

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์เครดิตยูเนียน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวความคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงาน
2. แนวความคิดเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะผลการปฏิบัติงาน
4. บริบทสหกรณ์เครดิตยูเนียน
5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวความคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงาน

ความหมายของประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพตามความหมายมีผู้นิยามไว้ ส่วนมากมักกล่าวถึงลักษณะผลการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน และผลของการปฏิบัติงานดี คือ ประสิทธิภาพในการทำงานที่สูง และถ้าผลของการปฏิบัติงานไม่ดีถือว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่ำ ได้มีผู้ให้ความหมายของประสิทธิภาพไว้ ดังนี้

มิลเลท (Millet, 1994 : 4) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพว่าเป็นผลการปฏิบัติงานที่ทำให้มนุษย์เกิดความพึงพอใจ และได้ผลกำไรจากการปฏิบัติงานเหล่านั้น

ไซมอน (Simon, 1990 : 180 อ้างถึงใน ชัยนุช ชันบุญ, 2551 : 7) ได้ชี้ให้เห็นว่า ประสิทธิภาพนั้น สามารถพิจารณาได้จากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสองปัจจัย คือ ปัจจัยนำเข้า (Input) กับปัจจัยทางด้านการผลิต (Output) หรือ กล่าวกันอีกนัยหนึ่งก็คือ ประสิทธิภาพจะเท่ากับปัจจัยนำเข้า ลบด้วยปัจจัยทางด้านการผลิตที่ได้รับ

ไรแอน และสมิท (Ryan & Smith, 1998 : 276) ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพของบุคคล (Human Efficiency) ว่าเป็นความสัมพันธ์ในทางบวกกับสิ่งที่ทุ่มเทและลงทุนให้กับงาน ประสิทธิภาพจะพิจารณาได้จากการทำงานของแต่ละบุคคลโดยเปรียบเทียบกับสิ่งที่ให้กับงาน เช่น ความพยายาม กำลังงาน กับผลลัพธ์ที่ได้จากงานนั้น

หุบ กาญจนปราชญ์ (2546 : 40) กล่าวถึงประสิทธิภาพในการบริหารงานในระบบราชการ โดยกล่าวว่า ประสิทธิภาพเป็นความปรารถนาของการบริหารในระบบราชการโดยอันจะก่อให้เกิดการบริหารราชการได้ผลสูงสุด คู่กับการจ่ายเงินภาษีอากรในการบริหารงานของประเทศ และต้องก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ประชาชน

ระพี แก้วเจริญ และทิตยา สุวรรณะชญ (2544 : 5) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพว่าเป็นความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงานให้สำเร็จโดยไม่ได้กล่าวถึงปัจจัยนำเข้า ผลผลิต หรือความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแต่อย่างใด

ธงชัย สันติวงษ์ (2545 : 154) กล่าวถึงประสิทธิภาพว่า หมายถึง การเปรียบเทียบทรัพยากรที่ใช้ไปกับผลที่ได้จากการทำงานว่าดีขึ้นอย่างไร แลไหน ในขณะที่กำลังทำงานตามเป้าหมายขององค์การ

สมพงษ์ เกษมสิน (2549 : 17) ได้กล่าวถึงความหมายของประสิทธิภาพว่า ประสิทธิภาพนั้น นอกจากจะขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ในอันที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีแล้ว ประสิทธิภาพของหน่วยงานยังขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติที่จะต้องมีความสำนึกว่าตนนั้นต้องมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อประโยชน์ของสังคมอีกด้วย

พิมลจรรย์ นามวัฒน์ (2544 : 7) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพว่า ประสิทธิภาพวัดได้จากความสามารถขององค์กรในการใช้ทรัพยากรในระยะสั้น โดยการเปรียบเทียบปัจจัยนำเข้า (Input) และรายจ่าย กับปัจจัยนำออก (Output) และรายได้

ผู้วิจัยสามารถสรุป ความหมายของประสิทธิภาพ คือ ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรู้ ความสามารถ และความอดสาหะในการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบได้ทันเวลาที่ โดยใช้เวลา เงิน คน และวัสดุอุปกรณ์อย่างประหยัดเมื่อเทียบกับปริมาณงานที่สำเร็จ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้ากับผลผลิตและทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจเพื่อให้ได้ผลการดำเนินงานที่ได้กำหนดไว้และเพื่อกำไรขององค์การ และประสิทธิภาพเป็นเรื่องของการใช้ปัจจัยและกระบวนการในการดำเนินงาน โดยมีผลผลิตที่ได้รับเป็นตัวกำหนด การแสดงประสิทธิภาพของการดำเนินงานใดๆ อาจแสดงค่าของประสิทธิภาพในลักษณะการเปรียบเทียบระหว่างค่าใช้จ่ายในการลงทุนกับผลกำไรที่ได้รับ ซึ่งถ้าผลกำไรสูงกว่าต้นทุนเท่าไรยิ่งแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพมากขึ้น

ความสำคัญของประสิทธิภาพในการทำงาน

ความสำคัญของประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้บริหารสามารถกำหนดกิจกรรมที่ต้องดำเนินการตามลำดับขั้นตอนของกิจกรรมต่างๆ ได้กล่าวคือสามารถพิจารณาความจำเป็นและลำดับขั้นตอนของกิจกรรมและการวิเคราะห์กำหนดความเหมาะสมทั้งเครื่องจักรและอุปกรณ์ ทำให้เกิดการออกแบบกระบวนการผลิตที่ดีได้ ลดต้นทุน เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและยังสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของงานตามที่ต้องการได้ นั่นก็คือนอกจากจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแล้วยัง

เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานด้วย ซึ่งจุดเน้นของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน คือ ทำงานน้อยได้งานมาก ผู้บริหารจึงควรได้ศึกษาพัฒนาระบบงานหรือวิธีการทำงานให้ง่ายขึ้น และมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ซึ่งเป็นส่วนที่ช่วยให้มองเห็นประโยชน์ของการปฏิบัติงานเกี่ยวข้องตั้งแต่การออกแบบกระบวนการผลิต เช่น การออกแบบผลิตภัณฑ์ การออกแบบกระบวนการผลิต การออกแบบวิธีปฏิบัติงาน การออกแบบเครื่องมืออุปกรณ์ และการออกแบบโรงงาน กิจกรรมการออกแบบทั้งหมดจะมีผลต่อประสิทธิภาพของระบบการผลิต ถ้าการออกแบบดีผลผลิตจะสูง ความสูญเสียจะต่ำ เพราะฉะนั้นการศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญ (วันชัย ริจิรวนิช, 2545 : 16) คือ

1. เพื่อการปรับปรุงกระบวนการผลิตและวิธีการทำงาน
2. เพื่อการเพิ่มความสะดวกและง่ายต่อการทำงาน รวมทั้งลดความเมื่อยล้าในการทำงาน
3. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้วัสดุ แรงงาน เครื่องจักร ที่ดิน เงินทุน พลังงาน และข้อสนเทศ
4. เพื่อปรับปรุงสถานที่ทำงานและสภาพแวดล้อมการทำงาน
5. เพื่อกำหนดหาวิธีการเคลื่อนย้ายวัสดุในกระบวนการผลิตให้เหมาะสมและต้นทุนต่ำ
6. เพื่อกำหนดมาตรฐานวิธีการทำงานที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร

องค์ประกอบของประสิทธิภาพในการทำงาน

เฮอริซเบิร์ก (Herzberg, 1968 : 24 อ้างถึงใน ชัยนุช ชันบุญ, 2551 : 8) ได้เสนอแนวคิดโดยได้นำเอาการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานมาศึกษาร่วมกัน เพื่อให้ได้ปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างสบายใจและมีประสิทธิภาพได้ศึกษาวิจัยถึงทัศนคติของบุคคลที่พอใจในการทำงาน และไม่พอใจในการทำงาน พบว่า บุคคลที่พอใจในการทำงานนั้นประกอบด้วยปัจจัยดังนี้

1. การที่สามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จ
2. การที่ได้รับการยกย่องนับถือเมื่อทำงานเสร็จ
3. ลักษณะเนื้อหาของงานที่น่าสนใจ
4. การที่ได้มีความรับผิดชอบมากขึ้น
5. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
6. การที่ได้มีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงาน

ส่วนปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมของงานที่เป็นสิ่งทำให้เกิดความพึงพอใจประกอบด้วยปัจจัยดังนี้

1. นโยบายการบริหารขององค์กร
2. การควบคุมบังคับบัญชา
3. สภาพการทำงาน

4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทุกระดับในหน่วยงาน
5. ค่าตอบแทน
6. สถานภาพ
7. การกระทบกระเทือนต่อชีวิตส่วนตัว

สมยศ นาวิการ (2545 : 5) ได้กล่าวถึงแนวคิดที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กร คือ

1. กลยุทธ์ (Strategy) กลยุทธ์เกี่ยวกับการกำหนดภารกิจ การพิจารณาจุดอ่อนและจุดแข็งในองค์กร โอกาส และอุปสรรค
2. โครงสร้าง (Structures) โครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสมจะช่วยให้ปฏิบัติงาน
3. ระบบ (System) ระบบขององค์กรที่จะบรรลุเป้าหมาย
4. แบบ (Style) แบบของการบริหารของผู้บริหาร เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร
5. บุคลากร (Staff) ผู้ร่วมองค์กร
6. ความสามารถ (Skill)
7. ค่านิยม (Share Value) ค่านิยมของคนในองค์กร

ชัยสมพล ชาวประเสริฐ (2549 : 27) กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถที่จะวางหลักและวิธีการทำงานให้ได้ผลงานออกมาสูงที่สุด เป็นที่พอใจแก่ผู้รับบริการ องค์กรและผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้นๆ ด้วย กล่าวคือ นอกจากผลงานที่ได้ต้องมีปริมาณและคุณภาพสูงแล้ว ยังต้องคำนึงถึงความพอใจของผู้ผลิต และผู้ใช้สินค้าหรือบริการนั้นๆ ประกอบด้วย 5 ประการ คือ

1. คุณภาพงาน (Quality) จะต้องมีคุณภาพสูง คือทั้งผู้ผลิตและผู้ใช้ได้ประโยชน์ คุ่มค่า และมีความพึงพอใจ
2. ปริมาณของงาน (Quantity) งานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน
3. เวลา (Time) คือเวลาที่ใช้ในการดำเนินงาน จะต้องมีความเหมาะสมกับคุณภาพและปริมาณของงาน รวมทั้งจะต้องเป็นไปตามกำหนดและสภาพการณ์ด้วย
4. วิธีการ (Method) ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตามหลักการเหมาะสมกับงานและทันสมัย
5. ค่าใช้จ่าย (Expenses) ในการดำเนินงานค่าใช้จ่ายทั้งหมดจะต้องเหมาะสมกับงาน เวลา และวิธีการ คือจะต้องลงทุนน้อยและได้ผลกำไรมากที่สุด

บวร ประพฤติดี (2547 : 4-6) ได้กล่าวถึง ปัจจัยอันเป็นตัวกำหนดที่สำคัญที่ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร สามารถแยกออกได้ ดังนี้

1. การจัดโครงสร้างขององค์การ โครงสร้างขององค์การเปรียบเสมือนตัวร่างกายของมนุษย์ ที่เป็นหลักให้ระบบต่างๆ ประสานสัมพันธ์อย่างเป็นระเบียบ โครงสร้างจะบ่งบอกถึงตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ ในองค์การ

2. การควบคุมบังคับบัญชาตามสายงานในองค์การ ตามหลักของการอยู่ร่วมในสังคมหรือในองค์การอันเป็นระบบย่อยนั้น การควบคุมบังคับบัญชามีความจำเป็นมาก เพื่อที่จะให้การดำเนินงานเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวมหรือเป้าหมายของคนในสังคมบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ อย่างไรก็ตามการควบคุมก็มีหลายระดับหลายประเภท และโดยธรรมชาติแล้วบุคคลก็ไม่นิยมที่จะเป็นลูกน้องใคร หรือถูกควบคุมตลอดเวลา ฉะนั้นในองค์การบางองค์การที่มีลักษณะโครงสร้างแบบแบนราบ เช่น มหาวิทยาลัย ลักษณะของการควบคุมตามสายการบังคับบัญชา จึงมีน้อยกว่าองค์การแบบอื่นๆ เช่น ลักษณะโครงสร้างองค์การของทหาร เป็นต้น

3. ผู้ร่วมปฏิบัติงานในองค์การในลักษณะของการบริหารงานบุคคลในยุคปัจจุบันนี้ ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีความสำคัญจะละทิ้งเพิกเฉยไม่ได้ไม่ว่าคนงานนั้นจะอยู่ในระดับใดขององค์การก็ตาม เพราะการทำงานเป็นทีมต้องอาศัยพลังจากทุกๆ ส่วนในองค์การ การใช้อำนาจอย่างเด็ดขาดของผู้บังคับบัญชาบางครั้งอาจสร้างอุปสรรคในการบริหารงานเพิ่มมากยิ่งขึ้น ดังนั้นในการปฏิบัติงานต้องคำนึงว่าองค์การจะต้องประกอบด้วยโครงสร้างบุคคล และการดำเนินงานซึ่งในปัจจุบันทางสังคมถือว่าองค์การจะต้องมีความร่วมมืออยู่ด้วยเสมอ เพราะผู้บริหารไม่สามารถจะปฏิบัติงานได้สำเร็จตามลำพัง ต้องได้รับการร่วมมือจากผู้อื่นด้วย ทั้งนี้ด้วยการมีส่วนร่วมในความคิดและวินิจัยกับเขา นั่นหมายถึง การสร้างความเข้าใจในจุดประสงค์เดียวกัน ผู้บริหารต้องรู้จักกระตุ้นให้คนงานยินดีที่จะทำงานให้ตนมากกว่าผู้อื่น และรู้จักหาวิธีที่จะช่วยพวกเขาให้ปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

4. ค่าตอบแทนในการทำงานมีความสำคัญอย่างยิ่งอีกประการหนึ่งนับตั้งแต่ยอมรับในหลักทฤษฎีการลดหย่อนแห่งความต้องการแล้ว องค์การ สังคม บุคคลก็พยายามหาทางที่จะแก้ปัญหาเหล่านี้ และค่าตอบแทนการทำงานก็เป็นปัจจัยอีกประการหนึ่งในการกระตุ้นให้คนจงรักภักดีต่อองค์การ และอยู่ทำงานกับองค์การตลอดไป

5. สภาพการทำงานที่ดีมีส่วนอย่างมากในการกระตุ้นให้คนทำงานเพราะเป็นเงื่อนไขอย่างหนึ่งของคนก่อนที่จะตัดสินใจทำงาน คนทุกคนก็ต้องการทำงานในองค์การที่มีเครื่องอำนวยความสะดวกสมบูรณ์ มีหัวหน้าดี เพื่อนร่วมงาน ค่าตอบแทนดี (แต่ไม่ใช่ว่าทุกคนจะสามารถเลือกสิ่งที่ว่านั้นได้) ดังนั้นปัจจัยดังกล่าวมานี้จึงต้องคำนึงถึงให้มาก อย่ามองข้ามไปและให้ความสำคัญเท่าเทียมกับปัจจัยทางการบริหารอื่นๆ เช่นกัน

6. การฝึกอบรม ในปัจจุบันนี้ได้ยอมรับกันอย่างกว้างขวางว่าเป็นหน้าที่สำคัญของการบริหารที่จะจัดการองค์การขนาดใหญ่ในสังคม การฝึกอบรมเป็นการเพิ่มพูนความรู้และทักษะของคนเพื่อที่จะนำมาใช้ทำงานเฉพาะอย่างขององค์การให้บรรลุผลสำเร็จ การฝึกอบรมจึง

ต้องมีในทุกองค์การเพื่อเพิ่มศักยภาพของมนุษย์ทุกคน การฝึกอบรมเป็นการเพิ่มผลผลิต เพิ่มกำลังขวัญ ทำให้ลดการควบคุมคนในองค์การลงได้ ลดอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานได้

7. การประเมินผลเป็นกระบวนการที่สำคัญในการบริหาร ความล้มเหลวของการทำงานในปัจจุบัน ส่วนหนึ่งมาจากการขาดการประเมินผล เพราะผลงานทุกๆ ประการในการทำงานจะต้องมีการติดตามผล และประเมินคว่าดีหรือไม่ดีอย่างไร ตรงกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ คຸ້มทุนหรือขาดทุน และจะแก้ไขในอนาคตให้ดีขึ้นอย่างไร การประเมินผลนอกจากจะช่วยแก้ปัญหาให้แก่องค์การแล้ว ยังแก้ปัญหาส่วนตัวบุคคลอีกด้วย ในกรณีที่หัวหน้างานจะตัดสินใจให้ความคิดความชอบ หรือจะเปลี่ยนแปลงตำแหน่งใหม่ในองค์การ

8. ความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำ เป็นปัจจัยสำคัญที่หัวหน้าจะต้องทราบซึ่งอาจพิจารณาได้จากคุณสมบัติที่สำเร็จการศึกษา มา หรืออาจจะดูจากทักษะในการทำงานตามที่องค์การได้ตั้งเป้าหมายไว้

9. คุณภาพของงาน ต้องพิจารณาให้แน่นอนสุขุมรอบคอบว่ามีแค่ไหนและจะตัดสินใจว่าคุณภาพของงานอย่างไรจึงจะให้ความถูกต้องมากที่สุด

10. ปริมาณงานที่จะเป็นตัวกำหนดการปฏิบัติงานประจำวัน ที่จะนำไปใช้ในการประเมินผล ปริมาณงานแค่ไหนจึงกำหนดไว้เป็นมาตรฐานสำหรับทุกคนในองค์การที่ต้องยึดถือ

11. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของคนที่ทำงานในองค์การการที่หัวหน้าได้รับทราบภูมิหลังของผู้ได้บังคับบัญชา ก่อนรับเข้าทำงานเกี่ยวกับความคิดเห็นต่างๆ จะเป็นเรื่องดีต่อหัวหน้าเองในการเลือกมอบงานให้ลูกน้องรับผิดชอบ

12. ความสามารถในการตัดสินใจปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ ความสามารถนี้อาจมีเฉพาะตัวบุคคลใดบุคคลหนึ่ง อย่างไรก็ตามความสามารถในเรื่องนี้จะเป็นปัจจัยส่งเสริมให้องค์การพัฒนา มากยิ่งขึ้น หัวหน้าที่มีความสามารถในการเลือกตัดสินใจสูงย่อมมีลักษณะความสามารถอย่างสูงในการเป็นนักบริหาร

13. ทักษะคติเกี่ยวกับงานที่ทำ ก็มีผลกระทบอย่างมากต่อการประเมินผล คนบางคนเข้าทำงานในองค์การ ก. เพราะสอบเข้าทำงานในองค์การ ข. ไม่ได้จบปริญญาตรีทางการศึกษา แต่ไปเป็นนักการธนาคารอย่างนี้ เป็นต้น

14. แรงผลักดันในการทำงาน เป็นพลังที่จะจุดเชื้อไฟแห่งความก้าวหน้าในคนทำงานทุกคน ถ้าหากองค์การใดได้บุคคลที่มีพลังในการทำงานสูง องค์การนั้นก็มักจะประสบผลสำเร็จทางการบริหาร สูงด้วย

อีเมอร์สัน (Emerson, 1994 : 112 อ้างถึงใน เนตรดวง มัชฌิมา, 2549 : 47) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน มี 12 ประการ ดังนี้

1. ทำความเข้าใจและกำหนดแนวทางความคิดในการทำงานให้กระจ่าง
2. ใช้หลักสามัญสำนึกในการพิจารณาความน่าจะเป็นไปได้ของงาน

3. คำปรึกษาแนะนำต้องสมบูรณ์และถูกต้อง
4. รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน
5. ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม
6. การทำงานต้องมีสมรรถภาพ นับไว และลงทะเยอใยเป็นหลักฐาน
7. งานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึง
8. งานสำเร็จทันเวลา
9. ผลงานได้มาตรฐาน
10. การดำเนินงานสามารถยึดเป็นมาตรฐานได้
11. กำหนดมาตรฐานที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการฝึกสอนงานได้
12. ให้บำเหน็จรางวัลแก่งานที่ดี

วิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพของบุคคล

วรรณภรณ์ กลิ่นสุข (2544 : 24) กล่าวถึงวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพของบุคคล ว่ามีวิธีการที่ใช้อยู่ 3 วิธีการ คือ

1. วิธีการบริหารทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Managerial Approach) การที่พนักงานยังขาดความรู้เฉพาะอย่างเกี่ยวกับงานที่ทำ เพื่อแก้ไขปัญหาก็มีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาความรู้ทางวิทยาศาสตร์ในแต่ละส่วนประกอบของงานของพนักงานควรจะเป็นสิ่งที่ง่าย สามารถทำซ้ำได้และง่ายต่อการเรียนรู้ที่จะดำเนินงาน ภายใต้การมีสภาวะการณ์ดังกล่าว ผู้บริหารควรที่จะสร้างระบบการบริหารซึ่งประกอบด้วยความยุติธรรมเกี่ยวกับจำนวนวันที่จ่ายค่าตอบแทนหน้าที่ด้านการบริหารที่จะจัดให้เพิ่มเติมจะประกอบด้วยการคัดเลือกและการฝึกอบรมอย่างเป็นวิทยาศาสตร์ ซึ่งจะช่วยพัฒนาบุคลากรให้อยู่ในสภาวะที่มีประสิทธิภาพสูงสุด แนวคิดพื้นฐานเดิมก็คือ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติได้ถูกสนใจเบื้องต้นมาก่อนแล้ว โดยการใช้ความสนใจทางด้านเศรษฐกิจเป็นสิ่งกระตุ้น และระบบการให้รางวัลนี้อาจทำให้การปฏิบัติงานดีขึ้น

2. วิธีการมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Approach) การมีหน้าที่ทางสังคม ที่เข้ามาเกี่ยวข้องด้วยกลุ่มทำงาน จะประกอบไปด้วยการรวมกลุ่มแบบไม่เป็นทางการ ซึ่งสมาชิกของกลุ่มได้มีโอกาสรับค่านิยมและทัศนคติของกลุ่มเข้าไปเป็นทางการ ซึ่งสมาชิกของกลุ่มได้มีโอกาสรับค่านิยมและทัศนคติของกลุ่มเข้าไปเป็นของตน พฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มจะถูกควบคุมและปรับปรุงโดยกลุ่ม ดังนั้นเพื่อให้ได้มาซึ่งความเข้าใจพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน จึงจำเป็นต้องพิจารณาถึงสิ่งแวดล้อมทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานด้วย สิ่งสำคัญคือ ข้อสรุปที่ว่า สิ่งจูงใจทางเศรษฐกิจอาจจะไม่ได้ผล ถ้าสิ่งนั้นไม่สามารถเข้ากันได้กับบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่มตัวอย่าง เช่น ผู้ปฏิบัติงานมักจะประพฤติตรงกันข้ามกับผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจที่ตนได้รับ โดยมีการปฏิบัติสอดคล้องกับบรรทัดฐานเกี่ยวกับผลผลิตที่กลุ่มสร้างขึ้น ถึงแม้ว่าเขาเหล่านั้นจะมีความสามารถที่จะทำให้ผลผลิต

สูงขึ้นไปก็ตาม ประเด็นสำคัญอีกประเด็นหนึ่งคือ แรงจูงใจทางด้านเศรษฐกิจจะมีประสิทธิภาพต่ำกว่า แรงจูงใจทางด้านสังคมเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยกลุ่มทำงานจะประกอบไปด้วยการรวมกลุ่มแบบไม่เป็นทางการ ซึ่งสมาชิกของกลุ่มแต่ละคนจะมีหน้าที่เฉพาะของตน เมื่อสมาชิกในกลุ่มได้มีโอกาสรับค่านิยม และทัศนคติของกลุ่มเข้าไปเป็นของตน พฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มจะถูกควบคุมและปรับปรุงโดยกลุ่ม นอกจากนี้ยังพบว่า การเปลี่ยนแปลงทางเทคนิคที่เปลี่ยนแปลงโดยผู้บริหารจะถูกต่อต้าน ถึงแม้ว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะบังเกิดผลดีทางเศรษฐกิจต่อพนักงานก็ตาม เพราะว่าการเปลี่ยนแปลงนั้น อาจจะเป็นสิ่งที่ข่มขู่หรือคุกคามต่อฐานะทางสังคมของบุคคลภายในกลุ่ม หรือจุดยืนทางสังคมของกลุ่มภายในองค์กรก็ได้

เพื่อที่จะส่งเสริมให้พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานได้ประสานกัน จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะคงไว้ซึ่งการติดต่อสื่อสารแบบสองทางให้คงอยู่ทั่วทุกแห่งในองค์กร ผู้บริหารควรจะได้รับทราบถึงสิ่งที่ผู้บริหารคาดหวัง รวมทั้งพฤติกรรมปฏิบัติที่ผู้ปฏิบัติงานควรกระทำการติดต่อสื่อสารควรจะได้วางแผนร่วมกันทั้งฝ่ายผู้ปฏิบัติและผู้บริหาร การมีส่วนร่วมจะเป็นการให้โอกาสผู้ปฏิบัติงาน ได้มีส่วนให้แนวคิดเพื่อพัฒนาองค์กรและเป็นการลดพลังต่อต้านการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคนิคด้วย

3. วิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources Management) โดยอาศัยแนวคิดที่ว่า บุคคลมีความต้องการสิ่งอื่นนอกเหนือจากรางวัลทางด้านร่างกาย เศรษฐกิจ และสังคม ความต้องการที่นอกเหนือจากนี้ ได้แก่ ความต้องการการยอมรับ และการประสบผลสำเร็จจากการปฏิบัติงานได้ นอกจากนี้พบว่า การปรับปรุงงานการบริหาร โดยเน้นวัตถุประสงค์ และการทำงานเป็นทีมที่เน้นการควบคุมตนเอง จะก่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งสำคัญของวิธีการนี้คือ การให้มีส่วนร่วมในการสร้างเป้าหมายของงาน และการปฏิบัติงานที่เน้นความรับผิดชอบในการควบคุมตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

สรุปได้ว่า การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ คือ ส่วนประกอบสำคัญที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือสำเร็จตามเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ ระบบโครงสร้างองค์กร รูปแบบการบริหารบุคลากร ค่านิยมของคนในองค์กร รวมถึงสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ถ้าได้รับการตอบสนองการทำงานก็มีประสิทธิภาพแต่ถ้าไม่ได้รับการตอบสนองการทำงานก็ไม่มีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ

แนวความคิดเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

บอร์ค และชมิทท์ (Burke & Schmidt, 1971 อ้างถึงใน ชิชณูช ชั้นบุญ, 2551 : 9) ได้กล่าวถึงการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรโดยใช้ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะเน้นวิธีประสานความต้องการความก้าวหน้ารุ่งเรืองของบุคคลเข้ากับความต้องการความสำเร็จขององค์กร

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ (2545 : 42) ได้กล่าวถึง หลัก 4 ประการในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมีดังนี้

1. พยายามค้นหาแนวทางการทำงานที่ดีที่สุด (The one best way) ซึ่งดำเนินการโดยใช้วิธีการสังเกต (Observation) และการรวบรวมความรู้ทั้งหมดในอดีตมาไตร่ตรองอย่างรอบคอบถึงสิ่งที่พนักงานกำลังกระทำ โดยพยายามปรับปรุงการปฏิบัติงานแต่ละอย่างเพื่อไปสู่แนวทางการทำงานที่ดีที่สุด

2. การคัดเลือกบุคคลตามหลักวิทยาศาสตร์ (Scientific Selection of Personnel) เป็นการนำหลักเหตุผลทางวิทยาศาสตร์มาใช้ในการคัดเลือกคน เช่น คนที่มีร่างกายใหญ่โตแข็งแรงก็ควรเลือกมาทำงานที่ใช้กำลัง ส่วนคนผอมหรือตัวเล็กควรจะให้ทำงานที่ใช้แรงกายน้อยแต่ใช้ความสามารถด้านอื่นแทน เพื่อเป็นการใช้คนให้เกิดประโยชน์ได้มากขึ้น โดยให้พนักงานแต่ละคนได้รับการฝึกอบรมเท่าเทียมกันจนมีความสามารถในการทำงานเพิ่มขึ้น

3. สิ่งจูงใจทางการเงิน (Financial Incentives) การจัดคนให้เหมาะสมกับงาน (Putting the right worker on the right job) ไม่ใช่วิธีจะทำให้สามารถเพิ่มผลผลิตได้ถ้าขาดแผนในการจูงใจพนักงาน ส่วนวิธีการที่เขานำมาใช้เรียกว่า “การจ่ายค่าจ้างเป็นรายชิ้น” เช่น คนงานที่ทำงานได้มากกว่ามาตรฐานจะได้ค่าจ้างที่สูงขึ้น แต่ถ้ามีผลงานต่ำกว่ามาตรฐานก็จะถูกตัดค่าจ้าง

4. หลักการแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) เป็นการแบ่งงานระหว่าง ผู้บริหารกับคนงาน โดยผู้บริหารจะทำหน้าที่ในการวางแผน (Planning) การเตรียมการ (Preparing) และการตรวจสอบ (Inspecting) ส่วนคนงานจะเป็นผู้ลงมือทำงานอย่างแท้จริง

นัตยาพร เสมอใจ (2547 : 177) กล่าวถึงการเพิ่มประสิทธิภาพ คือ การลดเวลา ลดต้นทุน เพิ่มผลิตภาพ และเพิ่มความพึงพอใจประสิทธิภาพในการบริการคือผลประโยชน์ที่จะตามมา ยิ่งธุรกิจสามารถพัฒนาประสิทธิภาพในการบริการให้สูงขึ้นเท่าใด ก็หมายถึงความสำเร็จที่จะตามมาสูงขึ้นเท่านั้น โดยกลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการสามารถทำได้ดังนี้

1. จัดลำดับความสำคัญของลูกค้า จัดแบ่งกลุ่มลูกค้าออกเป็นกลุ่มๆ ให้ชัดเจนว่าจะให้บริการแก่ลูกค้ากลุ่มใดตามลำดับความสำคัญก่อนหลัง ซึ่งอาจแบ่งออกเป็นลูกค้า VIP ลูกค้าที่ต้องการการบริการด่วน หรือจัดตามลำดับการมาก่อนหลังเพื่อไม่ให้เสียลูกค้ารายสำคัญไป

2. การลดต้นทุนวัตถุดิบ การซื้อวัตถุดิบเป็นจำนวนมากเพื่อให้ได้ราคาถูกลง ไม่ใช่การลดคุณภาพของวัตถุดิบ ต้องใช้ควบคู่กับการนำเสนอสินค้าหรือบริการพิเศษในรูปแบบมวล (Mass) ไม่ให้มีรูปแบบสินค้าหรือบริการที่มีความหลากหลายมากเกินไป ข้อเสียคือ ขาดความหลากหลายในการบริการ

3. การใช้แหล่งทรัพยากรจากภายนอก (Outsourcing) การให้บุคคลภายนอกเข้ามาช่วยในการให้บริการในบางส่วนที่ธุรกิจสามารถควบคุมคุณภาพได้ จะช่วยประหยัดต้นทุนในการลงทุนขยาย การบริการ และสามารถให้บริการได้มากขึ้น

4. ลดต้นทุนด้านแรงงาน โดยการลดจำนวนพนักงานในการให้บริการให้บริการพนักงานที่เหลือต้องทำงานมากขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ข้อเสียก็คือ ทำให้ไม่สามารถให้บริการที่มีความเฉพาะแก่ลูกค้าแต่ละรายในช่วงที่ลูกค้าเยอะๆ

5. การเพิ่มพนักงานบริการ ช่วยให้ธุรกิจสามารถให้บริการแก่ลูกค้า แบบเฉพาะเจาะจงได้อย่างทั่วถึง ซึ่งจะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจได้มาก แต่ก็มีต้นทุนค่าแรงงานที่สูง

6. การให้ลูกค้าเข้ามาเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริการ เป็นการให้ลูกค้า เข้ามาดำเนินการแทนพนักงานบริการในบางส่วนหรือทั้งหมด

6.1 การให้ลูกค้าได้เข้ามาทำกิจกรรมบางอย่างด้วยตนเอง ช่วยลดจำนวนพนักงานในการให้บริการได้ พนักงานที่มีเพียงคอยให้ความช่วยเหลือให้ลูกค้าใช้บริการได้สะดวกยิ่งขึ้น เช่น ร้านอาหารแบบบริการตนเอง หรือปั๊มน้ำมันที่ลูกค้าเติมเอง

6.2 การใช้เครื่องมือเข้ามาให้ลูกค้าสามารถใช้บริการได้ด้วยตนเองเป็นความพยายามลดการติดต่อกับพนักงานลง โดยให้ใช้เครื่องมือต่างๆ เข้ามาเป็นตัวกลางและ ให้ลูกค้าเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมด้วยตนเอง เช่น การใช้เว็บไซต์ในการติดต่อทำธุรกรรมต่างๆ

7. การปรับอุปสงค์ โดยการเปลี่ยนเวลาในการบริการของลูกค้า ซึ่งจะแบ่งออกเป็น 2 ช่วงเวลา

7.1 ช่วงเวลาที่ขายดีที่สุด (Peak) เป็นช่วงที่ลูกค้านิยมรับบริการสูงที่สุด ถ้าลูกค้าเข้ามามากจนเกินศักยภาพในการให้บริการที่มีคุณภาพ จะทำให้เสียลูกค้าที่ไม่สามารถเข้ารับบริการหรือได้รับบริการ ที่คุณภาพไม่ดี เป็นต้น ธุรกิจอาจต้องจำกัดการให้บริการเพื่อรักษาคุณภาพของการบริการที่ดี แต่ต้องระวังไม่ให้เป็นการสูญเสียลูกค้าส่วนเกินไปให้กับคู่แข่งได้ง่ายๆ ซึ่งธุรกิจอาจจะต้องพิจารณาขยายศักยภาพในการให้บริการ

7.2 ช่วงนอกฤดูดูแลหรือช่วงยอดขายต่ำ (Off) เป็นช่วงที่ลูกค้าไม่นิยมมารับบริการ เช่น ช่วงที่มีรายได้น้อย แต่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ พนักงานว่าง ทำงานไม่เต็มศักยภาพ สูญเสียประโยชน์จากทรัพยากรที่มี

ชัยสมพล ชาวประเสริฐ (2549 : 32) ได้กล่าวถึง วิธีการเสริมสร้างหรือการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคคล ไว้ดังนี้

1. การสร้างบรรยากาศ หรือเงื่อนไขที่จะให้คนในองค์กรมีความรู้สึกอยากทำงาน ตัวการสำคัญที่จะวัดว่าบรรยากาศหรือเงื่อนไขในองค์กรเอื้ออำนวยต่อการทำงานมากน้อยเพียงใด ก็คือ ระดับขวัญและกำลังใจของคน

2. การใช้ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ หรือรวบรวมมากำหนดกิจกรรมที่สำคัญขององค์กร เพื่อกระตุ้นให้มีการปรับปรุงให้ดีขึ้น การวัดว่าควรปรับปรุงกิจกรรมอะไรนั้น โดยทั่วไปจะต้องเปรียบเทียบผลได้กับค่าใช้จ่ายของการปรับปรุงนั้น สิ่งที่ควรปรับปรุง คือ

