

เทคนิคการสร้างความสำเร็จในการปฏิบัติงานด้วยวิธีแบบบูรณาการให้สอดคล้องกับ
บริบทภายใต้สถานการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย
**Techniques for Creating Success in Work Through an Integrated Method
that is Consistent with the Context Under the Circumstances
that Occur while Working to Achieve Goals**

ฐิตาธร พักตร์พริ้ง

มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

Thitathorn Pakpring

Loei Rajabhat University, Thailand

E-mail: phaktrphringthitathr@gmail.com

Received: December 23, 2024; Revised: February 27, 2025; Accepted: February 28, 2025

บทคัดย่อ

การบริหารจัดการนั้น ผู้บริหารองค์การต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับการปรับปรุง แก้ไขในเรื่องการบริหารจัดการอย่างจริงจัง เพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์การโดยมุ่งให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์ ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน บุคคลต้องมีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน กล้าที่จะเผชิญความล้มเหลว การมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมุ่งมั่นที่จะประสบผลสำเร็จ อดทนต่อคำวิพากษ์วิจารณ์ มีทัศนคติเชิงบวก ความมีภาวะผู้นำสูง และทำงานด้วยความไม่ประมาท รู้แนวทางการบริหารงานแบบบูรณาการที่มุ่งเน้นผลงาน จากความเชี่ยวชาญและความชำนาญของแต่ละหน่วยงานที่แตกต่างกันเฉพาะด้าน เป็นการเชื่อมสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่งเข้ามามีความสัมพันธ์กันอย่างสมบูรณ์ การจัดแบ่งประเภทของการปฏิบัติงาน ได้แก่ การปฏิบัติตามเนื้องานหรือตามบทบาทหน้าที่ ซึ่งส่งผลดีโดยตรงต่อองค์กร กับผลการปฏิบัติงานตามบริบทของงาน และช่วยส่งเสริมให้องค์การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป้าหมายการปฏิบัติงานเป็นผลของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ซึ่งผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานอาจจะอยู่ในรูปของผลงานตามวัตถุประสงค์ หรือผลลัพธ์ที่เกี่ยวกับการแสดงออกทางความคิดและพฤติกรรมการทำงาน โดยมีตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน ได้แก่ พฤติกรรมการปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจง ความสามารถด้านการสื่อสาร ความทุ่มเทให้กับการทำงาน การรักษาระเบียบวินัย การร่วมมือกัน และการเป็นหัวหน้านางานที่ดี นอกจากนี้ การใช้แรงจูงใจต่อบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ได้แก่ การจูงใจด้วยค่าตอบแทน และการจูงใจด้วยงาน

องค์ความรู้ ผู้ที่ปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย ต้องประกอบด้วย 1) ความคิดสร้างสรรค์และคิดค้นสิ่งใหม่ๆ 2) มีเป้าหมายที่จะประสบความสำเร็จ 3) ความสามารถที่จะกระตุ้นและจูงใจให้พนักงานรักในองค์กร 4) การบริหารความเสี่ยง 5) การสร้างความเชื่อมั่นให้แก่สถาบันและหน่วยงาน 6) มีพลังไม่หยุดนิ่งและไม่ท้อถอยพร้อมสู้ต่อไป 7) เชื้อมั่นและไว้วางใจตนเอง 8) มีความพยายามและความอดทน 9) มีความสามารถ กระตุ้นให้คนทำงานอย่างเต็มที่ และ 10) มีศักยภาพที่จะเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง

สรุปโดยย่อ การที่บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างสำเร็จอย่างบรรลุเป้าหมาย จะต้องมีการบูรณาการสิ่งต่างๆ เข้าด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรบริหาร การร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ความมีภาวะผู้นำ ความกล้าได้กล้าเสีย มีทัศนคติต่องานในทางบวก ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน

คำสำคัญ : ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน, การบูรณาการ, การบรรลุเป้าหมาย

Abstract

Management: The organization's executives must seriously focus on improving and correcting management in order to create strength for the organization with the aim of gaining competitive advantage in the globalization era. For success in work, individuals must have the courage to change their work, dare to face failure, have clear goals, aim for success, be tolerant of criticism, have a positive attitude, have high leadership, and work with caution. Know the integrated management approach that focuses on results from the expertise and expertise of each department that is different in specific areas. It is a perfect connection of one or several things. The classification of work includes following the work content or role, which directly affects the organization, and work results according to the context of the work and helps the organization operate effectively. Work goals are the results of individuals resulting from work according to roles and duties. The results of work may be in the form of work results according to objectives or results related to the expression of thoughts and work behaviors. The work indicators include specific work behavior, communication skills, dedication to work, maintaining discipline, cooperation, and being a good supervisor. In addition, the use of motivation for personnel to increase work efficiency includes compensation and work motivation.

Knowledge: Those who work successfully and achieve their goals must consist of 1) creativity and inventing new things 2) having a goal to be successful 3) the ability to motivate and inspire employees to love the organization 4) risk management 5) building trust in the institution and agency 6) having non-stop energy and not giving up, ready to keep fighting 7) believing and trusting in oneself 8) having effort and patience 9) being able to motivate people to work to their fullest potential and 10) having the potential to learn to develop oneself.

In short, for personnel to work successfully and achieve their goals, they must integrate various things together, such as management resources, cooperation between departments, leadership, courage to take risks, have a positive attitude towards work, and accept the opinions of colleagues.

