

**เทคนิคการสร้างประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน
ให้เกิดผลสัมฤทธิ์กับองค์กร**
**Techniques For Creating Effectiveness Of Operations
To Achieve Results With The Organization**

สุภาชาติ สิงห์สำโรง

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

Supachat Singsamrong

Khonkaen University

E-mail : Sirinan13092534@gmail.com

บทคัดย่อ

เทคนิคการสร้างประสิทธิผลของการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์กับองค์กรนั้น องค์กรต้องมีวิธีการสร้างประสิทธิผลของการปฏิบัติงานให้เด่นชัด กล่าวคือ ประสิทธิผล เป็นเรื่องของการกระทำใด ๆ หรือ ความพยายามใด ๆ ที่มีความมุ่งหมายจะได้รับผลอะไรสัก อย่างให้เกิดขึ้น การกระทำหรือความพยายามจะมีประสิทธิผลสูงต่ำเพียงใดขึ้นกับว่าผลที่ ได้รับนั้น ตรงครบถ้วน ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และใช้พลังงานน้อยเพียงใด ประสิทธิผล อาจพิจารณาเป็น 2 ระดับ คือ ประสิทธิผลของบุคคล และ ประสิทธิผลของ องค์กร โดยมีเกณฑ์ของความสำเร็จขององค์กร ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ 5 อย่าง คือ 1) การผลิต 2) ประสิทธิภาพ 3) ความพึงพอใจ 4) การปรับเปลี่ยน 5) การพัฒนา โดยมี เกณฑ์ในการกำหนดประสิทธิผล 1. เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลจะต้องสะท้อนให้เห็น วงจรทั้งหมดของ ตัวป้อน กระบวนการ และผลผลิต 2. เกณฑ์การประเมินประสิทธิผล จะต้องสะท้อนให้เห็นความสัมพันธ์ต่อกัน ระหว่าง องค์กรและสภาพแวดล้อมซึ่งองค์กร ตั้งอยู่

การปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร อาจสื่อถึงทิศทางการบริหารงานขององค์กรได้หลากหลายมิติ เช่น 1. ลักษณะนิสัยท่าทาง

* วันที่รับบทความ: 12 พฤษภาคม 2562; วันที่แก้ไขบทความ 22 มิถุนายน 2562; วันที่ตอบรับบทความ: 30 มิถุนายน 2562

Received: May 12, 2019; Revised: June 22, 2019; Accepted: June 30, 2019

ของพนักงาน ลักษณะนิสัยท่าทาง 2.ความสามารถและเชี่ยวชาญ ปัญหา ความสามารถ 3. ทักษะและค่านิยม ทักษะ 4. การจูงใจ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 1. กลยุทธ์เกี่ยวกับการกำหนด วิสัยทัศน์และการกิจ การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ภายใน องค์กร และโอกาสรวมถึงอุปสรรค ต่าง ๆ ภายนอก 2. โครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสมจะช่วยเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน 3. ระบบขององค์กรที่บรรลุเป้าหมาย 4. แบบของการบริหารจัดการของผู้บริหาร เพื่อบรรลุ เป้าหมายขององค์กร 5. บุคลากรผู้ร่วมในองค์กร 6. ความสามารถของพนักงานในองค์กร 7. ค่านิยมร่วมของพนักงานในองค์กร

คำสำคัญ: เทคนิคการสร้าง; การปฏิบัติงาน; ผลสัมฤทธิ์องค์กร

Abstracts

Techniques for creating effectiveness of operations to achieve results with that organization The organization must have a clear and effective way to create the effectiveness of the work, that is, the effectiveness of any action or effort that is intended to achieve something. How much of an action or effort will be effective, depending on whether the results are complete, quantitatively and qualitatively. And how little energy is used? Effectiveness may be considered as 2 levels, namely the effectiveness of the person and the effectiveness of the organization. With the criteria of the effectiveness of the organization consisting of 5 indicators: 1) production 2) efficiency 3) satisfaction) 4) change 5) development with the criteria for determining effectiveness 1. assessment criteria Effectiveness must reflect the entire cycle of the process feeder and output. 2. The effectiveness evaluation criteria must reflect the relationship between the organization and the condition. The Environment Agency is located

The operation is part of the operations that affect the effectiveness of the organization. May convey the direction of the administration of the organization in various dimensions such as 1. Characteristics, gestures of employees Manner 2. Ability and intelligence, ability 3. Attitude and values Attitude 4. Motivation

Factors that influence work performance consist of: 1. Strategies regarding determination of vision and mission Analysis of weaknesses, internal strengths and opportunities, including external barriers. 2. The appropriate organizational structure helps facilitate operations. 3. The organization's system that achieves the goals of the executive management. To achieve the organization's goals 5. Personnel in the organization 6. The ability of employees in the organization 6. Joint values of employees in the organization

