

แรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน Motivation Affecting the Performance Efficiency

กฤตภาคิน มิ่งโสภา (Krittapakhin Mingsopa)¹

ณกมล จันทร์สม (Nakamol Chansom)²

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์ผลงานวิชาการในประเด็นแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร บทความวิจัย บทความวิชาการ เอกสาร ตำราที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยเน้นถึงทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อเป็นตัวกำหนดมาตรการต่าง ๆ ผลการศึกษาพบว่า องค์กรดำเนินกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงและมุ่งต่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยใช้ทฤษฎีแรงจูงใจที่มีชื่อเสียง คือ ทฤษฎีสององค์ประกอบ (Two Factors Theory) เป็นแนวคิดของ (Herzberg, et al., 1959) ได้เสนอไว้ว่าบุคลากรในองค์กรการทำงานมีประสิทธิภาพสูงนั้นมีแรงจูงใจด้านใดที่จะช่วยเสริมแรงในการทำงานให้สูงขึ้น ซึ่งทฤษฎี 2 ปัจจัย ประกอบด้วย 1) ปัจจัยจูงใจ (Motivation) หรือปัจจัยภายในที่เป็นตัวกระตุ้นให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน และ 2) ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) หรือปัจจัยภายนอกที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ส่งเสริมให้เกิดความพอใจในการทำงาน ในประเด็นขององค์ประกอบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเน้นถึง ทฤษฎีของ Peterson & Plowman (1989) ประกอบด้วย 1) คุณภาพของงาน 2) ปริมาณของงาน 3) เวลาในการปฏิบัติงาน 4) กระบวนการปฏิบัติงาน 5) ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานในการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นองค์กรใด ๆ จำเป็นต้องมีแนวในการพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากร และประสิทธิภาพขององค์กร เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ

คำสำคัญ : แรงจูงใจ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

Abstract

This academic paper aims to synthesize academic work on the issue of motivation affecting performance. By studying and researching documents, research articles, academic articles, documents, and textbooks related to motivation factors affecting operational efficiency emphasizing the theory of work motivation to determine various measures. The results showed that organizations operate with high efficiency and aim to achieve their goals by using the well-known theory of motivation, the Two Factors Theory of Herzberg, et al., (1959), who states that people in high-performing organizations use incentives to help them work more productively. Two factors theory consists of 1) Motivation or

¹ สาขาวิชาการบริหารธุรกิจคหกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต E-mail : Krittapakhin.m@rsu.ac.th

² อาจารย์ประจำสาขาคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต E-mail : Nakamol.c@rsu.ac.th

internal factors that drive success at work, and 2) Hygiene Factors or health factors that reduce job dissatisfaction and also promote to be satisfied at work. In terms of the performance factor, Peterson & Plowman (1989)' s Theory was emphasized, which consisted of 1) Quality of work, 2) Quantity of work, 3) Operating time, 4) Operating process, and 5) Operating cost, whether any organization is required to develop the efficiency of personnel and organization more productively.

Keywords: Motivation, Performance Efficiency

วันที่รับบทความ : 14 กันยายน 2564

วันที่แก้ไขบทความ : 15 พฤศจิกายน 2564

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ : 30 พฤศจิกายน 2564

1. บทนำ

ในปัจจุบันการบริหารจัดการองค์กรทุก ๆ องค์กร ล้วนต้องมีปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญต่อการบริหารจัดการ ประกอบไปด้วย 4 ส่วน คือ บุคคล (man) เงินทุน (money) วัสดุดิบ (material) และวิธีการ (method) ปัจจัยสำคัญที่สุดที่ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด คือ บุคลากร เพราะบุคลากรคือทรัพยากรพื้นฐานที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนให้บรรลุจุดหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลงานที่ดีที่สุด ถึงแม้องค์กรจะมีเงินทุนมาก มีวัสดุดิบที่ดี มีกระบวนการผลิตและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพียงใด แต่ถ้าบุคลากรมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กรแล้วนั้นก็อาจจะส่งผลให้ขาดประสิทธิภาพ ขาดศักยภาพและส่งผลต่อผลการดำเนินงาน (ขนิษฐา สุธาดอนันต์โกคิน และ ภรณ ชันระหัตต์, 2564) กล่าวง่าย ๆ ว่าขวัญกำลังใจที่สูงขึ้นจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตที่ดีขึ้น (Strauss, 1968) ซึ่งถ้าองค์กรมีแรงจูงใจในระดับที่สูงเสมอ บุคลากรก็จะมี ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ (กิตติวัฒน์ ฅมยา, 2553) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็น สิ่งที่มีความสำคัญต่อการทำงานเป็นอย่างมากที่ นักวิชาการพยายามศึกษา พัฒนาความรู้ หรือโมเดล เกี่ยวกับขวัญกำลังใจของบุคลากรที่ปฏิบัติงานจนก่อเกิด ศาสตร์ที่มีหลักฐานอ้างอิงรองรับอยู่พอสมควร ได้มี