Keywords: Work performance success; integration; goal achievement

บทนำ

ทุกองค์การต่างมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่จะทำให้การดำเนินงานของตนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบหรือได้รับการมอบหมาย บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นองค์การของรัฐ องค์การเอกชน หรือรัฐวิสาหกิจ แต่อย่างไรก็ดีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน และปัจจัยองค์การที่มีส่วนกระทบต่อผู้ปฏิบัติงาน (ชวลิต ประภาวนนท์, 2555) กล่าวคือ ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานแล้ว บุคคลย่อมมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานและมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้ดีขึ้น ดังนั้นทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นกำลังสำคัญในองค์การ แต่ก็ยังมีสิ่งที่คุณปฏิบัติงานมีทัศนคติที่ไม่ดีต่องาน งานนั้นขาดความก้าวหน้า งานไม่มั่นคง หรือมีสาเหตุจากสัมพันธภาพในสถานที่ปฏิบัติงาน นโยบายการบริหารงานในองค์การไม่ส่งเสริมผู้ที่ทำงานในองค์การเกิดความก้าวหน้า ขาดการบูรณาการระหว่างบุคลากร หน่วยงาน หรือองค์การต่างๆ ปัญหานี้เกิดขึ้นได้กับทุกองค์การ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้้องค์การประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว ภายใต้บริบทหรือกลยุทธ์ สภาพแวดล้อม ลักษณะของ้องค์การ ความสามารถในการใช้แรงจูงใจเพื่อให้การบังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ผู้บริหารที่ยึดการประสานประโยชน์พยายามให้บุคลากรทำงานให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน ก็จะนำมาซึ่งผลตอบแทนที่เหมาะสมแก่บุคลากรทั้งความยุติธรรม โดยบุคลากรมีความพอใจทำประโยชน์ก็จะเกิดแก้องค์การและบุคลากรในที่ทำงาน ที่สอดคล้องต่อสภาพความเป็นจริงบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหรือ้องค์การ ถ้าระหว่างหน่วยงานสามารถจัดบูรณาการกัน จะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการสำเร็จได้ตามเป้าหมาย แต่ถ้าไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการได้ จะส่งผลให้ผลงานหรือผลผลิตตกต่ำ ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความเบื่อหน่าย อาจทำให้เกิดการขาดงาน ปรากฏการณ์เหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ้องค์การที่ประสบผลสำเร็จเจริญเติบโตได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น (นิตยา เงินประเสริฐศรี, 2552) จากเหตุผลข้างต้นผู้เขียนบทความจึงตระหนักและเห็นความสำคัญของการปฏิบัติงานอย่างไรของบุคลากรในหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จภายใต้เงื่อนไขบริบทที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร แนวคิดและทฤษฎีในการนำเสนอต่อผู้สนใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือ้องค์การ เพื่อให้ได้องค์ความรู้เป็นแนวทางในการปฏิบัติที่ถูกต้องต่อไป

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

มีนักวิชาการหลายท่าน ได้อธิบายถึงคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ ดังนี้ 1) ต้องมีความคิดสร้างสรรค์และคิดค้นสิ่งใหม่ๆ 2) ต้องมีเป้าหมายที่จะประสบความสำเร็จ 3) มีความสามารถที่จะกระตุ้นและจูงใจให้พนักงานรักในองค์กร 4) รู้จักความเสี่ยง สามารถบริหารความเสี่ยงได้ดี 5) สร้างความเชื่อมั่นให้แก่สถาบันและหน่วยงาน 6) มีพลังไม่หยุดนิ่ง ไม่ท้อถอยพร้อมสู้ต่อไป 7) เชื้อมั่นและไว้วางใจตนเอง 8) มีความพยายามและความอดทน 9) มีความสามารถในการบริหารงาน กระตุ้นให้คนทำงานอย่างเต็มที่ และ 10) มีศักยภาพที่จะเรียนรู้เพิ่มเติมได้ (อาหมื่น สัสดีวงศ์, 2565)

ทิมงานเอ็นเทรนนิ่ง (2561) ได้กล่าวถึง คุณสมบัติของผู้ที่ประสบผลสำเร็จ ดังนี้

1. กล้าที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองตลอดเวลา การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่ดีที่ทุกคนทราบดี แต่ก็มีน้อยคนที่จะยอมเปลี่ยนแปลงด้วยตนเอง เพราะความกลัวในเรื่องต่างๆ เช่น กลัวการล้มเหลว กลัวถูกปฏิเสธ และกลัวความเสียหาย เป็นต้น ทำให้เลือกจะอยู่ในพื้นที่แห่งความคุ้นเคย (Comfort Zone) จึงเป็นการย่ำอยู่กับที่ ไม่มีความก้าวหน้าในสายการปฏิบัติงาน ดังนั้นบุคคลต้องกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงตนเอง ทำในสิ่งที่ยากขึ้นเรื่อยๆ โดยคิดว่าถ้าหากงานไม่สำเร็จก็จะได้ประสบการณ์ชีวิต ซึ่งจะทำให้บุคคลกล้าทำมากขึ้น

2. มีเป้าหมายในชีวิตที่ชัดเจน การที่บุคคลจะประสบความสำเร็จนั้น จะต้องกล้าตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน เพราะถ้าบุคคลไม่ตั้งเป้าหมายของชีวิตก็คงเดินไปเรื่อย ๆ ไม่ถึงเป้าหมายสักที เมื่อบุคคลทำถึงแล้วจะได้ตั้งเป้าหมายเพิ่มขึ้นอีก จะค่อยประสบความสำเร็จไปเรื่อย ๆ เป้าหมายของการปฏิบัติงานก็เช่นกัน บุคคลหลายคนไม่ค่อยมีการตั้งเป้าหมายว่าจะทำอะไรบ้าง ในแต่ละช่วงเวลาหนึ่งๆ เช่น ปีนี้ เดือนนี้ สัปดาห์นี้ หรือวันนี้ เนื่องจากคิดว่า มีงานมากมายอยู่แล้วจึงไม่จำเป็นต้องตั้งเป้าหมาย แต่เมื่อพิจารณาแล้วการตั้งเป้าหมายก็อาจทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสุขในการทำงาน แล้วอยากที่จะตั้งเป้าหมายขึ้นไปเรื่อย ๆ หากไม่ประสบผลสำเร็จก็พยายามใหม่เพราะเชื่อว่าจะประสบผลสำเร็จเอง

