

กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกำลังพลและ  
บุคลากรในหน่วยหรือองค์กร

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พินเอก มงคล หอทอง

รองผู้บังคับการกรมทหารราบที่ 8

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2560

## บทคัดย่อ

**ผู้วิจัย** พันเอก มงคล หอทอง  
**เรื่อง** กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกำลังพลและบุคลากรในหน่วยหรือองค์การ  
**วันที่** กันยายน 2560 **จำนวนคำ:**5,440 **คำ จำนวนหน้า:**15 หน้า  
**คำสำคัญ** กลยุทธ์,การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน, แรงจูงใจ  
**ชั้นความลับ** ไม่มีชั้นความลับ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษากลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกำลังพลและบุคลากรในหน่วยหรือองค์การ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของกำลังพลและบุคลากรในหน่วยหรือองค์การ และเสนอแนะการพัฒนา กำลังพลตามค่านิยมหลักของกองทัพบก

ผลการศึกษาพบว่า การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกำลังพลและบุคลากรในหน่วยหรือองค์การ มีความสัมพันธ์กับปัจจัยต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี ความต้องการ และการจูงใจ ประกอบไปด้วยปัจจัย 10 ปัจจัย คือ 1) ภาวะผู้นำที่มีความสามารถ และเป็นธรรม 2) ค่าตอบแทน ค่าจ้าง หรือผลประโยชน์อย่างอื่น 3) ความมั่นคงในหน้าที่การงาน 4) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 5) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 6) ความสัมพันธ์ภายในองค์การ 7) ความต้องการการยอมรับในผลงาน 8) ความปลอดภัย 9) สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน 10) การประเมินการปฏิบัติงาน

### ข้อเสนอแนะการพัฒนา กำลังพลตามค่านิยมหลักของกองทัพบก

1. กองทัพบกควรจัดทำแผนพัฒนา กำลังพลตามค่านิยมหลัก โดยนำปัจจัยในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ทั้ง 10 ข้อ มาเป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผน
2. ออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนา ศักยภาพกำลังพล และสะท้อนผลการปฏิบัติที่มีความเชื่อมโยงกับการพิจารณาความดีความชอบ และการให้รางวัล
3. ศึกษาวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของกำลังพลกองทัพบก เพื่อพัฒนา กำลังพลได้ตรงตามความต้องการของกำลังพล

## ABSTRACT

AUTHOR : ColonelMongkol Hothong  
TITLE : Strategy in Increasing Performance Efficiency of  
personnel and staff in division or organization  
DATE :September 2017WORD COUNT:5,440PAGE:15  
KEY TERMS : Strategy in Performance Efficiency, Strategy,motivation,  
Performance Efficiency  
CLASSIFICATION : Unclassified

This research aimed to study strategy in increasing performance efficiency of personnel and staff in division or organization; to study environment in performing duties of personnel and staff in division or organization; and to study suggestions in developing personnel along with main values of army.

The research finding found that increasing performance efficiency of personnel and staff in division or organization had relation with different factors which were according to concept, demand theory, and solicitation. The following were the factors: 1) Leadership with capability and be fair 2) Compensation for wages or other interest 3) Stability of work 4) Progress in the work 5) Relationship with the colleagues6) Internal relationship in the organization 7) Accept the results8) Safety9) Working environment 10) Evaluating duty performance

Suggestions in developing personnel along with main values of army

1. The army should have developing plan along with main values by including all 10 factors in increasing performance in making plan.

2. Design the evaluation system to develop efficiency of personnel and reflect the results of operations that are associated with the feat and giving rewards.

3. Analyze the motivation in duty performance of army to develop the personnel along with needs of personnel.

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงได้ ข้าพเจ้าขอขอบคุณ พันเอกหญิง ศศพินธุ์ วัชรธรรม อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่ายิ่งในการให้คำแนะนำปรึกษา และขอขอบคุณ พันเอก สวราชย์ แสงผล ผู้บังคับการกรมทหารราบที่ 8 ผู้ทรงคุณวุฒิ และ พลตรีสมบูรณ์ ตีรอด ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบกและคณะ กรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคลที่ได้มอบคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ที่มีค่ายิ่งที่ผู้วิจัยจะนำความรู้ที่ได้ไปพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

ขอขอบคุณผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบงานวิจัยให้ดำเนินการได้ถูกต้องตามระเบียบวิธีวิจัย

สุดท้ายขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และขอบคุณสมาชิกในครอบครัวที่ให้กำลังใจที่ดีเสมอมา และเพื่อนกัลยาณมิตรทุกท่านที่ให้คำแนะนำและความช่วยเหลือรวมไปถึงกำลังใจต่อผู้ทำวิจัย และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าวิจัยเล่มนี้จะเป็นประโยชน์ในการนำข้อมูลไปพัฒนาการเพิ่มประสิทธิภาพกำลังพลตามค่านิยมหลักของกองทัพต่อไป

## กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกำลังพล และบุคลากรในหน่วยหรือองค์การ

ปัจจุบันโลกได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว อันมีผลมาจากกระแสโลกาภิวัตน์ ที่ส่งผลให้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านเทคโนโลยีที่มีการเชื่อมโยงถึงกันทั่วโลก ทำให้สภาพสังคม การเมือง เศรษฐกิจ และวัฒนธรรมการดำเนินชีวิตของคนในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วตามความเจริญของนวัตกรรมและเทคโนโลยี ซึ่งไม่ว่าจะเป็นโลกปัจจุบันและอนาคต ทรัพยากรมนุษย์เป็นต้นทุนที่สำคัญ และเป็นต้นทุนที่แท้จริง ดังนั้นองค์การที่มีคนที่มีความรู้ความสามารถ และมีทักษะทางเทคโนโลยีจะเป็นพื้นฐานสำคัญเป็นข้อได้เปรียบในการดำเนินงานให้บรรลุพันธกิจ

จากการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในประเทศที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมากและรวดเร็วนี้ จึงทำให้คนในประเทศมีวัฒนธรรมการเป็นอยู่ที่เปลี่ยนไปจากเดิมอย่างเด่นชัด เป็น “สังคมบริโภคนิยม” มากยิ่งขึ้น รวมทั้งมีการรับข้อมูลข่าวสารแบบไร้พรมแดนที่เชื่อมโยงกันได้ทุกสถานที่ ซึ่งจากประเด็นนี้อาจจะนำไปสู่ความมั่นคงของสังคม ความมั่นคงของปัจเจกบุคคล ที่จะส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพทางการเมืองในประเทศ รวมทั้งนำไปสู่ปัญหาความขัดแย้งในประเทศและระหว่างประเทศได้ในอนาคต

