Relation with Peer and Subordinate)
5. ค่าตอบแทน (Salary)
6. สถานภาพ (Status)
7. การกระทบกระเทือนต่อชีวิตส่วนตัว (Personal Life)
8. ความปลอดภัย (Security)

ธัญญา ผลอนันต์. (2546 ; อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เดชะวงศ์. 2553 : 13) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ด้านบุคคล หมายถึง ลักษณะส่วนตัว ที่เกี่ยวข้องกับงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ เช่น เพศ อายุ ศาสนา พื้นเพ เชาวนบีปัญญา ประสบการณ์ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ความสนใจ และมุมมองต่อฝ่ายบริหาร

2. ด้านงาน ได้แก่ ลักษณะของเนื้องาน เช่น งานนั้นน่าสนใจหรือไม่ มีความท้าทายแปลกใหม่มากน้อยเพียงใด เปิดโอกาสในการศึกษา ฝึกอบรมและพัฒนาตนเองเพียงใด ฐานะทางวิชาชีพและขนาดขององค์กร ตลอดจนความยากง่ายของงานที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจ ของพนักงาน

3. ด้านการจัดการ คือความมั่นคงในงานเป็นอย่างไร ทำงานแล้วมีโอกาสก้าวหน้าหรือไม่ ได้รับอำนาจในการตัดสินใจมากน้อยเพียงใด ค่าตอบแทนตลอดจนสวัสดิการพอเพียงหรือไม่ และยังอาจรวมถึงเพื่อนร่วมงานด้วย

สมใจ ลักษณะ. (2544 ; อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เดชะวงศ์. 2553 : 14-16) กล่าวว่า ปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อการบรรลุผลสำเร็จของการดำเนินงาน ได้แก่

1. ปัจจัยด้านองค์กร การจัดการในองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน องค์กรต้องเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจในภาพรวม ของการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเสนอแนวคิด แนวปฏิบัติในวิธีการปรับปรุงการบริหารและการจัดการ การดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การพัฒนาวัฒนธรรมในองค์กร การบริหารบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ เพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน รวมทั้งสภาพความพร้อมขององค์กรในด้านที่ดิน อาคารสถานที่ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ เงินทุน เทคโนโลยี และศักยภาพของบุคลากร

2. ปัจจัยด้านบุคคล ถือเป็นหัวใจที่สำคัญของการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่ ปรัชญาและอุดมการณ์ในการพิชิตปัญหาอุปสรรคในการทำงาน และการสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง

วรจิตร หนองแก. (2540 ; อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เติงษ์วงศ์. 2553 : 14) ได้เสนอว่า การปฏิบัติงานของบุคคล จะถูกกำหนดโดย 3 ส่วน ดังนี้

1. ลักษณะเฉพาะบุคคล แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1.1 ลักษณะเกี่ยวเพศ อายุ เชื้อชาติ เผ่าพันธุ์

1.2 ลักษณะเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ ความถนัด

1.3 ความชำนาญของบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะได้มาจากการศึกษาอบรมสั่งสมประสบการณ์

2. ระดับความพยายามในการทำงาน ซึ่งจะเกิดจากการมีแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ความต้องการ แรงผลักดัน อารมณ์ ความรู้สึก ความสนใจ ความตั้งใจ เพราะคนที่มีแรงจูงใจสูงในการทำงานจะมีความพยายามในการที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจ ให้การทำงานมากกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจ

3. แรงสนับสนุนจากองค์กรหรือหน่วยงาน ซึ่ง ได้แก่ ค่าตอบแทน ความยุติธรรม การติดต่อสื่อสาร และวิธีการมอบหมายงานซึ่งมีผลต่อกำลังใจผู้ปฏิบัติงานนอกจากปัจจัยด้านองค์กรและปัจจัยด้านบุคคลแล้ว การใช้แรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยผู้บริหารมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่สำคัญในการจัดรูปแบบของการใช้แรงจูงใจแก่บุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน รูปแบบการจูงใจ มี 3 รูปแบบ สมใจ ลักษณะ. (2544 : 73-76) คือ

3.1 การจูงใจด้วยรางวัลค่าตอบแทน

3.1.1 รางวัลค่าตอบแทนในรูปของเงินค่าตอบแทน ได้แก่ ค่าตอบแทน เช่น เงินเดือน โบนัส เป็นต้น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งจะเป็นที่มาของการได้รับเงินเดือนและ เงินประจำตำแหน่งสวัสดิการและบริการต่างๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล สงเคราะห์ที่อยู่อาศัย เป็นต้น

3.1.2 รางวัลค่าตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน ได้แก่ การให้เครื่องอำนวยความสะดวก เช่น ห้องทำงานส่วนตัวของผู้บริหาร รถประจำตำแหน่ง เป็นต้น การให้โอกาสได้ไปศึกษา อบรม สัมมนา ให้ได้รับผิดชอบ โครงการที่มีเกียรติ และได้สร้างผลงาน

ลักษณะของการให้รางวัลตอบแทน ควรคำนึงถึงความต้องการพื้นฐานของบุคคลแต่ละคน ที่อาจมีลำดับความต้องการที่แตกต่างกัน รางวัลที่จัดให้นอกจากตรงความต้องการแล้ว

ควรเสริมให้มีความต้องการขั้นสูงต่อไปหลักการให้รางวัลควรเป็นรางวัลที่มีความสำคัญต่อผู้รับมีการจัดสรรอย่างเป็นธรรม โปร่งใส และความยืดหยุ่นตามความแตกต่างระหว่างบุคคล

3.2 การจูงใจด้วยงาน

หลักการที่สำคัญของการจูงใจด้วยงาน คือ ใช้ลักษณะและเงื่อนไขวิธีการทำงานจูงใจให้บุคคลมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ พอใจอุทิศตนให้กับงานและให้ความร่วมมือพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน วิธีการจูงใจด้วยงาน ควรประยุกต์ การจูงใจโดยเน้นการจัดงานให้ท้าทายความสามารถให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้มีอิสระในการคิดสร้างสรรค์ความสำเร็จและความพอใจในงานที่ตนรับผิดชอบจะช่วยจูงใจให้เกิดการอุทิศตน ตั้งใจทำงานให้ประสพผลดียิ่งขึ้น แนวปฏิบัติที่พบว่า ได้ผลดีในการจูงใจด้วยงาน คือ

3.2.1 การหมุนเวียนงาน คือ การให้พ้นสภาพความจำเจ และจะเกิดความกระตือรือร้นในงานใหม่

3.2.2 ขยายขอบเขตและเนื้อหาของงาน คือ มอบอำนาจหน้าที่ให้เพิ่มขึ้น เพื่อแสดงความไว้วางใจและเชื่อมั่นในความสามารถของเขา ซึ่งจะช่วยสร้างความท้าทาย เช่นการให้โอกาสพนักงานติดต่อลูกค้าโดยตรง เพื่อทราบความต้องการของลูกค้า

3.3 การจูงใจด้วยวัฒนธรรมองค์การ

การจัดวัฒนธรรมองค์การให้จูงใจบุคลากร ให้มีความรักองค์การ บุคลากรรู้สึกว่าคุณเองเป็นเจ้าของหรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ รูปแบบการจัดการในองค์การ ใช้วิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วม วัฒนธรรมองค์การที่จูงใจบุคลากรให้มีประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น ได้แก่

3.3.1 ใช้วิสัยทัศน์สร้างเป้าหมายในอนาคต ความเจริญก้าวหน้าขององค์การเป็นทิศทางที่ทุกคนมุ่งมั่น

3.3.2 ให้ทุกคนมีส่วนร่วม คือ การให้ความสำคัญต่อผู้บริหารทุกระดับใช้การตัดสินใจจากระดับล่าง โดยให้ความไว้วางใจและให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ในฐานะผู้อยู่ใกล้ชิดกับปัญหามากที่สุดมีการสื่อสารจากล่างขึ้นบน ในนโยบาย ทิศทาง แนวการดำเนินการที่พวกเขาต้องการ ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการทำแผนงานติดตามประเมินแผนงาน และภูมิใจในความสำเร็จของแผนงาน

3.3.3 ให้ความสำคัญต่อความต้องการของบุคคล และสนองความต้องการของบุคคล เช่น สนองความต้องการด้วยการจ้างงานตลอดชีวิต และให้ความสำคัญกับระบบอาวุโสให้ความเชื่อถือไว้วางใจด้วยการควบคุมเฉพาะผลตามเป้าหมาย และให้ทุกคนมีโอกาสกำหนดรายละเอียดของวิธีการดำเนินงานด้วยตนเอง ส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของบุคคลด้วยการจัดให้

