

การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี
สำนักงานศาลยุติธรรม

A STUDY OF FACTORS INFLUENCING THE EFFICIENCY OF FINANCIAL
AND ACCOUNTING PRACTITIONERS IN THE OFFICE OF THE JUDICIARY

สุธาสินี มาภิรมย์¹ ณัฐสพน์ เผ่าพันธุ์²
Suthasinee Mapirom¹, Natsapun Paopun²

- ¹ หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต วิชาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม
Doctor of Business Administration Program, Doctor of Business Administration, Sripatum University
E-mail: Suthasinee_ma@hotmail.com
- ² หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม
Master of Business Administration Program, Master of Business Administration, Sripatum University
E-mail: Natsapun.pa@spu.ac.th

Received : December 1, 2023

Revised : March 25, 2024

Accepted : June 30, 2024

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอความรู้จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี สำนักงานศาลยุติธรรม เพื่อนำเสนอ ความหมาย องค์ประกอบ ของตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี สำนักงานศาลยุติธรรม โดยศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 120 เรื่อง ผลจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี สำนักงานศาลยุติธรรม ประกอบด้วย แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์กรด้านการเงินและบัญชี ปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร และปัจจัยในการทำงาน โดยแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี วัฒนธรรมองค์กรด้าน การเงินและบัญชี ปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร และปัจจัยในการทำงาน มีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพ ของผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี ผ่านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

คำสำคัญ

วัฒนธรรมองค์กรด้านการเงินและบัญชี ปัจจัยในการทำงาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงาน

ABSTRACT

The purpose of this academic article is to present knowledge from a literature review on the factors that influence the efficiency of financial and accounting practitioners within the Office of the Judiciary. This study aims to define and elaborate on the variables affecting the efficiency of these practitioners, based on an analysis of 120 related research studies. The review identifies key factors influencing efficiency: work motivation, organizational culture specific to finance and accounting, organizational infrastructure, and work related factors. The findings reveal that work motivation has a direct influence on the efficiency of these practitioners, while organizational culture specific to finance, organizational infrastructure, and work related factors have an indirect influence mediated through their impact on work motivation.

Keywords

Organizational Culture of Finance and Accounting, Factors in Work, Work Motivation, Operational Efficiency

บทนำ

ปัจจุบันองค์กรภาครัฐและเอกชนให้ความสำคัญกับบุคลากรภายในองค์กร เพราะบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการทำงานที่ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ แม้ว่าหน่วยงานราชการจะไม่ได้เป็นองค์กรที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง แต่ผู้บริหารจะต้องมีการบริหารจัดการที่ดีเกี่ยวกับบุคลากรภายในองค์กร เพื่อให้มีประสิทธิภาพการดำเนินงานที่ดี ผู้บริหารควรคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นสิ่งสนใจในการปฏิบัติงาน เช่น ด้านความสำเร็จในงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงาน และด้านความก้าวหน้าในงาน เพราะเมื่อบุคลากรได้รับการตอบสนองความต้องการของตนจะนำไปสู่การเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (กิตติกานต์ นิลรัตน์, 2563)

วิชาชีพบัญชี เป็นวิชาชีพที่มีความสำคัญต่อองค์กร ทั้งองค์กรภาครัฐและเอกชน เนื่องจากงานบัญชีมีหน้าที่ในการจดบันทึกทุกอย่างเกี่ยวกับการเงิน และจัดทำรายงานทางการเงินที่ถูกต้อง เพื่อให้ผู้บริหารใช้ประกอบการตัดสินใจและสามารถวางแผนการดำเนินงานได้ นักบัญชีเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจและการดำเนินงานต่าง ๆ และวิชาชีพบัญชียังหมายถึง วิชาชีพในด้านการทำบัญชี ด้านการสอบบัญชี ด้านการบัญชีบริหาร ด้านการวางระบบบัญชี ด้านการบัญชีภาษีอากร ด้านการศึกษาและเทคโนโลยีการศึกษาและบริการเกี่ยวกับการบัญชีด้านอื่นตามที่กำหนดโดยกฎกระทรวง พร้อมทั้งจัดตั้งคณะกรรมการด้านต่าง ๆ ของสภาวิชาชีพบัญชีในพระบรมราชูปถัมภ์ ได้แก่ คณะกรรมการจรรยาบรรณ คณะกรรมการวิชาชีพบัญชีด้านการสอบบัญชี คณะกรรมการวิชาชีพบัญชีด้านการทำบัญชี คณะกรรมการวิชาชีพบัญชีด้านการวางระบบบัญชี คณะกรรมการวิชาชีพบัญชีด้านการบัญชีภาษีอากร และคณะกรรมการวิชาชีพบัญชีด้านการศึกษาและเทคโนโลยีการบัญชี ข้อมูลทางการเงินที่ถูกต้องโปร่งใสส่งผลต่อบทบาทหน้าที่ของนักบัญชี หรือนักวิชาชีพบัญชี เนื่องจากนักบัญชีต้องเป็นผู้จัดทำงบการเงินของหน่วยงาน เพื่อแสดงถึงการใช้จ่ายเงิน การใช้จ่ายงบประมาณ การดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลา การบริหารการเงินและบัญชีเป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ก็ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของนักบัญชีดีตามไปด้วย (สภาวิชาชีพบัญชี, 2547) ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคล คือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ความสามารถและทักษะของบุคคล ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ โอกาสในการปฏิบัติงาน และผู้บริหารสามารถส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคคล โดยการมอบหมายงานที่ชัดเจนและจัดสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน เพื่อการได้มาของข้อมูลตัวเลขที่ดี มีคุณภาพ มีความน่าเชื่อถือ ความครบถ้วน