2.1 การปรับปรุงระบบการสื่อสาร

2.2 การกระตุ้นส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางการบริหารบางระดับ

2.3 การกำหนดผลตอบแทนให้กับพนักงานทุกระดับ

2.4 การกำหนดโครงการ การจ่ายค่าตอบแทนที่ยืดหยุ่นได้

3. การกำหนดระบบ การประเมิน และการให้ค่าตอบแทนของผู้บริหารสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิภาพในการบริหารงาน โดยสอดคล้องกับแนววัดผลกำไร

4. การกำจัดอุปสรรคใดๆ ที่จะไปขัดขวางการบริหาร การติดต่อสื่อสาร ความมีส่วนร่วมของคนในองค์กร

5. ฝ่ายบริหารควรแจ้งให้ฝ่ายปฏิบัติทราบถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในหลักการนโยบาย

6. การวัด หรือการประเมินใดๆ ที่เกี่ยวกับบุคคลในองค์กรจะต้องใช้เกณฑ์มาตรฐาน

7. การวัดความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลทางด้านบุคคลกับข้อมูลอื่นขององค์กรที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร กำไร การเจริญเติบโต ค่าใช้จ่าย และอื่นๆ ควรกระทำเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของพนักงาน

สรุปได้ว่าการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน คือ การพัฒนาการปฏิบัติงานในการลดต้นทุน การลดเวลา การควบคุมคุณภาพการบริการ รวมถึงการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่อสนองความต้องการให้บุคคลเกิดความก้าวหน้าในการทำงานแล้ว ก็จะเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรมีความคิดที่จะพัฒนาการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพอันเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

การวัดประสิทธิภาพการทำงาน

การวัดประสิทธิภาพการทำงาน หรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่สำคัญกระบวนการหนึ่ง ซึ่งผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานระดับกลางเป็นผู้ประเมิน สามารถนำมาใช้วัดได้ว่าผู้บังคับบัญชาแต่ละคนมีความสามารถ หรือมีส่วนช่วยในการทำงานในทางสำเร็จตามเป้าหมายมากน้อยเพียงใด หรือใช้ในการปรับปรุงคุณภาพของการบริหารคน และกิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงานพยายามกำหนดให้ทราบแน่ชัด ได้ว่าพนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพดีเพียงใด การวัดประสิทธิภาพการทำงานจึงเป็นขั้นตอนหนึ่งของการบริหารงานบุคคล เป็นส่วนสำคัญประการหนึ่ง ซึ่งมีส่วนที่จะกระตุ้นให้คนทำงานมากขึ้นนอกจากจะได้รับผลงานเพิ่มขึ้นแล้ว ยังเป็นผลทำให้เกิดการพัฒนาในตัวบุคคล เพื่อให้มีมาตรฐานในการทำงานที่องค์กรต้องการ (ธงชัย สันติวงศ์, 2540 : 56)

การวัดประสิทธิภาพการทำงานนั้นต้องวัดทั้งปริมาณและคุณภาพของงานรวมทั้งคุณสมบัติบางประการของพนักงาน ดังนั้น การวัดประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานนั้น สิ่งที่ผู้ประเมินต้องพิจารณา ได้แก่ ความพยายาม และคุณสมบัติบางประการของพนักงาน รวมไปถึงผลสำเร็จที่ปรากฏชัดทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพของงานแนวคิดที่เกี่ยวกับสิ่งที่ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องพิจารณาคือ การที่จะบอกว่าผลสำเร็จที่ปรากฏมีเพียงใดนั้นต้องเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า เมื่อใดก็ตามที่ความพยายามในการปฏิบัติงานไม่ก่อให้เกิดผลสำเร็จที่ปรากฏชัด ก็เรียกว่าไม่มีผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานนั้น ผู้ประเมินจะต้องพิจารณาในส่วนของความหมายในการปฏิบัติงานและผลสำเร็จที่ปรากฏชัดเป็นสำคัญ โดยมาตรฐานของงานเป็นเป้าหมายที่หน่วยงานนั้นกำหนดขึ้น

วัตถุประสงค์ในการวัดประสิทธิภาพการทำงาน

เวอร์เทอร์ (Werther, 1996 : 78) กล่าวถึง วัตถุประสงค์ในการวัดประสิทธิภาพการทำงาน เป็นเรื่องที่ยากยิ่งยากซับซ้อน แนวทางในการวัดประสิทธิภาพการทำงานมีหลายแนวทาง เช่น ใช้ตัวแปรที่เกี่ยวกับปริมาณผลผลิต แรงจูงใจ ความพอใจในงาน ขวัญกำลังใจ ความสามัคคี ความมั่นคง ความยืดหยุ่น การปรับตัว อัตรการเข้าออกจากรางงาน และเสถียรภาพขององค์กร ซึ่งไม่สามารถใช้ได้กับทุกองค์กร เพราะแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกัน เป้าหมายของการวัดประสิทธิภาพการทำงานคือ

1. การให้รางวัลการทำงานแก่พนักงาน
2. การแสดงหลักฐานในการให้คุณให้โทษแก่พนักงานตามระบบคุณธรรม
3. การส่งเสริมและพัฒนาพนักงาน
4. การค้นคว้าความต้องการในการฝึกอบรมขององค์กร
5. การเสริมสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน

สคูเลอร์ (Schuler, 1998 : 123) ได้อธิบายเป้าหมายของการวัดประสิทธิภาพการทำงานว่า

1. การพัฒนาความสามารถของพนักงานด้วยการให้ตอบสนองอย่างเป็นทางการแก่พฤติกรรมการทำงาน เช่น การให้รางวัล หรือการลงโทษ
 2. การช่วยเหลือพนักงานเพื่อให้ทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ทำให้พนักงานได้รับทราบถึงความสำคัญของงานที่ตนรับผิดชอบ
 3. การเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ร่วมกันปรับปรุงการทำงานในส่วนที่เห็นว่าเป็นข้อบกพร่องด้วยการจัดการฝึกอบรม การเสริมสร้างประสิทธิภาพและการสอนงาน
 4. โอกาสในการให้คำแนะนำแก่พนักงานเพื่อการพัฒนาสายอาชีพ
 5. การให้ข้อมูลเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งและการทดแทนตำแหน่งแก่พนักงาน
- การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน**

ชัยสมพล ชาวประเสริฐ (2549 : 34) ได้กล่าวถึงการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงภายในองค์กร มีองค์ประกอบดังนี้

1. ด้านความรู้ความสามารถในงาน หมายถึง ความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ที่หน่วยงานกำหนดโดยมีสถานภาพของการมุ่งถึงทิศทางของงานอย่างละเอียด การสนใจการเข้าอบรมอย่างต่อเนื่อง มีการปรับปรุงระบบงานให้มีประสิทธิภาพ
2. ด้านจิตสำนึกในการให้บริการ หมายถึง ความสามารถในการรับรู้และเข้าใจผู้ใช้บริการ ด้านการให้การต้อนรับ ความกระตือรือร้น ความเต็มใจและอุทิศเวลาในการให้บริการ ความซื่อสัตย์ สุจริตในการให้บริการ
3. ด้านการทำงานเป็นทีม หมายถึง ความสามารถในการวางระบบกระบวนการและทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถรองรับเป้าหมายนโยบายและแผนงานขององค์กรได้ มีการระดมความคิดที่สอดคล้องและเป็นเอกฉันท์ มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันในหมู่คณะ มีมนุษยสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของทีม มีการสื่อสารทำความเข้าใจระหว่างสมาชิก
4. ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การทำงาน หมายถึง ความสามารถในการใช้วิธีการจัดการที่เหมาะสมกับบุคคลและงานในหน้าที่ที่ปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรที่ตั้งไว้ โดยมุ่งเน้นถึงความกระตือรือร้นและเอาใจใส่ในงาน มีการวางแผนในการปฏิบัติงาน มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการติดตามงานอย่างเป็นระเบียบ
5. ด้านการตระหนักถึงประโยชน์ส่วนรวมขององค์กร หมายถึง การรับรู้ถึงภารกิจและผลประโยชน์อันพึงมีพึงได้ขององค์กรและมีความสามารถในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยใช้เหตุผลและหลักการที่ถูกต้องตลอดจนการใช้ดุลยพินิจตัดสินใจอันเป็นผลดีต่อหน่วยงาน มีการตระหนักรู้ถึงสถานการณ์เป็นตัวแทนขององค์กร มีการแสดงออกถึงความรักต่อองค์กร มีการสร้างภาพลักษณ์ที่

ดีให้เกิดขึ้นกับองค์กร การสร้างทัศนคติที่ดีให้เกิดขึ้นกับองค์กร การนำทรัพย์สินขององค์กรไปดำเนินการให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

ปีเตอร์สัน และ โพลว์แมน (Peterson and Plowman, 1993 : 104) กล่าวว่า การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน เป็นความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเพิ่มความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลสำเร็จหรือตามเป้าหมายหรือดีกว่าเป้าหมาย กำหนดไว้ มี 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความรู้ความสามารถในงาน หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงาน ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรในเรื่อง การฝึกอบรม และพัฒนาคุณภาพของระบบงานให้มีประสิทธิภาพ

2. ด้านจิตสำนึกในการให้บริการ หมายถึง ความสามารถในการรับรู้และเข้าใจผู้ใช้บริการ ในการให้บริการ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตในการให้บริการ

3. ด้านการทำงานเป็นทีม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการระดมความคิดเพื่อกำหนดเป้าหมายนโยบายและแผนงานขององค์กร โดยอาศัยความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ในหมู่คณะ โดยการนำความคิดของทีมไปปฏิบัติให้เกิดผลที่เป็นรูปธรรม

4. ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การทำงาน หมายถึง การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ด้วยความกระตือรือร้น และเอาใจใส่ในงาน และใช้วิธีการที่เหมาะสมในการทำงาน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

5. ด้านการตระหนักถึงประโยชน์ส่วนรวมขององค์กร หมายถึง การรับรู้ถึงภารกิจขององค์กรและรักษาผลประโยชน์ขององค์กรมีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยใช้เหตุผลและหลักการ ใช้ดุลยพินิจ ตัดสินใจ การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในองค์กรและการปฏิบัติงาน ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

การประเมินผลประสิทธิภาพในการทำงาน

การประเมินผลประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรภายในองค์กร จัดว่าเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการวิจารณ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของบุคลากรที่ถูกต้อง ดังนั้น องค์กรจึงต้องจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ มีความเหมาะสมและถูกต้อง ซึ่งจะก่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดแก่บุคลากรทุกระดับ และองค์กร

ณัฐพันธ์ เจริญนนท์ (2545 : 33-34) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบระบบการประเมินผล ประสิทธิภาพและลำดับขั้นการประเมินผลประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. องค์ประกอบระบบการประเมินผลประสิทธิภาพ

การประเมินผลประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกัน เกณฑ์มาตรฐานที่ใช้ในการวัด ผลและการแจ้งผลป้อนกลับไปให้พนักงานทราบ รวมถึงการแจ้งผลไปให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

ทราบด้วย การประเมินผลประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานมีวัตถุประสงค์เพื่อผลสุดท้ายคือ การปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานให้เพิ่มขึ้น ทุกแผนงานในองค์กรจะต้องมีการออกแบบ และการใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่แล้ว และจะต้องมีการพัฒนาวิธีการประเมินผลที่มีความแตกต่างกันที่จะใช้สำหรับพนักงานทุกระดับ องค์ประกอบของการประเมินผลประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1.1 รูปแบบประสิทธิภาพ

การประเมินผลประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ควรจะต้องเป็นการสร้างภาพแห่งประสิทธิภาพของรูปแบบงานที่พนักงานแต่ละคน ได้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง การประเมินผลจึงมิได้เพียงแต่ต้องการทราบว่า พนักงานคนใดมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่ดีหรือไม่ดีเท่านั้น แต่ยังต้องการประเมินผลความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นการประเมินผลประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานจึงจำเป็นต้องจัดทำเป็นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกัน มีการปฏิบัติในการประเมินผลอย่างมีมาตรฐาน และมีความเชื่อถือได้

1.2 มาตรฐานประสิทธิภาพ

การวัดผลประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานย่อมต้องการมาตรฐานที่ใช้ในการวัดผลประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อให้การวัดผลมีประสิทธิภาพควรจะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องกับผลงานแต่ละงานที่พนักงานได้ปฏิบัติงาน ความรู้ของมาตรฐานประสิทธิภาพสามารถจัด เก็บรวบรวมได้จากការวิเคราะห์งาน เราจะไม่ใช่มาตรฐานของประสิทธิภาพการทำงานเป็นเหมือนก้อน แต่จะให้พนักงานที่ทำงานมีการอธิบายได้ ความสามารถของเราอยู่ที่การบริหารพนักงาน และสามารถสงวนรักษาพนักงานไว้ได้ นั่นคือกุญแจแห่งความสำเร็จของผู้บริหาร

1.3 การวัดผลประสิทธิภาพ

การวัดผลประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน จะต้องขึ้นอยู่กับการใช้การวัดผลประสิทธิภาพและมาตรฐานที่ใช้ในการวัดผลประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ในการวัดผลประสิทธิภาพ ควรจะต้องเป็นแบบที่ใช้สะดวก มีความเชื่อถือได้ และรายงานผลพฤติกรรมของพนักงานสามารถวัด ผลประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างได้ผล

2. ลำดับขั้นการประเมินผลประสิทธิภาพ

การประเมินผลประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานมี 3 ลำดับขั้น คือ

2.1 กำหนดงานที่จะทำการประเมินผลประสิทธิภาพ คือ เป็นการตกลงร่วมกันระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานผู้ปฏิบัติงาน ถึงงานที่หัวหน้างานคาดหวังให้พนักงานปฏิบัติงานให้สำเร็จตามมาตรฐานประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

2.2 การประเมินผลประสิทธิภาพ คือ การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานกับเกณฑ์มาตรฐานประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้

2.3 การป้อนกลับข้อมูลจากการประเมินผลประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้างานกับพนักงานผู้ปฏิบัติงานจะต้องร่วมปรึกษากันถึงผลแห่งความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ถ้ามีผลงานยังไม่ถึงเกณฑ์มาตรฐานประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หัวหน้างานจะต้องหาแนวทางแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพปฏิบัติงานได้สูงขึ้น เช่น ให้คำแนะนำวิธีการในการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง มีความรวดเร็ว ประหยัดเวลา หรืออาจจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเพิ่มเติมแล้วแต่กรณี

สรุปได้ว่า การประเมินผลประสิทธิภาพในการทำงานเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ถูกต้องก่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดแก่บุคลากรทุกระดับ และองค์กร โดยอาศัยองค์ประกอบระบบการประเมินผลประสิทธิภาพและลำดับขั้นการประเมินผลประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะผลการปฏิบัติงาน

ความหมายของลักษณะผลการปฏิบัติงาน

จำเนียร จวงตระกูล (2547 : 8) กล่าวถึง ลักษณะผลการปฏิบัติงาน เป็นลักษณะผลงานที่พนักงานผู้นั้นปฏิบัติได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ทั้งในแง่คุณภาพ ปริมาณ และแบบอย่างของการปฏิบัติงานที่แสดงออกมา

มุขณีย์ ยมาภัย (2547 : 7) กล่าวว่า ลักษณะผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ศักยภาพการทำงานของพนักงานแต่ละบุคคล ทั้งในด้านคุณภาพ และปริมาณของงานนั้นๆ ซึ่งทราบได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ปราณี ภักดีไพบูลย์ (2545 : 9) กล่าวว่า ลักษณะผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลการปฏิบัติหน้าที่ ในการทำงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายของบุคคล ซึ่งแสดงให้เห็นถึงคุณค่าและความสามารถ ของบุคคลที่มีต่อองค์กร โดยสามารถประเมินได้จากการเปรียบเทียบกับมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้

สิริรัตน์ โกสยกันนธ์ (2545 : 7) กล่าวว่า ลักษณะผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ในการทำงานตามบทบาทที่ได้รับมอบหมายซึ่งแสดงให้เห็นถึงความรู้ความสามารถ มนุษยสัมพันธ์และพฤติกรรมในการทำงาน รวมถึงความคิด ศักยภาพของแต่ละบุคคลที่มีต่อองค์กร โดยสามารถทราบได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเปรียบเทียบกับมาตรฐานการทำงานที่องค์กรกำหนดไว้

สรุปได้ว่า ลักษณะผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลการทำงานของพนักงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ และพฤติกรรมการทำงานที่แสดงให้เห็นถึง ความรู้ ความสามารถ คุณค่าและความสำเร็จของบุคคลในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

ความสำคัญของลักษณะผลการปฏิบัติงาน

ลักษณะผลการปฏิบัติงาน มีส่วนช่วยควบคุมให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความยุติธรรม ตลอดจนสามารถใช้เป็นแนวทางการพัฒนาศักยภาพขององค์การในอนาคต โดยที่ผลการปฏิบัติงาน มีความสำคัญต่อการดำเนินงานในระดับต่างๆ ดังนี้ (ณัฐพันธุ์ เจริญนันท, 2548 : 65)

1. ความสำคัญต่อบุคลากร บุคลากรสามารถนำผลลัพธ์ ที่ได้จาก ผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินงานของตนให้เป็นไปตามมาตรฐานที่องค์การกำหนดโดยที่บุคคลอาจจะใส่แรงพยายามในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นหรือเข้ารับการฝึกอบรมและมีการพัฒนาเพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง และเพิ่มขีดความสามารถของตน ในทางตรงกันข้ามถ้าบุคคลมีความรู้สึกว่าเขาไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามมาตรฐานขององค์การ เขาอาจที่จะตัดสินใจเปลี่ยนงานได้ นอกจากนี้สำหรับบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานของงานที่กำหนดไว้จะได้ทำการพัฒนาศักยภาพของตนให้เพิ่มขึ้น เพื่อให้มีรายได้หรือตำแหน่งที่สูงขึ้นตามลำดับ