เข้ารับการอบรมอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ทั้งรูปแบบการไปศึกษาดูงานนอกสถานที่ การฝึกอบรมขณะทำงาน จัดกลุ่มคุณภาพให้รุ่นพี่รุ่นน้อง

3.3.4 ติดตามประเมินผลด้วยวิธีการธรรมชาติ เช่นการสนทนาระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน ได้ประเมินผลการทำงานเป็นหมู่คณะ เพื่อร่วมกันภูมิใจเมื่อผลงานประสบความสำเร็จและช่วยกันปรับปรุงแก้ไข ส่วนที่ยังไม่บรรลุตามเป้าหมาย

สมเด็จพระติ พูลทอง (2540 : 28) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1. ลักษณะของตัวบุคคล โดยทั่วไปขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เกี่ยวกับความต้องการความสนใจ ค่านิยม ความเฉลียวฉลาดและทัศนคติที่มีต่องาน ต่อสภาพงาน และต่อหัวหน้างานด้วย

2. ลักษณะของงานที่ทำจะเป็นเครื่องมือชี้ให้เห็นทั้ง ประสิทธิภาพ ความพอใจของงาน ได้ เช่น การมอบหมายงานที่มีความสำคัญให้ทำ หรือการช่วยเหลือให้ผู้ทำงานมีความก้าวหน้า

3. ลักษณะของสภาพงานเป็นเครื่องมือชี้ให้เห็นทั้งประสิทธิภาพของโครงสร้างองค์การ นโยบายเกี่ยวกับพนักงาน ทัศนคติของฝ่ายจัดการและคนงาน ตลอดจนบรรยากาศในการทำงาน

4. ลักษณะของหัวหน้าหรือผู้บริหาร ที่แสดงและปฏิบัติออกมาอย่างอมตะท่อนให้เห็นถึงรูปแบบของผู้นำ ตลอดจนบุคลิกท่าทาง ซึ่งจะมีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้สรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สินเชื่อนาคารออมสินในเขตจังหวัดนครพนม ซึ่งมีทั้งหมด 12 ปัจจัย ดังนี้

1. เพศ หมายถึง ลักษณะทางชีวภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ชาย และหญิง

2. อายุ หมายถึง เวลาที่กำหนดในการดำรงชีวิตของเจ้าหน้าที่สินเชื่อนาคารออมสินในเขตจังหวัดนครพนม

3. ระดับการศึกษา หมายถึง วุฒิการศึกษาของเจ้าหน้าที่สินเชื่อนาคารออมสินในเขตจังหวัดนครพนม

4. รายได้ และเงินเดือน หมายถึง ผลตอบแทนที่ได้รับมาจากการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สินเชื่อนาคารออมสินในเขตจังหวัดนครพนม เช่น เงินเดือน โบนัส ค่าคอมมิสชั่น ค่าทำงานล่วงเวลา เป็นต้น

5. ระยะเวลาในการทำงาน หมายถึง ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินเขตนครพนม เริ่มปฏิบัติงานตั้งแต่วันบรรจุแต่งตั้ง จนถึงปัจจุบัน

6. ความสามารถหลัก หมายถึง คุณลักษณะที่พนักงานธนาคารออมสินทุกคนพึงมี ซึ่งกำหนดโดยการวิเคราะห์ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาพนักงาน

7. นโยบายธนาคาร หมายถึง ทิศทางที่ธนาคารกำหนดให้พนักงานธนาคารออมสินทุกคนพึงกระทำ ซึ่งกำหนดโดยการวิเคราะห์ทำนาย วัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร

8. ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง การได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

9. สภาพแวดล้อมการทำงาน หมายถึง บรรยากาศสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ภายในหน่วยงานอันจะมีส่วนเกื้อกูลหรือส่งเสริมการปฏิบัติงาน เช่น อาคารสถานที่ที่ทำงานเหมาะสม การมีวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัยเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

10. การบังคับบัญชา หมายถึง อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ในการใช้บรรดาทรัพยากรที่มีอยู่ ในการปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จตามระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้น

บริบทเกี่ยวกับธนาคารออมสิน

1. ประวัติความเป็นมาของธนาคารออมสิน

ก่อนจะมาเป็นกรมออมทรัพย์ในระบบธนาคารเช่นทุกวันนี้ การออมทรัพย์เริ่มเกิดขึ้นเป็นรูปร่างเมื่อราวสองร้อยกว่าปี หรือประมาณ พ.ศ. 2336 มาเนือง โดยกำเนิดมาจากความคิดของเศรษฐีชาวอังกฤษผู้ใจดีท่านหนึ่ง ซึ่งมีความตั้งใจจริงในการให้ความช่วยเหลือคนยากจนให้มีที่เก็บออมทรัพย์เพื่อไว้ใช้ในภายภาคหน้า ความคิดนี้มีบทบาทสำคัญมากและมีความพัฒนาต่อมาจนถึงกับออกประกาศอย่างเป็นทางการในเรื่องคลังออมสินเมื่อเข้าสู่ปี พ.ศ. 2353 ได้มีนักบวชท่านหนึ่งชื่อบาทหลวง เฮนรี ดันแคนเป็นผู้ดำเนินการสานต่อแนวความคิดของท่านเศรษฐีอย่างจริงจัง โดยจัดตั้งคลังออมสินขึ้นในโรงสวดผลประกอบการดังกล่าวออกยกย่องประโยชน์แก่ประชาชนเป็นอย่างมาก ทั้งยังช่วยพัฒนาระบบการเงินขึ้นด้วย รัฐบาลอังกฤษเล็งเห็นถึงความสำคัญจึงได้รับรองฐานะจนกระทั่ง ปี พ.ศ. 2360 จึงได้ประกาศเป็นกฎหมาย ว่าด้วยคลังออมสินอย่างเป็นทางการ อังกฤษจึงนับเป็นประเทศแรกที่ทำให้กำเนิดแนวคิดและจัดการด้านการออมทรัพย์ขึ้น ขณะที่ระบบการออมทรัพย์ในประเทศอังกฤษพัฒนามุ่งเรื่องและทวีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ แต่ในประเทศสยามเวลานั้น หมู่ออกค้าก็ยังมี การแลกเปลี่ยนเงินและกู้ยืมแบบเดิม ๆ เหมือนยุคโบราณ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 6 ได้ทรงสนพระราชหฤทัยการออมสินตั้งแต่ครั้งพระองค์เสด็จฯ ไปทรงศึกษาวิชาการ ณ ประเทศอังกฤษ (เวลานั้นทรงดำรงพระอิสริยยศเป็นสมเด็จพระบรมโอรสาธิราชสยามมกุฎราชกุมาร) โดยที่พระองค์ได้ทอดพระเนตรเห็นแบบอย่าง และวิธีการคลังออมสินของประเทศอังกฤษ จึงทรงตั้งพระหฤทัยที่จะให้มีการออมสินขึ้นในประเทศไทยธนาคาร

ออมสิน ได้ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2456 โดยพระราชบัญญัติคลังออมสิน พุทธศักราช 2456 ได้วิวัฒนาการมาจนถึงปัจจุบันนี้ พอแบ่งระยะแห่งการวิจัยได้เป็น 3 ระยะ คือ