สมบูรณ์ของข้อมูล จากการเก็บรวบรวมข้อมูลการทำรายงานผลการดำเนินการจากนักบัญชี ทำให้นักบัญชีจะต้องพัฒนาความรู้ ความสามารถในการทุก ๆ ด้านของตัวเองให้มีความสามารถมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นความรู้ ทักษะทางวิชาชีพบัญชี ทักษะด้านภาษา ความรู้ทางด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับบัญชี ทักษะด้านการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาปรับใช้ในการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตัวเองให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด (รังสิยา พิทักษ์ศรี, 2563)

แรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งที่มียุทธพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร เนื่องจากแรงจูงใจเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนประสิทธิภาพที่จะเกิดขึ้น เพราะแรงจูงใจเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมให้บุคลากรสามารถที่จะปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าได้รับแรงจูงใจในการทำงานที่ดีและเหมาะสมก็จะเป็นสิ่งกระตุ้นให้การปฏิบัติงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มใจทำงานให้กับองค์กรต่อไป นอกจากนี้แรงจูงใจจะส่งผลดีต่อการทำงานแล้ว ยังมีโอกาสที่จะก่อให้เกิดผลเสียได้หากบุคลากรได้รับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสม เช่น ไม่พอใจในการปฏิบัติงาน มีความท้อแท้ขาดกำลังใจ รู้สึกเบื่อหน่ายในสิ่งที่ทำ ทั้งนี้ การขาดประสิทธิภาพในการทำงานก่อให้เกิดช่องว่างในการแสวงหารายได้โดยมิชอบหรือเกิดการทุจริตคอร์รัปชัน เพื่อกอบโกยผลประโยชน์ส่วนตัว ส่งผลเสียอันร้ายแรงแก่องค์กร ดังนั้น หากบุคลากรได้รับแรงจูงใจในการทำงานที่เหมาะสม บุคลากรก็จะทุ่มเทกำลังและสติปัญญา เสียสละกำลังกาย อุทิศเวลาให้กับการทำงาน ทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (วรรณ อารณ, 2557)

สำนักงานศาลยุติธรรม (Office of the Court of Justice) เป็นหน่วยงานราชการที่เป็นหน่วยงานอิสระ มีฐานะเป็นนิติบุคคล โดยมีเลขาธิการสำนักงานศาลยุติธรรมเป็นผู้บังคับบัญชาขึ้นตรงต่อประธานศาลฎีกา เพื่อสนับสนุนงานตุลาการอันเป็นภารกิจหลักของศาลยุติธรรมให้ดำเนินไปอย่างมีระบบ มีประสิทธิภาพและเป็นเลิศในการอำนวยความยุติธรรม โดยมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้องกับงานธุรการของศาลยุติธรรม อาทิ การจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี การบริหารการเงิน การพัสดุ การวางแผนเกี่ยวกับบุคลากรการบริหารจัดการงาน อาคารสถานที่ งานทางวิชาการ และงานส่งเสริมงานตุลาการ

การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี โดยใช้ทฤษฎีสองปัจจัยของ (Herzberg) (1959) ปัจจัยจูงใจเป็นองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความสุขในการทำงาน ช่วยเพิ่มความพึงพอใจในงาน ปัจจัยค้ำจุนทำหน้าที่เป็นตัวป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน และช่วยสร้างความพร้อมในการทำงาน การศึกษาครั้งนี้ สามารถนำไปปรับใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี คือ 1. ด้านคุณภาพของงาน 2. ด้านปริมาณงาน 3. ด้านเวลา 4. ด้านค่าใช้จ่าย 5. ด้านหลักนิติธรรม 6. ด้านคุณธรรม 7. ด้านหลักความโปร่งใส 8. ด้านหลักการมีส่วนร่วม 9. ด้านหลักความรับผิดชอบ 10. ด้านหลักความคุ้มค่า ผู้วิจัยจึงศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้มาประกอบการพิจารณาปรับปรุง และพัฒนากระบวนการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี สำนักงานศาลยุติธรรม ต่อไป

การทบทวนวรรณกรรมของตัวแปรทางด้าน ความหมายและองค์ประกอบของตัวแปร

ตัวแปรประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี

ประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ ความสามารถในการบรรลุจุดหมายโดยใช้ทรัพยากรต่ำสุด การใช้วิธีการ (Mean) ให้เกิดการจัดสรรทรัพยากรที่สิ้นเปลืองน้อยที่สุด โดยมีเป้าหมาย (Goal) คือ ประสิทธิภาพ (Effectiveness) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน (Efficiency) หมายถึงความสามารถในการปฏิบัติงาน (Performance) เมื่อมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ถือว่ามีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูง แต่ถ้ามีผลการปฏิบัติงานไม่ดี ถือว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่ำ

นักวิชาการในประเทศไทยและในต่างประเทศ ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ดังนี้