นักวิชาการกล่าวไว้ว่า ถ้าหากบุคลากรมีแรงจูงใจ จะทำให้บุคลากรมีความตั้งใจในการทำงานได้อย่างแท้จริง มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ในการทำงาน มีความอดทนแม้ จะอยู่ในสภาวะกดดันจากสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี และมี ปัญหาขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานได้น้อย ส่งเสริมให้เกิด ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานสามารถฝ่าฝืนอุปสรรคไปได้ อานันต์ พรหมบังเกิด (2548 อ้างถึงใน สมบัติ อาริยาศาล, 2561) และองค์กรยังมีความแข็งแกร่ง มากยิ่งขึ้นในการดำเนินธุรกิจ อีกทั้งยังทำให้บรรลุ จุดมุ่งหมายขององค์กรได้ และองค์กรใดหากมี ผู้ปฏิบัติงานไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานงานนั้นก็ จะไม่สามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเมื่อบุคลากร ปฏิบัติงานด้วยความเต็มกำลังสามารถแล้ว องค์กร สนับสนุนด้านสวัสดิการที่เพียงพอต่อความต้องการของ บุคลากร และค่าตอบแทนที่มีความเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ซึ่งจะเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวให้บุคลากรมี ความจงรักภักดีต่อองค์กร หากมีสวัสดิการที่เพียงพอแล้ว จะสามารถส่งเสริมคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น สร้าง ความมั่นคงในชีวิตให้กับบุคลากร จนเกิดขวัญกำลังใจที่ จะปฏิบัติงานได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ (ธีรพันธ์ ลมูลศิลป์ และวัชร ย์สุนทร, 2562) องค์กรจึง จำเป็นจะต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพหันต่อการ เปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีเพื่อการปฏิบัติงานได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ การที่บุคลากรจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นองค์กรต้องมีหลักโดยการสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นเสียก่อนทั้งจะเป็นการกระตุ้นให้เกิดกำลังใจ มีความตั้งใจ และเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างสุดความสามารถ อิริยญา เพ็ญญา และไชยา ยิ้มวิไล, (2562) โดยผู้เขียนเห็นว่าทฤษฎีแรงจูงใจที่เราคุ้นเคยกันดี เป็นแนวคิดที่จัดอยู่ในกลุ่มจิตวิทยา พฤติกรรมศาสตร์ หรือสังคมศาสตร์ที่ถูกประยุกต์ใช้ในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่เรียกว่า ทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factor Theory) ของ เฟรเดริก เฮอร์ชเบิร์ก (Frederick Herzberg's Two-Factor Theory) (Herzberg, et al., 1959) เขียนไว้อย่างน่าสนใจและมีความเหมาะสมที่สามารถนำมาเสนอ ซึ่งได้อธิบายไว้ว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ (Motivational Factors) หรือปัจจัยพึงพอใจ (Satisfier Factor) ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) การเป็นที่ยอมรับนับถือ (Recognition) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Work Itself) ความรับผิดชอบ (Responsibility) และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ (Advancement) เมื่อบุคลากรได้รับแรงจูงใจจากสิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจ ความรักความทุ่มเทในงาน และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้และปัจจัยค่าจูน (Hygiene Factors) หรือปัจจัยรักษา (Maintenance Factors) เป็นปัจจัยที่ช่วยยกระดับทางด้านความรู้สึกที่มีต่องาน ส่งเสริมให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สร้างแรงจูงใจให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ถือเป็น “ปัจจัยภายนอก (Extrinsic) เป็นเพียงองค์ประกอบเสริมที่เกิดจากบริบทภายนอกของบุคคล” ได้แก่ เงินเดือน (Salary) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Interpersonal Relations with Supervision) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with peers) ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relations with Subordinators) สถานะของอาชีพ (Status) นโยบายการบริหารงานขององค์กร (Company Policy and Administration)

สภาพการทำงาน (Working Conditions) ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal life) ความมั่นคงในงาน (Job Security) การบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล (Supervision) (กมลพร กัลยาณมิตร, 2559) การสร้างแรงจูงใจเป็นพลังสู่ความสำเร็จ เป็นสิ่งสำคัญยอมทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรเพิ่มขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งในด้านคุณค่าและมูลค่าได้โดยง่าย แรงจูงใจจะช่วยขจัดความรู้สึกไม่พึงพอใจในการทำงานของบุคลากรให้หมดไป ตลอดจนทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน (ชวิศา พิศาลวีชรินทร์ และ กษมา สุวรรณรักษ์, 2563) สามารถสร้างสภาพการทำงาน ตลอดจนบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ดังนั้นอย่างไรนั้นแรงจูงใจจะเกิดขึ้นในรูปแบบอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับองค์กร ตลอดจนเป้าหมายที่แตกต่างกันไปในขณะเดียวกันองค์กรก็มีศักยภาพที่จะตอบสนองบุคลากรได้แตกต่างกัน (ณัฐพัชร์ ลาภบำรุงวงศ์, 2562) ทั้งนี้ผู้บริหารต้องเข้าใจถึงหลักการและเทคนิค ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึก ค่านิยม และธรรมชาติความต้องการของบุคลากร ตลอดจนส่งเสริมประสพการณ์เพื่อเป็นแนวทางในการทำงาน และสามารถนำไปประยุกต์ในสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม ในช่วงครึ่งศตวรรษที่ผ่านมา จนถึงปัจจุบันมีผู้ที่ให้ความสนใจศึกษาเกี่ยวกับเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นจำนวนมากอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นเรื่องที่มีความทันสมัยอยู่เสมอ ซึ่งแทบทุกองค์กรมีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การที่องค์กรต่าง ๆ ต้องตระหนักและต้องหาวิธีการจัดการโดยการเรียงลำดับความสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อบุคลากรที่กำลังปฏิบัติงาน ให้เขาเหล่านั้นเกิดความพึงพอใจในการทำงาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้นมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคคล เพราะบุคคลที่ทำงานทุกคนล้วนมีความต้องพื้นฐาน และมีความคาดหวังจากการทำงานทั้งสิ้น ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดีกับองค์กร แรงจูงใจจึงเป็นกุญแจสำคัญซึ่งจะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร หากบุคลากรมี

แรงจูงใจในการทำงานแล้ว จะส่งผลให้บุคลากรทำงานด้วยความกระตือรือร้น สมัยครใจ และเต็มใจที่จะดำเนินการมีความทุ่มเทร่างกายแรงใจให้องค์กรอย่างเต็มที่ทำงานโดยไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อย และเกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลของงาน จากความสำคัญดังกล่าวให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาเพื่อที่จะทราบถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ ซึ่งทฤษฎีที่สามารถจัดองค์ประกอบได้ชัดเจนและครอบคลุม ผู้วิจัยจึงมีความสนใจใช้ทฤษฎีนี้เป็นแนวทางในการศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์ผลงานวิชาการในประเด็นแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์กรธุรกิจต่าง ๆ สามารถนำข้อมูลจากการศึกษาครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้ในองค์กร

2. แรงจูงใจ

2.1 ความหมายของแรงจูงใจ

อิทธิพลภายนอกใด ๆ ที่เปลี่ยนแปลงหรือพยายามทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสถานะอยู่หนึ่งหรือสถานะการเคลื่อนที่ของเทวดลด้วยอัตราเร็วสม่ำเสมอในแนวเส้นตรง พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2554 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2556) แรงจูงใจ (Motivation) ในความหมายทางจิตวิทยา หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงออกถึงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทาง แรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นปัจจัยที่จะทำให้บุคคลเกิดความพยายามที่จะพัฒนาการทำงานให้มีความก้าวหน้า ซึ่ง Herbert (1972) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นผลของความแตกต่างระหว่างความต้องการ หรือแรงบันดาลใจ ความปรารถนา ความอยากได้ แรงจูงใจเป็นกระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าโดยจงใจ เพื่อให้เกิดการตอบสนองจากภายในก่อให้เกิดทัศนคติที่ดี เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร กัญญนันท์ ภัทรสรสิริ (2554) แรงจูงใจเป็นตัวที่จะผลักดันให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นด้วยความสมัครใจ ซึ่งจะส่งผลต่อองค์กรให้ดำเนินธุรกิจตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประสิทธิภาพนั้นเป็นผลมาจากการที่