ระยะแรก การก่อตั้งคลังออมสิน สังกัดกรมพระคลังมหาสมบัติ พ.ศ. 2456 – 2472

ระยะที่ 2 คลังออมสินสังกัดกรมไปรษณีย์โทรเลข พ.ศ. 2472 – 2490

ระยะที่ 3 ยกฐานะเป็นธนาคารออมสิน พ.ศ. 2490 – ปัจจุบัน

ระยะแรก การก่อตั้งคลังออมสิน สังกัดกรมพระคลังมหาสมบัติ พ.ศ. 2456 – 2472

พระบาทสมเด็จพระปรเมนทรมหาอานันทมหิดล พระอัฐมรามาธิบดินทร พระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 ได้ทรงมีพระมหากรุณาธิคุณพระราชทานกำเนิดคลังออมสินขึ้นในประเทศไทย เมื่อวันที่ 1 เมษายน 2456 โดยทรงตามพระราชบัญญัติคลังออมสิน พุทธศักราช 2456 ขึ้น ครั้นเมื่อพระองค์เสด็จฯ กลับประเทศไทย และมีวังที่ประทับเรียบร้อยแล้ว จึงทรงพระดำริที่จะให้มีการออมสินขึ้นในประเทศไทย ในขั้นต้นมีพระประสงค์ที่จะทรงฝึกหัดพวกหมากเล็กเด็กชาของพระองค์ให้รู้จักเก็บออมสินไว้แต่ยังเป็นเด็กเสียก่อน ดังนั้นพระองค์จึงทรงตั้งสำนักงานคลังออมสินขึ้น ณ วันที่ประทับ คือ พระตำหนักสวนจิตรลดา (ในบริเวณสวนป่ารุกข์วัน) เมื่อ พ.ศ. 2450 พระราชทานแบงก์นั้นว่า “ลีฟอเทีย”แบงก์ “ลีฟอเทีย” นี้ พระองค์ทรงเป็นประธานกรรมการ พลเอกเจ้าพระยารามภพ (ม.ล.เพ็ญ พึ่งบุญ ณ อยุธยา) เป็นกรรมการผู้จัดการ และพระยาตราธิบดี (เทียบ อิศวรวิทย์) เป็นกรรมการ และมีเสมียนอีก 1 คน “ลีฟอเทีย” ก่อมาจากชื่อของผู้เป็นกรรมการคือ “ลี” แปลว่าใหญ่ ได้แก่ ถิ่นเกล้ารัชกาลที่ 6 ซึ่งเป็นประธานหรือเจ้าของแบงก์ “ฟอ” เพ็ญ และ “เทีย” ได้แก่ เทียบพระองค์ได้ประทานพระอภิบาล ถึงวิชาการฝากและถอนเงิน รวมทั้งข้อบังคับและระเบียบของแบงก์แก่พวกหมากเล็กเด็กชาย กล่าวจนเป็นที่เข้าใจ นับแต่นั้นมา พวกหมากเล็กในพระองค์ต้องนำเงินที่ได้รับพระราชทานมาฝากที่แบงก์ทุกคน เมื่อต้องการใช้ก็ถอนได้ นี่คือข้อมูลฐานการกำเนิดคลังออมสินในประเทศไทย โดยทางพฤตินัย ต่อมาเมื่อพระองค์เสด็จขึ้นเถลิงถวัลย์ราชสมบัติสืบสันตติวงศ์ต่อจากพระบรมมหาชนกนาถซึ่งเสด็จสวรรคต เมื่อวันที่ 23 ตุลาคม 2453 พระองค์ได้ทรงมีพระราชดำริที่จะตั้งคลังออมสิน สำหรับฝากเงินแก่ราชการที่ออมไว้ได้ เพื่อจะได้ปลอดภัยจากโจรผู้ร้ายปล้นสะดมและทรงมีพระราชโองบายมิให้ราษฎรเที่ยวใช้จ่ายสุรุ่ยสุร่าย เช่น เล่นการพนัน เป็นต้น พระองค์จึงได้ทรงมีพระราชดำริสถามความรู้สึกและความคิดของราษฎร และได้ทรงปรึกษารื้อกับพระบรมวงศานุวงศ์ และเสนาบดีเป็นเชิงขอความคิดเห็นส่วนพระองค์ ซึ่งทั้งหมดก็เห็นชอบด้วยพระราชดำริ จึงโปรดเกล้าฯ ให้นำเรื่องที่จะจัดตั้งคลังออมสินเข้าสู่ระเบียบวาระการประชุมเสนาบดี เมื่อวันที่ 20 มกราคม ร.ศ. 131 (พ.ศ.2455) ในที่สุดร่างพระราชบัญญัติและกฎข้อบังคับในการที่จะจัดคลังออมสิน ก็ปรากฏออกมาทันพระราชประสงค์ ซึ่งกรมหลวงจันทบุรีนฤนาถได้ทรงมีลายพระหัตถ์ขอกราบบังคมทูลพระกรุณาที่ 15280/218 ลงวันที่ 12 มีนาคม 2455 ทูลเกล้าฯ ถวายร่าง

พระราชบัญญัติและกฎข้อบังคับของคลังออมสินได้ทราบได้ฝ่าละอองธุลีพระบาท ขอพระราชทาน พระบรมราชานุญาตใช้ ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2456 เป็นต้นไป รวมทั้งขอพระราชทานพระบรมราชานุญาตจ่ายเงินคงพระคลังจำนวนหนึ่งแสนบาท เพื่อเป็นทุนหาผลประโยชน์สำรอง ไว้จ่าย ดอกเบี้ยให้แก่ผู้นำเงินฝาก และเพื่อจะให้ประชาชนมีความเชื่อมั่นในหลักการที่ตั้งขึ้น “พระราชบัญญัติคลังออมสิน พุทธศักราช 2456” ได้ตราขึ้นเมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2456 มี 9 มาตรา และให้ใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2456 เป็นต้นไป

ระยะที่ 2 คลังออมสิน สังกัดกรมไปรษณีย์โทรเลข พ.ศ. 2472 – 2490 เมื่อ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 7 ได้ทอดพระเนตรรายงานคลังออมสินประจำปี 2468 และ พ.ศ. 2469 ก็ทรงสลดพระราชหฤทัย ที่กิจการของธนาคารออมสินไม่เจริญก้าวหน้าสมกับเวลาที่ ได้ตั้งมาจึงได้ปรึกษากับเสนาบดีกระทรวงพระคลังฯ ถึงวิธีการที่จะทำให้คลังออมสินเจริญก้าวหน้า ได้อย่างไร ในที่สุดสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 7 ได้ทรงมีพระราชดำริจะเปลี่ยนแปลงวิธีการ ดำเนินการให้ประชาชนได้รับความสะดวกยิ่งขึ้น จึงได้มีการหารือและมีการตกลงกันในที่ประชุม สภาเผยแพร่งพินิจจะให้กรมไปรษณีย์โทรเลขรับการคลังออมสินไปจัดทำ แต่พบเอกพระเจ้าบรมวงศ์เธอพระเจ้าวรวงศ์เธอ พระองค์เจ้าเพชรฉวีรัชนีกร โยธิน เสนาบดีกระทรวงพินิจและคมนาคม ทรงของผลัดไว้ ให้จัดการเรื่องไปรษณีย์โทรเลขให้เรียบร้อยแล้ว จึงจะรับไปจัดทำและได้ทรงวางแผนไว้ ดังนี้

1. แผนกกฎหมาย คือต้องแก้ไขพระราชบัญญัติและกฎข้อบังคับคลังออมสิน พ.ศ. 2456 ซึ่งว่าด้วยเจ้าหน้าที่เสนาบดีบัญชาการออมสิน เพราะฉบับเดิม ให้อำนาจเสนาบดี กระทรวงพระคลังฯ เป็นผู้รักษาการ ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัตินั้น โดยแก้ไขของเสนาบดี กระทรวงพินิจ คลังออมสินฉบับที่ 3 พ.ศ. 2472
2. แผนกตรวจเตรียมงาน คือ เตรียมหาวิธีที่ดีเพื่อนำมาเปลี่ยนแปลงวิธีการให้ดียิ่งขึ้น ประการหนึ่งและเตรียมเสนาบดีพนักงานฝึกหัดวิธีการคลังออมสิน งานแผนสองนี้ ได้ส่ง พระยาเขาวานานุสเถติ (เขาวัว อินทุ-เกต) ไปดูงานคลังออมสินที่ประเทศออสเตรเลีย
3. แผนกโฆษณา ในครั้งแรกได้พิมพ์ข้อความชักชวนแนะนำการประหยัดและเก็บ ฝากออมสินขึ้นเป็นเล่ม มีภาพแสดงประกอบด้วย พิมพ์เป็นจำนวนมากและแจกจ่ายแก่ประชาชน ทั่วไป และนำขึ้นทูลเกล้าถวายพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 7 ครั้นเมื่อเปลี่ยนแปลงการ ปกครองเป็นระบอบประชาธิปไตย คณะรัฐบาล ได้เห็นความสำคัญของการออมสินยิ่งขึ้น เพราะ เป็นแหล่งระดมเงินอันสำคัญแห่งหนึ่งของประเทศ จึงได้รับเร่งปรับปรุง ส่งเสริมให้มีประสิทธิภาพ ในการบริหารให้คล่องตัวกว่าแต่ก่อน โดยยกฐานะแผนกคลังออมสินขึ้นเป็นกองคลังออมสิน เมื่อวันที่ 30 มกราคม 2476 และเมื่อวันที่ 6 ธันวาคม 2477 ได้มีพระราชกฤษฎีกาอีกฉบับหนึ่ง และ รัชกาลนี้ได้ตั้งให้การออมสินเป็นกองคลังออมสิน โดยตัดคำว่าธนาธิบดีออกกระยะที่ 3 ยกฐานะเป็น