2. ความสำคัญต่อหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้จากผลการปฏิบัติงาน มาใช้ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารค่าตอบแทน การตัดสินใจในการให้ผลตอบแทน การเลื่อนขั้นตำแหน่งของพนักงาน เป็นต้น ผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานจะแสดงให้เห็นถึงความเหมาะสมกับตำแหน่งนั้นๆ เพียงใด สมควรที่จะได้รับการปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้หน่วยงานสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. ความสำคัญต่อองค์กร ผลการปฏิบัติงาน ที่มีความเป็นกลางและการนำผลลัพธ์ที่ได้ไปใช้อย่างยุติธรรมมีส่วนในการสร้างขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานให้แก่ บุคลากร อันจะส่งผล การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ

องค์ประกอบของลักษณะการปฏิบัติงาน

ปราณี ภักดีไพบูลย์ (2545 : 39) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของลักษณะการปฏิบัติงานว่าเป็นความสามารถของบุคคลที่แสดงออกได้หลายบทบาทในขณะที่ปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย

1. ความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน หมายถึง ลักษณะการปฏิบัติงาน การพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเวลาที่กำหนด

2. ปริมาณและคุณภาพของงาน หมายถึง ความเหมาะสมของปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย และความถูกต้องของคุณภาพงาน อยู่ในระดับที่น่าเชื่อถือ

3. ความร่วมมือและมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การทำงานร่วมกับหน่วยงาน หรือส่วนของงาน ภายใต้อาณัติสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการใช้ถ้อยคำในการสื่อสารได้ชัดเจนและเข้าใจง่าย การมีส่วนร่วมในการพัฒนา และแก้ปัญหาในการทำงาน

4. ความรู้เกี่ยวกับงานและการเรียนรู้ หมายถึง ความรู้ในงาน การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ในเวลาที่กำหนด การถ่ายทอดรายละเอียดของงานให้กับเพื่อนร่วมงานได้ การเรียนรู้และเข้าใจงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างรวดเร็ว

5. การตัดสินใจ หมายถึง การตัดสินใจแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานที่ท่านรับผิดชอบได้ด้วยตนเอง รวมถึงเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาในเรื่องที่สำคัญ

บาร์ทลีย์ (Bartley, 1981 : 67 อ้างถึงใน กรองกาญจน์ พิชญกุล, 2546 : 19) ได้ให้ความเห็นว่า การปฏิบัติงานของบุคคลเป็นสิ่งสำคัญ เพราะงานแต่ละงานมีลักษณะที่แตกต่างกัน ซึ่งบาร์ทลีย์ ได้กำหนดองค์ประกอบในงานไว้ ดังนี้

1. ความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถในการพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้ ปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเวลาที่กำหนด และแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้ รวมถึงการจัดลำดับหรือแยกแยะความสำคัญของงานได้

2. ปริมาณและคุณภาพของงาน หมายถึง ความเหมาะสมของปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย การปฏิบัติได้ตามเงื่อนไขของปริมาณงานที่ท่านได้รับมอบหมาย ความถูกต้องและสมบูรณ์ของคุณภาพงาน และคุณภาพงานที่ปฏิบัติอยู่ในระดับที่น่าเชื่อถือ และอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน โดยไม่มีการนำมาแก้ไข

3. ความร่วมมือและมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ประสิทธิภาพในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่น การทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานที่อยู่นอกฝ่าย หรือส่วนของงาน ภายใต้อาณัติสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และมีความเข้าใจเรื่องราวที่บุคคลอื่นสื่อสารได้ดี การใช้ถ้อยคำในการสื่อสารได้ชัดเจนและเข้าใจง่าย การมีส่วนร่วมในการพัฒนา หรือแก้ปัญหาในการทำงาน และการให้ความร่วมมือกับหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน รวมถึงการทำงานให้สำเร็จได้กับหัวหน้า และเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน

4. ความรู้เกี่ยวกับงานและการเรียนรู้ หมายถึง ความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ ความรู้ในงาน และมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายใหม่ได้ในเวลาที่กำหนด การถ่ายทอดรายละเอียดของงานให้กับเพื่อนร่วมงานได้ การเรียนรู้และเข้าใจงานที่เกี่ยวข้อง

ได้อย่างรวดเร็ว การทำงานที่ต้องใช้ความรู้ ทักษะความชำนาญเป็นพิเศษได้ และการแสดงแนวคิด หรือมีการวางแผนในการปฏิบัติงานได้

5. การตัดสินใจ หมายถึง การตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพ การตัดสินใจแก้ไขปัญหาในงานที่ท่านรับผิดชอบได้ด้วยตนเอง การตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานของท่านเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาในเรื่องที่สำคัญ

กรองกาญจน์ พิษณุกุล (2546 : 14-15) กล่าวว่า องค์ประกอบสำคัญที่พนักงานจะต้องมีเพื่อสนองความคาดหวังขององค์กร คือ การปฏิบัติงานที่ดี และมีความประพฤติดี

1. ลักษณะของการปฏิบัติงานที่ดี คือ

- 1.1 มีความขยันหมั่นเพียรดี
- 1.2 มีผลงานที่มีคุณภาพดี
- 1.3 มีความรับผิดชอบดี
- 1.4 มีความรู้ ความเข้าใจในงานเป็นอย่างดี
- 1.5 มีความสามารถในการเรียนรู้ดี
- 1.6 มีความคิดริเริ่มดี
- 1.7 มีดุลยพินิจ และสามัญสำนึกที่ดี
- 1.8 มีมนุษยสัมพันธ์ดี
- 1.9 มีความร่วมมือดี
- 1.10 มีเจตคติที่ดีต่องานและองค์กร

2. ลักษณะของความประพฤติดี คือ

- 2.1 การปฏิบัติงานตรงเวลา สม่่าเสมอ และปฏิบัติตามระเบียบว่าด้วยการลา
- 2.2 การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความขยันหมั่นเพียร เสียสละ และอุทิศตนให้แก่งานอย่างเต็มที่
- 2.3 ต้องปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย
- 2.4 การรักษาความลับของงาน และข่าวสารขององค์กร
- 2.5 การรักษาผลประโยชน์ขององค์กร
- 2.6 การใช้และการรักษาทรัพย์สินขององค์กร
- 2.7 ความซื่อสัตย์สุจริต
- 2.8 การประพฤติปฏิบัติตนในลักษณะที่องค์กรต้องการ
- 2.9 การแต่งกายที่สุภาพเรียบร้อย
- 2.10 การประพฤติตามพันธกรณีในเรื่องหนี้สินที่มีอยู่อย่างเคร่งครัด

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของลักษณะผลการปฏิบัติงาน เป็นความสามารถของบุคคลที่ แสดงออกได้หลายบทบาทในขณะปฏิบัติงาน ในด้านความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ด้านปริมาณ และคุณภาพของงาน ด้านความร่วมมือและมนุษยสัมพันธ์ ด้านความรู้เกี่ยวกับงานและการเรียนรู้ และ ด้านการตัดสินใจ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้การประเมินผลเป็นไปอย่างถูกต้อง และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ มีหลักการสำคัญ ๆ ดังนี้ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจจกร, 2542 : 24)

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าผลการปฏิบัติงานมิใช่ ประเมินค่าบุคคล กล่าวคือ ผู้ประเมินจะคำนึงถึงการประเมินค่าผลการปฏิบัติงานนั้น มิได้มุ่งประเมินค่าตัวบุคคลหรือของพนักงาน อย่างไรก็ตามซึ่งบางครั้งเราจำเป็นต้องใช้วิธีวัดโดยอ้อมกล่าวคือ วัดพฤติกรรมของพนักงานผู้ปฏิบัติงานแล้วประเมินค่าออกมา จึงทำให้เกิดความสับสนขึ้นในบางครั้ง เช่น วัดความร่วมมือ ความคิดริเริ่ม เป็นต้น ซึ่งความจริงแล้วเราวัดพฤติกรรมของพนักงานมิใช่ตัวพนักงาน

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน ทั้งนี้เนื่องจากในกระบวนการจัดการ ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชามีได้มีหน้าที่ เพียงแต่การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งงาน และการประสานงานเท่านั้น แต่ยังมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการและควบคุมในหน่วยงานของตนให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย ผู้บังคับบัญชาจึงต้องคอยติดตามความก้าวหน้าของงานอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งควบคุมและติดตามงานนี้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องจัดมาตรการในการควบคุมและติดตามงาน ซึ่งมาตรการที่สำคัญอันหนึ่งคือการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั่นเอง จึงนับได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องมีคามแม่นยำในการประเมิน หมายถึง ความเชื่อมั่น (Reliability) ในผลการประเมิน และความเที่ยงตรง (Validity) ของผลการประเมิน

3.1 ความเชื่อมั่นได้ หมายถึง ความคงเส้นคงวาของผลการประเมินหลายๆ ครั้ง ความคงเส้นคงวานี้ชี้ให้เห็นได้จากเมื่อผู้ประเมิน ประเมินบุคคลหลายๆ ครั้ง และผลที่ออกมาเหมือนกัน เช่นนี้คือมีความคงเส้นคงวา (Consistency) และผู้ประเมินอาจจะกลับมาประเมินอีกหลังจากนั้น 2-4 สัปดาห์ โดยประเมินภายในขอบเขตของสิ่งที่ปรากฏอยู่เดิมคืองานไม่เปลี่ยนแปลงและนำไปเปรียบเทียบกับผลการประเมินเดิม ถ้าผลเหมือนกันอีกแสดงว่ามีความคงเส้นคงวาเมื่อผู้ประเมินหลายๆ คน คอยสังเกตผู้ปฏิบัติงานคนเดียวกันในการทำงาน และนำผลมาเปรียบเทียบกัน ถ้าสอดคล้องกันก็แสดงว่ามีความคงเส้นคงวา ทำนองเดียวกันกับการใช้เครื่องมือวัดอันหนึ่ง เช่น ไม้บรรทัดใช้วัดความยาวของสิ่งของอย่างหนึ่ง ควรจะได้ผลเช่นเดิมไม่ว่าใครจะเป็นผู้วัดหรือวัดเมื่อใดก็ตาม

3.2 ความเที่ยงตรง หมายถึง ความตรงต่อวัตถุประสงค์ของการประเมิน กล่าว คือในการประเมินต้องการให้ผลการประเมินเป็นเครื่องแสดงคุณค่าของคนที่ทำงานที่มีต่อหน่วยงานได้จริง ผลประเมินที่ปรากฏอยู่ในเกณฑ์ดี หมายความว่า บุคคลนั้นดีจริงๆ เมื่อมีความเที่ยงตรงในเรื่องดังนี้แล้วการนำผลประเมินไปใช้ในเรื่องต่างๆ เช่น ในการเลื่อนตำแหน่ง เพิ่มเงินเดือน ฝึกอบรม เหล่านั้นก็จะได้ผลตรงตามที่ต้องการ ไม่ผิดพลาดคลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริง

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องมีการมีเครื่องมือหลักในการประเมินที่สำคัญ ได้แก่ ใบคำบรรยายลักษณะงาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และระเบียบ ปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องมีการแจ้งผลการประเมินและหารือผลการปฏิบัติงาน ภายหลังจากเสร็จสิ้นการประเมินแล้ว เพื่อให้พนักงานผู้รับการประเมินทราบถึงข้อดีข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของตนในสายบังคับบัญชา จะได้ปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น และเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความรู้สึก ซักถามข้อข้องใจ ขอคำแนะนำ หรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชาของตน การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงานจะประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขสำคัญว่า ผู้ประเมินจะต้องเป็นผู้แจ้งผลและสามารถทำให้พนักงานผู้รับการประเมินรับรู้และยอมรับผลการประเมิน ซึ่งนับเป็นภารกิจที่ยากที่สุดในกระบวนการหรือขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

6. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการดำเนินการเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ได้แก่

6.1 กำหนดความมุ่งหมาย หรือวัตถุประสงค์ ในการประเมินว่าจะให้มีการประเมินเพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ด้านใด

6.2 เลือกวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงานและความมุ่งหมายที่ตั้งไว้

6.3 กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการกำหนดว่า งานที่ผู้ดำรงตำแหน่งหนึ่งๆ จะต้องปฏิบัติในช่วงเวลาหนึ่งนั้น ควรจะมีปริมาณและคุณภาพอย่างไร

6.4 ทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการประเมินให้รู้ทั่วกัน เพื่อความเข้าใจยอมรับและร่วมมือ

6.5 กำหนดช่วงเวลาประเมินให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ซึ่งตามปกติจะกำหนด ให้ปีละหนึ่งครั้ง หรือหกเดือนต่อครั้ง

6.6 กำหนดหน่วยงานและบุคคล ที่จะรับผิดชอบดำเนินการ และประสานงาน โดยปกติองค์การจะมอบให้หน่วยงานด้านบริหารบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ

6.7 ดำเนินการและควบคุมระบบประเมินให้เป็นไปตามขั้นตอนต่างๆ ที่กำหนดไว้

6.8 วิเคราะห์และนำผลประเมินไปใช้ คือหลังจากที่ผู้ประเมินได้ทำการประเมินแล้วหน่วยงานที่รับผิดชอบจะรวบรวมผลการประเมินจากหน่วยงานต่างๆ มาวิเคราะห์เพื่อประมวลเสนอผู้บริหารระดับต่างๆ รวมทั้งผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงาน นอกจากนี้ยังต้องมีการแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงานเป็นการสื่อสารกลับ (Feedback) ให้ผู้รับการประเมินทราบด้วย เพื่อจะได้ปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

6.9 การติดตามผล เป็นขั้นตอนที่พิจารณาว่า ผลการประเมินดังกล่าวได้มีการนำไปใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ เพียงใด รวมทั้งติดตามการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ว่าได้ดำเนินไปอย่างถูกต้องและเหมาะสมเพียงใดทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับกลับไปเป็นข้อมูลย้อนกลับสำหรับระบบการประเมินผลต่อไป

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การประเมินคุณค่าในการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งในด้านปริมาณ และคุณภาพ และคุณสมบัติของบุคลากรในช่วงระยะเวลาหนึ่งๆ เท่านั้น มาตรฐานการปฏิบัติงานช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีหลักเกณฑ์ ป้องกันไม่ให้เกิดการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความรู้สึก การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่ทำได้ดีกับมาตรฐานการปฏิบัติงานมีความชัดเจน และช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับผลการประเมินได้ดีขึ้น

เกณฑ์มาตรฐานลักษณะการปฏิบัติงาน

เกณฑ์ที่องค์กรมักกำหนดเป็นมาตรฐานลักษณะการปฏิบัติงาน ได้แก่ เกณฑ์ด้านปริมาณงาน และระยะเวลาที่ปฏิบัติ คุณภาพของงาน และลักษณะการแสดงออกขณะปฏิบัติงาน ซึ่งกล่าวได้โดยละเอียด (ชลิดา สรมณี และพูนศรี สงวนชีพ, 2548 : 66) ดังนี้

1. ปริมาณงานและระยะเวลาที่ปฏิบัติ เป็นการกำหนดว่างานต้องมีปริมาณเท่าไร และควรจะใช้เวลาปฏิบัติมากน้อยเพียงใดงานจึงจะเสร็จ เช่น กำหนดว่าบรรณารักษ์งานจัดหมวดหมู่และลงรายการจะต้องทำการจัดหมวดหมู่และลงรายการหนังสือให้ได้อย่างน้อยวันละ 10 เล่ม หากบรรณารักษ์จัดหมวดหมู่และลงรายการได้น้อยกว่าที่กำหนด ก็แสดงว่าปริมาณของผลการปฏิบัติงานยังไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนดไว้สำหรับงานที่ไม่สามารถกำหนดเป็นปริมาณได้อย่างชัดเจน ตัวอย่างเช่นงานบริการตอบคำถามและช่วยการค้นคว้า เป็นงานที่มีลักษณะการให้บริการแตกต่างกันไปแต่ละวัน เนื่องจากต้องขึ้นอยู่กับสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการ การใช้เวลาในการค้นหาคำตอบสำหรับแต่ละคำถามก็จะไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับความยากง่ายของคำถาม ดังนั้นงานลักษณะเช่นนี้จะไม่สามารถกำหนดมาตรฐานด้วยปริมาณหรือระยะเวลาที่ปฏิบัติได้

2. คุณภาพของงาน เป็นการกำหนดว่าผลงานที่ปฏิบัติได้นั้นควรมีคุณภาพดีมากน้อยเพียงใด โดยส่วนใหญ่มักกำหนดว่าคุณภาพของงานจะต้องมีความครบถ้วน ประณีต ถูกต้องเชื่อถือได้ ประหยัดทั้งเวลาและทรัพยากร เช่น มีการกำหนดข้อผิดพลาดที่สามารถยอมรับได้ว่าผิดได้ไม่เกินกี่เปอร์เซ็นต์ สูญหายได้ไม่เกินกี่เปอร์เซ็นต์ หรือเป็นการกำหนดให้ผลการปฏิบัติงานมีความผิดพลาด

หรือบกพร่องเป็นศูนย์เท่านั้น ตัวอย่างที่พบก็เช่น การกำหนดให้การจัดหมวดหมู่และลงรายการหนังสือแต่ละรายการมีความผิดพลาดได้ไม่เกินร้อยละ 10