กองทัพบก ภายใต้บริบทของกระแสการเปลี่ยนแปลงสภาวะความมั่นคงรูปแบบใหม่ รวมทั้งรัฐบาลกำหนดแนวทางปฏิรูประบบราชการและการบริหารบ้านเมืองที่ดีที่มุ่งเน้นการดำเนินการที่มีเป้าหมายเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน กองทัพบกซึ่งมีหน้าที่ในการเตรียมกำลังกองทัพและป้องกันราชอาณาจักร ได้กำหนดวิสัยทัศน์ที่เป็นเป้าหมายร่วมกันของกำลังพลในกองทัพ เพื่อที่จะร่วมมือร่วมใจปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพ และเกิดผลสัมฤทธิ์และสอดคล้องกับนโยบายการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี<sup>1</sup>

ดังนั้นกองทัพบกต้องให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพในด้านการเตรียมกำลังพลให้พร้อมเพื่อผนึกกำลังป้องกันประเทศให้อยู่ในความมั่นคง โดยกำลังพลของกองทัพบกในสังกัดทุกระดับจะต้องมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีสุขภาพกาย และใจที่แข็งแกร่งเพื่อที่จะปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นความสำคัญในการศึกษา “กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกำลังพลและบุคลากรในหน่วยหรือองค์การ” เพื่อนำผลการศึกษาไปพัฒนาศักยภาพกำลังพลของกองทัพบกต่อไป จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องปัจจัยที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกำลังพลและบุคลากรในหน่วยหรือองค์การ ดังนี้

## แนวคิดเรื่องประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การสนับสนุนใหม่วิธีการบริหาร ที่จะได้รับผลดีมากที่สุด โดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด<sup>2</sup>

ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลผลิตภาพ และประสิทธิภาพ โดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติ ตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณา<sup>3</sup> คือ

1. ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร (Process) ได้แก่ การทำงานที่ได้มาตรฐาน รวดเร็ว ถูกต้อง และใช้เทคนิคที่สะดวกขึ้นกว่าเดิม
2. ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพ เกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทันเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงานและให้บริการเป็นที่พอใจของลูกค้า หรือผู้มารับบริการ

ประสิทธิภาพ เป็นการที่ผู้บริหารใช้ความสามารถในการกระทำสิ่งต่าง ๆ ในองค์การให้บังเกิดผลตามเป้าหมายที่กำหนด โดยใช้ทรัพยากรทางการบริหารในจำนวนน้อย แต่ผลลัพธ์ที่ได้มีมากกว่าทรัพยากรที่ใช้ไป<sup>4</sup>

ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถที่ทำงานให้เกิดผลในการปฏิบัติงาน<sup>5</sup>

ประสิทธิภาพ เป็นความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าเพื่อบรรลุเป้าหมาย ประสิทธิภาพจึงมักถูกวัดในรูปของต้นทุน<sup>6</sup>

ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถที่ให้เกิดผลดีในการปฏิบัติงาน<sup>7</sup>

จากการทบทวนความหมายของประสิทธิภาพ ผู้วิจัย สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถของของกำลังพลและบุคลากรในหน่วยหรือองค์การ ในการเตรียมกำลังพลทั้งในยามปกติและยามสงคราม รวมถึงการป้องกันราชอาณาจักร เพื่อใช้กำลังทางบกที่เตรียมไว้เข้าทำการรบตามแผน หรือระดมสรรพกำลังตามความจำเป็นเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติการทางทหารตามแผนป้องกันประเทศ ให้บังเกิดผลตามเป้าหมายที่กำหนด โดยใช้ทรัพยากรทางการบริหารให้คุ้มค่าสูงสุด และได้ผลลัพธ์เกินความคาดหมาย

## แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

องค์ประกอบที่มีผลต่อการทำงาน คือ แรงจูงใจในการทำงาน จากงานวิจัยพบว่า พนักงานที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูง โดยเฉพาะแรงจูงใจที่เกิดจากปัจจัยภายในตัว พนักงานเองจะสามารถทำงานได้ดี และมีประสิทธิภาพสูงตามไปด้วย<sup>8</sup>

คนมีความต้องการตามธรรมชาติในการดำรงชีวิต และเมื่อคนมาอยู่ในสภาพการทำงานขององค์กร คนจะมีความต้องการที่ชัดเจน โดยคาดหวังว่าจะได้รับสิ่งต่าง ๆ จากองค์กรหลายประการ<sup>9</sup> คือ

1. ค่าตอบแทน
2. ความมั่นคงในงาน
3. ความเป็นเพื่อน
4. การยอมรับผลงาน
5. งานที่ดี
6. โอกาสก้าวหน้า
7. สภาพการทำงานที่สะดวกสบายและปลอดภัย
8. ภาวะผู้นำที่มีความสามารถและเป็นธรรม

ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานอาจแบ่งออกได้ 2 ลักษณะ คือ ทฤษฎีที่อธิบายเนื้อหาของงาน และทฤษฎีที่อธิบายกระบวนการในการทำงาน<sup>10</sup>

1. ทฤษฎีแรงจูงใจที่อธิบายเนื้อหาของงาน

ทฤษฎีแรงจูงใจที่อธิบายเนื้อหาของงาน ได้แก่ ความสำคัญของงาน ความท้าทายของงาน ความเจริญก้าวหน้าในงาน ความรับผิดชอบในงาน ดังนี้

1.1 ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) มาสโลว์ชี้ให้เห็นว่าบุคคลถูกกระตุ้นจากความปรารถนาที่จะสนองความต้องการเฉพาะอย่างยิ่ง ซึ่งมาสโลว์ได้ตั้งข้อสมมติฐานเกี่ยวกับความต้องการของบุคคลไว้<sup>11</sup> ดังนี้

1) บุคคลย่อมมีความต้องการอยู่เสมอและไม่สิ้นสุด ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นก็จะเกิดขึ้นอีกไม่มีวันจบสิ้น

2) ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอื่นต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองจึงเป็นสิ่งจูงใจในพฤติกรรมของคนนั้น

3) ความต้องการของบุคคลจะเรียงเป็นลำดับชั้นตอนความสำคัญ เมื่อความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลก็จะให้ความสนใจกับความต้องการระดับสูงต่อไป