Keywords: Building Techniques; Working; Organizational Achievement

บทนำ

การปฏิบัติงานในองค์การให้เกิดประสิทธิผลจำเป็นต้องสร้างความเข้าใจในการปรับตัวด้านพฤติกรรมและความสามารถในการดำเนินการ ประสิทธิภาพขององค์การ ตามแนวความคิดดั้งเดิมเป็นความพยายามที่จะ เพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดความชำนาญเฉพาะอย่าง (specialization) และการ แบ่งแยกการปฏิบัติ (segmentation) การปฏิบัติงานขององค์การ จึงแยกจากกันเกือบโดยเด็ดขาด ทำให้ขาดความร่วมมือร่วมใจ ตลอดจนไม่อาจริเริ่มสร้างสรรค์ และไม่อาจจัดการความเปลี่ยนแปลง ใด ๆ ได้ จึงเกิดแนวความคิดที่ตรงกับแนวดั้งเดิม คือ แนวความคิดแบบผสมผสาน (integrative approach) ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงและการเสริมสร้างสิ่งใหม่ๆ โดยจะมองภาพรวมว่าสิ่ง เกี่ยวข้องใดๆ ในขอบเขตที่กว้างขวาง และเชื่อมโยงสิ่งที่เกี่ยวข้องนั้นเข้าด้วยกัน ลักษณะของ แนวความคิดนี้จะไม่หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง แต่จะมองสิ่งขัดแย้ง (conflicts) เป็นเรื่องจำเป็นที่ต้อง เผชิญและแก้ไข เพื่อนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น แนวทางนี้จึงเป็นพลวัตร (dynamic) มีเป้าหมายอยู่ที่การพยายามทำงานให้สำเร็จ ด้วยดีจากแง่มุมดังกล่าว ประสิทธิภาพจึงถือ ว่าเป็นส่วนหนึ่งของประสิทธิผลและมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผล การวัดประสิทธิภาพ โดยทั่วไปจะ วัดเป็นอัตราส่วน ระหว่างอัตราส่วนของผลผลิตต่อปัจจัยนำเข้าในการผลิต หรือค่าใช้จ่ายต่อหน่วยและมักเป็นเรื่องทาง เศรษฐกิจเกณฑ์การวัดประสิทธิภาพแบบนี้ไม่ได้คำนึงถึงประสิทธิภาพของผลผลิต ด้วย มิใช่คำนึงถึงปริมาณในรูปของกำไรหรือผลผลิตสูงสุดเพียงด้านเดียว (วุฒิชัย จานง, 2530 : 255 - 269)

เปรียบเทียบให้เห็นว่าประสิทธิผลการปฏิบัติงานที่นำพาองค์กรมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลนั้นองค์กรต้องมีสุขภาพสมบูรณ์ คือ 1. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง ในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร 2. สมาชิกทุกคนขององค์กรมีความรับผิดชอบต่อ ปัญหาหรือข้อยุ่งยากที่เกิดขึ้นและ มีความเชื่อมั่นว่าปัญหาดังกล่าวจะสามารถแก้ไขให้ลุล่วงได้ เสมอ 3. ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้สมาชิกส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาอย่างกว้างขวาง คุณ ความขัดแย้ง 4. มีการยอมรับนับถือความคิดเห็นของผู้บริหารระดับรองลงมาเป็นอย่างมาก 5. เมื่อมีวิกฤติการณ์เกิดขึ้นสมาชิกขององค์กรทุกคนจะผนึกกำลังกันอย่างเร็ว เพื่อแก้ปัญหา

หรือสถานการณ์จนกระทั่งวิกฤติการณ์ดังกล่าวหมดสิ้นไปที่สุด 6. ภาวะผู้นำมีความยืดหยุ่นได้มาก 7. ความสำนึกในด้านระเบียบข้อบังคับหรือคำสั่งยังคงมีอยู่แต่เมื่อเทียบอัตราส่วนกันแล้วความคิดริเริ่มหรือภาวะสร้างสรรค์มีอยู่สูงมากกว่าเรื่องใดก้ำกั้นสมัยใหม่จะได้รับการพิจารณาและ ยกเลิกในที่สุด (อรุณ รักธรรม, 2539 : 112)

อย่างไรก็ตามวิธีการปฏิบัติงานในองค์กรนั้นที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลให้กับองค์กรนั้นจำเป็นต้องอาศัยหลักการและความเข้าใจพื้นฐานเพื่อนำไปสู่มาตรฐานในการพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

หลักการเทคนิคการในการสร้างประสิทธิผล

ประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นเรื่องของการทำงานใด ๆ หรือ ความพยายามใด ๆ ที่มีความมุ่งหมายจะได้รับผลอะไรสักอย่างให้เกิดขึ้น การกระทำหรือความพยายามจะมีประสิทธิผลสูงต่ำเพียงใดขึ้นกับว่าผลที่ได้รับนั้น ตรงครบถ้วน ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และใช้พลังงานน้อยเพียงใด ประสิทธิภาพ อาจพิจารณาเป็น 2 ระดับ คือ ประสิทธิภาพของบุคคล และ ประสิทธิภาพขององค์กร

1) ประสิทธิภาพของบุคคล คือ ลักษณะของบุคคลที่มีความสามารถปฏิบัติงานใด ๆ หรือปฏิบัติกิจกรรมใดๆ แล้วประสบผลสำเร็จ ทำให้บังเกิดผลตรงและครบถ้วนตามที่มีวัตถุประสงค์ไว้ ผลที่เกิดขึ้นมีลักษณะคุณภาพ เช่น ความถูกต้อง ความมีคุณค่า ความเหมาะสมดีงาม ตรงกับความคาดหวังและความต้องการของของหมู่คณะ สังคม และผู้จะนำผลนั้นไปใช้เป็นผลที่ได้จากการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ คือ เป็นการปฏิบัติด้วยความพอใจ ปฏิบัติเต็มความสามารถ ปฏิบัติด้วยการเลือกสรรกลวิธีและเทคนิควิธีการที่เหมาะสมที่สุดที่จะทำให้บรรลุผลทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ อย่างสูงสุดแต่ใช้ทุน ทรัพยากร และระยะเวลาให้น้อยที่สุด