จตุพล พัฒนกิจเจริญการ (2552) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน คือ การปฏิบัติงานหรือการทำให้กิจกรรมใด ๆ ที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ สามารถปฏิบัติตามที่วางแผนการใช้ทรัพยากรที่กำหนด ทันเวลา ได้คุณภาพ ผลงานเท่ากับหรือเพิ่มขึ้นกว่าปัจจัยนำเข้า

พิมพ์พิศา วรณวิจิตร และ ปวีณา กองจันทร์ (2560) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการจัดทำบัญชี คือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้ทำบัญชีโดยตรง ได้แก่ ความรู้ ความสามารถทางด้านบัญชี ประสบการณ์ การฝึกอบรม ความเข้าใจในขั้นตอนการจัดทำบัญชี และปัจจัยภายนอกจากการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

Peterson and Plowan (1953) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิภาพในการบริหารงานด้านธุรกิจ หมายถึง การลดต้นทุนในการผลิต และรวมถึงคุณภาพ (Quality) ของการมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) และความสามารถในการผลิต (Competence and Capacity) การดำเนินงานทางด้านธุรกิจถือว่าประสิทธิภาพสูงที่สุด นั้น เพื่อสามารถผลิตสินค้าหรือบริการในปริมาณและคุณภาพที่ต้องการในเวลาที่เหมาะสมและต้นทุนน้อยที่สุด เมื่อคำนึงถึงสถานการณ์และข้อผูกพันด้านการเงินที่มีอยู่ ดังนั้น ประสิทธิภาพทางด้านการธุรกิจมีองค์ประกอบ 5 อย่าง คือ ต้นทุน คุณภาพ ปริมาณ เวลา และวิธีการในการผลิต

Peterson, E & Plowman, E.G. (1989) พบว่าการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ที่องค์กรได้วางไว้ เกิดการทำงานที่เหมาะสม โดยมีการประสานงานให้เกิดความร่วมมือ ความสามัคคี สร้างความเข้าใจ มีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ปริมาณงาน คุณภาพของงาน เวลา และค่าใช้จ่าย

Ryan & Smith (1954) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิภาพของบุคคล เป็นความสัมพันธ์ระหว่าง ผลลัพธ์ในแง่บวกกับสิ่งที่ทุ่มเทและลงทุนให้กับงานซึ่งประสิทธิภาพในการทำงานนั้น มองจากแง่ของการทำงานของ แต่ละบุคคล โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับสิ่งที่ให้กับงาน เช่น ความพยายาม กำลังงานกับผลลัพธ์ที่ได้รับจากงานนั้นๆ

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า จากงานวิจัยของ (จตุพล พัฒนกิจเจริญการ, 2552; พิมพ์พิศา วรณวิจิตร และ ปวีณา กองจันทร์, 2560; Peterson and Plowan, 1953; Peterson, E & Plowman, E.G., 1989; Ryan & Smith, 1954) แสดงให้เห็นว่าประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชีของแต่ละบุคคล เกิดจากภูมิหลังของแต่ละคนที่ไม่เหมือนกัน สภาพร่างกาย จิตใจ การศึกษาหาความรู้ความสามารถ ความถนัดต่าง ๆ โดยมีปัจจัยสนับสนุนให้เกิดความแตกต่างจากการประเมินของผู้บังคับบัญชา การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ได้ ตรงตามเป้าหมายขององค์กร มีองค์ประกอบของประสิทธิภาพในการทำงาน ดังนี้

1. คุณภาพของงาน คือ จะต้องมีความสูงคือผู้ผลิตและผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่าและมีความพึงพอใจในงาน
2. ปริมาณงาน คือ ปริมาณของงานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน
3. เวลาที่ใช้ในงาน คือ เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องเหมาะสมกับงานจะต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตามหลักการเหมาะสมกับงานและทันสมัย
4. ค่าใช้จ่าย คือ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานทั้งหมดจะต้องเหมาะสมกับงานและวิธีการ คือ จะต้องลงทุนน้อยและได้กำไรมากที่สุด

ตัวแปรแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจ (Motivation) คือ วิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารงาน เพื่อให้พนักงานเกิดแรงจูงใจทำงาน ให้บรรลุตามเป้าหมายที่ผู้บริหารหรือองค์กรต้องการ ซึ่งแรงจูงใจนี้เป็นเรื่องความต้องการความปรารถนาที่อยู่ในใจของบุคคล ซึ่งจะผลักดันให้บุคคลมีพฤติกรรมบางอย่างที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ซึ่งมีนักวิชาการและนักวิจัยเสนอแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

Beach (1965) ได้ให้ความหมายไว้ว่าแรงจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจที่จะใช้พลัง เพื่อให้ประสบความสำเร็จในเป้าหมาย (Goal) หรือเพื่อให้ได้รับรางวัล (Reward) เป็นสิ่งสำคัญของการกระทำของมนุษย์และเป็นสิ่งยั่วยุคนให้ไปถึง ซึ่งวัตถุประสงค์ที่มีสัญญาณเกี่ยวกับรางวัลที่ได้รับ

Berry and Gordon (2002) พบว่าแรงจูงใจในการทำงานจะเกิดขึ้นต่อเมื่องานทำให้การคาดหวังของผู้ที่ทำงานสมบูรณ์หรือประสบผลสำเร็จและได้มาตรฐาน ส่วนความไม่พึงพอใจในการทำงานจะเกิดขึ้นเมื่อผู้ที่ทำงานรู้สึกว่าการงานนั้นไปขัดขวางความสำเร็จของแต่ละบุคคล