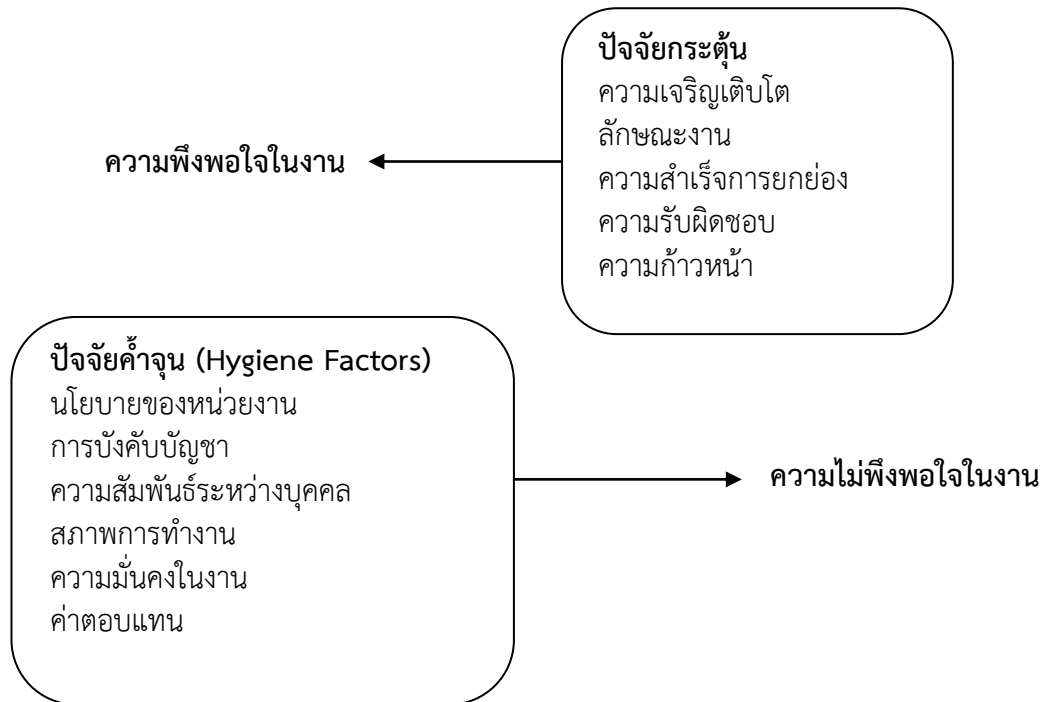
1.2 ทฤษฎีความต้องการแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's Modified Need Hierarchy Theory) แอลเดอร์เฟอร์ได้ให้ทฤษฎีที่เรียกว่า E.R.G. (Existence-Relatedness-Growth Theory) โดยแบ่งความต้องการของบุคคลออกเป็น 3 ประการ<sup>12</sup> คือ ความต้องการมีชีวิตอยู่ ความต้องการสัมพันธ์ภาพกับคนอื่น ความต้องการการเจริญก้าวหน้า

1.3 ทฤษฎีความต้องการของเมอร์เรย์ (Murry's Manifest Needs) ทฤษฎีของเมอร์เรย์สามารถอธิบายได้ว่า ในเวลาเดียวกันบุคคลอาจมีความต้องการด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้านสูง และความต้องการด้านอื่นต่ำก็ได้ ตามทฤษฎีของเมอร์เรย์ ความต้องการที่จำเป็นและสำคัญเกี่ยวกับการทำงานของคนมีอยู่ 4 ประการคือ ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการมิตรสัมพันธ์ ความต้องการอิสระ ความต้องการมีอำนาจ

1.4 ทฤษฎีความต้องการแสวงหาของแมคคีย์แลนด์ (Macclelland's Acquired Needs) เป็นทฤษฎีที่บุคคลมุ่งความต้องการเฉพาะอย่างมากกว่าความต้องการอื่น ๆ ความต้องการความสำเร็จเป็นความปรารถนาที่บรรลุปเป้าหมาย ซึ่งมีลักษณะท้าทาย ทฤษฎีนี้ทำความเข้าใจถึงรูปแบบการจูงใจความต้องการพื้นฐาน 3 ประการ คือ ความต้องการอำนาจ ความต้องการการผูกพัน ความต้องการความสำเร็จ

1.5 ทฤษฎี 2 องค์ประกอบของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two Factors Theory) เป็นทฤษฎีแรงจูงใจที่ศึกษาถึงสาเหตุจูงใจให้ทำงาน Herzberg พบว่ามี 2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจในการทำงาน ดังที่แสดงไว้ในภาพที่ 2



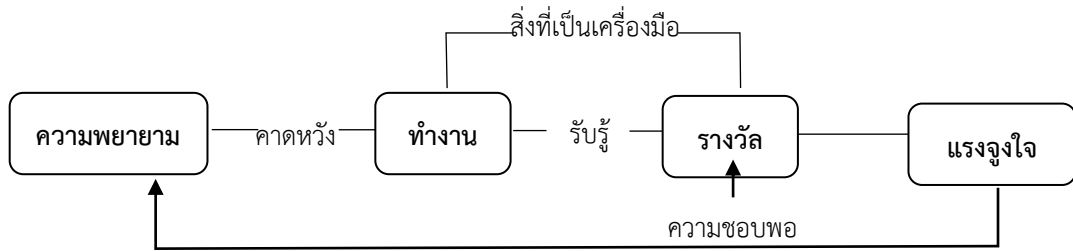


ภาพที่ 2 ปัจจัยของ Herzberg ปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุน

### ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน

การศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านพฤติกรรม อันเกิดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งมีผลกระทบต่อการจูงใจในการทำงาน มีทฤษฎีที่สำคัญดังนี้

1. ทฤษฎีความคาดหวังของรูน (The Expectancy Theory) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานกับรางวัลตอบแทน บุคคลจะเลือกรับรู้ตามความคาดหวัง รางวัลที่คาดว่าจะได้รับ บุคคลจะเลือกทำงานในระดับผลออกมาได้รับผลประโยชน์มากที่สุด บุคคลจะทำงานหนักถ้าเขาคาดหวังว่าความพยายามของเขาจะนำไปสู่รางวัลที่เขาต้องการ โดยมีองค์ประกอบ 3 ประการ<sup>13</sup> ได้แก่ ดังแสดงไว้ในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ความคาดหวังที่มีผลต่อการจูงใจในการทำงาน