ธนาคารออมสิน พ.ศ. 2490 – ปัจจุบันเมื่อหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 และประเทศเข้าสู่สภาวะปกติแล้ว นายควง อภัยวงศ์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม ได้พิจารณาเห็นว่ากิจการคลังออมสินได้เจริญและเป็นที่ยอมรับแก่ประชาชนอย่างกว้างขวางโดยรวดเร็ว แต่การบริการในด้านการรับฝากและถอนเงินยังไม่สะดวกเท่าที่ควร เพราะยังอยู่ในขอบเขตจำกัดแห่งระเบียบการของกรมไปรษณีย์โทรเลข จึงเห็นควรจะได้ปรับปรุงระเบียบการ และขยายกิจการให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น ตามภาวะเหตุการณ์ของบ้านเมืองและความนิยมของประชาชน เพราะคลังออมสินเป็นเสมือนเส้นโลหิตใหญ่แห่งความมั่นคงของการเศรษฐกิจ การคลังของประเทศ ทั้งเห็นว่าถึงเวลาแล้วที่กองคลังออมสินควรจะได้แยกจากกรมไปรษณีย์โทรเลข เป็นองค์การดำเนินกิจการทางธุรกิจ โดยเฉพาะ เพราะหากยังเป็นกองคลังออมสินขึ้นอยู่กับกรมไปรษณีย์ฯ ต่อไปแล้ว ก็เป็นการยากที่จะขยายกิจการให้เจริญกว้างขวางออกไปได้ ทั้งนี้เพราะต้องรออาศัยงบประมาณแผ่นดิน ด้วยเหตุนี้จึงมีการร่างพระราชบัญญัติคลังออมสินขึ้นใหม่ โดยยกฐานะเป็นองค์การของรัฐดำเนินการโดยอิสระและต่อมาได้มีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลหลายชุด จนถึงรัฐบาลของนายปรีดี พนมยงค์ เป็นนายกรัฐมนตรี จึงเห็นว่ากิจการคลังออมสินเป็นกิจการที่ควรจะดำเนินการและปรับปรุงยกฐานะเป็น “ธนาคารออมสิน” ตามแบบอย่างของต่างประเทศที่ดำเนินการกัน จึงเปลี่ยนชื่อพระราชบัญญัติคลังออมสินเป็น “พระราชบัญญัติธนาคารออมสิน” แต่ยังไม่ทันประกาศใช้ก็เปลี่ยนรัฐบาลเป็นรัฐบาลอีกชุด “หลวงธำรงนาวาสวัสดิ์” เป็นนายกรัฐมนตรีใน พ.ศ. 2489 พระราชบัญญัตินี้จึงประกาศใช้ เรียกว่า “พระราชบัญญัติธนาคารออมสินพ.ศ. 2489” โดยมีวัตถุประสงค์ว่า “เพื่อส่งเสริมสวัสดิภาพแห่งสังคมในทางทรัพย์สิน” ซึ่งประกาศเมื่อวันที่ 18 ธันวาคม 2489 และประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 31 ธันวาคม 2489 มีนายสวัสดิ์ โสคติหัตต์เป็นผู้อำนวยการคนแรก และนายถนอม ปัทมสูต เป็นรองผู้อำนวยการธุรกิจที่ธนาคารออมสิน เปิดดำเนินการตามพระราชบัญญัติธนาคารออมสิน พ.ศ. 2489 จนมาถึงปัจจุบัน

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ธนาคารออมสินได้เปลี่ยนแปลงปรับปรุงพัฒนาระบบการดำเนินงานและการบริการในทุกด้านอย่างเป็นพลวัตรธนาคารจึงได้ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์เพื่อรักษาฐานลูกค้ามากกว่า 26 ล้านบัญชีโดยระดมทรัพยากรในทุกด้านเตรียมการเพื่อปรับปรุงภาพลักษณ์และรูปแบบการให้บริการที่ทันสมัยและครบวงจรยิ่งขึ้นเพื่อรองรับการให้บริการที่สอดคล้องต่อความต้องการและครอบคลุมทุกกลุ่ม ทุกอาชีพและทุกช่วงวัย ปัจจุบันธนาคารออมสินมีธุรกรรมที่ให้บริการทางการเงิน ได้แก่

1. ประเภทเงินฝาก
 - 1.1 เงินฝากเพื่อเรียก
 - 1.2 เงินฝากเพื่อเรียกพิเศษ

- 1.3 เงินฝากประจำรายเดือน
- 1.4 เงินฝากประจำ 3 เดือน
- 1.5 เงินฝากประจำ 6 เดือน
- 1.6 เงินฝากประจำ 12 เดือน
- 1.7 สลากออมสินพิเศษ
- 1.8 สลากออมสินธนโชค
- 1.9 เงินฝากกระแสรายวัน
- 1.10 พันธบัตรออมสิน
2. ประเภทสงเคราะห์ชีวิตและครอบครัว
 - 2.1 แบบเพิ่มทุนทรัพย์
 - 2.2 แบบร่วมไทร
 - 2.3 แบบบำนาญสงเคราะห์ (มีเงินปันผลกับไม่มีเงินปันผล)
 - 2.4 แบบทุนการศึกษา
 - 2.5 แบบออมสินสะสมทรัพย์
 - 2.6 แบบออมสินตลอดชีพ
3. ประเภทสินเชื่อ
 - 3.1 สินเชื่อเคหะ
 - 3.1.1 กรณีกู้เพื่อจัดหาที่อยู่อาศัย
 - 3.1.2 โครงการสินเชื่อเคหะแก่ผู้ประมุลซื้อทรัพย์สินจากการขายทอดตลาด
ของกรมบังคับคดี
 - 3.1.3 การให้สินเชื่อจากการไถ่ถอนจำนองจากสถาบันการเงินอื่นและกู้เพื่อ
การอุปโภค
 - 3.1.4 โครงการสินเชื่อเคหะแก่ข้าราชการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ
 - 3.1.5 การให้สินเชื่อเคหะจากการซื้อทรัพย์สินรอการขาย (NPA) ของธนาคาร
ออมสิน
 - 3.1.6 โครงการสินเชื่ออาคารพาณิชย์ (ห้องแถว)
 - 3.1.7 โครงการสินเชื่อสำหรับกลุ่มวิชาชีพทางการแพทย์
 - 3.1.8 โครงการสินเชื่อเคหะแก่ผู้ซื้อรายย่อย (Post Finance)
 - 3.2 สินเชื่อไทรทอง
 - 3.2.1 สินเชื่อไทรทอง (อเนกประสงค์)

- 3.2.2 สินเชื่อเพื่อการศึกษา
- 3.2.3 สินเชื่อเคหะเพิ่มยอด Government Savings Bank Plus (GSB PLUS)
- 3.2.4 สินเชื่อเพื่อการท่องเที่ยว
- 3.2.5 สินเชื่อโทรทองสำหรับกลุ่มวิชาชีพทางการแพทย์
- 3.2.6 สินเชื่อโทรทองไปทำงานต่างประเทศ
- 3.3 สินเชื่อสวัสดิการ
 - 3.3.1 สินเชื่อสวัสดิการสำหรับข้าราชการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ
 - 3.3.2 สินเชื่อเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตพนักงานรัฐวิสาหกิจ
 - 3.3.3 สินเชื่อสวัสดิการสำหรับพนักงานเอกชน
 - 3.3.4 สินเชื่อเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตพนักงานเอกชน
 - 3.3.5 สินเชื่อสวัสดิการสำหรับข้าราชการบำนาญ โดยใช้บำเหน็จตกทอดเป็น

หลักประกัน

- 3.4 สินเชื่อสำหรับพนักงานธนาคารออมสิน
 - 3.4.1 สินเชื่อสำหรับพนักงานธนาคารออมสิน
 - 3.4.2 สินเชื่อเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตของพนักงานธนาคารออมสิน
 - 3.4.3 สินเชื่อเคหะพนักงานธนาคารออมสิน
 - 3.4.4 สินเชื่อสำหรับพนักงานบำนาญธนาคารออมสิน
- 3.5 สินเชื่อชีวิตสุขสันต์
- 3.6 สินเชื่อเพื่อการประกอบธุรกิจ
- 3.7 สินเชื่อองค์กรชุมชน
- 3.8 สินเชื่อโครงการธนาคารประชาชน
- 3.9 สินเชื่อโครงการแก้ไขหนี้ภาคประชาชน
- 3.10 สินเชื่อโครงการพัฒนากลุ่มอาชีพครู
- 3.11 สินเชื่อโครงการพัฒนากลุ่มอาชีพข้าราชการพลเรือน