Domjan (1996) พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ภาวะในการเพิ่มพฤติกรรมการทำงาน กิจกรรมต่าง ๆ ของบุคคล โดยบุคคลตั้งใจที่จะกระทำการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมนั้น ๆ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่บุคคลนั้นต้องการ

Lovell (1980) ได้ให้ความหมายไว้ว่าแรงจูงใจว่า “เป็นกระบวนการที่ชักนำโน้มน้าวให้บุคคลเกิดความพยายาม เพื่อที่จะสนองตอบความต้องการบางประการให้บรรลุผลสำเร็จ”

ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959) ศึกษาวิจัยเรื่องเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของมนุษย์ ซึ่งพบว่าปัจจัยเรื่อง แรงจูงใจที่มีผลต่อพฤติกรรมของการทำงานของมนุษย์มี 2 ปัจจัย ได้แก่

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยภายนอก ที่กระตุ้นทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรง ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ 1. ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Achievement) 2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) 3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work Content) 4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) 5. ความก้าวหน้า (Advancement)

2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยภายใน ถ้าไม่มีปัจจัยนี้จะกระตุ้นให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมของงานในการช่วยส่งเสริมให้แรงจูงใจในการทำงานของแต่ละบุคคลยังคงอยู่ตลอดเวลา ปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ 1. เงินเดือน และสวัสดิการ 2. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา, ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน 3. สถานะของอาชีพ 4. นโยบายและการบริหารงาน 5. สภาพการทำงาน 6. ความเป็นอยู่ส่วนตัว 7. ความมั่นคงในงาน 8. วิธีการปกครองบังคับบัญชา

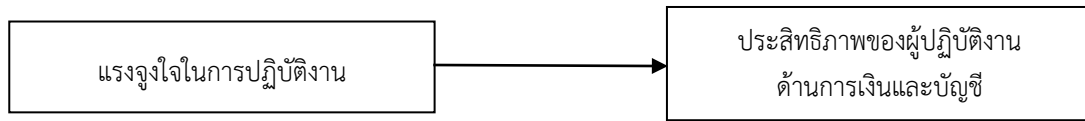
ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (1970) มนุษย์มีความต้องการทั้งหมด 5 ชั้น มีการเรียงลำดับขั้นต่ำสุดไปหาขั้นสูงสุด ดังนี้ ความต้องการทางกายภาพ ความต้องการด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคง ความต้องการทางสังคม ความต้องการการยกย่องและยอมรับนับถือ และความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จ

ทฤษฎีการจูงใจของ McGregor (1960) หรือทฤษฎี X และทฤษฎี Y สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้ โดยลักษณะการทำงานจะแตกต่างกันตามทัศนะของฝ่ายจัดการ คือ ทฤษฎี X เหมาะกับองค์การที่ต้องการจะควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเข้มงวดและใช้ปัจจัยพื้นฐานทางวัตถุ เช่น เงินค่าจ้าง เพื่อจูงใจพนักงาน ส่วนทฤษฎี Y เหมาะกับองค์การที่ต้องการให้อิสระแก่พนักงานในการทำงาน ให้ความไว้วางใจให้พนักงาน ผลักดันให้พนักงานรู้สึกว่าเขาสามารถปฏิบัติงานได้โดยใช้ความสามารถของตนได้เต็มที่โดยไม่ถูกควบคุมบังคับบัญชาอย่างเข้มงวด เป็นการใช้ปัจจัยทางด้านจิตใจเป็นสิ่งจูงใจพนักงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ตามทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factors Theory) ของเฟรดริก เฮอร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) เนื่องจากทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรดริก เฮอร์ซเบิร์ก มีการแบ่งปัจจัยและมีรายละเอียดแต่ละด้านที่ครอบคลุม ชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัยนี้มากที่สุด การศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี สำนักงานศาลยุติธรรม ใช้ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน 5 ด้าน ประกอบด้วย ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า

ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า จากงานวิจัยของ (Mulyana et al., 2021; Mahdy and Alhadi, 2021; Mamun and Khan, 2020; Rizwan, Tariq, Hassan, and Sultan, 2014; Vermeeren, 2017; Liao, C. J., 2005; Wright and Kehoe, 2007) แสดงให้เห็นว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี ด้านคุณภาพ ด้านปริมาณ ด้านเวลา และด้านค่าใช้จ่าย



ความสัมพันธ์ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี

ที่มา : (Mulyana et al., 2021; Mahdy and Alhadi, 2021; Mamun and Khan, 2020; Rizwan, Tariq, Hassan, and Sultan, 2014; Vermeeren, 2017; Liao, C. J., 2005; Wright and Kehoe, 2007)

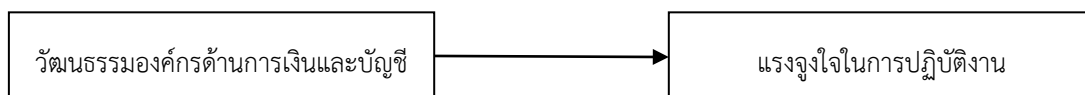
ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรด้านการเงินและบัญชี