บุคลากรนั้นเกิดความพึงพอใจในการทำงานโดยมาจากแรงจูงใจในการทำงาน โดยสามารถวัดได้จากคุณภาพของงาน ปริมาณงาน ไพบูลย์ ตั้งใจ (2554) องค์กรต้องคอยส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจให้ได้ เพื่อความสำเร็จของงานและองค์กร มักจะได้ผลลัพธ์เป็นที่น่าพึงพอใจ กมลพร กัลยาณมิตร (2559) และ ณีภรณ์พัชร ลากบัวรุ่งวงศ์ (2562) ได้ให้ความหมาย แรงจูงใจเสมือนแรงขับ (Driving Force) หรือแรงผลักดันให้เกิดกระบวนการต่าง ๆ ทางร่างกายและจิตใจ กระตุ้นจากสิ่งเร้าให้แสดงออกของพฤติกรรม ความกระตือรือร้น ส่งผลต่อกำลังใจให้บุคลากรมีพลังมีความรู้สึกมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ วัตถุประสงค์ตามเป้าหมายไว้ Luthans (1989) กล่าวว่า การที่ผู้บังคับบัญชาสามารถทำให้บุคคลทุ่มเทร่างกายแรงใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ โดยเน้นการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด การจูงใจ คือ กระบวนการที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลจากแรงผลักดันให้เกิดการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ผ่านการกระตุ้นจากสิ่งเร้า โดยตรง จงใจให้เกิดการกระทำด้วยความเต็มใจเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการ Schermerhorn and Osborn (2002) ซึ่งแรงจูงใจมีอิทธิพลภายในของบุคคลในการกำหนดทิศทางและการใช้ความพยายามอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ Loudon และ Bitta (1998) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นสภาวะที่มีอยู่ในตัวบุคคลที่เป็นพลังในการเคลื่อนไหวร่างกายไปในทิศทางที่เลือกไว้แล้ว และ Pinder (1998) ได้ให้ความหมายแรงจูงใจ เป็นกระบวนการทางจิตใจที่มีแรงผลักดันภายใต้เงื่อนไขต่าง ๆ ที่มีอยู่ในตัวบุคคลให้เกิดพฤติกรรมการทำงาน Walter (1978) ได้ให้ความหมาย “แรงจูงใจ” คือ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ แรงจูงใจเป็นผลของการกระทำ Mowen and Minor (1998) และ Woolfolk (1995) ซึ่งแรงผลักดันหรือแรงกระตุ้นให้เกิดการแสดงพฤติกรรมไปในทิศทางที่มีเป้าหมายนั้นคือ แรงจูงใจ (Motive) ถึงแม้ว่าแรงจูงใจและความพอใจในงานมีมีแนวโน้มที่มีความสัมพันธ์กัน โดยการที่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสามารถเกิดขึ้นจากการได้รับความพึงพอใจในการทำงาน

ซึ่งความ พึงพอใจนั้นมาจากการได้รับการตอบสนองต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน Davis (1981) แต่นั่นคือแรงจูงใจในการทำงาน และความพึงพอใจในการทำงานไม่ใช่สิ่งเดียวกัน เนื่องจากความพึงพอใจในการทำงานถือเป็นทัศนคติในงานชนิดหนึ่ง ซึ่งทัศนคติจะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นแล้วจะเปลี่ยนแปลงได้ยาก ในขณะที่แรงจูงใจเป็นสภาวะสามารถขึ้นลงได้ตามสภาพการณ์ สอดคล้องกับ นลพรรณ บุญฤทธิ์ (2558) ได้ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นความรู้สึกที่ไม่คงที่ และแรงจูงใจในการทำงาน เป็นผลที่เกิดจากความรู้สึกกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมการทำงาน พบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Job satisfaction) และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (Work motivation) เป็นสิ่งเดียวกันซึ่งความแตกต่างที่เห็นได้ชัด คือความพึงพอใจเป็นทัศนคติที่แสดงออกมาเป็นความชอบ หรือความไม่ชอบ (Attitude object) ส่วนแรงจูงใจจะมีจุดมุ่งหมาย (Goal) แสดงพฤติกรรมไปตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ เช่นเดียวกับสมบัติ อาริยาตล (2561) ให้ความหมายไว้ว่า แรงจูงใจ คือสภาพจิตใจหรือความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายใต้สภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกัน ซึ่งมีความสำคัญมากในการปฏิบัติงานร่วมกัน ส่งผลให้ทุกคนเกิดความร่วมใจในการปฏิบัติงาน ซื่อสัตย์ เกิดความคิดริเริ่มในกิจกรรมที่สร้างสรรค์ในการทำงาน สร้างให้เกิดการปฏิบัติตามข้อบังคับระเบียบแบบแผนขององค์กรให้แข็งแกร่ง ทั้งเป็นยังการสร้าง ความเชื่อมั่นต่อผู้ปฏิบัติงานในองค์กร และ จักรี ศรีจารุเมธี ญาณ และ สุรศักดิ์ อุดเมืองเพีย (2563) ได้ให้ความหมายแรงจูงใจ คือกระบวนการทางร่างกายและจิตใจถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าให้เกิดการแสดงออกทางพฤติกรรมเพื่อจุดมุ่งหมายที่ต้องการ

จากการทบทวนสรุปได้ว่า แรงจูงใจคือแรงผลักดันจากสิ่งเร้าโดยจงใจ เพื่อกระตุ้นให้บุคคลเกิดการกระทำ หรือแสดงพฤติกรรมด้วยความตั้งใจ เต็มใจ และพึงพอใจในงาน ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่ตอบสนองความต้องการบางประการ เพื่อให้ประสบความสำเร็จในเป้าหมาย แรงจูงใจเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในการปฏิบัติงานขององค์กร ที่องค์กรควรให้ความสำคัญต่อผู้ที่ปฏิบัติงาน ซึ่งทรัพยากร

บุคคลถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด ถ้าหากบุคคลมีเจตคติในทางลบเกิดขึ้นจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ขาดความรับผิดชอบมีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ มีผลทำให้ผลงานที่ออกมาขาดประสิทธิภาพ และหากมีการเพิ่มการจูงใจโดยการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานต่าง ๆ อยู่เสมอ มีการมอบรางวัลเพื่อเป็นขวัญกำลังใจ ซึ่งจะเป็นการสร้างความพึงพอใจให้ผู้ที่ปฏิบัติงาน ส่งผลให้ผลงานที่ออกมาเกิดประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หากได้รับการตอบสนองที่ดีแล้วนั้น จะทำให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงาน อันจะส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย และประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

2.2 ความหมายของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพ หมายถึงความสามารถที่ทำให้เกิดผลในการทำงาน มีนักวิชาการและนักบริหารหลายท่านได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพ แตกต่างกันไป เช่น ประเวศน์ มหารัตน์ (2543) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การใช้จำนวนคนน้อยกว่างาน แต่สามารถทำงานให้ประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมาย และผลยิ่งสำเร็จโดยใช้คนและทุนต่ำเท่าใด ยิ่งถือว่าเกิดประสิทธิภาพได้มากเท่านั้น กันตยา เพิ่มผล (2547) การที่องค์กรใดองค์กรหนึ่งจะมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน มีผลกำไรที่คืนนั้น ผลการปฏิบัติงานจะต้องมีคุณภาพที่ดี ต้องสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยจะต้องพิจารณาจากด้านคุณภาพงาน ต้องมีคุณภาพสูงและได้มาตรฐานที่กำหนด ด้านปริมาณงานเป็นไปตามที่คาดหวังไว้ตามที่กำหนด เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานอยู่ในหลักการและมาตรฐาน และค่าใช้จ่ายต้องบริหารให้มีค่าน้อยที่สุด สิ่งเหล่านี้จะประสบความสำเร็จต้องอาศัยปัจจัยหลายด้านด้วยกัน สอดคล้องกับ อัครเดช ไม้จันทร์ (2560); รจนพรรณ อมรรูจิโรจน์ (2551) และปัญญาพร ฐิติพงศ์ (2558) ได้ให้ความหมาย ในการทำกิจกรรมใด ๆ ให้บรรลุผลตาม

เป้าหมายไว้ โดยสามารถประหยัดโดยมีสัดส่วนต้นทุนที่ต่ำหรือปัจจัยที่นำเข้าน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับทรัพยากรที่สูญเสียไป และเป็นประโยชน์อย่างคุ้มค่าทั้งจากด้านบุคคล ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือ รวมถึงการบริหารจัดการ จนได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายถูกต้อง รวดเร็ว จนบรรลุวัตถุประสงค์เป็นที่น่าพึงพอใจขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ พีรญา ชื่นวงศ์ (2560) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพจะหมายถึง การใช้ทรัพยากรขององค์กรให้คุ้มค่า โดยบรรลุจุดมุ่งหมายโดยใช้ทรัพยากรต่ำที่สุด กล่าวคือ เป็นการใช้โดยมีเป้าหมาย (Goal) เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายสูงสุด โดยทำสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้อง (Doing Things Right) ซึ่งการวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสามารถทำได้ดีที่สุดด้วยการพิจารณาแนวความคิด 3 ประการ คือ 1) การบรรลุเป้าหมาย (Goal Optimization) ซึ่งประสิทธิภาพนี้ หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการได้มา โดยการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีจำกัด และมีคุณค่าให้เป็นประโยชน์ที่สุด 2) แนวความคิดด้านระบบการวิเคราะห์เป้าหมายตามแนวความคิดนี้ มุ่งที่การกระทำในระบบซึ่งหมายความว่า เป้าหมายไม่ได้ขึ้นอยู่กับที่ที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามเวลาและสถานการณ์ 3) การเน้นเรื่องพฤติกรรม เป็นการเน้นบทบาทของพฤติกรรมซึ่งมีความสำคัญที่มีต่อความสำเร็จต้องอาศัยพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร เพื่อความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2544) กล่าวว่า สิ่งที่สำคัญของประสิทธิภาพ คือ การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรนั้นว่า ได้คุณภาพดีมากน้อยเพียงใด และปริมาณงานมากน้อยเพียงใด และใช้ทรัพยากรไปมากน้อยเพียงใด ก็เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพได้เช่นกัน อุทัย กนกวุฒิจพงศ์ (2547) กล่าวว่า โดยการดำเนินงานขององค์กรนั้นจะประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวนั้น และการปฏิบัติงานด้วยดีหรือไม่ดี นั้นย่อมขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของ “คน” เนื่องจากคนเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กร หาก “คน” มีประสิทธิภาพ พร้อมผลักดันไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินกิจการ สอดคล้องกับ ชัยวุฒิ เทโพธิ์ (2563)

กล่าวว่า ประสิทธิภาพการทำงานแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ 1) ประสิทธิภาพของบุคคล หมายถึง สามารถทำงานได้อย่างรวดเร็ว และได้งานที่มีคุณภาพ 2) ประสิทธิภาพขององค์กร การที่องค์กรสามารถดำเนินกิจการต่าง ๆ โดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า องค์กรควรมีความสามารถใช้กลยุทธ์ เทคนิควิธีการ และเทคโนโลยี วิธีการทำงานที่เหมาะสม อันจะก่อให้เกิดคุณภาพที่สูงขึ้น และเพื่อลดปัญหาอุปสรรคจากการดำเนินงาน และสอดคล้องกับ ภัคที มะนะเวศ (2563) โดยประสิทธิภาพที่ดีนั้นจึงต้องอาศัยความร่วมมือของทั้งสองฝ่ายทั้งทางด้านผู้บริหารที่ต้องมีภาวะผู้นำ และสมาชิกในทีมก็ต้องมีคุณลักษณะสำคัญ เช่น ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความรับผิดชอบ เป็นต้น

2.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมีหลายองค์ประกอบด้วยกัน ซึ่งในบทความวิชาการนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดทฤษฎีของ ปีเตอร์สัน และ โพลแมน (Peterson and Plowman, 1989) เป็นหลัก ในการนำมาปรับใช้ในการเป็นแนวทางการส่งเสริมประสิทธิภาพ สามารถสรุปแนวคิด โดยมีองค์ประกอบของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไว้ 5 ข้อ ดังนี้