องค์ประกอบ 3 ประการนี้ เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจ โดยต้องสัมพันธ์ ต่อเนื่องกันเป็นกระบวนการ คือ การจูงใจในการทำงานนั้นเพิ่มขึ้นจากการที่บุคคลมีความคาดหวังในการทำงานของตน นั่นคือรู้ว่าความสามารถของตนจะนำไปสู่ผลงานที่ดี และรู้ว่าอะไรคือรางวัลตอบแทนสำหรับผลงานที่ดีนั้นหรือรับรู้ว่าจะได้รับรางวัลนั้น แล้วจะต้องชอบพอในรางวัลนั้นด้วย เมื่อองค์การมีองค์ประกอบทั้งสามประการเป็นไปอย่าง สอดคล้องกันดังนี้แล้ว ก็จะเกิดแรงจูงใจในการทำงานซึ่งจะไปกระตุ้นความพยายามให้ สูงขึ้นอีก การจูงใจในการทำงานเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด

2. ทฤษฎีว่าด้วยความยุติธรรมของเสตนซี อัดัมส์ (Equity Theory) ทฤษฎีนี้ เน้นปัจจัยสำคัญ 2 ประการในการให้รางวัลตอบแทน คือ ปัจจัยนำเข้าและปัจจัยนำออก<sup>14</sup> ปัจจัยนำเข้าหมายถึง คุณสมบัติของบุคคลที่มีสำหรับการทำงาน เช่น ระดับการศึกษา ทักษะ ความอาวุโส ความพยายามทุ่มเทให้กับงาน เป็นต้น ปัจจัยนำเข้านี้เป็นสิ่งที่กำหนด ความรู้สึกของบุคคลว่า ตนเองควรจะได้รับรางวัลตอบแทนอย่างไร ปัจจัยนำออกหมายถึง รางวัลตอบแทนต่าง ๆ ที่บุคคลได้รับ เช่น เงินเดือน รายได้อื่น การยอมรับ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

จากการทบทวนแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเพิ่ม ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การจูงใจเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะนำมาเป็นกล ยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกำลังพลและบุคลากรในหน่วยหรือองค์การ ปัจจุบันหลายองค์การได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาคนมากขึ้น เนื่องจากความสำเร็จของ องค์การนั้นเกิดจากศักยภาพของคน โดยที่หากองค์การใดมีคนที่มีความรู้ ความสามารถ พร้อมทั้งมีคุณธรรม จริยธรรมแล้วย่อมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและนำพาองค์การ ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการได้ ดังนั้นการพัฒนาคนในองค์การโดยนำกลยุทธ์ ด้านแรงจูงใจมาเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน จึงเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าและยั่งยืน ซึ่ง

ความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ในการดำรงชีวิต ที่หากได้รับการตอบสนองจะเป็นแรงจูงใจที่จะส่งผลให้การทำงานของคนในองค์กรมีประสิทธิภาพ โดยที่ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของคนในองค์กรมีดังนี้

1. ภาวะผู้นำที่มีความสามารถและเป็นธรรม คือ หากองค์กรใดมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำด้านความสามารถและเป็นธรรมแล้ว จะทำให้องค์การนั้นเกิดความสามัคคี และสร้างความผูกพันให้คนในองค์กร และพร้อมที่จะทุ่มเทกำลังในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ ความสามารถของผู้นำ คือ ความสามารถในการเผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลงได้ โดยมีผู้นำเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ให้เป็น ตัวกำกับ ทิศทาง ขององค์กรในอนาคต จากนั้นจึงจัดวางคนพร้อมทั้งสื่อความหมายให้เข้าใจ วิสัยทัศน์<sup>15</sup>

2. ค่าตอบแทน คือ การให้ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน เงินชดเชย หรือผลประโยชน์อย่างอื่นที่องค์กรได้ให้กับบุคลากร เพื่อเป็นการตอบแทนการทำงาน ปกติบุคลากรจะคุ้นเคยกับค่าตอบแทนใน 2 ลักษณะ<sup>16</sup> ดังต่อไปนี้

2.1 เงินเดือน คือ ค่าตอบแทนที่เป็นรายได้ประจำที่บุคลากรได้รับในอัตราคงที่ภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยรายได้นี้ไม่เปลี่ยนแปลงตามจำนวนชั่วโมงการทำงาน หรือปริมาณของผลผลิตของบุคลากร

2.2 ค่าจ้าง หมายถึง ค่าตอบแทนที่คนทำงานได้รับโดยถือจากเกณฑ์ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เช่น ค่าจ้างรายวัน ค่าจ้างรายชั่วโมง เป็นต้น

3. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงานโดยไม่หวาดกลัวว่าจะตกงาน

4. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หมายถึง ความน่าจะเป็นที่บุคคลจะได้รับ ความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ มีความหวังความมั่นคงในจิตใจ

5. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง ความมีสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี

6. ความสัมพันธ์ภายในองค์กร หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างบุคคล และระหว่างหน่วยงาน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี

7. ความต้องการการยอมรับในผลงาน หมายถึง ความต้องการของบุคคลที่จะได้รับการยอมรับนับถือจากด้านผลงาน และได้รับผลตอบแทนเป็นรางวัลในรูปแบบต่าง ๆ

8. ความปลอดภัย หมายถึง ความปลอดภัยจากการปฏิบัติงานและสถานที่ปฏิบัติงาน

9. สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน หมายถึง สถานที่ทำงาน กฎระเบียบ และบรรยากาศในการทำงาน

10. การประเมินการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินผลปฏิบัติงานของบุคคล ตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน และปรับค่าตอบแทน

### การประเมินผลการปฏิบัติงาน

องค์กรจะได้ประโยชน์สูงสุดจากการประเมินการปฏิบัติงาน เพราะผลสะท้อนกลับของการประเมินการปฏิบัติงานสามารถนำมาแก้ไขการปฏิบัติงานให้ถูกต้องเหมาะสม นอกจากการประเมินผลจะเป็นการประเมินงานที่ปฏิบัติในปัจจุบันแล้ว ยังแสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติงานในอนาคต คือ สามารถวางเป้าหมายและแนวทางกำหนดพฤติกรรม การปฏิบัติงานในอนาคตได้อีก<sup>17</sup> การประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงเป็นกิจกรรมทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงานพยายามที่จะกำหนดให้ทราบแน่ชัดว่าพนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพดีมากขึ้นเพียงใด<sup>18</sup> การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์หลายประการ วัตถุประสงค์ที่สำคัญ<sup>19</sup> มีดังต่อไปนี้

1. เพื่อทราบผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งหมดช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้ว่า พนักงานคนนั้นมีค่าควรแก่การปฏิบัติงานต่อไปในตำแหน่งหรือมีค่าควรให้มีความชอบหรือไม่