วัฒนธรรมองค์กรด้านการเงินและบัญชี (Deal, Terence E. and Kennedy Allan A, 1982; Patterson, Purkery and Parker, 1988; Calori, R. and P. Sarnin, 1991; Anderson, J.A., 2000; Robbins, 2002) หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรด้านบัญชี เป็นค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ พฤติกรรม รูปแบบของความรู้สึกรู้สึกนึกคิดของผู้ปฏิบัติงานด้านบัญชีที่การยึดถือหรือมีวิธีการปฏิบัติ และถ่ายทอดไปยังคนรุ่นต่อไป โดยการเรียนรู้ และรับเอามาเป็นแนวปฏิบัติ ประกอบด้วย

1. ด้านความซื่อสัตย์สุจริต หมายถึง การปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส เป็นรูปธรรม สามารถจับต้องได้ สามารถที่จะวัดผลได้อย่างถูกต้องและน่าเชื่อถือ
2. ด้านความมีคุณภาพ หมายถึง การปฏิบัติงานขององค์กรจะต้องคำนึงถึงความถูกต้อง ครบถ้วนละเอียดและรอบคอบ ไม่มีความผิดพลาด ตามมาตรฐานของงานที่กำหนดไว้ โดยมีความเชื่อว่าบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ด้านการตัดสินใจ หมายถึง การสรรหาแนวทางในการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหาหรือใช้วิธีการที่ดีที่สุดในการสรรหาวิธีการปฏิบัติงานใหม่
4. ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร หมายถึง การที่บริษัทให้ความสำคัญกับการติดต่อสอบถามกับผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ว่าผู้ปฏิบัติงานต้องการสิ่งใด เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานหรือให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานที่ หรือกิจกรรมภายในบริษัท

ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรด้านการเงินและบัญชี และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

จากการทบทวนวรรณกรรม สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรด้านการเงินและบัญชี ด้านความซื่อสัตย์สุจริต ด้านความมีคุณภาพ ด้านการตัดสินใจ และด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า



ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรด้านการเงินและบัญชี และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ที่มา: (Mulyana et al., 2021; Mahdy and Alhadi, 2021; Mamun and Khan, 2020; Rizwan, Tariq, Hassan, and Sultan, 2014; Vermeeren, 2017; Liao, C. J., 2005; Wright and Kehoe, 2007)

ตัวแปรปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร

โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Fink, 1983; Gerloff, 1985; Mullins, 1985; Gordon, 1999; Daft, 2013) การประเมินองค์กร (McKinsey 7s Framework) เป็นกรอบแนวคิดที่พูดถึงการวิเคราะห์ปัจจัยขององค์กร 7 ประการที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน โดยทั้ง 7 ประการ ต่างมีความสำคัญและความเชื่อมโยงกัน สามารถแบ่งย่อยดังนี้

1. กลยุทธ์ (Strategy) คือ แผนการหรือวิธีการที่องค์กรมีการกำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่มีการกำหนดร่วมกัน และเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร โดยกลยุทธ์จะต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรที่ได้กำหนดไว้

2. โครงสร้าง (Structure) คือ การแสดงลำดับหรือสายการบังคับบัญชาภายในหน่วยงานรวมถึงแสดงความเชื่อมโยงของหน้าที่งาน ขอบเขตงานของแต่ละตำแหน่งงานและแต่ละหน่วยงาน โดยโครงสร้างส่วนใหญ่จะอ้างอิงจากกลยุทธ์ขององค์กรที่มีการกำหนดขึ้นเพื่อให้สามารถสนับสนุนการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ

3. ระบบ (System) คือ กระบวนการ วิธีการ รายละเอียดการปฏิบัติงานภายในองค์กรที่ส่งผลถึงอำนาจ ขอบเขต และระยะเวลาในการตัดสินใจของแต่ละตำแหน่งงาน

4. รูปแบบ (Style) คือ รูปแบบหรือวิธีการที่ผู้บริหารหรือฝ่ายบริหารใช้ในการบริหารจัดการผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งหมายความรวมถึงรูปแบบและวิธีการในการตัดสินใจสำหรับเรื่องต่าง ๆ ภายในองค์กร

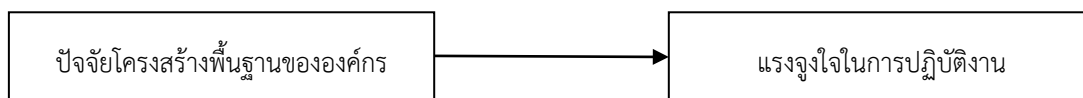
5. การจัดการบุคลากร (Staff) คือ การบริหารจัดการพนักงานภายในองค์กร ซึ่งเริ่มตั้งแต่การรับเข้าเป็นพนักงาน การดูแลรักษาและการพัฒนาพนักงาน

6. ทักษะ (Skill) คือ ความเชี่ยวชาญ ความสามารถ และศักยภาพของพนักงานที่มีผลต่อการปฏิบัติงานภายในองค์กร

7. ค่านิยมร่วม (Shared value) คือ มาตรฐานวิธีปฏิบัติหรือวัฒนธรรมที่พนักงาน รวมถึงผู้บริหารภายในองค์กรให้การยอมรับและยึดถือปฏิบัติร่วมกันจนเกิดเป็นพฤติกรรมที่เป็นมาตรฐานภายในองค์กร