1. คุณภาพของงาน (Quality) จะต้องมีความสูงโดยผู้ผลิตและผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่า ผลผลิตทันทีที่ผู้ผลิตมอบให้กับผู้บริโภคต้องมีมาตรฐาน คุณภาพดี ตอบสนองความต้องการได้ประโยชน์อย่างคุ้มค่าเกิดความประทับใจ และสร้างความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ

2. ปริมาณงาน (Quantity) งานที่เกิดขึ้นต้องเป็นไปตามคาดหวังของหน่วยงาน มีขอบเขตการทำงานที่ชัดเจน ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบเฉพาะของแต่ละบุคคลในการทำงาน ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ฉะนั้น บุคลากรจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนเองได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ มีการวางแผนในการทำงาน การบริหารเวลา เพื่อให้ได้ปริมาณงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. เวลา (Time) คือ เวลาที่ใช้ดำเนินการ จะต้องอยู่ในหลักความถูกต้อง และมีการพัฒนางานให้มีความทันสมัย รวดเร็วยิ่งขึ้น

4. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ (Costs) ในการดำเนินงานจะต้องมีความเหมาะสมกับงาน และวิธีการจะต้อง ลดต้นทุนให้น้อยและให้ได้กำไรมากที่สุด ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่าย หรือต้นทุนการผลิต ได้แก่ การใช้ทรัพยากรด้านการเงิน คน วัตถุดิบ เทคโนโลยี ที่มีอยู่และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด

5. กระบวนการปฏิบัติงาน (Method) คือ วิธีการ ขั้นตอน หรือกระบวนการในการทำงานหรือการผลิต ซึ่งปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่ควรให้ความสำคัญเป็นอันดับต่อมา เพราะความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมที่มีนั้น จะต้องมาจากการปฏิบัติงานและขั้นตอนของการผลิต มีการวางแผน การติดตาม การตรวจสอบ และการควบคุมการผลิตหรือการดำเนินกิจกรรม

จากการทบทวนสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน คือ การทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยมีเทคนิควิธีการที่เหมาะสมในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ลดปัญหาและอุปสรรคและลดความขัดแย้งให้น้อยที่สุดซึ่งประสิทธิภาพนี้เป็นตัวชี้วัดผลการทำงานว่าสามารถปฏิบัติงานได้มีคุณภาพมากน้อยเพียงใด คู่คุณค่าหรือไม่เมื่อเทียบกับทรัพยากรที่สูญเสียไป เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่ส่งผลไปถึงพฤติกรรมแสดงออกของบุคลากรภายในองค์กรที่แสดงออกมาทางด้านคุณภาพของงาน ด้านปริมาณงาน ด้านระยะเวลา และด้านค่าใช้จ่าย ซึ่งเป็นองค์ประกอบของประสิทธิภาพที่ส่งผลให้องค์กรประสบผลสำเร็จไปในทิศทางที่กำหนด ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ผลผลิตของงานนั้นมีคุณภาพสูงที่สุดเป็นไปตามที่กำหนดตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ทำให้องค์กรดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน

2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ถ้าหากความต้องการมีมากกว่าความสำเร็จ แรงจูงใจจะเป็นบวก กล่าวได้ว่าเมื่อบุคคลมีความต้องการความสำเร็จ จะสามารถจูงใจบุคคลนั้นให้กระทำการกรรมได้ และหากเขาประสบความสำเร็จในการกระทำสิ่งนั้นแล้ว แรงจูงใจจะมีค่าเป็นศูนย์เพราะได้รับการตอบสนองแล้ว แต่ด้วยธรรมชาติของมนุษย์มีความต้องการที่ไม่มีจุดสิ้นสุด (กมลพร กัลยาณมิตร, 2552) เนื่องจากธรรมชาติของการจูงใจของบุคคลมากน้อยต่างกันไป ซึ่งเป็นพลังพิเศษที่อยู่ภายในของทุกคน เพราะสิ่งกระตุ้นจะทำให้การทำงานให้ดียิ่งขึ้น การจูงใจจะช่วยตอบสนองความต้องการบางอย่างที่บุคคลเรียกร้องโดยแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อให้สนองความต้องการ และเมื่อได้รับการตอบสนองนั้นแล้วแรงขับเคลื่อนจะลดลง ทำให้เกิดความพึงพอใจเกิดขึ้น ส่วนด้านที่ความต้องการนั้นไม่ได้รับการตอบสนอง จะเกิดแรงขับเคลื่อนเพิ่มมากขึ้นจนกว่าความต้องการนั้นจะได้รับการตอบสนอง (กมลพร กัลยาณมิตร, 2559) แรงจูงใจจะช่วยเพิ่มพลังในการทำงานของบุคคลให้มีพลัง (Energy) ในการขับเคลื่อนองค์กรด้วยความมานะ อดทน ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ แตกต่างกันไปตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น การจูงใจให้บุคลากรมีผลงานที่มีประสิทธิภาพในรูปแบบของผลผลิตและคุณภาพ ลดค่าใช้จ่ายสิ้นเปลือง รวมถึงด้านเวลาในการดำเนินงาน แรงจูงใจเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน อย่างไรก็ตามความพึงพอใจเป็นเรื่องที่แปรผันได้ตลอดเวลา ดังนั้นองค์กรควรสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร (Employee Satisfaction Survey) (สุพจน์ นาคสวัสดิ์, 2559) หากองค์กรใดมีบุคลากรที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมส่งผลไปยังองค์กรที่จะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ การสร้างแรงจูงใจยังเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ ให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และยังเป็นตัวกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ให้