2) ประสิทธิภาพขององค์กร ตามแนวความคิดตั้งแต่ดั้งเดิมเป็นความพยายามที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดความชำนาญเฉพาะอย่าง (Segmentation) การปฏิบัติงานขององค์กร ทำให้ขาดความร่วมมือร่วมใจตลอดจนไม่อาจริเริ่มสร้างสรรค์และไม่อาจจัดการกับความเปลี่ยนแปลงใด ๆ ได้จึงเกิดแนวคิดที่ตรงกันข้ามกับแนวคิดดั้งเดิมคือแนวความคิดแบบผสมผสาน (Integration Approach) ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงและการเสริมสร้างสิ่งใหม่ ๆ โดยมองภาพรวมว่ามีสิ่งใด เกี่ยวข้องในขอบเขตที่กว้างขวางและเชื่อมโยงสิ่งที่เกี่ยวข้องนั้นเข้าด้วยกัน ลักษณะของ แนวความคิดนี้จะไม่หลบเลี่ยงความ

ขัดแย้งแต่จะมองสิ่งขัดแย้ง (Conflicts) เป็นเรื่องจำเป็นที่ต้องเผชิญและแก้ไขเพื่อนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น แนวทางนี้จึงเป็นพลวัต (Dynamic) มีเป้าหมายอยู่ที่การพยายามทำงานให้สำเร็จด้วยดี หรือหมายถึงความสามารถขององค์กรในการบรรลุเป้าหมาย ที่ได้กำหนดไว้ โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างคุ้มค่า สมาชิกเกิดความพอใจในงาน และองค์กรโดยรวม สามารถปรับตัว และพัฒนาเพื่อดำรงอยู่ต่อไปได้

เกณฑ์ของความสำเร็จขององค์กร ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ 5 อย่าง คือ

1) การผลิต (Production) องค์กรมีประสิทธิผลถ้าองค์กรสามารถดำเนินการผลิตให้ได้ผลผลิตทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพได้ตรงกับความต้องการขององค์กร

2) ประสิทธิภาพ (Performance) องค์กรมีประสิทธิผลถ้าอัตราส่วนระหว่างปัจจัยทรัพยากร (Inputs) ที่ใช้ กับผลผลิต (Outputs) มีความเหมาะสมในลักษณะที่ใช้ปัจจัยทรัพยากรได้คุ้มค่า

3) ความพึงพอใจ (Satisfaction) องค์กรมีประสิทธิผลถ้าผลการดำเนินงานขององค์กรนำมาซึ่งความสำเร็จสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของสมาชิกในองค์กร

4) การปรับเปลี่ยน (Addictiveness) องค์กรมีประสิทธิผลถ้าองค์กรมีกลไกที่สามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงานได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

5) การพัฒนา (Development) องค์กรมีประสิทธิผลถ้าองค์กรสามารถเพิ่มพูนศักยภาพ (Potential) และวิสัยความสามารถ (Capacity) ขององค์กรให้เจริญก้าวหน้าตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (มัทวาท สุวรรณเรือง, 2536 : 52)

เกณฑ์ในการกำหนดประสิทธิผล

ประสิทธิผลขององค์กรตามทฤษฎีระบบ มีหลักเกณฑ์ คือ

1. เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลจะต้องสะท้อนให้เห็นวงจรทั้งหมดของ ตัวป้อน กระบวนการ และผลผลิต (input-process-output cycle)

2. เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลจะต้องสะท้อนให้เห็นความสัมพันธ์ต่อกันระหว่าง องค์กรและสภาพแวดล้อมซึ่งองค์กรตั้งอยู่

นักวิชาการที่ได้ทำการศึกษาประสิทธิผลขององค์การตามแนวคิดระบบนี้ ได้แก่ Gibson, et al. ใช้ทฤษฎีระบบเป็นกรอบการวิเคราะห์ ประสิทธิผลขององค์การ ประกอบด้วย ปัจจัย 3 ประการ คือ 1. ความสามารถในการผลิต (productivity) หมายถึง กิจกรรมในการผลิต โดยใช้ ทรัพยากรน้อยที่สุด 2. ความพึงพอใจ (satisfaction) หมายถึง กิจกรรมในการสนองตอบความสนใจของ สมาชิก 3. การพัฒนา (development) หมายถึง กิจกรรมการลงทุนในทรัพย์สินด้านคน (human assets) โดยเฉพาะการฝึกอบรมและการพัฒนา คีอพลอ (Coplrow) เสนอว่าประสิทธิผลขององค์การสามารถวัดได้จากตัวแปร คือ 1. ความมั่นคงในระยะยาว 2. การประสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของส่วนประกอบขององค์การ 3. ความเต็มใจของคนในองค์การในอันที่จะยังคงมีส่วนร่วมในองค์การต่อไป 4. การบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ (มัชวาท สุวรรณเรือง, 2536 : 8-9)

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดประสิทธิผล

ปัจจัยที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผลในการ ปฏิบัติงานว่า ประกอบด้วยปัจจัยหลัก 3 ปัจจัยด้วยกัน คือ

1. ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ 1.1 เพศ 1.2 จำนวนสมาชิกในครอบครัว 1.3 อายุ 1.4 ระยะเวลาในการทำงาน 1.5 สติปัญญา 1.6 ระดับการศึกษา 1.7 บุคลิกภาพ
2. ปัจจัยที่ได้รับมาจากงาน ได้แก่ 2.1 ชนิดของงาน 2.2 ทักษะความชำนาญ 2.3 สถานภาพทางอาชีพ 2.4 สถานภาพทางภูมิศาสตร์ 2.5 ขนาดของธุรกิจ
3. ปัจจัยที่ควบคุมได้โดยฝ่ายบริหาร ได้แก่ 3.1 ความมั่นคง 3.2 รายได้ 3.3 สวัสดิการ 3.4 โอกาสก้าวหน้าในงาน 3.5 สภาพการทำงาน 3.6 ผู้ร่วมงาน 3.7 ความรับผิดชอบ 3.8 การจัดการ (มาโนช สุขฤกษ์ และคณะ, 2544 : 18-19)

หลักการของการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล

การปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยงานต่างๆ นอกจากจะมี การแบ่งระดับการปฏิบัติงานแล้ว ยังต้องมีการแบ่งสับปันส่วนงานที่จะต้องปฏิบัติออกเป็นหน่วยงานย่อยๆ ซึ่งมีหัวหน้าหน่วยหรือผู้นำหน่วยเป็นผู้รับผิดชอบงานตามลักษณะหน้าที่ของตนที่แตกต่างกัน ในการปฏิบัติงานที่ต่างชนิด ต่างหน้าที่ ก็เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การหรือหน่วยงานนั้น ซึ่งจะ ทำให้ผู้นำ มีความสนใจ มีทักษะ มีความรู้ มีทัศนคติและมีบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนแตกต่างกันไป (กิตติพันธ์ รุจิรกุล, 2529 : 59) การปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีทั้งศาสตร์และ

ศิลปศาสตร์ คือ การศึกษาหาความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะ เทคนิควิธีทำงานต่าง ๆ ศิลป์ คือ การที่จะนำเอาความรู้ หลักการและทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับคน สถานการณ์และสิ่งแวดล้อม ตลอดจนขอบเขตจำกัดของทรัพยากรให้เป็นไปตามบทบาทหน้าที่รับผิดชอบของตำแหน่งงานต่างๆ ที่กำหนดขึ้นในหน่วยงาน (นพพงษ์ บุญจิตรกุลย์ ,2529 : 115-116)

พฤติกรรมของการปฏิบัติงาน

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานของคน โดยระบุว่าความแตกต่างระหว่างบุคคลย่อมมีผลต่องานที่แตกต่างกัน ดังนั้น ในการคัดเลือก สรรหา หรือบรรจุบุคคลให้เข้าทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ กันนั้นต้องมีความสอดคล้องกับความสามารถ ความถนัดและความสนใจของบุคคลนั้น ๆ ด้วย ซึ่งจุดมุ่งหมายในการทำงานของแต่ละบุคคลก็มีความแตกต่างกันด้วย ไม่ว่าเรื่องรายได้ ความมั่นคง ชื่อเสียง เกียรติยศ บางคนต้องการทำเพื่อสังคม โดย จุดมุ่งหมายที่ต่างกันนี้ย่อมมีผลให้แต่ละบุคคลที่มีความรู้ระดับเดียวกัน มีเขาว์ปัญญาใกล้เคียงกัน ก็ยังมีความแตกต่างในด้านความสามารถในการทำงานที่ไม่เหมือนกัน ดังนั้นสาเหตุและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของคน ดังนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคล บุคคลแต่ละบุคคลจะมีลักษณะและคุณสมบัติเฉพาะตัวที่แตกต่างกันไป ซึ่งสิ่งเหล่านี้ย่อมมีผลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันออกไป ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่

1.1 ความถนัด เป็นความสามารถ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกันออกไป โดยเราสามารถทำการทดสอบความถนัดได้เพื่อมอบหมายงานได้ตรงกับ ความถนัด ของบุคคลนั้นๆ

1.2 ลักษณะทางบุคลิกภาพ ซึ่งมีผลทำให้แสดงลักษณะนิสัยที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละบุคคล

1.3 ลักษณะทางกายภาพ เป็นความแตกต่างทางด้านกายภาพ เช่น บุคคลที่มีความแข็งแรงเหมาะสมกับงานในลักษณะที่แตกต่างจากบุคคลที่มีหน้าตาสวยงาม

1.4 ความสนใจและการจูงใจ ซึ่งในแต่ละบุคคลจะไม่เหมือนกัน โดยความสนใจจะเป็น แรงผลักดันให้บุคคลเลือกงานใช้แรงงานหนัก

1.5 อายุ เพศ และวัยต่าง ๆ ก็มีผลต่อการปฏิบัติงาน เช่น เด็กและผู้หญิยยอมไม่เหมาะ แก่การทำงานที่ต้องใช้แรงงานหนัก

1.6 การศึกษามีส่วนในการคัดเลือกงานที่แตกต่างกัน ผู้ชำนาญการเฉพาะด้านยอม ต้องการผู้ผ่านการฝึกอบรมในด้านนั้น ๆ

1.7 ประสบการณ์ การได้เคยเรียนรู้งานนั้น ๆ มาก่อนยอมก่อให้เกิดประสบการณ์ความชำนาญในงานนั้น ๆ

2. ปัจจัยสภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ซึ่ง สภาพแวดล้อมแบ่งออกเป็น 2 ปัจจัยคือ

2.1 ปัจจัยที่เกี่ยวกับงานในองค์การแต่ละแห่งมีงานในลักษณะที่แตกต่างกันออกไปงาน บางงานสามารถดำเนินการภายในสำนักงาน เช่น งานด้านธุรการ โดยมีเครื่องจูงใจในการทำงาน คือ เป็นห้องทำงานที่ติดเครื่องปรับอากาศ สถานที่ที่มีความสะดวกสบาย แต่งานบางอย่างเป็นงานที่ทำหายความสามารถบุคคลบางกลุ่ม ดังนั้น ลักษณะเกี่ยวกับงานจึงแบ่งออกได้ดังนี้

2.1.1 วิธีการปฏิบัติงานเป็นระบบของการทำงานว่ามีขั้นตอนอย่างไรบ้าง มีการติดต่อ ประสานงานกับหน่วยงานใดและงานนั้น ๆ มีความยากลำบากเพียงใด