2. เพื่อทราบจุดเด่นหรือจุดด้อยของพนักงาน ผลการปฏิบัติงานผู้ประเมินสามารถระบุจุดเด่นและจุดด้อยของพนักงาน เพื่อส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของพนักงาน และพิจารณามาตรการแก้ไขปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน

3. เพื่อทราบคุณสมบัติที่จำเป็นในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ผลการปฏิบัติงานแสดงให้เห็นว่า พนักงานผู้นั้นพร้อมที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้รับผิดชอบสูงขึ้น

4. เพื่อทราบระดับศักยภาพของพนักงาน การประเมินการปฏิบัติงานจะช่วยให้ทราบระดับความสามารถที่แฝงอยู่ของพนักงาน ซึ่งนำมาพัฒนาและใช้ประโยชน์ให้ได้เต็มที่ ทั้งยังช่วยให้วางแผนและพัฒนาแนวอาชีพของพนักงานได้อย่างดีอีกด้วย

5. เพื่อเสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน การปรึกษาหารือกันในการแก้ไขปรับปรุงจุดอ่อนและข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน การโยกย้ายพนักงานอย่างเหมาะสมและการให้ความดีความชอบ ตลอดจนการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งด้วยความเป็นธรรม โดยการใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นหลักในการพิจารณา ย่อมนำมาซึ่งความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกันระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา

6. เพื่อเสริมสร้างและรักษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์การ วัตถุประสงค์ที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งในการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานก็คือ การนำเอาผลการประเมินไปใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์การให้ดีขึ้น และรักษาระดับของผลการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับที่ต้องการเสมอ

ผู้วิจัยได้ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยการสืบค้นจากตำรา วารสาร และฐานข้อมูลออนไลน์ พบว่า มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานคือแรงจูงใจ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ นโยบายการบริหารงาน ค่าตอบแทน ความมั่นคงและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความปลอดภัย การได้รับการยอมรับ ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา เป็นต้น ขวัญใจ มีทิพย์ ได้ศึกษา เรื่อง ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน : ศึกษาเฉพาะกรณี กองพันปฏิบัติการพิเศษ (คอมแมนโด) กองทัพอากาศ ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยจูงใจที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ได้แก่ โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และผลประโยชน์ตอบแทนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานพิเศษ<sup>20</sup> นารินทร์ จันทรสุวรรณ ได้ศึกษา เรื่อง ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลสามโก้ และเทศบาลตำบลศาลเจ้าโรงทอง จังหวัดอ่างทอง ผลการวิจัย พบว่า ด้านนโยบายการบริหารงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความมั่นคงและความพอใจในงาน มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ<sup>21</sup> ที่ระดับ 0.05 ปัทมา แต่งผึ้ง ได้ศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนกลาง กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การปกครองบังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงาน สภาพการทำงาน และความมั่นคงในงานมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ<sup>22</sup> ที่ระดับ 0.05 สุเมธดา เตี้ยเย ได้ศึกษา เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรธนาคารออมสิน ในเขตประจวบคีรีขันธ์ ผลการวิจัยพบว่า ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงานมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และผลวิเคราะห์ พบว่า ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านฝึกอบรมและพัฒนา และด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ส่วนด้านความปลอดภัยและ

สุขภาพมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง<sup>23</sup> กรรณก ภาสน์นิธิ ได้ศึกษา เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ บริษัท เอช อินชัวร์รันส์ จำกัด พบว่า ค่าตอบแทนและสวัสดิการ อยู่ในระดับมากและด้านความมั่นคงและก้าวหน้าในหน้าที่การงานมีความสัมพันธ์กับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านนโยบายการบริหารงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ<sup>24</sup> กัลยา ยศคำสือ ได้ศึกษา เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย พบว่า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านฐานะและความมั่นคง ของอาชีพ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านนโยบายและการ บริหารงาน และด้านรายได้และผลประโยชน์ที่ได้รับ<sup>25</sup> ไพบุลย์ โภมลทัต ได้ศึกษา เรื่อง การพัฒนากำลังพลตามค่านิยมหลักของ กองบัญชาการกองทัพไทย ผลการวิจัยพบว่า ระดับพฤติกรรมของกำลังพลก่อนที่จะผ่านการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจทิศทาง ของกองทัพและปลูกฝังค่านิยมหลักของ กองบัญชาการกองทัพไทย โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับสูงโดยเรียงตามลำดับได้ดังนี้ ด้านความจงรักภักดี (Loyalty) ด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ด้านความกล้าหาญ (Courage) ด้านความเป็นทหารอาชีพ (Professionalism) และ เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบพฤติกรรมของกำลังพลที่ผ่านการฝึกอบรมแล้วในภาพรวม ก็อยู่ในระดับสูง และเมื่อนำผลวิเคราะห์มาเรียงลำดับในแต่ละด้านก็ยังคงมีลำดับ เหมือนเดิม ซึ่งแสดงให้เห็นว่ากิจกรรมในการฝึกอบรมกำลังพลเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจ ทิศทางของกองทัพและปลูกฝังค่านิยมหลักของกองบัญชาการกองทัพไทย นั้น ได้ผลสูงใน ด้านความจงรักภักดี ด้านทำงานเป็นทีม แต่ด้านความกล้าหาญ และด้านความเป็นทหาร อาชีพ อยู่ในระดับรองลงมา ซึ่งหากพิจารณาในพฤติกรรมแล้ว พฤติกรรมความเป็นทหาร อาชีพ จะเป็นตัวหลักในการที่จะทำให้กำลังพลทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุ วิสัยทัศน์ ภารกิจ ที่กำหนดไว้ของหน่วยงาน ตามการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) และเป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพ ส่วนปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับ การฝึกอบรมที่ได้รับจากผู้ประเมินนั้นยังอยากให้มีการพัฒนาปรับปรุงการฝึกอบรมของ กำลังพลให้เป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น และมีการเชื่อมโยงถึงระบบประเมินผลการปฏิบัติ ราชการประกอบด้วย การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน การประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติ ราชการ (สมรรถนะ) สำหรับการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการนั้น ได้มีการนำ ค่านิยมหลักมาบรรจุไว้ในสมรรถนะหลักเรียบร้อยแล้ว เมื่อนำผลการประเมินที่ได้เป็น รายบุคคลมาจัดทำแผนพัฒนาการปฏิบัติราชการรายบุคคล ก็จะทำให้กองบัญชาการ กองทัพไทย มีระบบการบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management System)