สอดคล้องกับนโยบายการดำเนินงานเป็นไปอย่างสำเร็จ
 ลุล่วง ทั้งตัวขององค์กรและตัวบุคลากรก็ต่างพึงพาคือ
 ซึ่งกันและกัน ที่จะพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้า สิ่ง
 สำคัญของแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้
 ผลงานตามมาตรฐานที่กำหนด ถือเป็นตัวแปรหนึ่งที่มี
 ความสำคัญอย่างมากที่จะส่งผลกระทบต่อกระบวนการ
 ทำงานของบุคลากร ดังนั้นองค์กรควรจะมีบทบาทใน
 การมีนโยบาย ขอบเขตการทำงานที่ชัดเจน ระบุหน้าที่
 ความรับผิดชอบเฉพาะของแต่ละบุคคลในการทำงานให้
 เกิดความเข้าใจตรงกัน ฉะนั้นบุคลากรจะสามารถปฏิบัติ
 หน้าที่ของตนเองได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ มีการวางแผน
 ในการทำงาน การบริหารเวลา การศึกษาที่ผ่านมา
 สนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
 และประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยการเพิ่ม
 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กรช่วยเพิ่มขีด
 ความสามารถของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับ
 มอบหมายตามบทบาทหน้าที่ ให้เกิดการพัฒนาศักยภาพ
 ในการทำงานให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน รวดเร็ว คุ่มค่า
 ทันตามเวลาที่กำหนด และเกิดประโยชน์ในการดำเนิน
 ธุรกิจอย่างสูงสุดต่อองค์กร ซึ่งหากองค์กรใดสามารถ
 สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันก็จะสามารถทำกำไร
 ได้เร็วกว่าคู่แข่งในตลาด โดยองค์กรต่าง ๆ จึงต้องม
 ความพยายามมุ่งเน้นการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย
 (Goal Optimization) ซึ่งประสิทธิภาพในที่นี้หมายถึง
 การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่ได้มาอย่างจำกัด และมี
 คุณค่าให้เป็นประโยชน์สูงสุดเท่าที่จะเป็นไปได้
 ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนด
 เมื่อองค์กรสามารถตอบสนองต่อความต้องการของ
 สมาชิกในองค์กรให้เกิด ความพึงพอใจต่อการทำงาน
 ก่อให้เกิดมีทัศนคติที่ดีกับองค์กร มีกำลังใจที่ดีให้
 ปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทอย่างเต็มกำลังความสามารถ
 ทั้งกายและใจ มีความมานะพากเพียร เกิดความสุขเกิด
 ในขณะทำงาน และพฤติกรรมแสดงออกในการ
 ปฏิบัติงานที่สะท้อนออกมา ซึ่งให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการ
 ทำงาน หรือกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย แม้จะมี

ปัญหาอุปสรรคก็พยายามที่จะฝ่าฝืนให้บรรลุเป้าหมาย
 ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
 ขององค์กร ซึ่งแสดงออกมาทางด้านคุณภาพของงาน
 ด้านปริมาณงาน ด้านระยะเวลา และด้านค่าใช้จ่าย
 จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ผลผลิตของงานนั้นมีคุณภาพ
 เป็นไปตามกำหนด โดยสิ้นเปลืองทรัพยากร ต้นทุน
 ค่าใช้จ่าย พลังงาน และเวลาน้อยที่สุดให้คุ้มค่ากับ
 ทรัพยากรที่สูญเสียไป โดยได้ผลงานที่มีคุณภาพสูงสุด
 จากที่กล่าวมาล้วนส่งผลที่ดีต่อองค์กรในการดำเนินธุรกิจ
 ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิอย่างยั่งยืน
 มีนักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษ เช่น การศึกษา
 ของเกตูแก้ว พันซัง และราเชนทร์ พณัฐวงศ์ (2563)
 ทำการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ
 พนักงานองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) พบว่า
 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การขนส่ง
 มวลชนกรุงเทพในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งปัจจัยจ
 ใจและปัจจัยค้ำจุน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
 สอดคล้องกับ อีร์ฟันธ์ ลมูลศิลป์ และวัชระ ยี่สุนเทศ
 (2562) ทำการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับ
 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต
 โรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ พบว่า ด้านที่มีค่าสูงสุด
 ได้แก่ ด้านค่าตอบแทนเงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับ
 ความรู้ความสามารถ และมีความเหมาะสมกับงานที่
 รับผิดชอบอยู่ โดยงานที่ปฏิบัติอยู่ต้องช่วยเพิ่มทักษะ
 ประสบการณ์ ความชำนาญ สอดคล้องกับ กฤษดา
 เขียววัฒนสุข และคณะ (2560) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจที่มี
 อิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา
 บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่แจ้งวัฒนะ
 พบว่า ผลการปฏิบัติงานปัจจัยจูงใจและปัจจัยจูงใจรักษา
 มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในด้าน
 คุณภาพการปฏิบัติงาน ปริมาณผลการปฏิบัติงาน และ
 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ อรุโณทัย จัน
 ทวงษ์ และประสพชัย พสนนท์ (2561) ทำการศึกษาเรื่อง
 ปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการ
 ปฏิบัติงานของพนักงานขายในธุรกิจค้าปลีกสินค้าปลอด

อาการของไทย พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมาก สอดคล้องกับ อิริญญา เพ็ญญา และ ไชยา ยิ้มวิไล (2562) ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสวนการศึกษา โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า จังหวัดนครนายก พบว่า ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร จึงสรุปได้ว่า หากบุคลากร ในสวนการศึกษา โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้ามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรจะเพิ่มขึ้นตามไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปัญญาพร ฐิติพงศ์ และ ประสพชัย พสุนนท์ (2559) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในบริษัทก่อสร้าง: กรณีศึกษา บริษัท อินเตอร์ เอ็กซ์เพิร์ท คอนสตรัคชั่น จำกัด ความสัมพันธ์ของปัจจัยแรงจูงใจกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในด้านรวม พบว่า แรงจูงใจด้านความรับผิดชอบและด้านการนิเทศงานส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรเจต ไชยพันธ์พงษ์ (2563) ทำการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดพะเยา พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุนมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดพะเยา

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นหน่วยงานทางภาครัฐที่มีงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานในทุกปี ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาสภาพแวดล้อม ภัทรนันท์ ศิริไทย (2559) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยชุมชนสระแก้ว ผลการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นั้นหมายถึง บุคลากรมีแรงจูงใจมากย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ นลพรรณ บุญฤทธิ์ (2558) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ถือได้ว่าปัจจัยแรงจูงใจเป็นสิ่งที่สำคัญและมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเช่นเดียวกับ Vroom (1964) ได้ทำการศึกษาพบว่า ในการปฏิบัติงานของบุคคลที่จะก่อให้เกิดความสามารถความชำนาญของผู้ปฏิบัติงานและการจูงใจในการปฏิบัติงานที่นำไปสู่การใช้ความสามารถบางอย่างเต็มที่ การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพนั้น จึงมีความจะเป็นจะต้องคำนึงถึงความพึงพอใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นกับบุคคลเสียก่อน สรุปได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สรุปตัวแปรปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโดยเรียงจากความสอดคล้องกัน