2.1.2 เครื่องมือเครื่องใช้ในสำนักงาน ความคล่องตัวของการทำงานมีผลมาจาก เครื่องใช้ประจำสำนักงานว่า มีความสะดวกสบายและทนแรงได้มากเพียงใด

2.1.3 การจัดบริเวณของสถานที่ทำงานให้ดีขึ้น สถานที่ทำงานที่มีขนาดคับแคบ อากาศถ่ายเทไม่สะดวก ร้อนอบอ้าว จะมีผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล

2.1.4 ลักษณะทางกายภาพของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น ความสะดวกสบายในการ เดินทางมาที่ทำงานการป้องกันการอุบัติเหตุหรืออันตรายต่าง ๆ ที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นในสถานที่ทำงาน

2.2 ปัจจัยที่เกี่ยวกับองค์การที่มีผลต่อการตัดสินใจทำงานในทางอ้อม คือ

2.2.1 ลักษณะขององค์การ ซึ่งก็คือ ลักษณะของสถานที่ทำงาน ซึ่งถ้าเป็นงานราชการ และรัฐวิสาหกิจบุคคลจะสนใจเข้าทำงาน เนื่องจากมีความมั่นคงและสวัสดิการที่ดีแต่ถ้าเป็นองค์การ เอกชน บุคคลเหล่านั้นก็จะมุ่งหวังรายได้เป็นหลัก

2.2.2 ชนิดการฝึกอบรมและการบังคับบัญชา เป็นการดูว่าสายการบังคับมีขั้นตอนมาก น้อยเพียงใด ต้องมีการฝึกอบรมมากเพียงใดและผู้บังคับบัญชามีลักษณะแบบใด

2.2.3 ชนิดของเครื่องจูงใจอื่น ๆ เช่น เงิน เดือน ค่าครองชีพ โบนัส และสวัสดิการอื่น ๆ ของแต่ละองค์การซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานในองค์การ

2.2.4 สภาพแวดล้อมในสังคม ธุรกิจอุตสาหกรรมนั้นมีฐานะอย่างไรในสังคมเป็นที่ ยอมรับของบุคคลของบุคคลในสังคมนั้นหรือไม่ มีความน่าเชื่อถือขนาดใด (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535 : 81-83)

ทั้งนี้ยังรวมถึงพฤติกรรมต่อการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ อาจสื่อถึงทิศทางการบริหารงานขององค์การได้หลากหลายมิติ เช่น

1. ลักษณะนิสัยท่าทางของพนักงาน ลักษณะนิสัยท่าทาง หมายถึง ลักษณะนิสัยของแต่ละบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความคิดและการปฏิบัติตัวต่อสภาพแวดล้อมรอบ ๆ ตัว ซึ่งประกอบไปด้วย ลักษณะท่าทางเฉพาะของแต่ละบุคคล แรงจูงใจ ทศนคติ ค่านิยม ความสามารถ ความรู้สึกนึกคิดของตนเอง อารมณ์ รวมทั้งความเฉลียวฉลาดและลักษณะของพฤติกรรมของบุคคลอื่น ๆ ที่ปรากฏให้เห็น

2. ความสามารถและเชาว์ปัญญา ความสามารถหมายถึง ความชำนาญเชี่ยวชาญในด้านต่าง ซึ่งมีอยู่ในแต่ละบุคคลสำหรับเชาว์ปัญญานั้น หมายถึง แนวโน้มหรือศักยภาพที่เกี่ยวกับความสามารถพัฒนาให้เพิ่มขึ้นในแต่ละคน ซึ่งคนเราแต่ละคน ล้วนแต่มีความสามารถและเชาว์ ปัญญาแตกต่างกันไปในแต่ละด้าน ความสามารถ ความชำนาญ เชาว์ปัญญา หรือศักยภาพที่จะ เพิ่มพูนความชำนาญนั้น ก็คือ กลไกความนึกคิดและความคิดริเริ่มของแต่ละบุคคลนั่นเอง

3. ทศนคติและค่านิยม ทศนคติ หมายถึง คุณลักษณะที่มีความมั่นคงอย่างต่อเนื่องในด้านความคิดความรู้สึกและแนวทางในการปฏิบัติของพฤติกรรมที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด หรือต่อความคิด ของแต่ละบุคคลและต่อกลุ่มชน ส่วนค่านิยม หมายถึง ทศนคติที่มีลักษณะที่จะพยายามประเมิน เกี่ยวกับสิ่งของ ความคิด ตัวบุคคล ที่จะประเมินไปในทางใดทางหนึ่งว่าเป็นสิ่งที่ดีหรือไม่ดีเสมอ

4. การจูงใจ หมายถึง ชุดของทศนคติที่มีอยู่ในตัวเอง แต่ละบุคคลซึ่งใช้สำหรับตอบสนองต่อสิ่งต่างๆ โดยมีเป้าหมายและทิศทางที่แน่นอน แรงจูงใจเป็นสิ่งที่มิอยู่ในจิตใจของคนเรา ซึ่งมีแรงผลักดันและทิศทางที่ใช้กำกับพฤติกรรมของมนุษย์เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการนั้น ๆ อิทธิพลของปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวกับการสร้างสมประสบการณ์และ

เปลี่ยนแปลงลักษณะของแต่ละ บุคคล จะแสดงให้เห็นถึงความสามารถ ทักษะ ทักษะ แรงจูงใจ และลักษณะท่าทางที่ได้พัฒนาของแต่ละ บุคคล ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนแต่ก่อเกิดมาจากอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอก นับตั้งแต่อิทธิพล พื้นฐานด้านครอบครัวของตนเอง การศึกษา ในโรงเรียน การเข้าสังคม ตลอดจนเพื่อนฝูงและ หน่วยงานต่าง ๆ ที่ได้เคยร่วมทำงานด้วยกัน มา ปัจจัยเหล่านี้ล้วนแต่มีอิทธิพลต่อลักษณะของบุคคล และมีผลกระทบเกี่ยวเนื่องไปถึง กิจกรรมหรือประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานขององค์การต่าง ๆ ด้วย (ธงชัย สันติวงษ์, 2537 : 21-24)