3. ลักษณะการแสดงออกขณะปฏิบัติงาน งานบางตำแหน่งไม่สามารถกำหนดมาตรฐานด้วยคุณภาพหรือปริมาณ แต่เป็นงานที่ต้องปฏิบัติโดยการใช้บุคลิกหรือลักษณะเฉพาะบางอย่างประกอบ เช่น การใช้สีหน้าและน้ำเสียงของบรรณารักษ์บริการตอบคำถามและช่วยการค้นคว้าในระหว่างการติดต่อสื่อสารกับผู้ใช้ห้องสมุด พฤติกรรมและบุคลิกลักษณะที่แสดงออกถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับตำแหน่งงานบริการที่ต้องติดต่อกับสาธารณชน เพราะถือได้ว่าเป็นตัวแทนขององค์กร ดังนั้นการกำหนดลักษณะพฤติกรรมที่ต้องแสดงออกไว้ในมาตรฐานการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าต้องปฏิบัติตนอย่างไร เนื่องจากการแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมอาจส่งผลเสียต่อภาพลักษณ์ขององค์กรและขวัญกำลังใจของเพื่อนร่วมงาน

อย่างไรก็ตาม เพื่อให้การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับตำแหน่งงานต่างๆ ในองค์กรมีความเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ทำหน้าที่กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานจะต้องคำนึงถึงสิ่งสำคัญบางประการนั่นก็คือ ต้องเป็นมาตรฐานที่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายสามารถยอมรับได้ โดยทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นพ้องต้องกันว่ามาตรฐานมีความเป็นธรรม ผู้ปฏิบัติงานทุกคนสามารถปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ ลักษณะงานที่กำหนดไว้ในมาตรฐานต้องสามารถวัดได้เป็นจำนวน เปอร์เซ็นต์ หรือหน่วยอื่นๆ ที่สามารถวัดได้ มีการบันทึกไว้ให้เป็นลายลักษณ์อักษรและเผยแพร่ให้เป็นที่รับรู้และเข้าใจตรงกัน และสุดท้ายมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ต้องสามารถเปลี่ยนแปลงได้ ทั้งนี้ต้องไม่เป็นการเปลี่ยนแปลงเพราะผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถปฏิบัติตามมาตรฐานการเปลี่ยนแปลงควรมีสาเหตุเนื่องมาจากการที่หน่วยงานมีวิธปฏิบัติงานใหม่ หรือนำอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ใหม่มาใช้ปฏิบัติงาน

หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลลักษณะการปฏิบัติงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 67) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับบุคลากร จึงมีตัวแปรมากอาจเกิดการผิดพลาดได้ง่าย มีหลักเกณฑ์ยึดถือ 4 ประการ คือ

1. คุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้ประเมิน ควรมีหลักในการประเมินผลจากกลุ่มบุคคลหลายฝ่าย ทั้งนี้เพื่อจะได้การประเมินที่มีความเป็นธรรมกับผู้ถูกประเมิน เพื่อลดอคติ จึงควรมีการประเมินเป็นขั้นตอนและมีการถ่วงถ่วงกันหลายขั้นตอน

2. มาตรฐานของการปฏิบัติงาน การกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานนิยมใช้ความรู้ ความชำนาญงาน ประสบการณ์และผลงานที่เคยปฏิบัติงานมาก่อน เปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานว่าผู้ถูกประเมินอยู่ในระดับใด

3. สมรรถภาพในการปฏิบัติงาน สมรรถภาพในการปฏิบัติงานเป็นคุณภาพของงาน ความสม่ำเสมอในการทำงาน ความร่วมมือกับบุคคลอื่นในหน่วยงาน สมรรถภาพในการทำงานของแต่ละ

ละคนย่อมแตกต่างกัน คนที่มีสมรรถภาพสูง เพราะเป็นคนที่สนใจในงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีความพึงพอใจในการทำงาน ถือว่าการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต

4. ความยุติธรรมในการประเมิน การประเมินผลการปฏิบัติงานกระทำในลักษณะใดก็ตาม สิ่งที่ควรคำนึงถึงมากที่สุดก็คือวิธีการนั้นให้ยุติธรรมกับผู้ประเมิน ความยุติธรรมของผู้ประเมินเป็นปัจจัยที่มีผลต่อเจตคติของผู้ถูกประเมิน โดยผู้ประเมินควรพยายามตัดความสัมพันธ์ส่วนตัว ความขัดแย้งในทางส่วนตัว แยกเรื่องงานออกจากเรื่องส่วนตัว ก็จะประเมินอย่างถูกต้องหลักเกณฑ์ได้

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สมคิด บางโม (2547 : 57) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ละเอียดถี่ถ้วนและเที่ยงตรงจะสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการประกอบการพิจารณาคำเนิงานจัดการงานบุคคลได้หลายประการ กล่าวคือ

1. การเลื่อนตำแหน่ง ผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นประโยชน์ในการพิจารณาเปรียบเทียบว่าผู้ปฏิบัติงานคนใดมีความสามารถเหมาะสมกว่ากันในการที่จะเลื่อนให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น

2. การเลื่อนเงินเดือน ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะบ่งชี้ว่าผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่งๆ มีผลงานที่ปฏิบัติได้จริงถึงเกณฑ์มาตรฐานที่ควรจะได้ ต่ำกว่า หรือสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานมากน้อยเพียงใด

3. การแต่งตั้งโยกย้าย สับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงาน ผลของการประเมินจะชี้ว่าผู้ใดมีความรู้ความสามารถ ความชำนาญเหมาะสมที่จะทำงานใด ถ้าปรากฏว่าไม่เหมาะสมกับงานใดเลย ก็อาจให้พ้นจากงานไป

4. การพัฒนาบุคคล ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการนำไปวิเคราะห์ความสามารถของบุคคล ถ้าพบว่ามิจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องในด้านใดก็จะได้ปรับปรุงแก้ไข เสริมทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่องาน

5. การปรับปรุงระบบวิธีทำงานและอุปกรณ์การทำงาน ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจพบกรณีผลการปฏิบัติงานต่ำ ซึ่งมีได้มีสาเหตุจากตัวบุคคลผู้ปฏิบัติ แต่เป็นเพราะระบบวิธีทำงานยังไม่รัดกุมหรืออุปกรณ์เครื่องช่วยไม่ดี ซึ่งจะได้แก้ไขปรับปรุงได้ทันการ

6. การปรับปรุงวิธีการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน หากพบว่า ผลงานตกต่ำเนื่องจากได้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถไม่ตรงกับงาน ก็จะได้แก้ไขโดยย้อนกลับไปพิจารณาปรับปรุงการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน เช่น ปรับปรุงข้อสอบ และวิธีการให้ได้คนที่เหมาะสมยิ่งขึ้น

7. การเสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดี ระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนให้ผู้บังคับบัญชาและพนักงานใช้ความพยายามร่วมกัน

ในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน รวมทั้งขั้นตอนการแจ้งและหรือผลการประเมินอย่างเหมาะสม จะช่วยก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกันระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา

ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 69-70) ได้เสนอขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้เป็นแนวทางที่มีแบบแผนไว้ว่าจะกระทำเมื่อใด บ่อยครั้งเพียงใด ใครเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมินและเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ตลอดจนเครื่องมือที่เกี่ยวข้องในการประเมิน

2. การกำหนดจุดมุ่งหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจน ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว จุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงาน มีดังนี้

- 2.1 เพื่อใช้ในการประกอบการพิจารณาบรรจุบุคคลเข้าปฏิบัติงาน
- 2.2 เพื่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
- 2.3 เพื่อปรับปรุงสมรรถภาพในการทำงาน
- 2.4 เพื่อประกอบการพิจารณาความดีความชอบประจำปี
- 2.5 เพื่อประกอบการกำหนดตำแหน่งและเงินเดือน
- 2.6 เพื่อปรับปรุงตนเองของพนักงาน
- 2.7 เพื่อพิจารณาการจัดสวัสดิการและบริการต่างๆ ให้พนักงาน

3. การกำหนดรูปแบบและลักษณะงานที่ประเมินควรกำหนดให้เกี่ยวข้องกับหัวข้อ ดังนี้

3.1 ความรับผิดชอบในงาน พิจารณาถึงความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย จนเสร็จสิ้นเรียบร้อยโดยไว้วางใจได้เพียงใด

3.2 ความสันทัดจัดเจนในงาน พิจารณาถึงความรู้และความชำนาญในขั้นตอนต่างๆ ของงานในหน้าที่และงานที่เกี่ยวข้องความสามารถในการปฏิบัติงาน

3.3 ความถูกต้องแม่นยำ พิจารณาถึงคุณภาพของงานว่ามีข้อผิดพลาดหรือข้อบกพร่องมากน้อยเพียงใด โดยเทียบกับระยะเวลาที่ทำงานนั้นด้วย

3.4 ความละเอียดรอบคอบ พิจารณาถึงความสุขุมรอบคอบในการทำงานตลอดจนความเป็นระเบียบของงาน

3.5 ความรวดเร็วในการทำงาน พิจารณาถึงเวลาที่ใช้ในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย จนเสร็จก่อนกำหนดหรือทันการหรือไม่

3.6 ความมีไหวพริบ พิจารณาถึงความเฉลียวฉลาด ความรู้รอบตัวและไหวพริบในการตอบข้อซักถามหรือเผชิญกับเหตุการณ์เฉพาะหน้าตลอดจนการใช้วิจารณญาณที่ถูกต้องและสมเหตุสมผล

3.7 ความคิดริเริ่ม พิจารณาถึงข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์แก่การปรับปรุงงาน และความสามารถในการนำข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะนั้นไปใช้ปฏิบัติหรือสามารถที่ริเริ่มงานด้วยตนเอง โดยไม่ต้องมีหัวหน้าบอกกล่าวหรือชี้แจงซ้ำซากบ่อยๆ

3.8 ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร พิจารณาถึงความสามารถในการถ่ายทอดความรู้สึกรู้สึกนึกคิด ความเข้าใจและเรื่องราวต่างๆ แก่ผู้บังคับบัญชา และแก่เพื่อนร่วมงาน

3.9 ความสามารถพิเศษ พิจารณาถึงความสามารถพิเศษในเรื่องภาษาการใช้เครื่องจักรหรืออุปกรณ์ในการทำงาน

3.10 ความซื่อสัตย์สุจริต พิจารณาถึงความเชื่อถือและไว้วางใจได้ตลอดจนความจริงที่แสดงออกต่อเพื่อนร่วมงาน

3.11 ทักษะคิดและความร่วมมือ พิจารณาถึงท่าทีและความรู้สึกที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนความร่วมมือช่วยเหลือที่ให้แก่บุคคลหรือสถาบันเหล่านั้น

3.12 ความขยันหมั่นเพียร พิจารณาถึงความมานะบากบั่นต่อการทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี รวมถึงความสนใจและความตั้งใจในการทำงาน ตลอดจนการหางานอื่นทำเมื่อว่างจากงานในหน้าที่แล้ว

3.13 ความประพฤติ พิจารณาถึงความประพฤติส่วนตัว ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการทำงาน
วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จำเนียร จวงตระกูล (2547 : 10) ได้กล่าวถึงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน 3 วิธี ดังนี้

1. การวัดเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยทางตรง ถือว่าเป็นการวัดการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยตรงเลยทีเดียว กล่าวคือ จะมุ่งไปที่ผลงานที่ปฏิบัติไว้ว่ามีลักษณะเป็นอย่างไร เป็นไปตามที่ต้องการหรือไม่อย่างไร ซึ่งมีกระบวนการโดยสรุปดังนี้

1.1 การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติงานในที่นี้ หมายถึง มาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเข้าใจกันเป็นอย่างดี ระหว่างผู้บังคับบัญชา และพนักงานว่าการปฏิบัติงานในแต่ละชิ้นงานหรือการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งที่ปฏิบัติออกมาเป็นผลสำเร็จนั้นจะ ต้องดีพอเพียงใด (คุณภาพ) จะต้องมีจำนวนเท่าใด (ปริมาณ) หรือจะต้องปฏิบัติให้สำเร็จในลักษณะใด

1.2 การวัดผลการปฏิบัติงาน โดยเปรียบเทียบผลงานที่ปฏิบัติได้ กับมาตรฐานที่กำหนดไว้เมื่อเปรียบเทียบกันแล้ว จะทำให้เราทราบผล โดยดูได้จากผลต่างของการเปรียบเทียบถ้าหากเปรียบเทียบแล้วผลปรากฏว่าไม่มีผลต่างคือได้ตรงกันพอดี แสดงว่าพนักงานปฏิบัติงานได้ดีตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ แต่ถ้ามีผลต่าง คือปฏิบัติงานได้น้อยกว่ามาตรฐานที่กำหนด ก็แสดงว่าพนักงานผู้นั้นปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐานและถ้ามีผลต่างคือปฏิบัติงานได้มากกว่ามาตรฐานที่กำหนดก็แสดงว่าพนักงานปฏิบัติได้ดีเกินกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้

1.3 การตีค่าการปฏิบัติงานที่วัดได้นั้นออกมาว่ามีค่าเป็นอย่างไร ทั้งนี้แล้วแต่จะแบ่งระดับค่าผลการปฏิบัติงาน อาจเป็น 3 ระดับหรือมากกว่า 3 ระดับ

2. การวัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยทางอ้อมบางอย่างกำหนดมาตรฐานออกมาเพื่อใช้วัดผลการปฏิบัติงานให้เป็นรูปธรรมอย่างเด่นชัดได้ยาก จึงทำให้การวัดไม่แน่นอน จึงต้องหาวิธีโดยใช้วิธีทางอ้อม ซึ่งวิธีนี้เรากำหนดมาตรฐานสำหรับองค์ประกอบของการปฏิบัติงานแทนที่จะกำหนดมาตรฐานสำหรับชิ้นงาน การกำหนดองค์ประกอบและคุณลักษณะหรือพฤติกรรมเพื่อใช้ในการวัดเพื่อประเมินค่าการปฏิบัติงานของพนักงานนั้น ที่นิยมใช้กันทั่วไปมีดังต่อไปนี้

2.1 ความรับผิดชอบในงาน พิจารณาถึงความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมายจนเสร็จเรียบร้อยโดยไว้วางใจได้เพียงใด

2.2 ความสันทัดชัดเจนในงาน พิจารณาถึงความรอบรู้และความชำนาญ ในขั้นตอนต่างๆ ของงานในหน้าที่และงานที่เกี่ยวข้อง

2.3 ความแม่นยำ พิจารณาถึงคุณภาพของงานว่า มีข้อผิดพลาดหรือข้อบกพร่องมากน้อยเพียงใด โดยเทียบกับระยะเวลาที่ทำงานนั้นด้วย

2.4 ความละเอียดรอบคอบ พิจารณาถึงความสุขุมรอบคอบในการทำงาน ตลอดจนความเป็นระเบียบของงาน

2.5 ความรวดเร็วในการทำงาน พิจารณาถึงเวลาที่ใช้ในการทำงานที่ได้รับมอบหมายว่าเสร็จก่อนกำหนดหรือทันการณ์หรือไม่

2.6 ความมีไหวพริบ พิจารณาถึงความเฉลียวฉลาด ความรู้รอบตัวและไหวพริบในการตอบข้อซักถาม หรือเผชิญกับเหตุการณ์เฉพาะหน้า ตลอดจนการใช้วิจารณญาณที่ถูกต้อง และสมเหตุสมผล

2.7 ความคิดริเริ่ม พิจารณาถึงข้อคิดหรือข้อเสนอแนะใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์แก่การปรับปรุงงานและความสามารถในการนำข้อคิดหรือข้อเสนอแนะนั้นไปใช้ปฏิบัติหรือความสามารถที่จะริเริ่มด้วยตนเอง โดยไม่ต้องให้หัวหน้าบอกกล่าวหรือชี้แจงซ้ำซากบ่อยๆ

2.8 ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร พิจารณาถึงความสามารถ ในการถ่ายทอดความรู้สึกรู้สึก ความนึกคิด ความเข้าใจและเรื่องราวต่างๆ แก่ผู้บังคับบัญชา แก่เพื่อนร่วมงาน

2.9 ความสามารถพิเศษ พิจารณาถึงความสามารถพิเศษในเรื่องภาษา การใช้เครื่องจักรอุปกรณ์ในการทำงาน

2.10 ความซื่อสัตย์สุจริต พิจารณาถึงความเชื่อถือและไว้วางใจได้ ตลอดจนความจริงใจที่แสดงออกมาต่อเพื่อนร่วมงาน

2.11 ทักษะคิดและความร่วมมือ พิจารณาถึงท่าทีและความรู้สึกที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนความร่วมมือช่วยเหลือที่ให้แก่บุคคลหรือสถาบันเหล่านั้น

2.12 ความขยันหมั่นเพียร พิจารณาถึงความมานะบากบั่น ที่มีต่อการทำงานให้สำเร็จ ลุ่ล่งไปด้วยดี รวมถึงความสนใจและความตั้งใจในการทำงาน ตลอดจนการหางานอื่นทำเมื่อว่างจากงานในหน้าที่แล้ว

2.13 ความประพฤติ พิจารณาถึงความประพฤติส่วนตัว ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการทำงาน

สรุป วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วิธีที่ช่วยในการพิจารณาตัดสินการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมุ่งไปที่ผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะพิจารณาจาก มาตรฐานการปฏิบัติงาน การวัดผลการปฏิบัติงาน และการตีค่าการปฏิบัติงานที่วัดได้นั้นออกมาเป็นค่าผลการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ เป็นการพิจารณาตัดสินการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมุ่งไปที่ผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะพิจารณาจาก เกณฑ์มาตรฐานลักษณะการปฏิบัติงาน หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลลักษณะการปฏิบัติงานวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