3. เผชิญกับความล้มเหลวแล้วเริ่มใหม่ คุณลักษณะเด่นข้อนี้มีอยู่ในทุกคนที่ประสบผลสำเร็จ เพราะเขาจะลุกขึ้นมาใหม่ทุกครั้งที่เขาล้มเหลว แล้วมุ่งมั่นต่อไปจนในที่สุดไม่มีอะไรมาขวางกั้นเขาได้ เพราะการทำงานทุกอย่างล้วนมีสิ่งที่เราคาดไม่ถึง ถึงแม้ว่าเราจะเตรียมตัวไว้ดีแค่ไหน ก็อาจจะต้องประสบพบเจอกับอุปสรรคที่ทำให้ล้มเหลวได้ ดังนั้นหากเราบอกกับตนเองเสมอว่า ความล้มเหลวไม่ใช่เรื่องเลวร้าย ก็จะมุ่งมั่นทำให้ตนเองสู่ความสำเร็จได้ไม่ยาก เช่น นักกีฬาชนะเลิศทุกคนจะพบกับความพ่ายแพ้มานับครั้งไม่ถ้วน เพียงแต่เขาไม่ยอมแพ้นั่นเอง จึงจะประสบผลสำเร็จในที่สุด กรรมการผู้จัดการหรือเจ้าของหลายคนก็ประสบผลสำเร็จก็จะมีบาดแผลแห่งความล้มเหลวเช่นกัน

4. มุ่งมั่นในความคิดตนเองและทำงานกว่าจะประสบความสำเร็จ บุคคลที่เชื่อมั่นในตนเอง จำเป็นต้องทำให้เกิดความเชื่อมั่นในความคิดของตนเองด้วย แต่ก็ไม่ใช่ว่าหมายความว่าตนเป็นคนดีจริง แต่จะมีความหมายว่ามีจุดยืนของตนเอง ไม่ว่าผู้อื่นจะคิดอย่างไรในความคิดของเขา เขาก็จะมุ่งมั่นทำในสิ่งที่พิสูจน์ให้เห็นว่าผู้อื่นได้เห็นว่าเขาสามารถทำมันได้ และมีความภาคภูมิใจในความคิดของตนเองไปเรื่อย ๆ จนกว่าจะประสบความสำเร็จในที่สุด หัวหน้าหลายคนทำให้ลูกน้องขาดความมั่นใจโดยไม่รู้ตัว เพราะจะคอยทักว่า ไม่ดี ไม่ควรทำ เพราะหัวหน้าเห็นข้อจำกัด แต่จริงๆ แล้ว เท่ากับปิดกั้นไม่ให้ลูกน้องได้คิดเอง ทำให้ลูกน้องคนนั้นก็จะไม่มีความคิดเลย กลายเป็นคนที่ขาดความมั่นใจในตนเอง หลายคนที่เป็นหัวหน้าคนอยู่ ควรต้องระวังข้อนี้ให้มาก ต้องคอยส่งเสริมให้เขาทำงานจนกว่าจะประสบผลสำเร็จ

5. อยู่กับช่วงที่ตนเองรู้สึกว่าย่นน้อยกว่าช่วงที่ตนเองรู้สึกว่ายาว เพราะเราเริ่มมีขึ้นมีลง คงไม่มีใครที่จะมีชีวิตที่ดีไปตลอด และคงไม่มีใครมีชีวิตที่แย่ไปตลอด เพียงแต่ว่าใครจะเผชิญกับความรู้สึกที่แย่และความรู้สึกที่ดีมากกว่ากัน ซึ่งการเผชิญความรู้สึกนี้ที่เราคิดกับเหตุการณ์นั้น หากบุคคลสามารถควบคุมความรู้สึกได้ในช่วงเวลาสั้นๆ แล้วพยายามรักษาความรู้สึกดี ๆ อยู่ให้นานก็จะทำให้ชีวิตมีความสุข แล้วดำเนินชีวิตการทำงานไปได้อย่างราบรื่นแล้วจะประสบผลสำเร็จในที่สุด ประสบการณ์ชีวิตการทำงานของแต่ละคนจะช่วยในเรื่องนี้ได้ เช่น บุคคลที่ผ่านวิกฤติการณ์มากก็จะเข้าใจ และไม่ยอมจมอยู่กับเรื่องไร้สาระ เช่น ความหุดหู่ ความเบื่อหน่าย ภาวะซึมเศร้า ฯลฯ เพราะรู้ว่าไม่มีประโยชน์อันใด ดังนั้นก็จะปลดปล่อยความรู้สึกแย่ ๆ ได้ไม่นาน

6. การรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์ของคนอื่นได้ดี ความรู้ปัจจุบันที่ผ่านมาแล้วก็ผ่านไป ดังนั้นการรับฟังผู้อื่น ถ้าหากใครสามารถรับฟังได้มาก ก็จะประสบความสำเร็จได้มาก เพราะสามารถแปลคำวิจารณ์จากผู้อื่น ถ้าหากบุคคลใดสามารถนำไปปรับปรุงได้ ไม่ใช่ว่าเขาทำอะไรเราไม่ได้ ดังนั้นถ้าหากบุคคลใดเปิดกว้าง ก็จะมีสิ่งต่างๆ เข้ามาหาเราได้มากขึ้น มีโอกาสเลือกสิ่งดีๆ ได้มากขึ้น ส่วนสิ่งที่ไม่ดีก็ไม่ต้องรับเข้ามา แต่การรับฟังคำวิจารณ์จะทำให้ผู้อื่นกล้าพูดกับเราได้มากขึ้นขึ้น ทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้บุคคลปฏิบัติงานผ่านผู้คนได้ดี ท้ายสุดก็จะประสบผลสำเร็จได้ง่ายขึ้นกว่าการปฏิบัติงานที่ผ่าน

7. มีทัศนคติเชิงบวกในเรื่องต่างๆ มากกว่า ทัศนคติทางบวกในที่นี้ หมายความว่า การที่บุคคลมีความเชื่อมั่นในงานที่ทำอยู่ และพร้อมที่จะรับผลของความล้มเหลว โดยการให้กำลังใจตนเอง เพื่อให้ทำงานจนกว่างานจะประสบผลสำเร็จ และไม่จินตนาเรื่องที่เลวร้ายก่อนที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้นจริง แต่จะคิดในด้านบวกอยู่เสมอ กับสิ่งที่ทำเพื่อให้เกิดพลังอำนาจในตนเอง และอยากประสบความสำเร็จเพราะจินตนาการในผลลัพธ์ในด้านดีไว้แล้ว บุคคลสามารถโต้ตอบกับสิ่งต่างๆ ทั้งด้านบวกและด้านลบได้ที่ขึ้นอยู่กับอารมณ์ของแต่ละบุคคล บุคคลสามารถควบคุมทัศนคติเชิงบวกมากกว่าคนที่ประสบความล้มเหลวที่มีทัศนคติในเชิงลบ