พื้นฐานสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน

สภาพแวดล้อมภายในองค์การที่จะสร้างบรรยากาศที่ดี หรือไม่ดีให้องค์การ ก็คือ

1. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ซึ่งก็คือ อาคารสถานที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ ในสำนักงาน รวมถึงเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้คือ

1.1 สถานที่ทำงาน ควรมีความสะดวกสบายเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน เช่น มีแสงสว่าง เหมาะสม อุณหภูมิและการถ่ายเทอากาศที่ดีเพียงพอ ไม่มีเสียงรบกวน รวมทั้ง สิ่งแวดล้อมอื่นๆ ที่ ก่อให้เกิดความไม่สบายใจในการทำงาน

1.2 อุปกรณ์และเครื่องมือในสำนักงาน ซึ่งเป็นเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและ เป็นการช่วยให้สมาชิกทำงานได้สะดวกและรวดเร็วมากขึ้น เช่น วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ ในงานธุรการ เครื่องจักรกลต่างๆ รวมถึงเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน

1.3 ระยะเวลาในการทำงาน ในการทำงานควรมีระยะเวลาในการทำงานและการพักให้ เหมาะสมกันเพื่อไม่ให้เกิดความเมื่อยล้าหรือความเบื่อหน่ายในการทำงาน ซึ่งจะมี ผลทำให้ผลผลิตของ องค์การลดลง เช่น ให้มีการพักร้อน มีการหยุดพักร้อนครั้งเวลาในการ ปฏิบัติงาน เป็นต้น

2. สภาพแวดล้อมทางสังคมและจิตใจ

2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ ถ้าองค์การที่ความสัมพันธ์ระหว่าง นายกับลูกน้องที่ดีเพียงพอจะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่า องค์การที่มีความสัมพันธ์ระหว่างนายกับลูกน้องที่ไม่ดี

2.2 ลักษณะของการติดต่อสื่อสาร การสั่งการของผู้บังคับบัญชา จะต้องมีความ ชัดเจน เข้าใจง่ายมีความถูกต้องและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

2.3 บุคลิกภาพของผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำที่ดี จะมีผลต่อบรรยากาศและผลผลิต ขององค์การ โดยผู้นำที่ดีจะต้องดูแลเอาใจใส่ลูกน้อง มีความสามารถในการบริหารงานบุคคล ซึ่งจะมีผลทำให้เกิดสภาพแวดล้อมที่ดีในการปฏิบัติงาน

2.4 ขนาดและโครงสร้างขององค์การ ซึ่งส่วนใหญ่บุคคลจะมีความต้องการและชอบที่จะอยู่ในองค์การที่มีขนาดใหญ่แต่ขนาดอย่างเดียวยังไม่ได้ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติเท่ากับ องค์การนั้น มีความสำคัญและสามารถอ้างอิงได้มากน้อยเพียงใด สภาพแวดล้อมในการทำงานโดยทั่วไป เช่น ความปลอดภัยและความเสี่ยงภัยในการปฏิบัติงานนั้น ๆ เช่น ถ้าเป็นงานที่มีความเสี่ยงสูง ซึ่งจะทำให้เกิดความวิตกกังวลสูง ย่อมจะทำให้เป็น สภาพแวดล้อมที่ไม่ดีมากนักในการปฏิบัติงาน ยกเว้นบางคนที่มีความเสี่ยงที่ชอบทำงานกับความเสี่ยงสูงเท่านั้น (นิภา แก้วศรีงาม, 2527 : 224-225)

องค์ประกอบหรือตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

1. ตัวแปรด้านบุคคล ซึ่งหมายถึง คุณลักษณะหรือข้อเท็จจริงที่เป็นลักษณะเฉพาะของ แต่ละบุคคลซึ่งลักษณะเหล่านี้จะนำมาซึ่งการกระทำการบางชนิดที่เป็นลักษณะพฤติกรรมเฉพาะของตนเอง ความแตกต่างกันในแต่ละบุคคลจะมีผลทำให้พฤติกรรมของแต่ละบุคคลแตกต่างกันไป ซึ่งตัวแปรด้านนี้ ได้แก่ ความถนัดในด้านต่าง ๆ ลักษณะทางกายภาพ ลักษณะบุคลิกภาพ ความสนใจและ แรงจูงใจ อายุและเพศ การศึกษา และประสบการณ์ ดังนั้น ตัวแปรต่างๆ ที่กล่าวมาจะมีผลที่ทำให้ บุคคลมีความต้องการที่จะแสดงออกในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง

2. ตัวแปรด้านสถานการณ์ คือ เงื่อนไขของสถานการณ์หรือลักษณะของ สิ่งแวดล้อมที่มี ผลต่อพฤติกรรมของบุคคลเหล่านี้ เงื่อนไขบางอย่างอยู่ภายใต้การรับรู้ของบุคคลแต่บางอย่างก็อยู่ นอกเหนือจากการรับรู้ ซึ่งตัวแปรแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

2.1 ตัวแปรทางกายภาพและงาน คือ ลักษณะการทำงานรวมถึงสถานที่ทำงานที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของแต่ละบุคคล ซึ่งตัวแปรทางกายภาพและงาน ได้แก่ วิธีการทำงาน แบบและสภาพของเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน สถานที่ทำงานและการจัดสถานที่และสภาพแวดล้อม ทางกายภาพ