ที่สมบูรณ์อันจะทำให้ได้กำลังพลที่มีประสิทธิภาพเป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) ของกองบัญชาการกองทัพไทยต่อไป<sup>26</sup> บุญญรัตน์ กลัดทอง ได้ศึกษา เรื่อง การศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงาน ก.พ. ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงาน ก.พ. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน และค่าตอบแทนและสวัสดิการ และมีข้อเสนอแนะ แนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงาน ก.พ. ได้แก่ หน่วยงานควรมีการชี้แจงถึงสิทธิประโยชน์ในการครองตนเป็นข้าราชการ สำนักงาน ก.พ. โดยการจัดทำ “เส้นทางความก้าวหน้า” ของแต่ละตำแหน่งงาน และระยะเวลาการสับเปลี่ยนหมุนเวียนการทำงาน (Rotation) เพื่อให้ข้าราชการมี จุดมุ่งหมายในการที่จะทุ่มเทความรู้ความสามารถในการทำงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับงาน หน่วยงานควรมีการสร้าง “ระบบการสอนงาน” โดยให้ผู้ที่มีการปฏิบัติงานดีเด่น (Role model) เป็นผู้สอน งานให้กับข้าราชการ และควรมีนโยบายด้านกิจกรรมสัมพันธ์กับข้าราชการอย่างชัดเจน เช่น การจัด “Lunch talk” เพื่อให้ข้าราชการทุกระดับได้มีการพบปะสังสรรค์ สร้างความรู้สึกที่ดีต่อกัน รวมทั้งหน่วยงานควรส่งเสริม และเปิดโอกาสให้ข้าราชการได้ปรับเปลี่ยนสายงานเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน โดยการสนับสนุน ทุนการศึกษา ทุนฝึกอบรม เป็นต้น<sup>27</sup>

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง<sup>28</sup> สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

**ด้านภาวะผู้นำที่มีความสามารถและเป็นธรรม** พบว่า ผู้นำที่มีความสามารถมีการกำหนดนโยบายด้วยความเป็นธรรม เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดความต้องการของเพ็ญศรี วายวานนท์ ที่กล่าวถึงภาวะผู้นำที่มีความสามารถและเป็นธรรมว่าเป็นความต้องการที่มาจากความต้องการความมั่นคงและความภาคภูมิใจ เนื่องจากผู้นำที่มีความสามารถจะนำกลุ่มหรือองค์การให้เจริญก้าวหน้า<sup>28</sup> สอดคล้องกับงานวิจัยของบุญญรัตน์ กลัดทอง ที่พบว่า นโยบายและการบริหารงาน การปกครองบังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงาน ก.พ. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

**ด้านค่าตอบแทน/ค่าจ้าง** พบว่า ด้านค่าตอบแทน/ค่าจ้าง เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดความต้องการของเพ็ญศรี วายวานนท์ ที่กล่าวถึงค่าตอบแทนว่าคนทำงานต้องการค่าตอบแทนเพื่อสนอง

ความต้องการทางกายภาพ ความมั่นคงในชีวิต และความภาคภูมิใจของตน การจัดค่าตอบแทนจึงเป็นเรื่องสำคัญ และมีอิทธิพลเป็นแรงจูงใจสำคัญให้คนทำงาน

**ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน** พบว่า ความมั่นคงในหน้าที่การงานเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดความต้องการของ เพ็ญศรี วายวานนท์ ที่กล่าวถึงความมั่นคงในงานว่าเป็นความต้องการของคนทำงานเพื่อจะได้มีชีวิตอยู่รอดอย่างถาวร ไม่ต้องหวั่นเกรงภัยที่จะมาทาบต่อชีวิตและความปลอดภัยของตนและครอบครัว และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของสุเมธนา เตี้ยเยที่ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรธนาคารออมสินในเขตประจวบคีรีขันธ์ พบว่า แรงจูงใจที่ทำให้ปฏิบัติงานมากที่สุด คือ ความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน แลกรรณก ภาสน์นิธิ ที่ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เอช อินซัวรันซ์ จำกัด พบว่า แรงจูงใจที่ทำให้ปฏิบัติงานรองลงมาคือ ความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน ซึ่งงานวิจัยทั้งสองพบว่า ความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน

**ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน** พบว่า ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดความต้องการของ ที่กล่าวถึงโอกาสก้าวหน้าว่าเป็นความต้องการที่มาจากความต้องการเด่น ต้องการภูมิใจเมื่อได้รู้ว่ามีโอกาสก้าวหน้าก็จะมีคามหวังมีความมั่นคงในจิตใจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ขวัญใจ มีทิพย์ พบว่า ปัจจัยจูงใจที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ได้แก่ โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และผลประโยชน์ตอบแทน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานพิเศษ (คอมแมนโด)

**ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน** พบว่า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดความต้องการของเพ็ญศรี วายวานนท์ ที่กล่าวถึงความเป็นเพื่อนว่าเป็นความต้องการทางสังคมที่ต้องการรวมกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม จึงต้องการความเป็นเพื่อนในชีวิตการทำงานและในชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนารินทร์ จันทรสุวรรณ พบว่า ด้านนโยบายการบริหาร ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความมั่นคงและความพอใจในงาน มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

**ด้านความสัมพันธ์ภายในองค์กร** พบว่า ความสัมพันธ์ภายในองค์กรเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ



บุญญารัตน์ กัดทอง ที่พบว่า ควรมีนโยบายและแนวปฏิบัติด้านความสัมพันธ์ภายในองค์กร เช่น การมีกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ชัดเจนและจริงจัง

**ด้านความต้องการการยอมรับในผลงาน** พบว่า ความต้องการการยอมรับในผลงานเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดความต้องการของเพ็ญศรี วายวานนท์ ที่กล่าวถึงการยอมรับผลงานว่าเป็นความต้องการที่มาจากความภาคภูมิใจของตนเอง ความต้องการการยอมรับนับถือ และได้รับผลตอบแทนเป็นรางวัลในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปัทมา แต่งผึ้ง ที่พบว่า ปัจจัยในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การปกครองบังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงาน สภาพการทำงาน และความมั่นคงในงานมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

**ด้านความปลอดภัย** พบว่า ด้านความปลอดภัย เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดความต้องการของเพ็ญศรี วายวานนท์ ที่กล่าวถึงสภาพการทำงานที่สะดวกปลอดภัยว่าเป็นความต้องการที่มาจากความต้องการความมั่นคงและเป็นส่วนเสริมภาคภูมิใจในตำแหน่งหน้าที่การงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุมนธา เตี้ยเย

**ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน** พบว่า ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดความต้องการของเพ็ญศรี วายวานนท์ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ นารินทร์ จันทร์สุวรรณ

**ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน** พบว่า ด้านประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของ werther และ Devis ที่กล่าวไว้ว่าการประเมินการปฏิบัติงานให้ประโยชน์ 11 ข้อ ได้แก่ 1) ปรับปรุงการปฏิบัติงาน 2) ปรับค่าตอบแทน 3) พิจารณาตัดสินใจการบรรจุ 4) ความต้องการฝึกอบรมและพัฒนา 5) การวางแผนและพัฒนาอาชีพ 6) ข้อบกพร่องของกระบวนการจัดบุคคล 7) ความไม่ถูกต้องแม่นยำตรงของข้อมูล 8) ความบกพร่องของการออกแบบงาน 9) โอกาสการจ้างงานเท่าเทียมกัน 10) ความท้าทายภายนอก และ 11) ผลสะท้อนต่อทรัพยากรมนุษย์<sup>29</sup> และสอดคล้องกับงานวิจัยของไพบูลย์ โกมลทัต ที่เสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมที่ได้รับจากผู้ประเมินนั้นยังต้องให้มีการพัฒนาปรับปรุงการฝึกอบรมของกำลังพลให้เป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น และมีการเชื่อมโยงถึงระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบด้วย การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน การประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติ

ราชการ (สมรรถนะ) สำหรับการประเมินพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติราชการนั้น ได้มีการนำค่านิยมหลักมาบรรจุไว้ในสมรรถนะหลักเรียบร้อยแล้ว เมื่อนำผลการประเมินที่ได้เป็นรายบุคคลมาจัดทำแผนพัฒนาการปฏิบัติราชการรายบุคคล ก็จะทำให้กองบัญชาการกองทัพไทยมีระบบการบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management System) ที่สมบูรณ์ อันจะทำให้ได้กำลังพลที่มีประสิทธิภาพเป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) ของกองบัญชาการกองทัพไทยต่อไป<sup>30</sup>

สรุปได้ว่า กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกำลังพลและบุคลากรในหน่วยหรือองค์การ มีความสัมพันธ์กับความต้องการและแรงจูงใจของบุคคล ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำที่มีความสามารถและเป็นธรรม องค์การใดมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำด้านความสามารถและเป็นธรรมแล้ว จะทำให้องค์การนั้นเกิดความสามัคคี และสร้างความผูกพันให้คนในองค์การ และพร้อมที่จะทุ่มเทกำลังในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ
2. ค่าตอบแทน องค์การที่ให้เงินเดือน ค่าจ้าง หรือผลประโยชน์อย่างอื่นที่องค์การได้ให้กับบุคลากรเพื่อเป็นการตอบแทนการทำงานที่สูงและสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน จะทำให้องค์การนั้นดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างคุ้มค่า
3. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน องค์การใดให้ความรู้สึกกับบุคคลว่าหน้าที่การงานมีความมั่นคง องค์การนั้นจะมีบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งจะทำให้บุคลากรมีความทุ่มเททำงาน เสียสละ และปกป้องผลประโยชน์ให้องค์การ
4. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน องค์การใดส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่ในทักษะวิชาชีพการงานแก่บุคคล มีความน่าจะเป็นที่บุคคลจะได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ มีความหวังความมั่นคงในจิตใจ องค์การนั้นจะมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
5. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน องค์การใดที่เพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี องค์การนั้นจะเกิดความสามัคคีปรองดอง
6. ความสัมพันธ์ภายในองค์การ องค์การใดมีความสัมพันธ์ภายในองค์การที่ดี ไม่ว่าจะมีความสัมพันธ์ระหว่างระหว่างบุคคล และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานองค์การนั้นจะทำงานร่วมกันที่เป็นทีม มีความเข้าใจเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน
7. ความต้องการการยอมรับในผลงาน องค์การใดสนองความต้องการของบุคคลที่จะได้รับการยอมรับนับถือจากด้านผลงาน และได้รับผลตอบแทนเป็นรางวัลในรูปแบบต่าง ๆ องค์การนั้นจะมีความเจริญก้าวหน้าที่ดี
8. ความปลอดภัย องค์การใดที่ทำให้บุคคลมีความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน องค์การนั้นจะน่าอยู่

9. สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน องค์กรใดมีสถานที่ทำงาน กฎระเบียบ และบรรยากาศในการทำงาน ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน องค์กรนั้นจะน่าอยู่

10. การประเมินการปฏิบัติงาน องค์กรใดมีระบบการประเมินผลปฏิบัติงาน ของบุคคลที่เป็นระบบและมีความเป็นธรรม แสดงถึงเจตนาของการปรับปรุงการปฏิบัติงาน และปรับค่าตอบแทน องค์กรนั้นจะได้รับการไว้วางใจจากบุคลากรในระบบการพิจารณา ความดีความชอบ

### **ข้อเสนอแนะ**

1. กองทัพบกควรจัดทำแผนพัฒนากำลังพลตามค่านิยมหลัก โดยนำปัจจัยแรงจูงใจ ทั้ง 10 ข้อ มาเป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผน

2. ออกแบบระบบประเมินผลการทำงาน เพื่อพัฒนาศักยภาพกำลังพล และ สะท้อนผลการปฏิบัติที่มีความเชื่อมโยงกับการพิจารณาความดีความชอบ และการให้รางวัล

3. ศึกษาวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของกำลังพลกองทัพบกเพื่อพัฒนา กำลังพลได้ตรงตามความต้องการของกำลังพล