8. มีภาวะความเป็นผู้นำสูง ผู้นำคือ ผู้ที่มีผู้อื่นปฏิบัติในสิ่งที่เราอยากทำให้ด้วยความเต็มใจ ดังนั้น ผู้นำต่างจากผู้จัดการค่อนข้างมาก เพราะผู้จัดการทำให้ผู้อื่นทำตามด้วยคำสั่ง แต่ผู้นำทำให้ผู้อื่นทำตามด้วยการจูงใจ ในชีวิตการทำงานของเราต้องมีทั้งความเป็นผู้จัดการและผู้นำ แต่ถ้าผู้จัดการคนใดมีภาวะความเป็นผู้นำสูงก็จะมีโอกาสประสบความสำเร็จมากกว่า

9. ให้ความสำคัญกับผู้อื่น บุคคลที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานไม่สามารถทำอะไรได้โดยลำพังได้เลย ต้องมีผู้อื่นร่วมอยู่ในงานนั้นๆ อยู่เสมอ ถ้าใครบอกว่าประสบความสำเร็จได้เพียงลำพัง แสดงว่าบุคคลนั้นเข้าใจอะไรผิดบางอย่าง เพราะไม่มีบุคคลใดทำงานเสร็จได้เอง ดังนั้นการให้ความสำคัญกับผู้อื่นอย่างจริงจังจึงเป็นคุณลักษณะเด่นที่สำคัญ จะเห็นได้ว่าการมีทีมงานที่ยิ่งใหญ่และเป็นทีมเวิร์คที่ดี บุคคลนั้นจะมีโอกาสประสบความสำเร็จสูง การให้ความสำคัญกับผู้อื่น คือ การทำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ ค่านิยม และแผนงานขององค์กร ส่งเสริมให้เขาได้แสดงออกถึงความสามารถและยอมรับในคุณค่าของเขา

10. ดำเนินเรื่องด้วยความไม่ประมาท การที่บุคคลมีความสำเร็จในการปฏิบัติงาน จะไม่กลัวความล้มเหลว คิดอะไรออกก็จะดำเนินการทันที แต่ก็ไม่ได้ประมาท เพราะก่อนที่บุคคลจะลงมือปฏิบัติ นั้นต้องมีข้อมูลและแผนงานที่ชัดเจน มิฉะนั้นเขาจะยังไม่ดำเนินการ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ต้องมีขั้นตอนในการดำเนินงานอย่างแน่นอน ไม่ยืนอยู่กับความเสี่ยงเด็ดขาด แต่ก็ไม่กลัวความล้มเหลว เมื่อลงมือทำแล้วก็ทำให้ตลอดจนกว่าจะบรรลุความสำเร็จ

2. แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแบบบูรณาการ

ความหมาย การบูรณาการ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า **Integration** โดยมีรากศัพท์มาจากภาษาลาตินว่า **Integrate** คำว่าบูรณาการ ในความหมายทั่วไป หมายถึง การทำสิ่งที่บกพร่องให้สมบูรณ์แบบ โดยการเพิ่มเติมบางส่วนของที่ขาดอยู่ให้สมบูรณ์ หรือการนำส่วนประกอบย่อยมารวมกันให้เป็นส่วนประกอบใหญ่ของทั้งหมด ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับแนวคิดการปฏิบัติงานแบบบูรณาการไว้ดังนี้

Beane (2003) ได้กล่าวว่า การบูรณาการ เป็นการเชื่อมโยงความรู้และประสบการณ์ในลักษณะผสมผสานเข้าด้วยกันทั้งหมด เพื่อให้สอดคล้องสมบูรณ์ โดยร่วมกันมากกว่าแยกส่วน การบูรณาการ (**Integration**) หมายถึง การประสานกลมกลืนกันของแผน กระบวนการ สารสนเทศ การจัดสรรทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญของสถาบัน

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2557) การบริหารงานแบบบูรณาการ หมายถึง การบริหารที่ทุกหน่วยงานทำงานแบบมุ่งเน้นที่ผลงาน (**Result**) ตามยุทธศาสตร์เป็นหลัก เป็นการทำงานหลายหน่วยงานโดยอาศัยความเชี่ยวชาญและความชำนาญของแต่ละหน่วยงานที่แตกต่างกันเฉพาะด้าน โดยทำงานภายใต้เป้าหมายและวัตถุประสงค์หลักของยุทธศาสตร์เดียวกัน โดยร่วมกันคิด ร่วมกันทำงาน โดยการใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อให้บรรลุผลทางยุทธศาสตร์มุ่งสู่ความสำเร็จและเป้าหมายของงานร่วมกันเพื่อ

ก่อให้เกิดการประหยัด เสริมสร้างประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงานเป็นหลัก ทั้งในลักษณะการข้ามหน่วยงาน รวมทั้งการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรและหน่วยงานภายนอกองค์กร

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2556) ได้กล่าวถึง การปฏิบัติงานแบบบูรณาการ หมายถึง การร่วมมือกันระหว่างหน่วยงาน องค์กร ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้มีการปฏิบัติงานร่วมกันหรือมีแผนการดำเนินงานที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะทำให้ภารกิจสำคัญในแต่ละด้านเกิดผลสำเร็จ เป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการ และมีความประหยัดต่อการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งสามารถลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้เกิดความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

ชัยอนันต์ สมุทรวณิช (2547) กล่าวว่า การบริหารแบบบูรณาการ หมายถึง การเชื่อมโยงความรู้ การแสวงหาความรู้ การค้นคว้า กับการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อก่อให้เกิดพลังสูงสุดในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ขององค์กร

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2558) ได้กล่าวว่า การบูรณาการที่มีประสิทธิผล เป็นมากกว่าความสอดคล้องที่เป็นไปในแนวเดียวกัน ซึ่งการดำเนินการของแต่ละองค์ประกอบภายในระบบการจัดการ ผลการดำเนินงานต้องมีความเชื่อมโยงกัน เป็นหนึ่งเดียวอย่างสมบูรณ์