บริบทสหกรณ์เครดิตยูเนียน

ประวัติความเป็นมาของเครดิตยูเนียน

เครดิตยูเนียนเกิดขึ้นครั้งแรกที่ประเทศเยอรมันนี โดยท่านไรฟไฟเชน ด้วยเหตุที่ท่านเกิดมาในระหว่างประเทศประสบปัญหาต่างๆ ทางด้านเศรษฐกิจ และเมืองเกิดของท่านคือ แคว้นไรน์ ซึ่งเป็นเมืองเกษตรกรรม ท่านจึงมีโอกาสคลุกคลีอยู่กับชาวนาตั้งแต่เล็กๆ สภาพความเดือดร้อน ความอดอยากของชาวนาที่ท่านได้เห็น ทำให้มีความรู้สึกเหมือนกับต้องประสบความเดือดร้อนด้วยตัวเอง ต่อมา ท่านไรฟไฟเชนได้รับแต่งตั้งเป็นนายกเทศมนตรีเมืองเวเยอบัช ซึ่งในเมืองนั้นชาวบ้านต้องประสบกับความขาดแคลนอาหารอย่างมาก ท่านได้พยายามติดต่อขอแบ่งสาลีจากรัฐบาลมาช่วยบรรเทาทุกข์ประชาชนจนสำเร็จต่อมาอีก 2 ปี คือในปี พ.ศ. 2390 ท่านได้เริ่มจัดตั้งสหพันธ์ขนมปัง ขึ้นคือทำขนมปังและขายให้ชาวบ้านในราคาถูก ซึ่งก็พอจะแก้ปัญหาเรื่องอาหารไปได้บ้าง (ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด, 2551 : 19)

ในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2392 ท่านได้ย้ายไปเป็นนายกเทศมนตรีเมืองแฟรมเมอร์เฟลด์ เยอรมันตะวันตก ณ เมืองนี้ท่านได้จัดตั้งสหพันธ์ปศุสัตว์ขึ้น ทำกิจกรรมรับซื้อและขายสัตว์เลี้ยงในราคาถูก จากประสบการณ์เหล่านี้ท่านไรฟไฟเชนได้เริ่มมองเห็นแนวทางที่จะช่วยเหลือชาวบ้านได้ โดยตั้งข้อสรุปไว้ว่าความต้องการที่แท้จริงของชาวบ้านนั้นคือเงิน แนนอนสหพันธ์ขนมปังและสหพันธ์ปศุสัตว์นั้นเป็นสิ่งที่ดี แต่ชาวบ้านนั้นมีความแตกต่างกัน สหพันธ์ขนมปังก็สามารถแก้ไขปัญหาเรื่อง

อาหารได้ สหพันธ์ปศุสัตว์สามารถแก้ปัญหาเรื่องเครื่องมือในการประกอบการเกษตรกรรมได้ แต่ทั้ง 2 อย่างนั้นไม่สามารถจะแก้ปัญหาเรื่องความเจ็บป่วย เสื้อผ้าที่อยู่อาศัยและปัญหาอื่นๆ ดังนั้นเงินจึงเป็นสิ่งกลางที่จะให้ได้มาซึ่งสิ่งประสงค์เหล่านั้นได้ ดังนั้นเองในปี พ.ศ. 2395 ณ เมือง เฮดเคสคอฟ ท่านโรฟไฟเฟเซนได้พยายามไปขอร้องพวกนายทุนต่างๆ ให้ลดดอกเบี้ยเงินกู้ที่ให้ชวานากู้ ให้ถูกลงกว่าเดิม ซึ่งก็ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี นอกจากนั้นท่านยังชักชวนผู้ใจบุญ ที่มีฐานะดีได้ 60 คน ร่วมกันบริจาคเงินและจัดตั้ง “สมาคมผู้ใจบุญ” ขึ้นเพื่อให้เงินกู้แก่ผู้ที่ประสบความเดือดร้อน โดยสมาคมนี้มีจุดประสงค์เมื่อแรกตั้ง 4 ข้อคือ

1. เพื่อบริการเงินกู้แก่ประชาชน ผู้ประสบความเดือดร้อน โดยไม่มีดอกเบี้ย
2. ดูแลเด็กกำพร้า และเด็กที่ถูกทอดทิ้ง
3. จัดหางานให้ผู้ว่างงาน
4. ให้ความรู้แก่ผู้สนใจ

เมื่อเปิดดำเนินการใหม่ๆ ชาวบ้านต่างพากันมากู้ยืมเงินกันมากมาย บ้างก็เอาไปใช้จ่ายสุรุ่ยสุร่าย ครั้นเมื่อถึงกำหนดชำระคืนก็ไม่มีใครชำระคืน เพราะไม่มีเงิน ท่านโรฟไฟเฟเซนได้เห็นความบกพร่องนี้ และ ประกอบกับผู้ใจบุญเริ่มถอนตัวออกทีละคนสองคน ต่อไปจะหาเงินจากที่ไหนมาให้ชาวบ้านกู้ได้ สาเหตุของความล้มเหลวอีกประการหนึ่งก็คือ สมาคมนี้มีใช่เงินของชาวบ้าน แต่เป็นของผู้ใจบุญ ชาวบ้านมิได้มีส่วนร่วมเลย ทำให้ชาวบ้านไม่มีความรู้สึกเป็นเจ้าของสมาคม ต่อมาท่านโรฟไฟเฟเซนก็ได้พยายามหาทางเปิดโอกาสให้ชาวบ้านได้มีโอกาสเป็นเจ้าของ และดำเนินกิจการสมาคมนี้เอง โดยใช้หลัก “ช่วยเหลือตนเอง” ในที่สุดเมื่อปี พ.ศ. 2407 ท่านได้เปลี่ยนแปลงหลักการของสมาคม และ เปลี่ยนชื่อใหม่เป็น “เฮดเคสคอฟเครดิตยูเนียน” ซึ่งนับเป็นเครดิตยูเนียนแห่งแรกของโลก

หลังจากที่ท่านประสบความสำเร็จในการตั้งสหกรณ์เครดิตยูเนียนแล้ว ท่านก็ใช้ชีวิตของท่านในบั้นปลายบุกเบิกขยายงานสหกรณ์เครดิตยูเนียนออกไป ตามเมืองต่างๆ เมื่อท่านถึงแก่กรรม ในปี พ.ศ. 2431 ได้เกิดมีสหกรณ์เครดิตยูเนียนในประเทศเยอรมัน ประสบความสำเร็จในการฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศและพัฒนาความเป็นอยู่ของ ประชาชนชาวเยอรมันนี้ให้ดีขึ้นได้ จะสังเกตได้ว่าแม้ประเทศเยอรมัน จะพ่ายแพ้สงครามโลกถึงสองครั้งสองครา ต้องสูญเสียคน ทรัพย์สินเงินทองไปอย่างมากมาย แต่ประเทศเยอรมัน ก็สามารถฟื้นตัวเองได้อย่างรวดเร็ว ทั้งนี้เพราะประชาชนในชาติมีความสามัคคีเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีความประหยัด และมีอุดมการณ์ชาตินิยมร่วมกันทุกวันนี้โลกเราเป็นหนี้บุญคุณท่านโรฟไฟเฟเซนเป็นอย่างมาก ถึงกับมีผู้สร้างอนุสาวรีย์เพื่อเป็นเครื่องเตือนความทรงจำให้ระลึกถึงบุญคุณของท่านไว้ ณ แคว้นไรน์ บ้านเกิดของท่านและจารึกข้อความที่ฐานว่า “ฟรีดริทวิล เลียม โรฟไฟเฟเซน บิดาเครดิตยูเนียน” หลังจากประสบความสำเร็จในประเทศเยอรมันนี้ ขบวนการเครดิตยูเนียนก็ได้แพร่หลายไปยังประเทศต่างๆ ทุกทวีปทั่วโลก

เครดิตยูเนียนเริ่มเข้ามาในเมืองไทยเมื่อหลายปีมาแล้ว ในปี พ.ศ. 2505 องค์การเพื่อชีวิต สังคมและเศรษฐกิจแห่งเอเชีย ได้จัดให้มีการประชุมในหัวข้อเรื่อง “งานออมทรัพย์พัฒนา” ขึ้นที่ กรุงเทพมหานคร ในครั้งนั้นคำว่าเครดิตยูเนียนยังไม่เกิด เพราะใช้คำว่าออมทรัพย์พัฒนา ซึ่งเป็นสิ่งเดียวกัน ต่อมาปี 2506 ผู้เผยแพร่ร่างกายโรมันคาทอลิก คณะเยซุอิด ได้จัดการสัมมนาในระดับชาติขึ้นที่บ้านเซเวียร์ในหัวข้อเรื่อง “การพัฒนาเครดิตยูเนียน” ประเทศที่เข้าร่วมสัมมนาในครั้งนี้มีผู้แทนจากประเทศเกาหลีใต้ ญี่ปุ่น ไต้หวัน ฮองกงและประเทศไทยเข้าร่วมสัมมนา ในการสัมมนาในครั้งนี้เองที่คนไทยเริ่มรู้จักเครดิตยูเนียนว่าคืออะไรกันแน่ แต่หลังจากการสัมมนาผ่านไปก็ยังไม่มีความคืบหน้าเกิดขึ้นไปปี พ.ศ. 2507 นายแพทย์ชวลิต จิตรานะเคราะห์และบาทหลวงบอนแนงค์ ซึ่งเป็นนักพัฒนาในแหล่งสลัมที่ห้วยขวาง ได้ร่วมกันจัดตั้ง “ศูนย์กลางเทา” ขึ้นเพื่อใช้เป็นทีอบรมผู้ใหญ่อื่น ที่สลัมห้วยขวางและพยายามริเริ่มที่จะใช้งานเครดิตยูเนียนเข้าไปพัฒนาคนในแหล่งสลัมย่านนั้น ความริเริ่มดังกล่าวสำเร็จในปีถัดมา คือเมื่อวันที่ 17 กรกฎาคม 2508 ได้ก่อตั้งกลุ่มออมทรัพย์พัฒนา หรือเครดิตยูเนียนขึ้นเป็นผลสำเร็จเป็นแห่งแรกที่ศูนย์กลางเทา โดยใช้ชื่อว่า “เครดิตยูเนียนศูนย์กลางเทา” นับเป็นกลุ่มแรกในประเทศไทย มีนายอัมพร วัฒนวงศ์ เป็นผู้ก่อตั้งร่วมกับสมาชิก จำนวน 13 คน โดยมีทุนดำเนินงานเริ่มแรก 360 บาท และในช่วงปลายปีนั้นเองประมาณต้นเดือนพฤศจิกายน สมาคมเครดิตยูเนียนโลก (Credit Union International Association = CUNA) ได้จัดสัมมนาเรื่อง “เครดิตยูเนียน” ณ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน กรุงเทพมหานคร) โดยความร่วมมือของรัฐบาลในขณะนั้น โดยมีประเทศต่างๆ ในเอเชียมาร่วมประชุม ในปี พ.ศ. 2521 กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้สนับสนุนให้กลุ่มเครดิตยูเนียนต่างๆ ได้จดทะเบียนเป็นสหกรณ์ประเภทออมทรัพย์ได้ถูกต้องตามกฎหมาย โดยกลุ่มแรกที่จดทะเบียนคือ สหกรณ์เครดิตยูเนียนแม่มูล จำกัด จังหวัดอุบลราชธานี ซึ่งจดทะเบียนในเดือนมกราคม 2522 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรวมตัวกันพัฒนาคน เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของกลุ่มอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ส่งเสริมการออมทรัพย์ ตลอดจนให้บริการต่างๆ ทางด้านการเงิน และบริการอื่นตามความต้องการของสมาชิก (ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด, 2551 : 21-24)

ความหมายของสหกรณ์เครดิตยูเนียน

สหกรณ์เครดิตยูเนียน คือ สหกรณ์เอนกประสงค์ของชุมชนตั้งขึ้น โดยความสมัครใจของสมาชิกที่อยู่ในวงสัมพันธ์เดียวกัน เช่น อาศัยอยู่ในชุมชนเดียวกัน ประกอบอาชีพเดียวกัน อยู่ในสถานที่เดียวกัน หรือมีกิจกรรมร่วมกันอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นให้สมาชิกประหยัด และอดออม รู้จักช่วยตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อันจะเป็นพื้นฐานในการสร้างความมั่นคงแก่ตนเองและครอบครัว ดำเนินการภายใต้หลักประชาธิปไตย คือ หนึ่งคนหนึ่งเสียง สมาชิกจะสะสมทรัพย์ร่วมกันเพื่อเป็นทุนดำเนินการให้สมาชิกที่มีความเดือดร้อนเป็นผู้กู้ยืมนำไปใช้ คณะกรรมการบริหารได้รับการเลือกตั้งจากสมาชิก และโดยสมาชิกของสหกรณ์เอง ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจะได้รับการจัดสรรสู่มวลสมาชิกในรูปแบบของดอกเบี้ย เงินปันผล และสวัสดิการต่างๆ

1. ความหมายของสัญลักษณ์

สัญลักษณ์นี้เป็นเครื่องหมายแทนสหกรณ์เครดิตยูเนียน ในทุกหนทุกแห่งทั่วโลก องค์ประกอบของสัญลักษณ์นี้บ่งบอกถึงความหมายและความสัมพันธ์กับอุดมการณ์ สหกรณ์เครดิตยูเนียน ดังนี้

ภาพที่ 2.1 สัญลักษณ์สหกรณ์เครดิตยูเนียน



มือ ครอบครัวและรูปโลก คือเครื่องหมายของสหกรณ์เครดิตยูเนียน เป็นสัญลักษณ์ของการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่งทั่วโลก ตามหลักวิธีของสหกรณ์เครดิตยูเนียน เมื่อนำองค์ประกอบทั้งหมดมารวมกัน จะเป็นสัญลักษณ์ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนต่างๆ ในทุกชาติทุกภาษา หัวใจสำคัญคือ ความเป็นสากลและการแสดงภาพรวมของสหกรณ์เครดิตยูเนียน ในลักษณะที่สามารถหลับตาเห็นภาพ รายละเอียดได้ทันที

2. หลักการสหกรณ์

หลัก การดำเนินงานสหกรณ์เครดิตยูเนียนนี้ กำหนดขึ้นมาภายใต้ปรัชญาแห่งการร่วมมือกัน คุณค่าของความยุติธรรม ความเสมอภาคและการช่วยเหลือตนเอง แม้การปฏิบัติจะแตกต่างกันไปในแต่ละภูมิภาคของโลก แต่หัวใจของการดำเนินงานสหกรณ์เครดิตยูเนียนก็คือ การพัฒนาคุณภาพชีวิตและการอยู่ร่วมกันฉันท์พี่น้อง ที่แสดงออกโดยการทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างสรรค์ชีวิตที่ดีขึ้นสำหรับตนเองและชุมชน

3. หลักแห่งประชาธิปไตย

สหกรณ์เครดิตยูเนียนเปิดรับสมาชิกทุกคน ที่เห็นคุณประโยชน์และประสงค์จะเข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบในสหกรณ์เครดิตยูเนียน สมาชิกมีสิทธิมีเสียงเสมอภาคกัน (หนึ่งคนหนึ่งเสียง) และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินงานสหกรณ์เครดิตยูเนียน โดยไม่คำนึงถึงจำนวนเงินสะสม/ค่าหุ้น

4. หลักแห่งการบริการสมาชิก

สหกรณ์เครดิตยูเนียนจัดบริการต่างๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกทั้งในด้านสังคมและเศรษฐกิจ หลังจากที่จัดสรรเงินสำรองตามข้อบังคับและจ่ายเงินปันผลแก่สมาชิกแล้ว ส่วนเหลือที่เหลือนคงเป็นของสมาชิก เพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิก

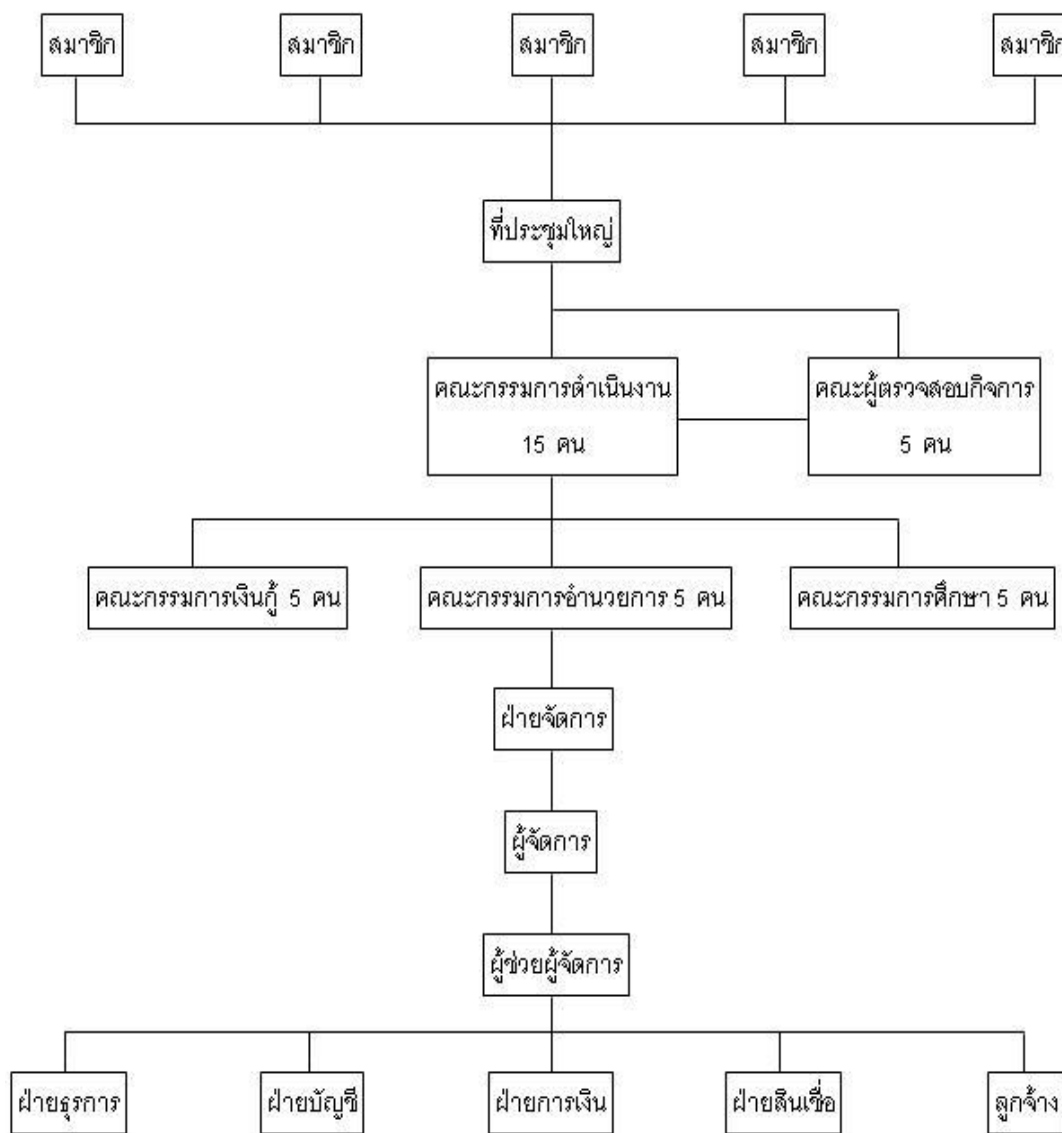
5. หลักแห่งการบริการสังคม

สหกรณ์เครดิตยูเนียนมุ่งที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาคนและสังคม เสริมสร้างคามยุติธรรมแก่มวลสมาชิกและชุมชนที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนจัดตั้ง และดำเนินงานอยู่