บทความ	ปัจจัย														ตัวแปรด้านประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน (Peterson & Plowman, 1989)				
	ตัวแปรด้านแรงจูงใจ (Herzberg, 1959)																		
	ปัจจัยจูงใจ							ปัจจัยค้ำจุน											
	ความสนใจในการทำงาน	การได้รับกียรติยศหรือรางวัล	ลักษณะของงานที่สร้างสรรค์และท้าทาย	ความรับผิดชอบในงาน	ความก้าวหน้าอาชีพ	นโยบายการบริหารงานขององค์กร	การบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล	ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา	สภาพการทำงาน	สถานะของอาชีพ	ความเป็นอยู่ส่วนตัว	ความมั่นคงในงาน	ค่าตอบแทน	การมีผลงาน			
																	ด้านคุณภาพของงาน	ด้านปริมาณงาน	ด้านเวลา
มเหสี สุธดาอนันต์โกคิน, ภมร ชันชะหัดต์ (2564)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓				
นลพรรณ บุญฤทธิ์ (2558)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓
กิตติวัฒน์ ถมยา (2553)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓			✓						
เกตุแก้ว พันซัง, ราเชนทร์ นพณ์รัฐวงศกร (2563)	✓	✓	✓		✓	✓		✓		✓			✓	✓					
อัครเดช ไม้จันทร์(2560)	✓				✓			✓		✓			✓	✓		✓	✓	✓	
ปัญญาพร รุติพงศ์ และคณะ (2558)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ธีรพันธ์ ธมุลศิลป์, วีระเยี่ยสุนเทศ (2562)	✓		✓	✓	✓		✓	✓		✓			✓	✓		✓	✓	✓	✓
พัชรหทัย จารุทวีผลบุญกุล และคณะ (2563)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓			✓	✓	✓				
ณัฐพัชร์ ลาภบำรุงวงศ์ (2562)	✓		✓	✓	✓			✓	✓	✓			✓	✓					
กมลพร กัลยาณมิตร (2559)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ภัทรนันท์ สิริไทย (2559)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓					
กฤษดา เขียววัฒนสุข และคณะ (2560)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓					
สุรเจต ไชยพันธ์พงษ์ (2563)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓
อรุโณทัย จันทพงษ์ และคณะ (2561)	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓			✓	✓		✓	✓	✓	✓

3. บทสรุป

จากการทบทวนพบว่า “แรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน” ความต้องการพื้นฐานของบุคลากรในองค์กรตลอดจนเป้าหมายในการทำงานมีความแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล ขณะเดียวกันแต่ละองค์กรก็มีความแตกต่างกันไป ผู้บริหารในองค์กรจึงต้องมีความเข้าใจต่อพฤติกรรมบางอย่างที่บุคลากรแสดงออกมา การสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ (Job Satisfaction) และแสดงพฤติกรรมการทำงาน สิ่งที่ดีกว่าเป็นหัวใจที่จะขับเคลื่อนก็คือแรงจูงใจซึ่งเปรียบเหมือนไฟในการทำงานที่พร้อมจะปะทุออกมา แสดงเป็นพฤติกรรมเชิงบวกในการทำงานที่จะสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร หากไฟนี้จุดติดเมื่อใด เปรียบเสมือนไฟเป็นแรงจูงใจ ถ้ายังมีแรงจูงใจมากขึ้นเท่าใดจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น การมีแรงจูงใจจะกระตุ้นให้พนักงานมีการให้รางวัลเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีพฤติกรรมการทำงานที่ตอบสนองที่ดี โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญของการให้รางวัลเพื่อให้เกิดความตื่นตัวที่จะพัฒนาศักยภาพและบรรลุเป้าหมายสูงสุด ตามมาตรฐานการทำงานที่องค์กรกำหนด ซึ่งผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญในการให้ความสำคัญของการออกแบบงานเพื่อแรงจูงใจ (Designing Motivation Jobs) เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่ดี เช่น การให้รางวัล เช่น เงินเดือน ค่าล่วงเวลา โบนัส หรือจะเป็นการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานนั้นเกิดความภูมิใจกับงานที่ตนเองทำอยู่เพื่อจะตอบสนองความต้องการทั้ง “คน” “องค์กร” ให้เหมาะสมต่อความต้องการทั้งนายจ้าง และลูกจ้าง ให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินงาน เพื่อให้บุคลากรเกิดความความพึงพอใจที่มีต่อองค์กร ให้มีความรักในงานและผูกพันต่อองค์กรและต่องาน เปรียบเสมือนเป็นบ้านหลังที่สอง ย่อมทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอย่างสูงสุด และส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้า มั่นคงขององค์กรอย่างยั่งยืน

ดังนั้นในการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรสุดท้ายแล้วองค์กรย่อมต้องได้รับความสำเร็จด้วยเช่นกัน หากองค์กรไม่ประสบความสำเร็จนั้นหมายถึงแนวทางการบริหารด้านแรงจูงใจที่นำมาใช้ไม่เหมาะสม ไม่สามารถส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความรู้สึกที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กรจนนำไปสู่ความสำเร็จทางธุรกิจที่เกิดขึ้นได้จริง เพื่อให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องมีการพัฒนาทั้งบุคลากร ให้เหมาะสมตามบทบาทหน้าที่และองค์กรควรเอาใจใส่บุคลากรเพื่อสร้างทัศนคติการทำงานที่ดีต่อองค์กร อันจะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรได้อย่างเหมาะสม ดังเช่น ทฤษฎีของ Herzberg (1959) เป็นแนวทางในการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เป็นพลังไปสู่ความสำเร็จย่อมส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรเพิ่มมากขึ้นเป็นผลสำเร็จขององค์กรในด้านคุณค่าและมูลค่าได้

องค์ประกอบของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ดังเช่น ทฤษฎีของ Peterson & Plowman (1989) ให้มีลักษณะเกิดการสูญเสียทรัพยากรให้สูญเปล่า น้อยที่สุด ทั้งประสิทธิภาพของบุคคล และประสิทธิภาพขององค์กร เพื่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

4. เอกสารอ้างอิง

- กมลพร กัลยาณมิตร. (2552). **ทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี.
- กมลพร กัลยาณมิตร. (2559). แรงจูงใจ 2 ปัจจัย พลังสู่ความสำเร็จ. **วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี**, 6(3), 175-183.
- กฤษดา เขียววัฒนสุข และคณะ. (2560). แรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานกรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่แจ้งวัฒนะ. **วารสารมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น มนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์**, 3(2), 29-43.