จากความหมายสรุปได้ว่า การปฏิบัติงานแบบบูรณาการ หมายถึง การบริหารงานที่ทุกหน่วยงานทำงานแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามกลยุทธ์เป็นหลัก เป็นการทำงานที่ประกอบด้วยหลายหน่วยงาน โดยอาศัยความเชี่ยวชาญและความชำนาญของแต่ละหน่วยงานที่แตกต่างกันเฉพาะด้านที่ทำงานภายใต้เป้าหมายเดียวกัน ดังนั้นการบูรณาการ เป็นการเชื่อมโยงสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่งเข้ามาเป็นส่วนประกอบอีกสิ่งหนึ่งให้มีความสมบูรณ์

ประโยชน์ของการบูรณาการ

1. เป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน เกิดการร่วมงานที่ใกล้ชิดเคียงกันให้เป็นสิ่งเดียวกัน เกิดผลดีต่อเรื่องใหญ่ โดยพิจารณาภาพรวมทั้งหมด และมองปัญหาได้ตรงจุดโดยใช้ความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับระบบหรือปัจจัยต่างๆ ให้มีมุมมองที่กว้าง ครบถ้วน

2. สามารถใช้ทรัพยากรต่างๆ เช่น บุคลากรร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน ลดความสิ้นเปลืองการใช้ทรัพยากร ทำให้ทรัพยากรเหลือใช้ไปทำอย่างอื่น

3. พนักงานทำงานได้ง่าย สะดวก เกิดประสิทธิภาพ พร้อมทั้งจะปรับตัวอย่างต่อเนื่อง และช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่างเบ็ดเสร็จ

4. ลดความสูญเปล่าของเวลา ความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงานช่วยในการแก้ไขปัญหาในงานได้อย่างเบ็ดเสร็จ เชื่อมโยงกับระบบต่างๆ ให้มีมุมมองอย่างครบถ้วนและลึกซึ้ง

5. ลดค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบติดตามและตรวจประเมินผลที่ต้องดำเนินการตรวจสอบติดตามและประเมินผลกิจกรรม หากมีการบูรณาการกิจกรรมหรือโครงการทำให้เกิดการดำเนินงานได้เพียงครั้งเดียวสามารถตอบได้หลากหลายเป้าหมาย

6. สร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กรในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพในองค์กร
7. เป็นการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ให้มีความสมบูรณ์ บุคคลที่มีความคิดแบบบูรณาการจะช่วยลดความผิดพลาดในการตัดสินใจที่ไม่รอบคอบ มีความเข้าใจในเรื่องที่มีความซับซ้อนได้อย่างลึกซึ้ง และกว้างขวางยิ่งขึ้น ทำให้การตัดสินใจในเรื่องเล็กน้อยเกิดผลดีต่อเรื่องใหญ่โดยพิจารณาจากภาพรวมทั้งหมด ก่อนการตัดสินใจมองปัญหาได้อย่างถูกต้อง รู้จุดเชื่อมโยงและผลกระทบ
8. การบูรณาการเป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงความฉลาดหลักแหลมในการปรับตัวอย่างต่อเนื่องด้วยการใช้ไหวพริบ ปฏิภาณ สติปัญญาและมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งอื่นให้เข้ากันได้อย่างสมบูรณ์
9. ช่วยขจัดความขัดแย้ง เนื่องจากการบูรณาการทำให้เกิดความเชื่อมโยงแนวคิดต่างๆ เข้ากันได้อย่างสมบูรณ์
10. รู้จุดเชื่อมโยงของงานและผลกระทบที่เกิดขึ้น ช่วยสามารถในการแก้ไขปัญหาได้อย่างชัดเจน เบ็ดเสร็จ เชื่อมโยงงานต่างๆ ได้อย่างลงตัว

3. แนวคิดเกี่ยวกับบริบทของการปฏิบัติงาน

Johnson (2003 อ้างถึงใน นวลพรรณ ชื่นประโยชน์, 2554) ได้เสนอประเภทหรือองค์ประกอบของผลการปฏิบัติงาน ออกเป็น 3 องค์ประกอบ

1. ผลการปฏิบัติงานในมิติของงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ โดยที่ไม่มีภาระบุไ้ในงานนั้นๆ รวมไปถึงในเรื่องของการสื่อสารทั้งการพูด การเขียน การวางแผน การบริหารจัดการ การตัดสินใจ การให้คำแนะนำปรึกษาในเรื่องของการปฏิบัติงาน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในงานอย่างชัดเจน และเป็นสิ่งที่เห็นได้ว่าผลการปฏิบัติงานที่ออกมานั้นมีประสิทธิภาพหรือไม่
2. ผลการปฏิบัติงานในมิติของพฤติกรรม การปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ช่วยในองค์กรสามารถปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างราบรื่นด้วยวิธีการต่างๆ ที่นอกเหนือจากหน้าที่รับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย เช่น การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ขององค์กร การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน การมีความรับผิดชอบหรือจิตสำนึกในงาน ความผูกพันต่อองค์กร ที่จะส่งผลต่อสภาพการปฏิบัติงานที่ดี และทำให้องค์กรมีความก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น
3. ผลการปฏิบัติงานในมิติของการปรับตัว เป็นมิติหนึ่งของความสามารถในการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในการปฏิบัติงาน เช่น สามารถรับมือกับสภาวะ ความกดดันและความสามารถปรับตัวให้เข้ากับกระบวนการทำงานใหม่ๆ พร้อมทั้งจะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ด้วยความเต็มใจ รวมไปถึงการปรับตัวให้ทันกับเทคโนโลยีที่ช่วยให้การปฏิบัติงานต่อความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

Borman and Motowidlo (1997) ได้แบ่งผลการปฏิบัติงานออกเป็น 21 มิติ

1. ผลการปฏิบัติงานตามเนื้องานที่ได้รับมอบหมาย (Task Performance) มี 2 ประเภท คือ (1) การปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่ให้เกิดผลผลิตและบริการ โดยปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ในคำบรรยายของลักษณะงาน และ (2) การใช้เทคนิคหลักในการทำงานทำให้การผลิตและบริการมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่น การวางแผนงานที่สำคัญ การติดต่อประสานงาน การกำกับดูแลที่จะช่วยให้การทำงานนั้นเกิดประสิทธิผลที่ดี พฤติกรรมการปฏิบัติงานตามเนื้องานที่ได้รับมอบหมายจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งขององค์กร