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

จากการทบทวนวรรณกรรม ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร กลยุทธ์ ระบบบุคลากร แบบการบริหาร ทักษะ และค่านิยมร่วม มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า



ความสัมพันธ์ของปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

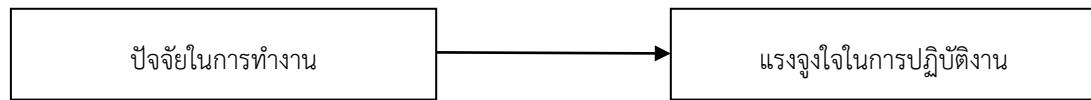
ที่มา : (Fink, 1983; Gerloff, 1985; Mullins, 1985; Gordon, 1999; Daft, 2013)

ตัวแปรปัจจัยในการทำงาน

ปัจจัยในการทำงาน (Vroom, 1964; Porter and Lawler, 1968; Clay, 1988) สรุปรูปความหมายหรือคำจำกัดความปัจจัยในการปฏิบัติงาน หมายถึงสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตในการทำงาน ของบุคคล และสภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากรที่ได้รับการตอบสนองความต้องการ หรือความคาดหวังจากการทำงาน และเกิดความพึงพอใจในงาน มีความสุขในการทำงานโดยสามารถบ่งชี้คุณภาพชีวิตการทำงาน ดังนี้ 1. ผลตอบแทน 2. ขวัญกำลังใจในการทำงาน 3. ความสัมพันธ์กับบุคลากรในหน่วยงาน และ 4. ความรู้และเข้าใจในระบบงานที่ทำ

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในการทำงาน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

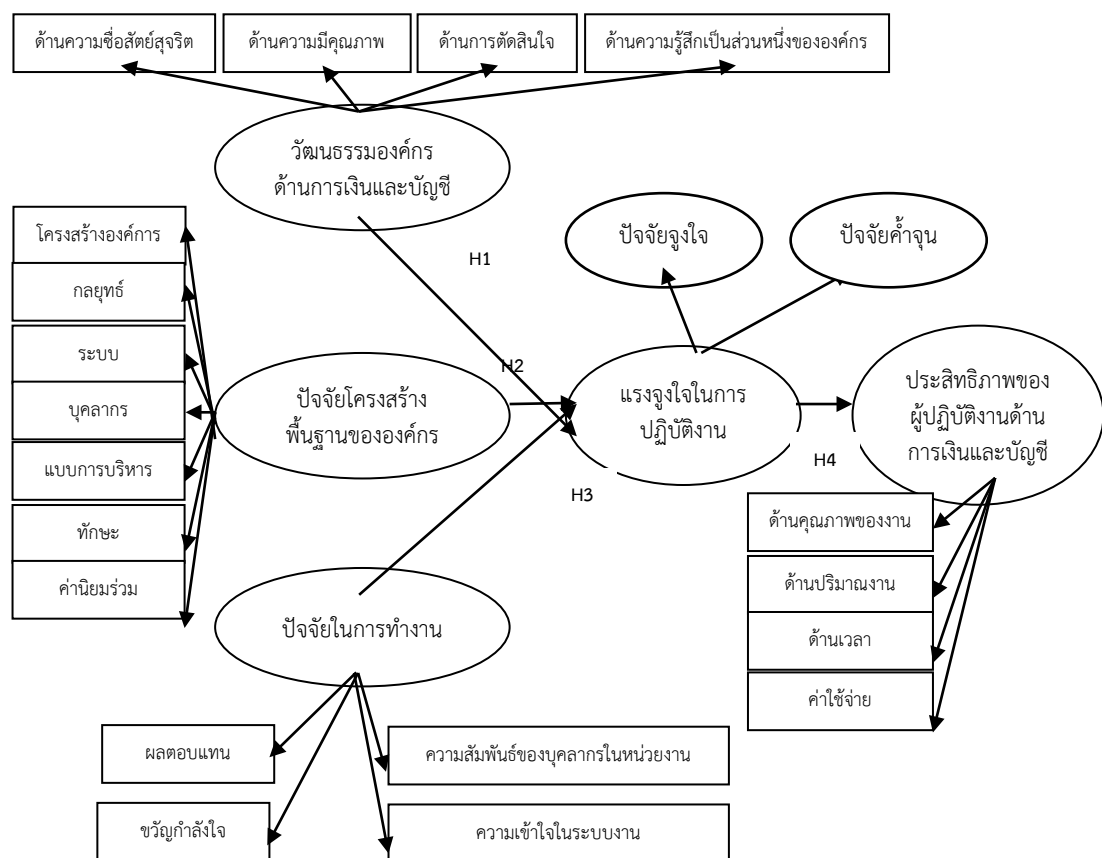
จากการทบทวนวรรณกรรม (Valez, 1972; Baccus, 1979; Clements, 1983; Binnie, 1985; Ogomaka, 1986; Mendel, 1988; Wilcox, 1993) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในการทำงาน ด้านผลตอบแทน ขวัญกำลังใจในการทำงาน ความสัมพันธ์ของบุคลากรในหน่วยงาน และความรู้ความเข้าใจในระบบงาน มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า



ความสัมพันธ์ของปัจจัยในการทำงาน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ที่มา: (Valez, 1972; Baccus, 1979; Clements, 1983; Binnie, 1985; Ogomaka, 1986; Mendel, 1988; Wilcox, 1993)