- กันตยา เพิ่มผล. (2547). การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. กรุงเทพฯ: เทียนวัฒนา.
- กิตติวัฒน์ ถมยา. (2553). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคารแห่งประเทศไทย. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ไพบูลย์ ตั้งใจ. (2554). ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ตามหลักอิทธิบาท 4 กรณีศึกษา บริษัท แอมพาส อินดัสตรี จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- เกตุแก้ว พันซัง และ ราเชนทร์ นพณัฐวงศกร. (2563). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.). วารสารวิชาการธรรมทรศน์, มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์, 20(1), 119-128.
- ฆฬีสา สุธดาอนันต์โกคิน และ ภมร ชันระหัตถ์. (2564). ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี, 13(1), 23-38.
- จักรี ศรีจารุเมธีญาณ และ สุรศักดิ์ อุดเมืองเพ็ญ. (2563). แรงจูงใจในการทำงาน: ทฤษฎีและการประยุกต์ใช้. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน, 5(1), 425-436.
- ชวิศา พิศาลวัชรินทร์ และ กษมา สุวรรณรักษ์ (2563). การศึกษาแรงจูงใจของผู้เรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายในการเรียนภาษาอังกฤษที่โรงเรียนกวดวิชา. วารสารสุทธิปริทัศน์ มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 32(2), 90-102.
- ชัยวุฒิ เทโพธิ์. (2563). ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 11(1), 135-150.
- ณัฏฐ์พัชร์ ลาภบำรุงวงศ์. (2562). การประยุกต์ทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน. วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์, 9(2), 161-171.
- ธีรัญญา เพ็ญญะ และ ไชยา ยิ้มวิไล. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสวนการศึกษาโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า จังหวัดนครนายก. วารสารสหวิทยาการวิจัย, 8(2), 153-161.
- ธีรพันธ์ ลมูลศิลป์ และวัชระ ยี่สุนเทศ. (2562). แรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์. วารสารวิชาการวิทยาลัยสันตพล, 5(1), 76-84.
- นลพรรณ บุญฤทธิ์. (2558). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี. งานนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการสาธารณสุข, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประเวศน์ มหารัตน์. (2543). การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวทางการใหม่. กรุงเทพฯ: ส.ส.ท.
- ปัญญาพร จิตติพงศ์. (2558). แรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในบริษัทก่อสร้าง: กรณีศึกษาบริษัทอินเตอร์ เอ็กซ์เพิร์ท คอนสตรัคชั่น จำกัด. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- พิรญา ชื่นวงศ์. (2560). ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษาธุรกิจการขนส่งในจังหวัดเชียงราย. **วารสารเศรษฐศาสตร์และกลยุทธ์การจัดการ**, 4(2), 92-100.
- ภัทรนันท์ ศิริไทย. (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยชุมชนสระแก้ว. **วารสารด้านการบริหารรัฐกิจและการเมือง**, 5(1), 157-197.
- รจนพรรณ อมรจุโรจน์. (2551). การวัดประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน IT สถาบันการเงินแห่งหนึ่ง โดยวิธี Data Envelopment Analysis. วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554**. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่น.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542**. กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2539). **การบริหารการตลาดยุคใหม่**. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี ไทย-ญี่ปุ่น.
- สมบัติ อาริยาศาล (2561). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา. **Journal of Roi Kaensarn Academic**, 3(2), 33-46.
- สัญญา สัญญาวิวัฒน์. (2544). ทฤษฎีองค์ประกอบประสิทธิภาพ. ใน นิเทศ ดินณะกุล (บ.ก.). **รวมบทความสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา**. (หน้า 108-125). กรุงเทพฯ: ภาควิชาสังคมวิทยา
- มานุษยวิทยา คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุพจน์ นาคสวัสดิ์. (2559). **หนังสือการสำรวจความผูกพันในการทำงานของพนักงานแนวคิด ทฤษฎี และแนวปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- สุรเจต ไชยพันธ์พงษ์. (2563). แรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดพะเยา. **วารสารวิชาการสิรินธรปริทรรศน์**, 21(2), 340-354.
- อรุณทัย จันทวงษ์ และ ประสพชัย พสนนธ์. (2561). ปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานขายในธุรกิจค้าปลีกสินค้าปลอดอากรของไทย. **วารสารการจัดการธุรกิจ**, 7(1), 83-99.
- อัครเดช ไม้จันทร์. (2560). **ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมติดตั้งเครื่องจักรสายการผลิตในจังหวัดสงขลา**. บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- อุทัย กนกภูมิพงศ์. (2547). **ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจในการรับบริการแบบศูนย์บริการจุดเดียวเบ็ดเสร็จของประชาชนที่มาใช้บริการ ณ สำนักงานเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา, มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- อุทสัน วิระศักดิ์การุณย์. (2556). **ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความต้องการในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจกองบังคับการอารักขาและควบคุมฝูงชน**.

วิทยาลัยการศึกษาด้านบริหารธุรกิจ
สาขาวิชาการบริหารงานตำรวจและ
กระบวนการยุติธรรม, มหาวิทยาลัยราช
ภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.

doi: 10.1111/j.1468-
232X.1968.tb01080.x

Vroom, V. H. (1964). **Work and motivation**. New
York: John Wiley & Sons.

Davis, K. (1981). **Human Behavior at Work,
Organization Behavior**. New York:
McGraw-Hill.

Walter, K. (1978). **The Working Class in
Welfare Capitalism**. London:
Routledge & Kegan Paul.

Herzberg, F. et al. (1959). **The Motivation of
work**. New York: John Wiley & Sons.

Herbert, H. G. (1972). **The Management of
Organization: A Systems and Human
Resources Approach**. (12th ed.). New
York: Appleton-Century-Crofts.

Loudon, D. L. and Bitta, D. A. J. (1988).
**Consumer Behavior: Concept and
Applications**. (3rd ed). New York:
McGraw-Hill.

Luthans, F. (1989). **Organizational behavior**.
New York: McGraw-Hill.

Mowen, J. and Minor, M. (1998). **Consumer
Behavior**. New York: Prentice Hall.

Peterson, E. and Plowman, E.G. (1989).
**Business organization and
management**. Homewood, Illinois:
Richard D. Irwin.

Pinder, C. (1998). **Work Motivation in
Organizational Behavior**. Upper
Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Schermerhorn, J. R., Hunt, J. and Osborn, R. N.
(2002). **Organizational Behavior**. (7th
ed.). New York: John Wiley & Sons.

Strauss, G. (1968). Human relations—1968 style.
**Industrial Relations: A Journal of
Economy and Society**, 7(3), 262-276.