2. ผลการปฏิบัติงานตามบริบทของงาน (Contextual Performance) หรือพฤติกรรมการทำงานที่ช่วยส่งเสริมให้องค์กร โดยสิ่งที่กระทำนั้นไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของงานที่มีลักษณะเป็นทางการ หรือเรียกว่า พฤติกรรมการทำงานที่นอกเหนือจากหน้าที่ เช่น การช่วยเหลือเกื้อกูล การปฏิบัติตามกฎระเบียบและขั้นตอน เห็นชอบและสนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมไปถึงความพยายามอย่างยิ่งเพื่อทำกิจกรรมของงานให้เกิดผลสำเร็จจนบรรลุเป้าหมาย

3. ผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ (In-Role Performance) เป็นผลลัพธ์และพฤติกรรมที่มีความสำคัญและจำเป็น มีผลโดยตรงต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร หรือเป็นผลของพฤติกรรมของการปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

4. ผลการปฏิบัติงานนอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ (Extra-Role Performance) เป็นผลที่เกิดจากพฤติกรรมการทำงานที่นอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ หรือเรียกว่า พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เป็นพฤติกรรมของแต่ละบุคคลที่จะกระทำเพื่อองค์กรโดยไม่มีผลกระทบต่อการระบบการให้รางวัลที่เป็นทางการ รวมไปถึงการส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่องค์กร โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ (1) OCBO พฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เช่น การปฏิบัติตามกฎระเบียบที่ไม่เป็นขององค์กร เพื่อรักษาความสงบและความมีระเบียบ และ (2) OCBI พฤติกรรมที่ช่วยเพิ่มผลปฏิบัติงานให้แก่องค์กร ส่งผลโดยตรงต่อตัวบุคคลและโดยอ้อมต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มคน เช่น ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเวลาขาดงาน

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า ลักษณะของการจัดแบ่งประเภทของผลการปฏิบัติงานมีความคล้ายคลึงกันเป็นอย่างมาก จึงสามารถจัดกลุ่มได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ (1) การปฏิบัติตามเนื้องานหรือในบทบาทหน้าที่ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อองค์กร และ (2) ผลการปฏิบัติงานตามบริบทของงานหรือนอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ เป็นผลของพฤติกรรมที่ไม่ได้มีการระบุว่าเป็นการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ แต่เป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. แนวคิดเกี่ยวกับเป้าหมายการปฏิบัติงาน

Borman and Motowidlo (1997) ได้ให้ความหมายของผลการปฏิบัติงานว่า เป็นการแสดงพฤติกรรมตามเนื้องาน ที่จำเป็นต่อการใช้ความชำนาญหรือเทคนิคเฉพาะ และการแสดงพฤติกรรมการทำงานที่นอกเหนือจากเนื้องานที่ช่วยสนับสนุนการทำงานตามเนื้องานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายการปฏิบัติงาน

Borman, Motowidlo and Svmidht (1997) ได้นิยามของความหมายคำว่าผลการปฏิบัติงานไว้ว่า เป็นสิ่งที่คาดหวังต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรที่ดำเนินงานช่วงระยะเวลาหนึ่ง

Goodman and Svyantek (1999) ได้กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงานนั้นประกอบด้วย 2 ลักษณะ คือ ผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และผลการปฏิบัติงานนอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ ซึ่งเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานตามเนื้องานที่ได้รับการมอบหมาย และผลการปฏิบัติงานตามบริบทของงานตามลำดับ โดยผลการปฏิบัติงานตามเนื้องาน เป็นผลจากการทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างเป็นทางการ ส่วนผลการปฏิบัติตามบริบท เป็นผลกระทำจากบุคคลที่เกินกว่าที่กำหนดไว้

กันตยา เพิ่มผล (2551) ได้กล่าวถึง ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานว่าเป็นการปรับปรุง แก้ไขเพิ่มเติม ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานของตนเองหรือผู้อื่นให้ดีขึ้น เจริญขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อันจะทำให้ตนเองหรือผู้อื่นให้เจริญขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และทำให้ตนเองบุคคล และองค์กรเกิดความสุขในที่สุด ซึ่งการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรหรือการพัฒนาสังคม นอกจากนั้นการพัฒนาตนเองกับการพัฒนาประสิทธิภาพของการทำงานยังมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดอีกด้วย กล่าวคือ การที่บุคคลเข้าสู่การทำงานในองค์กรหนึ่งๆ นั้น บุคคลนั้นจะต้องมีความรู้ความสามารถตรงตามคุณสมบัติตามที่องค์กรนั้นต้องการ ซึ่งบุคคลจะมีคุณสมบัติตามที่องค์กรกำหนดนั้น ก็จะมีการพัฒนาตนเองหรือได้รับการพัฒนาจากสถาบันหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จนมีความสามารถอย่างเพียงพอที่จะปฏิบัติงานได้ และเมื่อเข้าสู่กระบวนการปฏิบัติงานแล้ว ก็เป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ (ความสามารถ) ในการทำงานให้ดีที่สุดเพื่อประสิทธิผลขององค์กร

สุธรรม รัตนโชติ (2552) ได้กล่าวว่า จากคำภาษาอังกฤษ “Performance” ในบริบทขององค์กร และการจัดการทรัพยากรบุคคลนั้น สามารถให้ความหมายเป็นภาษาไทยได้ทั้ง “ผลการปฏิบัติงาน” และ “ผลการดำเนินงาน” โดยผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานที่ออกมาในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพมากน้อยแตกต่างกันออกไป ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ หรือผลลัพธ์ที่เป็นพฤติกรรมและความพึงพอใจที่มีต่องาน

จากความหมายของเป้าหมายการปฏิบัติงาน สรุปได้ว่า เป้าหมายการปฏิบัติงานเป็นผลการปฏิบัติงานของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ในงาน และนอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ ซึ่งผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานอาจจะอยู่ในรูปของผลงานจากวัตถุประสงค์ หรือผลลัพธ์ที่เกี่ยวกับการแสดงออกทางความคิดและพฤติกรรมการทำงาน

ผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่สัมพันธ์กับผลผลิต อีกทั้งยังเป็นตัวชี้วัดเป้าหมายและความก้าวหน้าขององค์กร ได้มีนักวิชาการชาวต่างประเทศ คือ Campbell (1990) ได้แบ่งเป้าหมายของการปฏิบัติออกเป็น 8 มิติ ดังนี้

- 1) พฤติกรรมการปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจง (task specific behaviors) ซึ่งรวมถึงพฤติกรรมที่แต่ละบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของงาน อันเป็นภารกิจหลักที่สำคัญที่ช่วยกำหนดงานหนึ่งไปสู่อีกงานหนึ่ง
 - 2) พฤติกรรมการปฏิบัติงานที่ไม่เฉพาะเจาะจง (Non-task specific behaviors) พฤติกรรมเหล่านี้บุคคลกระทำเองโดยที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับงานที่เฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง
 - 3) ศักยภาพหรือความสามารถด้านการสื่อสารด้วยการพูดและเขียน (Written and oral communications task)
 - 4) ความทุ่มเทให้กับการทำงาน (Demonstrating effort) ซึ่งเป็นประสิทธิภาพของแต่ละบุคคลสามารถประเมินได้จากความพยายามในการทำงาน
 - 5) การรักษาระเบียบวินัยส่วนบุคคล (Maintaining personal discipline) เช่น เรื่องการละเมิดกฎระเบียบขององค์กร การขาดลามาสาย การไม่ดื่มแอลกอฮอล์ เป็นต้น
 - 6) การร่วมมือกันทำงานระหว่างบุคคล การทำงานที่บุคคลมีความใกล้ชิดกัน หรือมีส่วนร่วมในการทำงานสูง จะทำให้เกิดความช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในกลุ่ม จนนำไปสู่เป้าหมายกลุ่ม
 - 7) ลักษณะความเป็นหัวหน้างานที่ดี (Supervisor)
 - 8) ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการระบบการทำงาน (Management administration)
- สมคิด บางโม (2550) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมต่อเป้าหมายของการปฏิบัติงาน มีดังนี้

- 1) วัตถุประสงค์ของงานที่มีคุณค่าอย่างแท้จริง ไม่ว่าจะปฏิบัติงานอะไร บุคคลรู้ว่าสิ่งที่ตนทำนั้นมีคุณประโยชน์อย่างแท้จริง ย่อมตั้งใจที่จะปฏิบัติงานที่มีคุณค่านั้นๆ มากกว่างานที่ไม่มีประโยชน์หรือมีค่าน้อย ในขณะที่เงินเดือนเข้ากัน บุคลากรย่อมสนใจงานที่มีคุณค่ามากกว่า
- 2) สถานที่ปฏิบัติงานหรือสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี การจัดสถานที่ปฏิบัติงานต้องสะอาดเป็นระเบียบ มีอุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกสบายที่เหมาะสม แสงสว่างพอเพียง ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว และอยู่กับโต๊ะปฏิบัติงานนั้นนานขึ้น ได้ผลงานมากขึ้น ทำให้รักและมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ห้องพักควรจัดให้สะอาดอยู่เสมอ และมีสิ่งอำนวยความสะดวก

3) ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การ เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมั่นใจอยู่เสมอว่า ตำแหน่งหน้าที่ที่ตนกระกระทำนั้นจะเป็นอะไร ผู้บริหารที่ดีจะต้องพยายามสนับสนุนให้บุคลากรขององค์กรให้ก้าวหน้ามากที่สุด หาโอกาสให้ได้การเลื่อนขั้นที่สูงขึ้น สนับสนุนให้เรียนต่อ หรือเข้ารับการอบรมสัมมนา

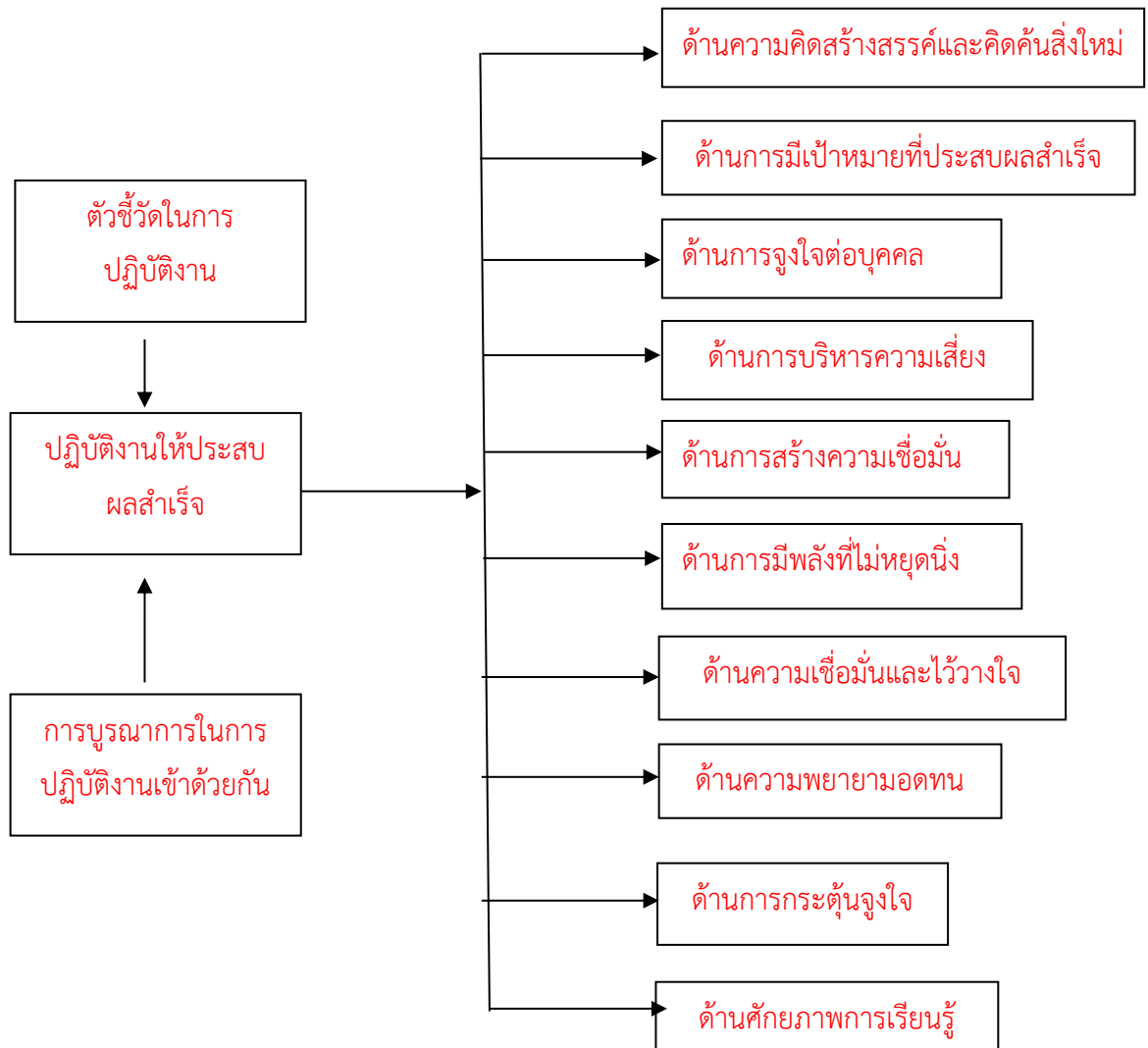
สนใจ ลักษณะ (2554) กล่าวว่า นอกจากปัจจัยด้านองค์การและปัจจัยส่วนบุคคลแล้ว การใช้แรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยผู้บริหารมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่สำคัญในการจัดรูปแบบของการใช้แรงจูงใจแก่บุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รูปแบบการจูงใจประกอบด้วย 2 ประเภท คือ