2. โครงสร้างธนาคารออมสินเขตนครพนม

ธนาคารออมสินเขตนครพนม ได้แยกโครงสร้างออกมาจากธนาคารออมสินเขตสกลนคร เมื่อวันที่ 1 มกราคม 2552 โดยมีสาขาในสังกัดเขตนครพนม จำนวน 10 สาขา ได้แก่ ธนาคารออมสินสาขานครพนม สาขาบ้านแพง สาขาศรีสงคราม สาขานาหว้า สาขาโพนสวรรค์ สาขาท่าอุเทน สาขาธาตุพนม สาขานาแก สาขาเรณูนคร สาขาปลาปาก และมีแนวโน้มจะเปิดสาขาเพิ่มอีก 2 สาขา คือ สาขาวังยาง และสาขานาทม ในอนาคตอันใกล้นี้ โดยมีพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่

ในธนาคารออมสินเขตนครพนม จำนวน 16 คน มีการแบ่งส่วนงานประกอบด้วย 3 หน่วยงานหลัก 1 หน่วยย่อย และ ธนาคารออมสินสาขาในสังกัด 10 สาขา ตามที่ปรากฏในโครงสร้างธนาคารออมสินเขตนครพนม

3. บทบาทหน้าที่เจ้าหน้าที่สินเชื่อ

3.1 กำกับดูแลการปฏิบัติงาน และติดตามประเมินผลการดำเนินงานของสาขาในสังกัดให้เป็นไปตามเป้าหมายของธนาคาร

3.2 วิเคราะห์และให้ความเห็นสินเชื่อบุคคล สินเชื่อเคหะ สินเชื่อในสายงานกิจกรรมชุมชนและสินเชื่อธุรกิจของสาขาในสังกัด เพื่อเสนอคณะกรรมการชุดที่มีอำนาจอนุมัติ รวมถึงการตรวจสอบและติดตามการใช้เงินของลูกค้าให้เป็นไปตามเงื่อนไขที่ได้รับอนุมัติ

3.3 ดำเนินการเกี่ยวกับการขอกู้เงินเพื่อการเคหะสงเคราะห์ของพนักงานในสังกัดตามหลักเกณฑ์ที่ธนาคารกำหนด

3.4 ดำเนินการตรวจสอบ และประเมินราคาหลักทรัพย์ให้แก่สาขาในสังกัด เพื่อเสนอคณะกรรมการประเมินราคาหลักทรัพย์ของเขตพิจารณารับรองราคาประเมินหลักประกัน รวมถึงการตรวจสอบผลงานการก่อสร้างเพื่อประกอบการพิจารณาจ่ายเงินกู้

3.5 เป็นศูนย์กลางการจัดส่งงานสินเชื่อของสาขาในสังกัดให้บริษัทประเมินราคาภายนอกตามรายชื่อในสัญญาจ้างของธนาคาร

3.6 ศึกษาค่าเพื่อทบทวนราคาประเมินหลักประกันของลูกค้าที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ เพื่อนำไปใช้ในการตั้งสำรองหนี้สงสัยจะสูญ รวมถึงเพื่อทบทวนราคาหลักประกันของลูกค้าที่ถูกยึดทรัพย์เพื่อขายทอดตลาดและทรัพย์สินรอการขายของธนาคาร

3.7 จัดทำนิติกรรมสัญญาของสินเชื่อบุคคล สินเชื่อเคหะ และสินเชื่อธุรกิจ SMEs ได้แก่ สัญญาเงินกู้ สัญญาค้ำประกัน สัญญาจ้าง และนิติกรรมสัญญาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตามเงื่อนไขที่ได้รับการอนุมัติ

3.8 ดำเนินการออกหนังสือค้ำประกันสำหรับวงเงินสินเชื่อที่เกินอำนาจอนุมัติของสาขา

3.9 ดำเนินการเกี่ยวกับการให้บริการค้ำประกัน การอาวัล การรับรองตัวแลกเงิน การรับซื้อลดตัว การรับจํานำพันธบัตรออมสิน และอื่น ๆ

3.10 ดำเนินการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมทุกประเภทในความรับผิดชอบ การตรวจสอบและควบคุมหลักประกันสัญญาให้เป็นไปตามเงื่อนไขที่ได้รับอนุมัติ รวมถึงการไถ่ถอนหลักประกัน

3.11 เป็นศูนย์กลางในการจัดเก็บและบริหารงานเอกสารสำคัญด้านสินเชื่อของสาขา
ในสังกัดตามหลักเกณฑ์ที่ธนาคารกำหนด

3.12 วางแผนและกำกับดูแลคุณภาพสินเชื่อของสาขาในสังกัดไม่ให้เป็นสินเชื่อ
ด้อยคุณภาพ

3.13 ดำเนินการติดตาม แก้ไข และพัฒนาหนี้ในความรับผิดชอบ

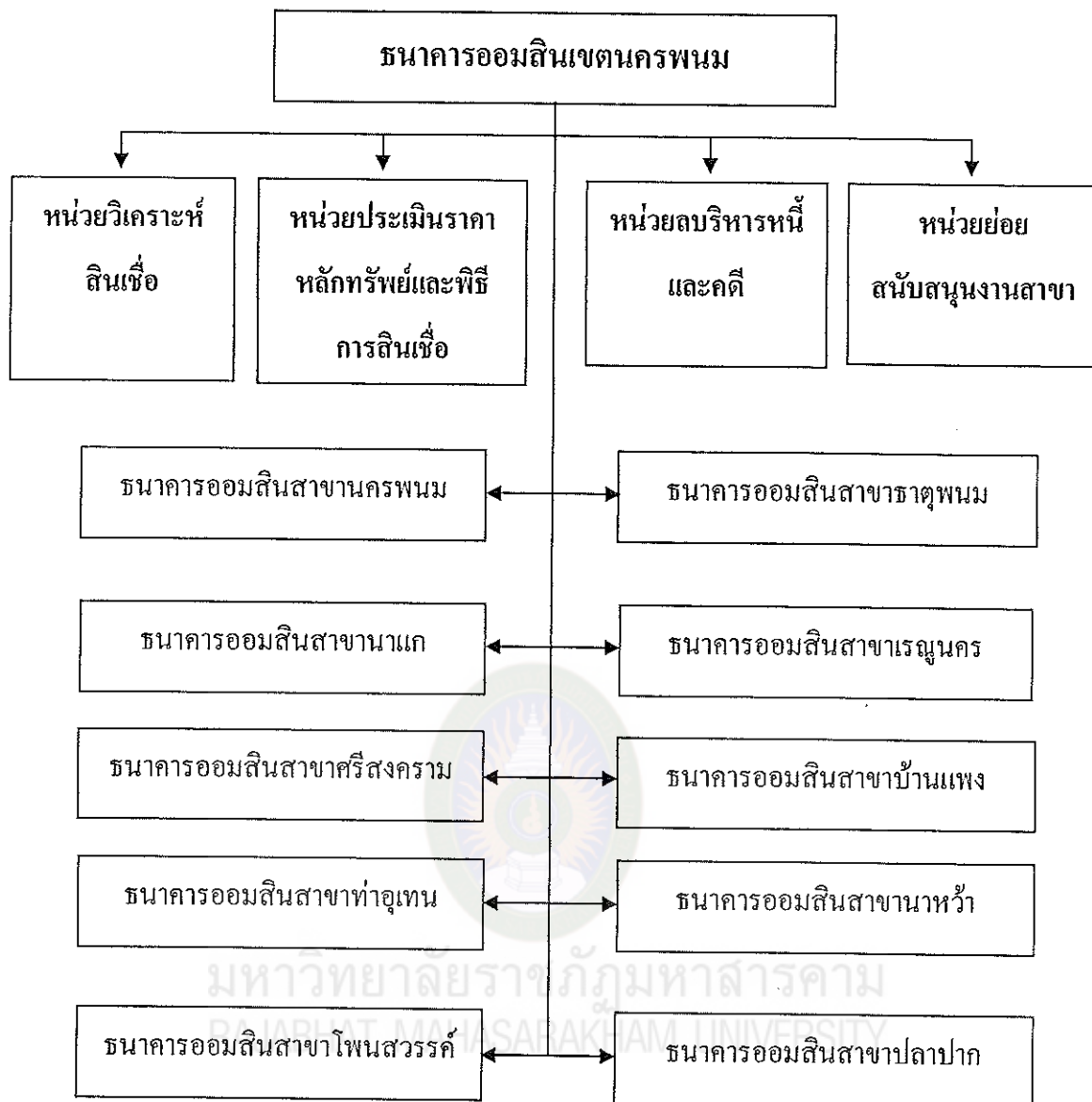
3.14 พิจารณาจัดส่งเรื่องดำเนินคดีแก่สำนักงานทนายความท้องถิ่นที่ได้ทำสัญญาไว้
กับธนาคาร