2.2 ตัวแปรทางองค์การและสังคม ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่อยู่ไกลจากสภาพการทำงาน มากที่สุด และมีความเกี่ยวข้องกับชีวิตการปฏิบัติงานน้อยที่สุด แต่มีความสำคัญต่อ

การตัดสินใจของพนักงานมาก ซึ่งตัวแปรทางองค์การและสังคมมีดังต่อไปนี้ คือ ลักษณะขององค์การชนิดของเครื่องหล่อใจ ชนิดของการฝึกอบรมและการบังคับบัญชา และสภาพแวดล้อมทางสังคม (พรรณราย ทรัพย์ะประภาพ,2529 : 25-26)

องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดผู้ปฏิบัติงาน

องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดผู้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจ มีอยู่ 5 ประการ คือ

1. ระดับอาชีพ หากอาชีพนั้นอยู่ในสถานะสูง เป็นที่ยอมรับของคนทั่วไปก็จะเป็นที่พอใจของคนประกอบอาชีพนั้น
2. สถานะทางสังคม การได้รับตำแหน่งที่ดีหรือได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานก็จะเกิดความพึงพอใจในงานนั้น ๆ
3. อายุ มีทั้งส่วนสัมพันธ์ส่วนที่ไม่สัมพันธ์กับความพึงพอใจ
4. สิ่งจูงใจที่เป็นเงินได้แก่ รายได้ประจำและรายได้พิเศษ
5. คุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา ได้แก่ ความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้างาน และคนงาน และการเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของคนงาน ซึ่งจะมีผลต่อความพึงพอใจในงาน (Ghisell and Brown,1955 : 134)

ทั้งนี้การที่จะปฏิบัติงานได้ดีหรือไม่ได้นั้นผู้ปฏิบัติจะต้องตอบสนองความต้องการทั้งภายในและภายนอก (Internal and External Needs) ซึ่งหากได้รับการตอบสนองแล้วย่อมหมายถึงการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งความต้องการภายนอก ได้แก่

1. รายได้หรือค่าตอบแทน
2. ความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน
3. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ
4. ตำแหน่งหน้าที่
5. รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน
6. ปฏิบัติงานด้านความยุติธรรม
7. การทำงานต้องเชื่อถือได้มีความฉับพลันมีประสิทธิภาพและมีการลงทะเบียนเป็นหลักฐาน
8. งานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึง
9. งานสำเร็จทันเวลา
10. ผลของงานได้มาตรฐาน
11. การดำเนินงานสามารถยึดเป็นมาตรฐานได้
12. กำหนดมาตรฐานที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการทำงาน
13. ให้บำเหน็จรางวัลแก่งานที่ดี (วิศรุต มีแก้ว,2542 : 13)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อปฏิบัติงาน

ปัจจัยที่มีอิทธิพลในการปฏิบัติงานมีปัจจัย 7 ประการ คือ

1. กลยุทธ์เกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจ การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ภายใน องค์กร และโอกาสรวมถึงอุปสรรคต่าง ๆ ภายนอก
2. โครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสมจะช่วยเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน
3. ระบบขององค์กรที่บรรลุเป้าหมาย
4. แบบของการบริหารจัดการของผู้บริหาร เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร
5. บุคลากรผู้ร่วมในองค์กร
6. ความสามารถของพนักงานในองค์กร
7. ค่านิยมร่วมของพนักงานในองค์กร (สนใจ ลักษณะ, 2544 : 10-13)

สรุป

ประสิทธิผล เป็นเรื่องของการทำงานใด ๆ หรือ ความพยายามใด ๆ ที่มีความมุ่งหมายจะได้รับผลอะไรสักอย่างให้เกิดขึ้น การกระทำหรือความพยายามจะมีประสิทธิผลสูงต่ำเพียงใดขึ้นกับว่าผลที่ได้รับนั้น ตรงครบถ้วน ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และใช้พลังงานน้อยเพียงใด ประสิทธิผล อาจพิจารณาเป็น 2 ระดับ คือ ประสิทธิภาพของบุคคล และ ประสิทธิภาพขององค์การ โดยมีเกณฑ์ของความมีประสิทธิภาพขององค์การ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ 5 อย่าง คือ 1) การผลิต (Production) 2) ประสิทธิภาพ (Performance) 3) ความพึงพอใจ (Satisfaction) 4) การปรับเปลี่ยน (Addictiveness) 5) การพัฒนา (Development) โดยมีเกณฑ์ในการกำหนดประสิทธิผล 1. เกณฑ์การประเมินประสิทธิผล จะต้องสะท้อนให้เห็นวงจรทั้งหมดของ ตัวป้อน กระบวนการ และผลผลิต (input-process-output cycle) 2. เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลจะต้องสะท้อนให้เห็นความสัมพันธ์ต่อกันระหว่าง องค์การและสภาพแวดล้อมซึ่งองค์การตั้งอยู่

ประสิทธิผลขององค์การตามแนวคิดระบบนี้ ใช้ทฤษฎีระบบเป็นกรอบการวิเคราะห์ ประสิทธิภาพขององค์การ ประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการ คือ 1. ความสามารถในการผลิต (productivity) หมายถึง กิจกรรมในการผลิต โดยใช้ ทรัพยากรน้อยที่สุด 2. ความพึงพอใจ (satisfaction) หมายถึง กิจกรรมในการสนองตอบความสนใจของสมาชิก 3. การพัฒนา

(development) หมายถึง กิจกรรมการลงทุนในทรัพย์สินด้านคน (human assets) โดยเฉพาะ การฝึกอบรมและการพัฒนา