สหกรณ์เครดิตยูเนียน จะให้ความสำคัญและให้บริการแก่ทุกคนที่เห็นคุณค่า และต้องการเข้ามามีส่วนร่วมการตัดสินใจต่างๆ จะต้องพิจารณาถึงความสัมพันธ์และประโยชน์ที่จะเกิดกับชุมชนโดยรวมด้วย

โครงสร้างสหกรณ์เครดิตยูเนียน

ภาพที่ 2.2 โครงสร้างสหกรณ์เครดิตยูเนียน



(ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด, 2551 : 38)

บทบาทหน้าที่คณะกรรมการ

คณะกรรมการดำเนินการมีหน้าที่ดำเนินกิจการทั้งปวงของสหกรณ์เครดิตยูเนียน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในอันที่จะเป็นประโยชน์ต่อสมาชิกโดยส่วนรวมและ ต้องปฏิบัติตามข้อบังคับและ มติที่ประชุมใหญ่ ตลอดจนกฎหมาย สหกรณ์ หรือกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ โดยสรุป

คณะกรรมการดำเนินการมีหน้าที่กว้างขวางมาก โดยเฉพาะเกี่ยวกับงานประจำ การจัดหา การอำนวยความสะดวก การบริการงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกและบุคคลภายนอก

1. คณะกรรมการอำนวยการ

มีหน้าที่โดยสรุปคือ ควบคุมดูแลการรับ-จ่ายเงินและการเก็บรักษาเงิน ตามระเบียบของสหกรณ์ ควบคุมการจัดทำบัญชีเอกสารระเบียบต่างๆ รวมทั้งการเสนอแนะคณะกรรมการดำเนินการในการกำหนดหรือแก้ไขเพิ่มเติมระเบียบ และข้อบังคับของสหกรณ์

2. คณะกรรมการเงินกู้

มีหน้าที่โดยสรุปคือ เป็นผู้พิจารณาอนุมัติการให้เงินกู้ฉุกเฉิน และเงินกู้สามัญแก่สมาชิก ตามระเบียบของสหกรณ์ ควบคุมเงินกู้ให้มีหลักประกัน ตลอดจนดูแลการชำระหนี้ และติดตามเงินกู้

3. คณะกรรมการศึกษา

มีหน้าที่ในการให้การศึกษาอบรมแก่สมาชิกในเรื่องหลักการและวิธีการของสหกรณ์ การออมทรัพย์และการใช้จ่ายเงินอย่างรอบคอบ นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ในการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ ผลงานของสหกรณ์ให้สมาชิกและบุคคลภายนอกได้ทราบ

4. คณะผู้ตรวจสอบกิจการ

มีหน้าที่ดำเนินงานโดยอิสระ เพื่อทำหน้าที่ตรวจสอบการทำงานของคณะกรรมการทุกด้านต่างๆ ให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับ ตามแผนงานและงบประมาณที่ได้รับการอนุมัติจากที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี

ประวัติความเป็นมาของ ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียน

พ.ศ. 2508 ได้มีการตั้งกลุ่มเครดิตยูเนียนแห่งแรกชื่อว่า “กลุ่มเครดิตยูเนียน แห่งศูนย์กลางเทา” และจากนั้นแนวคิดการพัฒนาแบบเครดิตยูเนียนก็ได้แพร่ไปอย่างรวดเร็ว

พ.ศ. 2511 สภาคาทอลิกสังคมสงเคราะห์ ซึ่งให้การสนับสนุนเครดิตยูเนียนอยู่มีการตั้งคณะกรรมการขึ้นมาชุดหนึ่ง มีหน้าที่ส่งเสริมขบวนการเครดิตยูเนียนให้แพร่หลายและเข้าใจลึกซึ้งยิ่งขึ้น เรียกว่า “คณะกรรมการเครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย”

พ.ศ. 2512 มีการตั้งสำนักงานชื่อ “ศูนย์กลางเครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย” ซึ่งมีที่ทำการอยู่ที่ตึกศูนย์กลางเทา มีหน้าที่สนับสนุนให้มีการจัดตั้งชมรมเครดิตยูเนียนในระดับภาค เพื่อจะรวบรวมตัวกันเป็นระดับประเทศ

พ.ศ. 2514 เข้าเป็นสมาชิกสมทบของสมาคมสมาพันธ์สหกรณ์ออมทรัพย์และเครดิตในเอเชีย

พ.ศ. 2515 ผู้แทนกลุ่มเครดิตยูเนียนทั่วประเทศ ประมาณ 60 กลุ่ม ได้เข้าประชุมที่บ้านเซเวียร์เพื่อก่อตั้ง “ชุมนุมกลุ่มออมทรัพย์พัฒนาแห่งประเทศไทย” โดยเลือกผู้แทนกลุ่มเป็นคณะผู้บริหารงาน

พ.ศ. 2516 สมักรเป็นสมาชิกสามัญของสมาคมสมาพันธ์สหกรณ์ออมทรัพย์และเครดิตในเอเชีย

พ.ศ. 2517 เปลี่ยนชื่อเป็น “สภานโยบายเครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย” และได้เริ่มโครงการสวัสดิการเงินกู้-เงินสะสม โดยได้รับความสนับสนุนจากคิวน่ามิวชวล

พ.ศ. 2520 ได้รับช่วยเหลือจากองค์การมีเซรืออร์ ประเทศเยอรมันตะวันตกในการสร้างสำนักงานและศูนย์ฝึกอบรมบริเวณถนนรามคำแหง เขตสะพานสูง กรุงเทพฯ

พ.ศ. 2521 ย้ายสำนักงานจากตึกเก่าที่ศูนย์กลางเทวา มาอยู่ที่สำนักงานใหม่

พ.ศ. 2522 สหกรณ์เครดิตยูเนียนที่จดทะเบียนแล้ว 14 แห่ง ได้ร่วมประชุมจัดตั้งชุมนุมสหกรณ์ระดับชาติ และจดทะเบียนเป็นนิติบุคคล ประเภทสหกรณ์ออมทรัพย์โดยใช้ชื่อว่า “ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด” เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2522 (ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด, 2551 : 32-36)

1. วิสัยทัศน์

สถาบันกลางของขบวนการสหกรณ์เครดิตยูเนียนเพื่อพัฒนาคน เศรษฐกิจ และสังคม

2. พันธกิจ

2.1 พัฒนาคน ในขบวนการสหกรณ์เครดิตยูเนียน

2.2 พัฒนา ช.ส.ค. ให้มีความเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ

2.3 เป็นสถาบันกลางด้านการเงิน สวัสดิการเทคโนโลยีสารสนเทศ และผลิตภัณฑ์ของขบวนการสหกรณ์เครดิตยูเนียน

2.4 สร้างภาพลักษณ์ในขบวนการสหกรณ์เครดิตยูเนียน

2.5 สร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้ขบวนการสหกรณ์เครดิตยูเนียน

3. วัตถุประสงค์

3.1 ส่งเสริมการออมทรัพย์ของสมาชิก

3.2 จัดหาทุนและบริการสินเชื่อเพื่อการประกอบอาชีพและการดำรงชีพ

3.3 ทำหรือจัดหาปัจจัยการผลิต รวมทั้งซื้อรวมขายสินค้าและบริการของสมาชิก รวมทั้งจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคหรือแปรรูปผลผลิตของสมาชิก

3.4 ร่วมมือกับสหกรณ์อื่น ชุมชนสหกรณ์ สภานโยบายสหกรณ์แห่งประเทศไทย องค์กรชุมชน ภาคเอกชนและหน่วยงานของรัฐ เพื่อส่งเสริมและปรับปรุงกิจการของสหกรณ์

3.5 ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกและชุมชน

4. ทุนดำเนินงาน

4.1 รับเงินค่าหุ้น

4.2 ออกหุ้นกู้

- 4.3 รับฝากเงินจากสมาชิกหรือสหกรณ์อื่น
- 4.4 กู้ยืมเงินและรับเงินจากการออกตั๋วสัญญาใช้เงินและตราสารการเงิน
- 4.5 สะสมทุนสำรองและทุนอื่นๆ
- 4.6 รับเงินอุดหนุนหรือทรัพย์สิน ที่มีผู้ยกให้

โครงสร้างองค์กร : ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด

1. สำนักอำนวยการ

มีงานที่อยู่สำนักอำนวยการ 8 งาน ได้แก่

- 1.1 งานสำนักกฎหมาย ช.ส.ค.
- 1.2 งานเลขานุการ
- 1.3 งานบริหารโครงการพิเศษ
- 1.4 งานประชาสัมพันธ์
- 1.5 งานวิเทศสัมพันธ์
- 1.6 งานกิจการพิเศษ
- 1.7 งานศูนย์พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ และประมวผล
- 1.8 งานประสานองค์กร

2. หน้าที่ของสำนักอำนวยการ

- 2.1 ตรวจสอบควบคุมภายในสำหรับกิจการของชุมนุมสหกรณ์
- 2.2 จัดทำนิติกรรมสัญญาของชุมนุมสหกรณ์
- 2.3 รวบรวมกฎหมายสหกรณ์และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานสหกรณ์

ข้อบังคับ ระเบียบ มติ คำสั่ง และประกาศของชุมนุมสหกรณ์

2.4 ให้คำแนะนำกระบวนการทางกฎหมายแก่สหกรณ์สมาชิกในเบื้องต้นตลอดจนการดำเนินคดีต่าง ๆ ของชุมนุมสหกรณ์หรือสหกรณ์สมาชิก

2.5 ประสานงานภายในระหว่างคณะกรรมการดำเนินการ คณะผู้ตรวจสอบกิจการผู้จัดการใหญ่ และส่วนงานต่าง ๆ ของชุมนุมสหกรณ์

2.6 ประสานงานกับองค์กรภาครัฐและเอกชนทั้งภายในและต่างประเทศ

2.7 บริหารงาน โครงการพิเศษของชุมนุมสหกรณ์ทั้งกิจกรรมที่จัดขึ้น โดยชุมนุมสหกรณ์หรือที่ได้รับการสนับสนุนจากองค์กรทั้งในและต่างประเทศ

2.8 ประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ของชุมนุมสหกรณ์และขบวนการสหกรณ์เครดิตยูเนียนต่อสาธารณชน

2.9 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของชุมนุมสหกรณ์และสหกรณ์

2.10 วิเคราะห์และประมวผล

2.11 บริหารงานกิจการพิเศษของชุมนุมสหกรณ์ทั้งกิจกรรมที่จัดขึ้น โดยชุมนุมสหกรณ์หรือที่ได้รับการสนับสนุนจากองค์กรทั้งในและต่างประเทศ

3. สำนักงานสาขา

สำนักงานสาขาของชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนมีทั้งหมด 6 สาขา ได้แก่

3.1 ชุมชุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด สาขาภาคเหนือ จังหวัดเชียงใหม่

3.2 ชุมชุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด สาขาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จังหวัดขอนแก่น

3.3 ชุมชุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด สาขาภาคกลาง จังหวัดกรุงเทพมหานคร

3.4 ชุมชุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด สาขาภาคตะวันออกจังหวัดจันทบุรี

3.5 ชุมชุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด สาขาภาคตะวันตกจังหวัดเพชรบุรี

3.6 ชุมชุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด สาขาภาคใต้จังหวัดสุราษฎร์ธานี

4. หน้าที่ของสำนักงานสาขา

4.1 เผยแพร่ จัดตั้ง ส่งเสริม ตรวจสอบสหกรณ์/กลุ่มเครดิตยูเนียนและชมรมเครดิตยูเนียน

4.2 เสนอแนะการจัดตั้งสำนักงานส่งเสริมสหกรณ์เครดิตยูเนียนต่อคณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการดำเนินการ

4.3 บริหาร การปฏิบัติงานทั่วไปในด้านงานประชาสัมพันธ์ ประชุมกรรมการแผนพัฒนาสาขา อาคาร สถานที่ ยานพาหนะ บริหารบุคคล นิติการ ชุกรการ และบริการ

4.4 บริหารงานธุรกรรมสาขา ประกอบด้วย บริการสินเชื่อ ระดมทุน และสวัสดิการ

4.5 บริหาร จัดการในการพัฒนาเทคโนโลยีและสารสนเทศ การฝึกอบรม งานบริการทางวิชาการ งานพัฒนาศักยภาพสตรีและเยาวชน รวบรวมสถิติข้อมูล และวิเคราะห์ประมวลผล

4.6 บริหารงานการเงิน บัญชี ประมวลผล และงานพัสดุ

4.7 บริหารธุรกิจสหกรณ์ในงานเอกสารแบบพิมพ์ และศูนย์สัมมนา

5. ฝ่ายจัดการธุรกิจ

มีงาน ที่อยู่ในฝ่ายจัดการธุรกิจ 4 งาน ได้แก่

5.1 งานสินเชื่อ

5.2 งานระดมทุน

- 5.3 งานสวัสดิการ
- 5.4 งานบริหารการลงทุน
- 6. หน้าที่ของฝ่ายจัดการธุรกิจ
 - 6.1 อำนวนยสินเชื่อ
 - 6.2 ระดมทุน
 - 6.3 จัดบริการสวัสดิการออมทรัพย์ เงินกู้ ความมั่นคง การสงเคราะห์ครอบครัวสมาชิก จัดบริการ และคิดค้นสวัสดิการอื่นๆ
 - 6.4 บริหาร สภาพคล่องโดยนำไปลงทุนตามสมควรและปลอดภัย ทั้งนี้ในการดำเนินงานต้องอยู่ภายใต้กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ คำสั่งของชุมนุมสหกรณ์
- 7. ฝ่ายบริหารทั่วไป
 - งานในฝ่ายบริหารทั่วไปมีทั้งหมด 7 งาน ได้แก่
 - 7.1 งานประชุมกรรมการ
 - 7.2 งานนโยบายและวางแผน
 - 7.3 งานอาคารสถานที่
 - 7.4 งานบริหารบุคคล
 - 7.5 งานยานพาหนะ
 - 7.6 งานธุรการและบริการ
 - 7.7 งานพัสดุ
- 8. หน้าที่ของฝ่ายบริหารทั่วไป มีดังนี้
 - 8.1 ดำเนินการจัดประชุมคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการของชุมนุมสหกรณ์ และจัดเก็บรวบรวมรายงานการประชุม มติ ประกาศ คำสั่งของชุมนุมสหกรณ์
 - 8.2 บริหาร และจัดการทั่วไปตามนโยบาย แผนงาน มติ และคำสั่งของคณะกรรมการ ดำเนินการ หรือคณะกรรมการอำนวยการ หรือดำเนินการเพื่อให้กิจการลุล่วงไปด้วยดี
 - 8.3 จัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของชุมนุมสหกรณ์
 - 8.4 บริการห้องพัก ห้องประชุม
 - 8.5 สรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้าทำงาน พัฒนาความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน รวมถึงการจัดสวัสดิการต่างๆ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้กับเจ้าหน้าที่ของชุมนุมสหกรณ์
 - 8.6 ควบคุม ดูแลรักษา ซ่อมบำรุง และจัดทำข้อมูลยานพาหนะของชุมนุมสหกรณ์
 - 8.7 ปฏิบัติงานด้านธุรการและให้บริการแก่ส่วนงานทั้งภายในและภายนอกชุมนุมสหกรณ์
 - 8.8 บริหารงานพัสดุของชุมนุมสหกรณ์