จากการทบทวนวรรณกรรม สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี สำนักงานศาลยุติธรรม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรด้านการเงินและบัญชี ปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ปัจจัยในการทำงาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี สำนักงานศาลยุติธรรม รวมถึงความสัมพันธ์ที่สะท้อนจากการศึกษาเชิงประจักษ์ที่บ่งชี้ถึงผู้ทำบัญชี ซึ่งถือเป็นอาชีพหนึ่งที่ต้องอาศัยความรู้ความสามารถเฉพาะทาง อาศัยประสบการณ์โดยตรงจากการทำงานจนมีประสบการณ์มากเพียงพอและรับผิดชอบในงานที่ตัวเองทำ เพราะข้อมูลจากผู้ทำบัญชานั้นเป็นข้อมูลที่ผู้บริหารและบุคคลภายนอกนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ หากข้อมูลผิดพลาดหรือไม่ทันต่อการตัดสินใจอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ ปัจจัยที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ ความสามารถขององค์กรในการสร้างขวัญและกำลังใจเพื่อเป็นแรงจูงใจให้คนในองค์กรมีความกระตือรือร้นต่อการพัฒนางานที่ได้รับมอบหมาย ถ้าผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชีมีแรงจูงใจในการทำงานสูงก็จะส่งผลให้งานที่ปฏิบัติมีประสิทธิภาพสูงตามไปด้วย สามารถแสดงเป็นกรอบแนวคิด โดยมีตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้ ดังภาพ



กรอบแนวคิดโดยมีตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้

สรุป

บุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการทำงาน ที่ส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ทฤษฎีสองปัจจัยของ (Herzberg) ปัจจัยจูงใจเป็นองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความสุขในการทำงาน ช่วยเพิ่ม ความพึงพอใจในงาน ปัจจัยค้ำจุนทำหน้าที่เป็นตัวป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน และช่วยสร้างความพร้อมใน การทำงาน ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคล คือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ความสามารถและทักษะของ บุคคล ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ โอกาสในการปฏิบัติงาน และผู้บริหารสามารถส่งเสริมการปฏิบัติงานของ บุคคล โดยการมอบหมายงานที่ชัดเจนและจัดสิ่งแวดล้อมให้อื้อต่อการปฏิบัติงาน เพื่อการได้มาของข้อมูลตัวเลขที่ดี มีคุณภาพ มีความน่าเชื่อถือ ความครบถ้วนสมบูรณ์ของข้อมูล จากการเก็บรวบรวมข้อมูลการทำรายงานผลการ ดำเนินการจากนักบัญชี ทำให้นักบัญชีจะต้องพัฒนาความรู้ ความสามารถในทุก ๆ ด้านของตัวองให้มีความสามารถ มากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นความรู้ ทักษะทางวิชาชีพบัญชี ทักษะด้านภาษา ความรู้ทางด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับ บัญชี ทักษะด้านการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาปรับใช้ในการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตัวองให้เกิดประสิทธิผล สูงสุด แรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งที่มอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร เนื่องจากแรงจูงใจเป็นปัจจัยสำคัญ ในการขับเคลื่อนประสิทธิภาพที่จะเกิดขึ้น เพราะแรงจูงใจเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมให้บุคลากรสามารถที่จะ ปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าได้รับแรงจูงใจในการทำงานที่ดีและเหมาะสมก็จะ เป็นสิ่งกระตุ้นให้การปฏิบัติงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มใจทำงานให้กับองค์กรต่อไป

บรรณานุกรม

- กิตติกานต์ นิลรัตน์. (2563). *การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ็นไอ (ประเทศไทยจำกัด)*. [สารนิพนธ์ ไม้ได้ตีพิมพ์]. รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนอร์ท กรุงเทพมหานคร.
- จตุพล พัฒนกิจเจริญการ. (2552). *ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ พนักงานบริษัท อาควา นิธิฮาร่า คอร์ปอเรชั่น จำกัด*. [การค้นคว้าอิสระ ไม้ได้ตีพิมพ์]. บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- พิมพ์พิศา วรณวิจิตร และ ปวีณา กองจันทร์. (2560). *ปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดทำบัญชี คณะบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยขอนแก่น*.
- รังสียา พิทักษ์ศรี. (2563). *ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของนักบัญชีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ด้านการบัญชีของกรมการเงินกลางไหม*. บัณฑิตมหาบัณฑิต คณะบัญชี. มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- วรรณภา อารณ. (2557). *แรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการรัฐสภา ระดับปฏิบัติงาน สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร*. [สารนิพนธ์ ไม้ได้ตีพิมพ์]. รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกริก.
- สภาวิชาชีพบัญชี. (2547). *พระราชบัญญัติวิชาชีพบัญชี พ.ศ.2547*. สืบค้นเมื่อ 9 พฤษภาคม 2567. จาก เว็บไซต์: <http://www.tf.ac.or.th/Article/Detail/66888>
- สมยศ แยมเผื่อน. (2551). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานปฏิบัติการ บริษัท เอเชียนมารีน เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)*. [สารนิพนธ์ ไม้ได้ตีพิมพ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การจัดการ). บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- Anderson, J.A. (2000). *Explanatory Roles of Mission and Culture : Organizational Effectiveness in Tennessee's Community Colleges*. Dissertation, Ed.D. (Higher and Adult Education). Memphis : The University of Memphis. Photocopied.