ปัจจัยที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผลในการ ปฏิบัติงานว่า ประกอบด้วยปัจจัยหลัก 3 ปัจจัยด้วยกัน คือ 1. ปัจจัยส่วนบุคคล 2. ปัจจัยที่ได้รับมาจากงาน 3. ปัจจัยที่ควบคุมได้โดย ฝ่ายบริหาร

พฤติกรรมต่อการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ขององค์การ อาจสื่อถึงทิศทางการบริหารงานขององค์การได้หลากหลายมิติ เช่น 1. ลักษณะ นิสัยท่าทางของพนักงาน ลักษณะนิสัยท่าทาง 2.ความสามารถและเชี่ยวชาญ ปัญหา ความสามารถ 3. ทักษะและค่านิยม ทักษะ 4. การจูงใจ

สภาพแวดล้อมภายในองค์การที่จะสร้างบรรยากาศที่ดี หรือไม่ดีให้องค์การ ก็คือ

1. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ เช่น 1.1 สถานที่ทำงาน 1.2 อุปกรณ์ และ เครื่องมือในสำนักงาน 1.3 ระยะเวลาในการทำงาน

2. สภาพแวดล้อมทางสังคมและจิตใจ 2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ 2.2 ลักษณะของการติดต่อสื่อสาร 2.3 บุคลิกภาพของผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำที่ดี 2.4 ขนาดและโครงสร้างขององค์การ

องค์ประกอบหรือตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 1. ตัวแปร ด้านบุคคล 2. ตัวแปรด้านสถานการณ์ คือ เงื่อนไขของสถานการณ์หรือลักษณะของ สิ่งแวดล้อมที่มี ซึ่งตัวแปรแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 2.1 ตัวแปรทางกายภาพและงาน 2.2 ตัวแปรทางองค์การและสังคม

องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดผู้ปฏิบัติงานประกอบด้วย 1. ระดับอาชีพ 2. สถานะทางสังคม 3. อายุ 4. สิ่งจูงใจที่เป็นเงินได้แก่ 5. คุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา

ทั้งนี้การที่จะปฏิบัติงานได้ดีหรือไม่ได้นั้นผู้ปฏิบัติจะต้องตอบสนองความต้องการ ทั้งภายในและภายนอก ซึ่งหากได้รับการตอบสนองแล้วย่อมหมายถึงการปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งความต้องการภายนอก ได้แก่ 1. รายได้หรือค่าตอบแทน 2. ความมั่นคง ปลอดภัยในการปฏิบัติงาน 3. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ 4. ตำแหน่งหน้าที่ 5. รักษา ระเบียบวินัยในการทำงาน 6. ปฏิบัติงานด้านความยุติธรรม 7. การทำงานต้องเชื่อถือได้มี ความฉับพลันมีประสิทธิภาพและมีการลงทะเบียนเป็นหลักฐาน 8. งานควรมีลักษณะแจ้งให้ ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึง 9. งานสำเร็จทันเวลา 10. ผลของงานได้มาตรฐาน 11.

การดำเนินงานสามารถยึดเป็นมาตรฐานได้ 12. กำหนดมาตรฐานที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการทำงาน 13. ให้บำเหน็จรางวัลแก่งานที่ดี

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 1. กลยุทธ์เกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจ การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ภายใน องค์กร และโอกาสรวมถึงอุปสรรคต่าง ๆ ภายนอก 2. โครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสมจะช่วยเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน 3. ระบบขององค์กรที่บรรลุเป้าหมาย 4. แบบของการบริหารจัดการของผู้บริหาร เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร 5. บุคลากรผู้ร่วมในองค์กร 6. ความสามารถของพนักงานในองค์กร 7. ค่านิยมร่วมของพนักงานในองค์กร

เอกสารอ้างอิง

- กิตติพันธ์ รุจิรกุล. (2529). *พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: โอ.เอส. พรินติ้งเฮาส์.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2537). *การบริหารงานบุคคล*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2529). *หลักการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์การพิมพ์.
- นิภา แก้วศรีงาม. (2527). *จิตวิทยาองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาจิตวิทยา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2535). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพมหานคร: บริษัทพิมพ์ดี จำกัด.
- พรรณราย ททรัพย์ประภาพ. (2529). *จิตวิทยาอุตสาหกรรม*. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.
- มัทวาท สุวรรณเรือง. (2536). *ประสิทธิผลของการนำนโยบายป้องกันปรามทุจริตเลือกตั้งของโครงการ ท.ม.ก. ไปปฏิบัติ : กรณีวิจัยปฏิบัติการเขตเลือกตั้ง ค. จังหวัดนครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- มานิช สุขฤกษ์ และคณะ. (2544). *ประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติงานของตำรวจ :ศึกษาเฉพาะกรณีเขตอำเภอเมือง ชลบุรี จังหวัดชลบุรี*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- วิศรุต มีแก้ว. (2542). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวน : ศึกษาเฉพาะกรณีตำรวจสังกัดตำรวจภูธร จังหวัดอุบลราชธานี. ภาคนิพนธ์พัฒนาบริหารศาสตรมหาบัณฑิต. คณะพัฒนาสังคม: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วุฒิชัย จำนง. (2530). การผสมผสานปฏิบัติการเพื่อผลิตภาพ. วารสารพัฒนบริหารศาสตร์ , 2 (2), 255-269.
- สมใจ ลักษณะ. (2544). การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน.(พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร : ธนวัช การพิมพ์.
- อรุณ รักรธรรม. (2539) การพัฒนาองค์กรแนวคิดและการประยุกต์ใช้ระบบสังคม. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี.
- Ghisell and Brown. (1955). *Human Behavior at work : Organization Behavior*. New York : McGraw-Hill.