9. ฝ่ายวิชาการและพัฒนา
 - งานในฝ่ายวิชาการพัฒนามีทั้งหมด 4 งาน ได้แก่
 - 9.1 งานบริหารทางการศึกษา
 - 9.2 งานวิจัย
 - 9.3 งานฝึกอบรม
 - 9.4 งานพัฒนาศักยภาพสตรีและเยาวชน
10. หน้าที่ของฝ่ายวิชาการและพัฒนา
 - 10.1 ฝึกอบรมแก่บุคลากรทุกระดับและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม
 - 10.2 ดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนาขบวนการ
 - 10.3 พัฒนาศักยภาพสตรีและเยาวชน
 - 10.4 งานพัฒนาและบริหารทางการศึกษา
11. ฝ่ายการเงินและบัญชี
 - งานในฝ่ายการเงินและบัญชีมีทั้งหมด 3 งาน ได้แก่
 - 11.1 งานการเงิน
 - 11.2 งานบัญชี
 - 11.3 งานการเงินและบัญชีสาขา
12. หน้าที่ของงานการเงินและบัญชี มีดังนี้
 - 12.1 บริหารการเงิน
 - 12.2 จัดทำบัญชีและประมวลผลงบการเงินทั้งชุมนุมสหกรณ์และสำนักงานสาขา
13. ฝ่ายธุรกิจสหกรณ์
 - งานในฝ่ายธุรกิจสหกรณ์มีทั้งหมด 3 งาน ได้แก่
 - 13.1 งานศูนย์ข้อมูลและพัฒนาศูนย์ผลิตภัณฑ์สตรีสหกรณ์
 - 13.2 งานพัฒนาการผลิตและการตลาด
 - 13.3 งานเอกสารแบบพิมพ์และของที่ระลึก
14. หน้าที่ของฝ่ายธุรกิจสหกรณ์ มีดังนี้
 - 14.1 บริหารศูนย์ข้อมูลธุรกิจสหกรณ์
 - 14.2 บริหารศูนย์พัฒนาผลิตภัณฑ์สตรีสหกรณ์
 - 14.3 พัฒนาการผลิตและการตลาด
 - 14.4 ผลิตและจำหน่ายเอกสารแบบพิมพ์ ของที่ระลึก

ในปี พ.ศ. 2552 สหกรณ์เครดิตยูเนียน ในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ที่ได้รับการจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ จากนายทะเบียนสหกรณ์มีจำนวนทั้งสิ้น 16 แห่ง ซึ่งมีข้อมูลทั่วไปดังนี้ (สหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย, 2552 : 2)

ตารางที่ 2.1 ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์

ลำดับ ที่	ชื่อสหกรณ์เครดิตยูเนียน	ที่ตั้ง อำเภอ	จำนวน สมาชิก	จำนวน เจ้าหน้าที่	สินทรัพย์ (บาท)
1	สหกรณ์เครดิตยูเนียนบ้านแสง อรุณ จำกัด	ทับสะแก	7,001	21	295,874,486.46
2	สหกรณ์เครดิตยูเนียนพัฒนา ชุมชนบ้านพุตะแบก จำกัด	ทับสะแก	8,004	19	379,393,120.93
3	สหกรณ์เครดิตยูเนียนบ้านสีดา งาม จำกัด	ทับสะแก	5,686	13	59,758,558.25
4	สหกรณ์เครดิตยูเนียนสมอสาม จำกัด	ทับสะแก	2,035	10	53,483,232.96
5	สหกรณ์เครดิตยูเนียน อพ.บ้าน มะเดื่อทอง จำกัด	ทับสะแก	1,741	9	42,388,897.33
6	สหกรณ์เครดิตยูเนียนช่องลม พัฒนา จำกัด	บางสะพาน น้อย	5,766	9	28,575,662.37
7	สหกรณ์เครดิตยูเนียนวังน้ำเขียว พัฒนา จำกัด	บางสะพาน	3,289	8	40,133,905.59
8	สหกรณ์เครดิตยูเนียนหนองพลับ พัฒนา จำกัด	หัวหิน	2,700	8	27,600,249.97
9	สหกรณ์เครดิตยูเนียนบ้านดอน แหลมใหญ่ จำกัด	บางสะพาน	2,993	7	67,284,163.66
10	สหกรณ์เครดิตยูเนียนบ้านหนอง เกด-กุยบุรี จำกัด	กุยบุรี	532	6	6,007,847.52
11	สหกรณ์เครดิตยูเนียนบ้านหนอง มะค่า จำกัด	ทับสะแก	2,019	6	38,444,088.94

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ลำดับ ที่	สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน	ที่ตั้ง อำเภอ	จำนวน สมาชิก	จำนวน เจ้าหน้าที่	สินทรัพย์ (บาท)
12	สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนบ้าน บางเบ็ด จำกัด	บางสะพาน น้อย	312	4	2,709,264.73
13	สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนบ้าน หินเทิน จำกัด	ทับสะแก	513	4	23,401,763.89
14	สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนพัฒนา ประชาราชบุรี จำกัด	ทับสะแก	388	4	6,564,640.34
15	สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนบ้านปรือ น้อย จำกัด	ปราณบุรี	560	2	9,673,809.06
16	สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนสวนขวัญ จำกัด	เมือง	340	1	1,074,867.96

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชิษณุช ชันบุญ (2551 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการทหาร สังกัดกรมการเงินทหาร ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการทหาร สังกัดกรมการเงินทหาร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ระดับประสิทธิภาพในการทำงานที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านจิตสำนึกในการให้บริการ ระดับประสิทธิภาพการทำงานที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ด้านการตระหนักถึงประโยชน์ส่วนรวมขององค์กรและด้านความรู้ความสามารถในงานตามลำดับ ส่วนผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ข้าราชการทหาร สังกัดกรมการเงินทหาร ที่มีเพศต่างกัน ระดับการศึกษาต่างกัน ระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกัน มีการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และข้าราชการทหาร สังกัดกรมการเงินทหาร ที่มีอายุต่างกัน ระดับชั้นยศต่างกัน อัตราเงินเดือนต่างกัน มีการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานไม่แตกต่างกัน

จำแลง จิระวิชัยฤทธิ์ (2546 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องประสิทธิภาพการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน: ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดอ่างทอง ผลการศึกษาพบว่า คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการอยู่ในระดับมาก ปัจจัยที่มีผล

ต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน มีจำนวน 3 ปัจจัย ได้แก่ การได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับกองทุน การได้รับการฝึกอบรม และการได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากส่วนราชการ ส่วนปัจจัยที่มีไม่ผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการกองทุน ได้แก่ เพศ ระดับอายุ ระดับการศึกษา ระดับรายได้ และความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน

ชัยสิทธิ์ หมายสุข (2545 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง : ศึกษากรณีชุมชนเมืองกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการกองทุนชุมชนเมืองกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับปานกลางถึงสูง ซึ่งถือได้ว่าการดำเนินงานของคณะกรรมการกองทุนชุมชนเมืองของกรุงเทพมหานครประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ค่อนข้างมาก ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการกองทุนชุมชนเมือง ได้แก่ ความสัมพันธ์ภายใน และประสบการณ์ ส่วนปัจจัย เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ตำแหน่ง อาชีพ การได้รับการฝึกอบรม ความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และทัศนคติต่อนโยบายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ไม่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการกองทุนชุมชนเมือง

สุปราณี ศรีฉัตรากิมุข (2544 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องบริษัทข้ามชาติกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ของบริษัทข้ามชาติ ต่างให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของบริษัท มีการฝึกอบรมส่งคนไปดูงานทั้งในและต่างประเทศ ตลอดจนสนับสนุนให้ได้รับการศึกษาเพิ่มเติม ในระดับที่สูงขึ้นไป และยังให้ผู้บริหารระดับสูงที่เป็นคนไทยมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการฝึกอบรม โดยมีเป้าหมาย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร ในส่วนของการถ่ายทอดเทคโนโลยีของบริษัทข้ามชาติ ด้านการควบคุมคุณภาพ ประสบความสำเร็จในระดับที่น่าพอใจ แต่ทั้งนี้จะมีโอกาสมากขึ้นแตกต่างกันไป คือ ในด้านการฝึกอบรมผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับบุคลากรชาวไทยเองซึ่งจะเป็นตัวดูดซับเอาเทคโนโลยี โดยอุปสรรคที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทข้ามชาตินั้น ได้แก่ บุคลากร หรือแรงงานชาวไทยที่ไม่พร้อมทางด้านภาษา ขาดความสามารถในการเรียนรู้ รวมทั้งไม่สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

อำพน ธรรมโชติ (2548 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดเพชรบุรี ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงาน การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อันดับที่ 1 ด้านจิตสำนึกในการให้บริการ รองลงมา ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการตระหนักถึงประโยชน์ ส่วนรวมขององค์กร ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน และด้านความรู้ความสามารถในงานตามลำดับ ส่วนผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า พนักงาน การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดเพชรบุรี ที่มีอายุต่างกัน และระดับการศึกษาต่างกันมีการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พนักงาน การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดเพชรบุรี ที่มีเพศต่างกัน ระยะเวลาใน

การปฏิบัติงานต่างกัน อัตราเงินเดือนต่างกัน และระดับตำแหน่งต่างกันมีการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานในภาพรวมไม่แตกต่างกัน

มนฤทัย ลาภเฉลิมพงศ์ (2548 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับภาคพื้นประจำท่าอากาศยานกรุงเทพฯ ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า

1. พนักงานต้อนรับภาคพื้นประจำท่าอากาศยานกรุงเทพฯ ของบริษัท การบินไทย จำกัด โดยภาพรวมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการปฏิบัติงานดังนี้ ลักษณะการปฏิบัติงาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ส่วนความพึงพอใจในงาน ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน นโยบายและการบริหารงาน และความมั่นคงและความปลอดภัย มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

2. พนักงานต้อนรับภาคพื้นประจำท่าอากาศยานกรุงเทพฯ ของบริษัท การบินไทย จำกัด โดยภาพรวมมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

3. ปัจจัยในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ลักษณะการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงาน ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์กับหัวหน้า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน นโยบายและการบริหารงาน และความมั่นคงและความปลอดภัย มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับภาคพื้น ประจำท่าอากาศยานกรุงเทพฯ ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องสมมติฐานการวิจัย

อังคณา น้อยพิน (2550 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลวชิรบรรณมี จังหวัดพิจิตร ผลการศึกษาพบว่า สภาพปัญหาที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลวชิรบรรณมี จังหวัดพิจิตร มีดังนี้

1. ด้านความรู้ความสามารถในการทำงาน มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง 3 อันดับแรก ได้แก่ ความพอใจกับตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับ ความสามารถใช้เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ได้ตรงตามมาตรฐานของแต่ละงาน และการพัฒนาองค์ความรู้ของตนเอง ตามลำดับ

2. ด้านสวัสดิการและความก้าวหน้า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง 3 อันดับแรก ได้แก่ ความก้าวหน้าในเรื่องเงินเดือนที่ได้รับเมื่อเทียบกับความรู้ ความก้าวหน้าที่ได้รับการปรับเปลี่ยนหน้าที่ให้ดีขึ้นตามความสามารถและความก้าวหน้าในเรื่องความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงาน ตามลำดับ

3. ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ มีปัญหาอยู่ในระดับมาก 3 อันดับแรก ได้แก่ ความสามารถในการปรึกษารื้อกับเพื่อนร่วมงานเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน การยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ตามลำดับ

4. ด้านระบบการทำงาน มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง 3 อันดับแรก ได้แก่ ปริมาณงานที่มีมากเกินไป จำนวนผู้ปฏิบัติระบบการทำงานที่มีความยุ่งยากหลายขั้นตอน และระดับของการมีผู้บังคับบัญชามาก ทำให้ยากในการที่จะปฏิบัติงานด้วยความรวดเร็ว ตามลำดับ

5. ด้านการส่งเสริมสนับสนุนของผู้บริหาร มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง 3 อันดับแรก ได้แก่ การสนับสนุนในเรื่อง บุคลากรที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน การสนับสนุนในเรื่องการอบรมให้ความรู้ใหม่ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน และการสนับสนุนในเรื่องการศึกษาดูงานการศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงาน ตามลำดับ

จากการศึกษาแนวคิดทางทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมานี้ สามารถสรุปได้ว่าลักษณะผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของบาร์ทลีย์ (Bartley, 1981 : 67 อ้างถึงใน กรองกาญจน์ พิชญกุล, 2546 : 19) มาใช้ในการศึกษาวิจัย สามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย

1. ด้านความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความสามารถในการพัฒนาความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานได้ ปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเวลาที่กำหนด และแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้ รวมถึงการจัดลำดับหรือแยกแยะความสำคัญของงานได้

2. ด้านปริมาณและคุณภาพของงาน ได้แก่ ความเหมาะสมของปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย การปฏิบัติได้ตามเงื่อนไขของปริมาณงานที่ท่านได้รับมอบหมาย ความถูกต้องและสมบูรณ์ของคุณภาพงาน และคุณภาพงานที่ปฏิบัติอยู่ในระดับที่น่าเชื่อถือ และอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน โดยไม่มีการนำมาแก้ไข

3. ด้านความร่วมมือและมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ ประสิทธิภาพในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่น การทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานที่อยู่นอกฝ่าย หรือส่วนของงาน ภายใต้อาสาสมัครที่ดีต่อกัน และมีความเข้าใจเรื่องราวที่บุคคลอื่นสื่อสารได้ดี การใช้ถ้อยคำในการสื่อสารได้ชัดเจนและเข้าใจง่าย การมีส่วนร่วมในการพัฒนา หรือแก้ปัญหาในการทำงาน และการให้ความร่วมมือกับหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน รวมถึงการทำงานให้สำเร็จได้กับหัวหน้า และเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน

4. ด้านความรู้เกี่ยวกับงานและการเรียนรู้ ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่รับผิดชอบ ความรู้ในงาน และมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายใหม่ได้ในเวลาที่กำหนด การถ่ายทอดรายละเอียดของงานให้กับเพื่อนร่วมงานได้ การเรียนรู้และเข้าใจงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างรวดเร็ว การทำงานที่ต้องใช้ความรู้ ทักษะความชำนาญเป็นพิเศษได้ และการแสดงแนวคิดหรือมีการวางแผนในการปฏิบัติงานได้

5. ด้านการตัดสินใจ ได้แก่ การตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพ การตัดสินใจแก้ไขปัญหาในงานที่ทำนรับผิชอบได้ด้วยตนเอง การตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานของท่านเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาในเรื่องที่สำคัญ

ส่วนประสิทธิภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ ชัยสมพล ชาวประเสริฐ (2549 : 34) ปีเตอร์สันและโพลว์แมน (Peterson & Plowman, 1993 : 104) มาใช้ในการศึกษาวิจัย สามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย

1. ด้านความรู้ความสามารถในงาน ได้แก่ การแสวงหาความรู้เพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลาเพื่อก้าวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การเข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทั้งด้านวิชาการ และระบบสารสนเทศ การเข้ารับการฝึกอบรมตรงตามสายงานที่ปฏิบัติและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างสัมฤทธิ์ผล การได้มีโอกาสฝึกทบทวนการปฏิบัติงานอันเป็นการก่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบอยู่และความสนใจ ศึกษานวัตกรรมต่างๆ เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาระบบงานให้ดียิ่งขึ้น

2. ด้านจิตสำนึกในการให้บริการ ได้แก่ การให้บริการแก่ลูกค้าด้วยมิตรไมตรีที่ดีในทุกสถานการณ์ การให้ข้อมูลข่าวสารแก่ลูกค้าอย่างเที่ยงตรงถูกต้องเสมอ การปฏิบัติงานให้กับองค์กรด้วยความซื่อสัตย์สุจริตไม่มีการแสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเอง และพวกพ้อง ความเต็มใจและพร้อมอุทิศเวลา เพื่อการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเต็มที่ การมีความคิดอยู่เสมอว่า ลูกค้าทุกรายคือคนสำคัญต่อองค์กรและตัวท่านเอง

3. ด้านการทำงานเป็นทีม ได้แก่ การมีความตั้งใจปฏิบัติงานและให้การช่วยเหลือเกื้อกูลเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ การมีความเชื่อมั่นในระบบการทำงานเป็นทีมที่มีการระดมความคิดเห็นในการแก้ปัญหาต่างๆ การเป็นผู้หนึ่งที่มีส่วนในผลสำเร็จจากการทำงานเป็นทีม การมีการสื่อสารกับทีมงานด้วยดีอย่างมีเหตุมีผล และการมีส่วนช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดี ให้เกิดขึ้นในหมู่คณะ

4. ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การทำงาน ได้แก่ การวางแผนเพื่อกำหนดเป็นกรอบในการปฏิบัติงาน การมีความมุ่งมั่น กระตือรือร้น เอาใจใส่ เพื่อให้ผลสำเร็จงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย การมีความยินดีในผลสำเร็จ และพร้อมที่จะยอมรับในข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น การมีความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี และการมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและมีการติดตามงานอย่างเป็นระบบ

5. ด้านการตระหนักถึงประโยชน์ส่วนรวมขององค์กร ได้แก่ ความตระหนักรู้สถานะของตนเองในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและได้ปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์แก่องค์กรอย่างแท้จริง การใช้ทรัพยากรขององค์กรไปไปดำเนินงานให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ การจงใจให้เพื่อนร่วมงานให้มีความรักและร่วมกันรักษาผลประโยชน์ให้กับองค์กร การมีความสามารถในการรับรู้

และเข้าใจความต้องการของลูกค้าเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของลูกค้าต่อองค์กร และการมีส่วนร่วมในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับองค์กร

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์เครดิตยูเนียน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ซึ่งตัวแปรอิสระที่ผู้วิจัยได้นำมาศึกษา คือ ลักษณะส่วนบุคคล และลักษณะผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ด้านความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ด้านปริมาณและคุณภาพของงาน ด้านความร่วมมือและมนุษยสัมพันธ์ ด้านความรู้เกี่ยวกับงานและการเรียนรู้ และด้านการตัดสินใจ ส่วนตัวแปรตาม ได้แก่ การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์เครดิตยูเนียน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ประกอบด้วย ด้านความรู้ความสามารถในงาน ด้านจิตสำนึกในการให้บริการ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การทำงาน และด้านการตระหนักถึงประโยชน์ส่วนรวมขององค์กร