- Baccus, R. E. (1979). *The relationship between achievement motivation and organization climate in a selected sample of university deans and department heads*. Dissertation Abstracts International, 19(1), 144-146.
- Beach, D. S. (1965). *Personnel Management People at Work*. New York: The Macmillan.
- Berry, M. J. A., & Gordon, L. (2002). *Data Mining Techniques : For Marketing, Sales and Customer Relationship Management*. Indianapolis : Wiley.
- Binnie, V. I. (1985). *Macpherson LM. A randomized controlled trial of a smoking cessation intervention delivered by dental hygienists: A feasibility study*. BMC Oral Health. 7(10), 1-9.
- Calori, R. and P. Sarnin. (1991). *Corporate Culture and Economic Performance : A French Study*. Organization Studies.
- Clay, R. (1988). *Chambers English Dictionary*. Great Britain : bunay Suffolk.
- Clements, E. (1983). *A study of the relationship between intrinsic and extrinsic variables and job satisfaction among student personal workers in community Colleges*. Dissertation Abstracts International, 43(8), 2567.
- Daft, R.L. (2013). *Understanding the Theory & Design of Organization. 11th editions*. Canada: South-Western Cengage Learning.
- Deal, Terence E. and Kennedy Allan A. (1982). *Corporate Culture: the Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, Mass: Addison- Wesley.
- Domjan, M. (1996). *The Principles of Learning and Behavior Belmont*. California: Thomson Wadsworth.
- Fink, S. L., Jenk, S. R., & Willit, R.D. (1983). *Designing and managing organizations*. Illinois: Richard D. Irwin Inc.
- Gerloff, E. A. (1985). *Organizational theory and design: A strategic approach for management*. New York: McGraw-Hill.
- Gordon, J.R. (1999). *Organizational behavior: A diagnostic approach (6th ed.)*. Saddle River. NJ: Prentic Hall International.
- Herzberg, F (1959). *Federick; Mausner, Bernard; and Synderman, Block the Motivation to Work*. John Willey.
- Lovell, R. B. (1980). *Adult learning/ VOCEDplus, the international tertiary education and research database*.
- Liau, C. J. (2005). *A modal logic framework for multi-agent belief fusion*. ACM Transactions on Computational Logic (TOCL), 6(1), 124-174.
- Mamun, M. Z. A., & Khan, M. Y. H. (2020). *A theoretical study on factors influencing employees performance, rewards and motivation within organisation*. Socio Economic Challenges (SEC), 4(3), 113-124.
- Mulyana, Y., Chaeroni, N., Erlangga, H., Solahudin, M., Nurjaya, Sunarsi, D., Anggraeni, N., Jamalus, M., I., Yuangga, K. D., & Purwanto, A. (2021). *The influence of motivation, ability, organizational culture, work environment on teachers performance*. Turkish Journal of Computer and Mathematics Education, 12(4), 99-108.

- Maslow, A. (1970). *Motivation and personality*. New York: Harpers & Row.
- Mcgregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York : McGraw-Hill.
- Mendel, P. C. (1988). *An investigation of factors that influence teacher moral and satisfaction with work condition*. Dissertation Abstracts International, 48, 25-27.
- Mullins, L. J. (1985). *Management and organization behavior*. London: Pitman.
- Ogomaka, U. J. (1986). *The factors which motivate California credentials teacher to teach in Los Angeles Archdiocesan high school*. Dissertation Abstracts International, 46(12), 41-45.
- Patterson, Jerry, Stuart Purkey and Jackson Parker. (1988). "Guiding belief of our school district." In *Productive school systems for a national world*. Pp.107-109.
- Peterson, E. & Plowman, G. E. (1953). *Business Organization and Management*. (3rd ed.). Ill:Irwin.
- Peterson, E., & Plowman, E.G. (1989). *Business organization and management*. Homewood, ILL: Richard D. Irwin.
- Porter, L.W. and Lawler III, E.E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, IL; Irwin – Dorsey.
- Rizwan, M., Tariq, M., Hassan, R., & Sultan, A. (2014). *A comparative analysis of the factors effecting the employee motivation and employee performance in Pakistan*. International Journal of Human Resource Studies, 4(3), 35-49.
- Ryan, T.A. and Smith, P.C. (1954). *Principle of Industrial Psychology*. New York: The Mc Donald Press Company.
- Valez, G. V. (1972). *A Study of Faculty Satisfaction Dissatisfaction with the Intrinsic and Extrinsic Job Factors in Columbia University*. Dissertation Abstracts International, 33(3), 997-A.
- Vermeeren, B. (2017). *Influencing public sector performance: Studying the impact of amoenhancing hr practices on various performance outcomes in the public sector*. International Review of Administrative Sciences. doi:10.1177/0020852315591642
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Robbins, Stephen P & Coulter, Mary. (2002). *Management*. USA: Prentice Hall.
- Wilcox, H. D. (1993). *The relationship between the teachers, perception of the high school principle's leadership style and the correlates job satisfaction and moral*. n.p.
- Wright, P. M., & Kehoe, R. R. (2007). *Human resource services and organizational commitment: A deeper examination*. Retrieved from <https://bit.ly/33idsdg>