3.15 ดำเนินการเกี่ยวกับการยื่นฟ้องคดี การสืบทรัพย์ การบังคับคดียึดทรัพย์ การขาย
ทอดตลาด การเช่าระวางราคา และการดูแลการขายทอดตลาด รวมถึงการประมูลราคาซื้อทรัพย์ตาม
กำหนด

3.16 ควบคุม ดูแล และให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดการทรัพย์สิน
รอการขาย และทรัพย์สินที่อยู่ระหว่างบังคับคดี

3.17 ดำเนินการขออนุมัติงบประมาณและพิจารณาว่าจ้างบริษัทติดตามหนี้ภายนอก
เพื่อติดตามหนี้ภายหลังการตัดหนี้สูญ

3.18 ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย



แผนภาพที่ 1 โครงสร้างธนาคารออมสินเขตนครพนม

ที่มา : ธนาคารออมสินเขตนครพนม (2556 : 15)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สถิต คำตาเลียง (2544 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของช่างอากาศยานเพื่อศึกษาปัจจัยที่คาดว่าจะมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของช่างอากาศยานผลการวิจัย พบว่ากลุ่มตัวอย่างช่างอากาศยานส่วนใหญ่มียศจำเอก อายุระหว่าง 20-25 ปี จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย มีระยะเวลาปฏิบัติงานอยู่ระหว่าง 0-5 ปี อัตรารายเดือน 5,000-6,000 บาท ส่วนใหญ่ได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมเป็นระยะเวลา 0-5 สัปดาห์ มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในระดับปานกลางมีความพึงพอใจในปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานน้อยมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานในระดับปานกลางมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในระดับปานกลางตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของช่างอากาศยาน คือความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน การได้รับการฝึกอบรมความพึงพอใจในปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะจากการวิจัย จัดหาเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์และอะไหล่ให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานผู้บังคับบัญชาทุกระดับควรสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ช่างอากาศยานด้วยการให้การยอมรับนับถือและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันปรับปรุงสวัสดิการ ด้านเงินเบี่ยเลี้ยงและเงินพิเศษอื่นๆ ให้สูงขึ้นจัดหาที่พักอาศัยให้เพียงพอต่อความต้องการสร้างความโปร่งใสในสอบเลื่อนฐานะเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยการฝึกอบรมที่ถูกต้องและเหมาะสม

คทาวุธ พรหมายน (2545 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ กองตรวจคนเข้าเมือง 2 : ศึกษาเฉพาะกรณี ข้าราชการตำรวจ ฝ่าย 1 และฝ่าย 2 พบว่า ข้าราชการตำรวจฝ่าย 1 และ ฝ่าย 2 กองตรวจคนเข้าเมือง 2 ส่วนใหญ่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในระดับมากและปานกลาง ส่วนตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพดังกล่าว ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา และทัศนคติของข้าราชการตำรวจ สำหรับสถานภาพสมรสนั้น ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ฝ่าย 1 และฝ่าย 2 กองตรวจคนเข้าเมือง 2 ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

รติรัตน์ สารเนตร (2551 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) สำนักธุรกิจสกลนคร พบว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้น ประชากรแต่ละคนมีความคิดเห็นแตกต่างกัน แต่ส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการทำงานที่มีประสิทธิภาพคือการทำงานที่ได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากหัวหน้างาน และต้องมีความเอาใจใส่ต่องาน ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการทำงานคือมีความรู้เกี่ยวกับงานน้อยเกินไป จึงต้องการเรียนรู้ให้มากกว่าที่เป็นอยู่ สำหรับคุณภาพชีวิตในการทำงานคือความพึงพอใจในการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี ไม่มีความขัดแย้ง ช่วยเหลือกันใน

การทำงาน และขวัญกำลังใจในการทำงานที่สามารถทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร คือ การรักในงานและคิดว่างานที่ทำอยู่มีคุณค่า ดังนั้นการศึกษาครั้งนี้ สามารถวิเคราะห์ได้ว่าการสร้างแรงจูงใจในด้านการพัฒนาความรู้ในการทำงาน จนทำให้เกิดการเรียนรู้ที่ดีขึ้น สามารถสร้างความไว้วางใจของหัวหน้างาน และส่งผลให้เกิดความเอาใจใส่ต่องานมากขึ้น ทั้งนี้ปัจจัยในเรื่องความสุขในการที่มีเพื่อร่วมงานที่ดี ช่วยเหลือกัน ไม่มีขัดแย้งนั้นทำให้เกิดความรัก และเห็นคุณค่าของงาน

นิตยา เรื่องเลข (2551 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองหลังสวน อำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร ผลการวิจัยพบว่า ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองหลังสวน อำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การใช้ทรัพยากรในสำนักงานได้อย่างคุ้มค่ามีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาได้แก่ การทำงานส่วนใหญ่เสร็จทันเวลาที่กำหนดและความสามารถใช้ทรัพยากรในสำนักงานได้อย่างประหยัดและผลของงานที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำมีความถูกต้องมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

ผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองหลังสวน อำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร พบว่า เพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงานและรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร แต่ระดับการศึกษาและตำแหน่งมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองหลังสวน อำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กระบวนการบริหารจัดการ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองหลังสวน อำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร ในระดับต่ำมากถึงค่อนข้างต่ำ ส่วนปัจจัยด้านบุคลากรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองหลังสวน อำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างสูง

สมศักดิ์ พรหมพันธุ์ห่าว (2551 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดหนองคาย ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดหนองคาย อย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ การได้รับการยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การปกครองบังคับบัญชา นโยบายและการบริหาร สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ เท่ากับ 0.614 ตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายการผันของตัวแปรตาม ได้ร้อยละ 37.70

ระดับการปฏิบัติงานของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดหนองคายอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีประสิทธิภาพมาก คือ ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้มืออิสระตามแผนการปฏิบัติงานด้านการบริหารทั่วไป รองลงมาคือสามารถทำงานด้านการจัดการทำแผนพัฒนาตำบลทันเวลา

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดหนองคายเรียงตามลำดับเปอร์เซ็นต์จากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ ควรมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถของบุคลากร รวมทั้งมีความชัดเจนในเรื่องของระยะเวลา 2) การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรมีมาตรการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน 3) การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผลงานของหน่วยงานและบุคลากรควรมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ประชาชนเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล 4) ระบบการพิจารณาความดีความชอบ เพื่อการเลื่อนตำแหน่งหรือเลื่อนขั้นเงินเดือน ควรเปิดโอกาสให้มีการเลื่อนไหลเหมือนกับข้าราชการครู 5) ขั้นตอนการปฏิบัติงานภายในองค์กร ควรกำหนดขั้นตอนให้เป็นระบบและมีขั้นตอนการทำงานให้น้อยที่สุด เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนำความสำเร็จมาสู่องค์กรให้มากที่สุด 6) การบริหารงานของผู้บังคับบัญชาควรมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เพื่อให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพสูงสุด 7) สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานควรมีการพัฒนาให้เหมาะสมกับเป็นสถานที่ราชการและให้บริการประชาชน 8) การพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานควรที่จะมีแผนการจัดอบรมที่ชัดเจนทั้งเนื้อหาและหลักสูตร โดยให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน 9) วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ในการปฏิบัติงานควรมีการนำเครื่องคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตมาใช้ในสำนักงาน และ 10) สวัสดิการที่พนักงานส่วนตำบลได้รับ ควรมีการจัดหาสวัสดิการให้เทียบเท่าข้าราชการพลเรือน เช่น จัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ กองทุนบำเหน็จ บำนาญ สวัสดิการที่อยู่อาศัยสร้างบ้านเรือน เนื่องจากปลัดสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ส่วนใหญ่ไม่มีบ้านเป็นของตนเอง