## เอกสารอ้างอิง

- <sup>1</sup> กองทัพบก [อินเทอร์เน็ต]. วิสัยทัศน์กองทัพบก 2560. [เข้าถึงเมื่อ 24 ธันวาคม 2559].  
เข้าถึงได้จาก : [http://www.rta.mi.th/newweb/stdrta/rta\\_vision.html](http://www.rta.mi.th/newweb/stdrta/rta_vision.html)
- <sup>2</sup> ดิน ปรัชญพฤทธิ. *ทฤษฎีองค์การ*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช. 2542.
- <sup>3</sup> ทิพาดี เมฆสุวรรณค์. *ก้าวใหม่ของการบริหารงานบุคคลภาครัฐ พ.ศ. 2538-2540*  
กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.พ. สำนักงานนายกรัฐมนตรี. 2540.
- <sup>4</sup> เนตร์พัฒนา ยาวีราช. *การจัดการสมัยใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: บริษัท  
เซ็นทรัล เอ็กเพรส จำกัด. 2547.
- <sup>5</sup> ราชบัณฑิตยสถาน. *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525* (พิมพ์ครั้งที่ 5)  
กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์. 2538.
- <sup>6</sup> วิทยา ด้านธำรงกุล. *การบริหาร (Management)*. กรุงเทพฯ : เฮอร์ดเวฟ เอ็น  
ดูเคชั่น. 2546.
- <sup>7</sup> สกายบุ๊กส์. *พจนานุกรมไทย ฉบับประกอบการเรียน*. พิมพ์ครั้งที่ 8. ปทุมธานี:  
สกายบุ๊กส์.
- <sup>8</sup> Steers, R. M. & Porter, L. W.. *Motivation and Work Behavior*. (3rd ed.).  
New York: McGraw – Hill. 1983.
- <sup>9</sup> เพ็ญศรี วายวานนท์. *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ปิ่นเกล้าการพิมพ์,  
2533.
- <sup>10</sup> ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: สหมิตร  
ออฟเซท 2535.
- <sup>11</sup> Hick, Herbert G.. *Management of Organization*” New York :  
McGraw-Hill. 1967.
- <sup>12</sup> Feildman, Danail and Amold, Hugh J. *Managing and Individual and  
Group Behavior in Organization*. New York : McGraw-Hill, Book Company,  
1983.
- <sup>13</sup> Shutz, Duance P.. *Psychology and Industrial Today*. 3 nd ed. New  
York : Macmillan Publishing. 1982.
- <sup>14</sup> Wehrich, H. & Koontz. *Management : a Global Perspective*. 10th ed.  
New York : McGraw-Hill, Inc. 1993.
- <sup>15</sup> Kotter, J.P.. “On what leaders, really do.” *Havard Business Review*

Book Boston : Harvard Business School. 1999.

<sup>16</sup> ฌ็อง-ฌัก แอสแตง. *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น. 2545.

<sup>17</sup> เรื่องเดียวกัน.

<sup>18</sup> ธงชัย สันติวงษ์. *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช. 2539.

<sup>19</sup> จำเนียร จวงตระกูล. *การประเมินผลการปฏิบัติงาน*. โอเดียนสโตร์, กรุงเทพมหานคร. 2531.

<sup>20</sup> ขวัญใจ มีทิพย์. *ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน : ศึกษาเฉพาะกรณี กองพันปฏิบัติการพิเศษ (คอมแมนโด) กองทัพอากาศ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยรามคำแหง. คณะรัฐศาสตร์. 2543.

<sup>21</sup> นารินทร์ จันทร์สุวรรณ. *ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของพนักงานเทศบาลตำบลสามโก้ และเทศบาลตำบลศาลเจ้าโรงทอง จังหวัดอ่างทอง*. (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา. 2551.

<sup>22</sup> ปัทมา แต่งผึ้ง. *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนกลาง กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข*. 2551.

<sup>23</sup> สุมณฑา เตี้ยเย. *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรธนาคารออมสิน ในเขตประจวบคีรีขันธ์*. (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. 2553.

<sup>24</sup> กรกนก ภาสน์นิธิ. *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เอช อินชัวร์รันซ์ จำกัด*. (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. 2553.

<sup>25</sup> กัลยา ยศคำลือ. *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย. 2553.

<sup>26</sup> ไพบุลย์ โกมลทัต. *การพัฒนากำลังพลตามค่านิยมหลักของ กองบัญชาการกองทัพไทย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหิดล. คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์. 2555.

<sup>27</sup> บุญญารัตน์ กลัดทอง. *การศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงาน ก.พ.* (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยสยาม. คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์. 2556.

<sup>28</sup> เรื่องเดียวกัน.

<sup>29</sup> Werther, Jr. & Davis, B.. *Human resources and personnel management*. New York: McGraw-Hill. 1996.

<sup>30</sup> เรื่องเดียวกัน.

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ	พันเอกมณฑล หอทอง
วัน เดือน ปี เกิด	17 มกราคม 2512
ประวัติสำเร็จการศึกษา	
พ.ศ. 2524 – 2530	มัธยมศึกษาปีที่ 1-6 โรงเรียนพิบูลวิทยาลัย จังหวัดลพบุรี
พ.ศ. 2536	ปริญญาตรีสาขาวิทยาศาสตร์บัณฑิต (ทบ.) โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า จังหวัดนครนายก
พ.ศ. 2538	หลักสูตรชั้นนายร้อยเหล่าทหารราบ รุ่นที่ 96 โรงเรียนทหารราบศูนย์การทหารราบ จังหวัดประจวบคีรีขันธ์
พ.ศ. 2541	หลักสูตรชั้นนายพันเหล่าทหารราบ รุ่นที่ 70 โรงเรียนทหารราบศูนย์การทหารราบ จังหวัดประจวบคีรีขันธ์
พ.ศ. 2544	หลักสูตรหลักประจำโรงเรียนเสนาธิการทหารบก ชุดที่ 80 โรงเรียนเสนาธิการทหารบก กรุงเทพมหานคร

## ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2536 – 2538	ผู้บังคับหมวดปืนเล็กกองร้อยอาวุธเบา กองพันทหารราบที่ 3 กรมทหารราบที่ 8
พ.ศ. 2539 – 2540	ผู้บังคับกองร้อยอาวุธเบา กองพันทหารราบที่ 3 กรมทหารราบที่ 8
พ.ศ. 2543 – 2544	ผู้บังคับกองร้อยทหารราบที่ 831 กองพันทหารราบที่ 83 ชายแดนไทย-พม่า จังหวัดตาก
พ.ศ. 2545 – 2547	รองผู้บังคับกองพันทหารราบที่ 1 กรมทหารราบที่ 3
พ.ศ. 2548 – 2551	หัวหน้าฝ่ายกำลังพล กองพลทหารราบที่ 3
พ.ศ. 2552 – 2554	ผู้บังคับกองพันทหารราบที่ 3 กรมทหารราบที่ 8
พ.ศ. 2554 – 2555	ผู้บังคับกองพันทหารราบที่ 803 ชายแดนไทย-กัมพูชา จังหวัดศรีสะเกษ
พ.ศ. 2555 – 2556	ผู้บังคับการกรมทหารพรานที่ 21
พ.ศ. 2557	รองเสนาธิการ กองพลทหารราบที่ 3

## ตำแหน่งปัจจุบัน

พ.ศ. 2558 – ปัจจุบัน	รองผู้บังคับการกรมทหารราบที่ 8
----------------------	--------------------------------