วิชกุล บุคคธรรม (2552 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ สถานีตำรวจนครบาลบางมด กรุงเทพมหานคร โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างคือ ข้าราชการตำรวจ สถานีตำรวจนครบาลบางมด สังกัดกองบังคับการนครบาล 8 กองบัญชาการตำรวจนครบาลจำนวน 152 คน ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการตำรวจ สถานีตำรวจนครบาลบางมด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้าน โอกาสความก้าวหน้า ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ อยู่ในระดับมาก ด้านการสนับสนุนจากองค์กร และด้านการได้รับการยกย่องนับถือ อยู่ในระดับปานกลาง

ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ จำแนกตามลักษณะประชากร พบว่า ข้าราชการตำรวจที่มีระดับการศึกษา ระดับชั้นยศ ระยะเวลาในการรับราชการ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ต่างกัน มีความคิดเห็นในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ข้าราชการตำรวจที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกัน มีความคิดเห็นโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ไม่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สืบเชื้อธนาการออมสินในเขตจังหวัด นครพนม ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ธนาการออมสินมีระเบียบปฏิบัติสำหรับพนักงานที่เหมือนกัน โดยไม่ได้แยกเพศชาย หรือหญิง ยกเว้นระเบียบที่เหมาะสมกับเพศโดยเฉพาะ เช่น ระเบียบการลา ส่วนด้านอื่น ๆ เช่น วิธีการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่ โดยไม่แยกเพศ ผลการวิจัยสอดคล้องกับ นิทยา เรืองเดช (2551 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองหลังสวน อำเภอ หลังสวน จังหวัดชุมพร ผลการวิจัย พบว่า เพศ ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

เกรียงศักดิ์ เตจ๊ะวงศ์ (2553 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักทางหลวงชนบทที่ 10 (เชียงใหม่) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจาก กลุ่มตัวอย่างจำนวน 156 คน ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ ปานกลาง ปัจจัยแรงจูงใจภายในและภายนอกส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในระดับ ปานกลาง ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ได้แก่ บุคลากรมีจำนวนไม่เพียงพอกับปริมาณงาน เครื่องจักรกลที่ใช้ปฏิบัติงานชำรุด การจัดสวัสดิการไม่ทั่วถึง ขาดความก้าวหน้าในสายงาน การมอบหมายงานไม่เหมาะสม และมีข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา คือ ควรมีการจัดกรอบ บุคลากรให้เหมาะสมกับงาน เสนอให้กรมทางหลวงชนบทจัดหาเครื่องจักรกลให้เพียงพอต่อความต้องการ ให้มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจน จัดให้มีสวัสดิการอย่างเหมาะสม เช่น ให้มีที่พัก อาศัยให้เพียงพอกับจำนวนบุคลากร ส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร สนับสนุน ให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตนเอง ตลอดจนส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในสายงาน

สุกัญญา ปรีเปรม (2554 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอบ้านนา จังหวัดนครนายก โดย เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 169 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอบ้านนา จังหวัด นครนายก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีปัจจัยที่อยู่ในระดับมาก จำนวน 5 ด้าน และมีปัจจัยที่ อยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 1 ด้าน

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอบ้านนา จังหวัดนครนายก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรรายด้านที่อยู่ในระดับมากมีจำนวน 3 ด้าน และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน

ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอบ้านนา จังหวัดนครนายก มีปัจจัยด้านการเงินและสวัสดิการ ด้านความมั่นคงในการทำงาน และด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกด้าน ส่วนปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และด้านความสำเร็จในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จำนวน 2 ด้าน ส่วนอีก 2 ด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

กัญญา ชัญญาหาร (2554 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอยะหริ่ง จังหวัดศรีสะเกษ ผลการวิจัยพบว่า

1. แรงจูงใจการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอยะหริ่ง จังหวัดศรีสะเกษ โดยรวมมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากและเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่ามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก จำนวน 7 ด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อยคือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านนโยบายการบริหาร และด้านการยอมรับนับถือ และมีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 3 ด้าน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และด้านเงินเดือนและสวัสดิการ

2. ผลการเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจของพนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอยะหริ่ง จังหวัดศรีสะเกษ ที่มีความแตกต่างกันของระดับการศึกษา ประเภทพนักงานระดับตำแหน่ง รายได้ และอายุการทำงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า

2.1 พนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอยะหริ่ง จังหวัดศรีสะเกษ ที่มีความแตกต่างกันตามกลุ่มการศึกษา คือ ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี โดยรวม ไม่แตกต่างกัน

2.2 พนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอยะหริ่ง จังหวัดศรีสะเกษ ที่มีความแตกต่างกันตามกลุ่มประเภทพนักงาน คือ พนักงานส่วนตำบล พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไป โดยรวมพบว่า ไม่แตกต่างกัน

2.3 พนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอห้วยทับทัน จังหวัดศรีสะเกษ ที่มีความแตกต่างกันตามกลุ่มระดับตำแหน่ง คือ ระดับ 1-2 ระดับ 3-5 และระดับ 6 ขึ้นไป โดยรวมพบว่า ไม่แตกต่างกัน

2.4 พนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอห้วยทับทัน จังหวัดศรีสะเกษ ที่มีความแตกต่างกันตามกลุ่มรายได้ คือ ต่ำกว่า 10,000 บาท 10,001-15,000 บาท และ 15,001 บาทขึ้นไป โดยรวมพบว่า ไม่แตกต่างกัน

2.5 พนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอห้วยทับทัน จังหวัดศรีสะเกษ ที่มีความแตกต่างกันตามกลุ่มอายุการทำงาน คือ ต่ำกว่า 5 ปี 5 ปี-10 ปี และ 10 ปี ขึ้นไป โดยรวมพบว่า ไม่แตกต่างกัน

จุไรรัตน์ โชติรัตน์ (2554 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลนาขาม อำเภอภูมินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการศึกษา พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลนาขาม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก จำนวน 3 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา และด้านการยอมรับนับถือ มีแรงจูงใจอยู่ในระดับ ปานกลาง จำนวน 7 ด้าน คือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความรับผิดชอบ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลนาขาม อำเภอภูมินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มี ระดับการศึกษา ตำแหน่ง เงินเดือน แตกต่างกันพบว่า

ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลนาขาม อำเภอภูมินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน โดยรวมไม่แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่ามีการปกครองของผู้บังคับบัญชาและด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานแตกต่างกัน

ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลนาขาม อำเภอภูมินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน โดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 จำแนกเป็นรายด้านทุกด้านมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน

ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลนาขาม อำเภอภูมินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีเงินเดือนแตกต่างกัน โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 จำแนกเป็นรายด้าน พบว่าด้านการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

และด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกี่ยวผูก แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 ด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านนโยบายการบริหาร และด้านการปกครองบังคับบัญชา มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

อุไรวรรณ บุญสาตีพิทักษ์ (2541 : บทคัดย่อ) ศึกษาเพื่อประเมินการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของ อสม. ใน ศสมช. จังหวัดลพบุรี และหาความสัมพันธ์ระหว่าง ลักษณะประชากร การสนับสนุนทางสังคม ความรู้ การรับรู้บทบาทหน้าที่และแรงจูงใจ กับ การปฏิบัติงานของ อสม. กลุ่มตัวอย่างคือ อสม. ที่ปฏิบัติงานนานที่สุด แห่งละ 1 คน จำนวน 320 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์ ผลการศึกษาพบว่า ความรู้ของ อสม. การรับรู้บทบาทหน้าที่ของอสม. แรงจูงใจของ อสม. และการปฏิบัติงานของ อสม. โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า ด้านการจัดทำแผนและงบประมาณ ด้านการบริหาร ศสมช. อยู่ในระดับมาก ด้านเผยแพร่ประชาสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านข้อมูลข่าวสารส่วนใหญ่ และด้านการให้บริการอยู่ในระดับปานกลาง และจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์พบว่า การสนับสนุนทางสังคม ได้แก่ การนิเทศงาน การศึกษาดูงาน การมีส่วนร่วมของชุมชน การรับรู้บทบาทหน้าที่โดยรวม และแรงจูงใจ โดยรวมมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของ อสม. อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.05$) และเมื่อวิเคราะห์การถดถอยพหุแบบขั้นตอน พบว่าการรับรู้ บทบาทหน้าที่ แรงจูงใจ สามารถอธิบายความผันแปรของการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของ อสม. ได้ร้อยละ 29.7

อัจฉรา ชาติกานนท์ (2541: บทคัดย่อ) ศึกษาพฤติกรรมการทำงานสาธารณสุขมูลฐานของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน (อสม.) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ และมีอิทธิพลในการทำนายพฤติกรรมการทำงานสาธารณสุขมูลฐานของ อสม. ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยทางชีวสังคมที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานสาธารณสุขมูลฐานของ อสม. ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัย การสนับสนุนทางสังคมทั้งหมด คือการ ได้รับการนิเทศ ได้รับความรู้เพิ่มเติม ได้รับวัสดุอุปกรณ์ ได้รับสื่อต่างๆ และการมีส่วนร่วมของชุมชนมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานสาธารณสุขมูลฐานของ อสม. เช่นกัน ในขณะที่ปัจจัยทางจิตลักษณะ ไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมดังกล่าว ตัวแปรทำนายที่มีอิทธิพลในการทำนายพฤติกรรมการทำงานสาธารณสุขมูลฐานของ อสม. ที่พบ มี 3 ตัว คือ การมีส่วนร่วมของชุมชนการ ได้รับวัสดุอุปกรณ์ และระดับการศึกษา โดยตัวแปรทั้ง 3 ตัว สามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการทำงานสาธารณสุขมูลฐานของ อสม. ได้ร้อยละ 24.6

วนิดา วิรกุล และนิตตะวุฒิ ภิรมย์ไทย (2546 : บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเชิงสำรวจสถานการณ์การดำรงบทบาทของอาสาสมัครสาธารณสุข ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รวมทั้งปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในหน้าที่อาสาสมัครสาธารณสุข ในกลุ่มตัวอย่าง ประชาชน อสม. ระดับหมู่บ้านและ

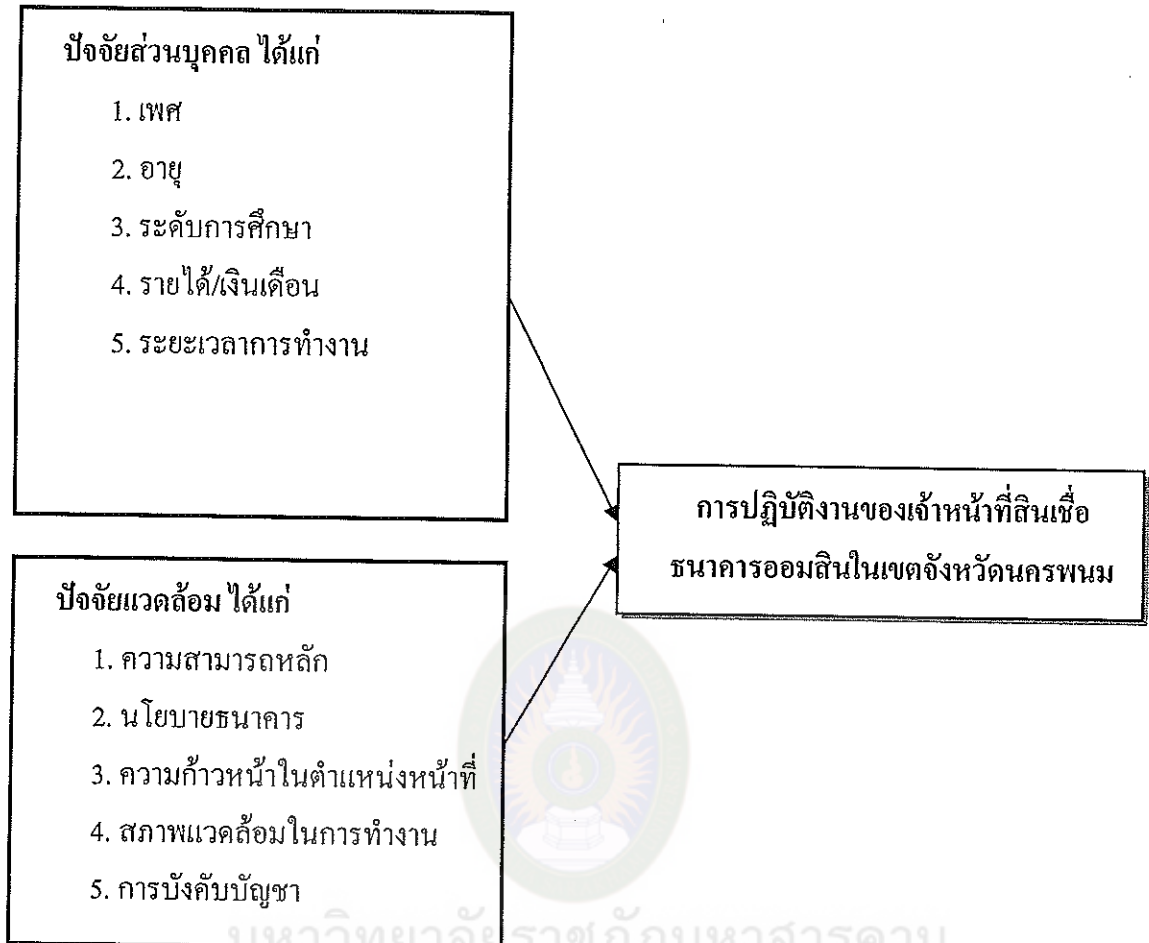
ประธานชมรม อสม. ระดับอำเภอทุกอำเภอของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 502 คน ผลการศึกษาพบว่าส่วนมากมีผลการปฏิบัติงานทุกบทบาทหน้าที่ที่กระทรวงสาธารณสุขได้กำหนดไว้ ส่วนมากได้ทำหน้าที่จัดกิจกรรมบริการงานสาธารณสุขมูลฐานในแต่ละกิจกรรมมีค่าการปฏิบัติงานต่ำสุดร้อยละ 17.9 และสูงสุดร้อยละ 98.0 ผลการปฏิบัติงานด้านการวางแผนโครงการ การบริหารงบประมาณงานสาธารณสุขมูลฐานและการพัฒนาชุมชนให้เข้มแข็ง มีค่าร้อยละของผลการปฏิบัติงานมากกว่าร้อยละ 75 โดยการปฏิบัติงานในแต่ละกิจกรรมมีค่าความถี่ของการปฏิบัติงาน 1-5 ครั้ง/ปี ทุก กิจกรรม ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จพบว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุด ได้แก่ ปัจจัยด้านประชาชน เมื่อศึกษาคุณสมบัติแต่ละปัจจัยพบว่า คุณสมบัติของประชาชนที่สำคัญที่สุด ได้แก่ การมีส่วนร่วม คุณสมบัติที่สำคัญ ได้แก่ การมีความพร้อมในหลาย ๆ ด้านประกอบกันคุณสมบัติของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่สำคัญได้แก่ การทำหน้าที่สนับสนุนวิชาการ คุณสมบัติของผู้นำชุมชนที่สำคัญได้แก่ ความเข้าใจในงานสาธารณสุข คุณสมบัติที่สำคัญของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลที่สำคัญได้แก่การสนับสนุนงบประมาณ ทั้งนี้กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าปัญหาการปฏิบัติงานที่สำคัญคือ การมีงบประมาณไม่เพียงพอ อสม. ทำงานไม่เต็มเวลา ไม่มีเวลา ทั้งนี้ องค์การภาครัฐควรสนับสนุนงบประมาณให้มากขึ้น รวมทั้งควรให้มีการปรับปรุงบทบาทหน้าที่ของ อสม. ให้สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของชุมชน ตลอดจนการจัดหาแหล่งเงินทุนและการมีนโยบายที่จริงจังและต่อเนื่องจะเห็นได้ว่า จากรายงานการวิจัยปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ในกลุ่มประชากรที่ใกล้เคียงกับกลุ่มอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน มีปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานคล้ายคลึงกันหลายประการ

กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดทฤษฎีโดยกลั่นกรองปัจจัยต่าง ๆ และการปฏิบัติงานตามแบบกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลักของของเจ้าหน้าที่สิ้นเชื่อนาการอมสิน โดยผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรในการศึกษาดังนี้

ตัวแปรอิสระ (Independent Variables)

ตัวแปรตาม (Dependent Variables)



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

แผนภาพที่ 2 กรอบแนวคิดการวิจัย