1. การจูงใจด้วยค่าตอบแทน ได้แก่ (1) รางวัลค่าตอบแทนในรูปแบบของเงินค่าตอบแทน เช่น เงินเดือน โบนัส เป็นต้น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งจะเป็นที่มาของการได้รับเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง สวัสดิการและบริการต่างๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเช่าบ้าน เป็นต้น (2) รางวัลค่าตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน ได้แก่ การให้เครื่องอำนวยความสะดวก เช่น ห้องส่วนตัวของผู้บริหาร รถประจำตำแหน่ง เป็นต้น การให้โอกาสได้ไปศึกษาอบรม สัมมนา ให้ได้รับผิดชอบโครงการที่มีเกียรติและได้สร้างผลงาน

2) การจูงใจด้วยงาน หลักการที่สำคัญในการจูงใจด้วยงานคือ ใช้ลักษณะเงื่อนไขและการจูงใจด้วยงาน จูงใจให้บุคลากรมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถที่จะอุทิศตนให้กับงานและให้ความร่วมมือในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน ควรประยุกต์การจูงใจด้วยการเน้นการจัดงานที่ท้าทายความสามารถ ให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้มีอิสระในการคิดสร้างสรรค์ความสำเร็จและความพึงพอใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบจะจูงใจให้อุทิศตนตั้งในทำงานให้ประสพผลดียิ่งขึ้น

องค์ความรู้

ผู้ที่ปฏิบัติงานให้ประสพผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย ต้องมีความสามารถด้าน 1) ความคิดสร้างสรรค์และคิดค้นสิ่งใหม่ 2) มีเป้าหมายที่จะประสพความสำเร็จ 3) ความสามารถที่จะกระตุ้นและจูงใจให้พนักงานรักในองค์กร 4) การบริหารความเสี่ยง 5) การสร้างความเชื่อมั่นให้แก่สถาบันและหน่วยงาน 6) มีพลังไม่หยุดนิ่งและไม่ท้อถอยพร้อมสู้ต่อไป 7) เชื้อมั่นและไว้วางใจตนเอง 8) มีความพยายามและความอดทน 9) มีความสามารถกระตุ้นให้คนทำงานอย่างเต็มที่ และ 10) มีศักยภาพที่จะเรียนรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาตนเอง+



สรุป

ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง การมีเป้าหมายที่ชัดเจน กล้าที่จะเผชิญความล้มเหลว มีความมุ่งมั่นที่จะประสบผลสำเร็จ อดทนต่อคำวิพากษ์วิจารณ์ มีทัศนคติเชิงบวก ความมีภาวะผู้นำสูง ให้ความสำคัญกับบุคคลอื่น และทำงานด้วยความไม่ประมาท การบริหารงานที่ทุกหน่วยงานทำงานแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามกลยุทธ์เป็นหลัก เป็นการทำงานที่ประกอบด้วยหลายหน่วยงาน โดยอาศัยความเชี่ยวชาญและความชำนาญของแต่ละหน่วยงานที่แตกต่างกันเฉพาะด้านที่ทำงานภายใต้เป้าหมายเดียวกัน ดังนั้นการบูรณาการ เป็นการเชื่อมสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่งเข้ามาเป็นส่วนประกอบอีกสิ่งหนึ่งให้มีความสมบูรณ์ การจัดแบ่งประเภทของผลการปฏิบัติงานมี 2 ประเภท ได้แก่ (1) การปฏิบัติตามเนื้องานหรือในบทบาทหน้าที่ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อองค์กร และ (2) ผลการปฏิบัติงานตามบริบทของงานหรือนอกเหนือจาก

บทบาทหน้าที่ เป็นผลของพฤติกรรมที่ไม่ได้มีการระบุว่าเป็นการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ แต่เป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมให้องค์การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป้าหมายการปฏิบัติงานเป็นผลการปฏิบัติงานของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ในงาน และนอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ ซึ่งผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานอาจจะอยู่ในรูปของของผลงานตามวัตถุประสงค์ หรือผลลัพธ์ที่เกี่ยวกับการแสดงออกทางความคิด และพฤติกรรมการทำงาน โดยอาศัยเป้าหมายตัวชี้วัดของการปฏิบัติงาน ได้แก่ พฤติกรรมการปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจง พฤติกรรมการปฏิบัติงานที่ไม่เฉพาะเจาะจง ศักยภาพหรือความสามารถด้านการสื่อสารด้วยการพูดและเขียน ความทุ่มเทให้กับการทำงาน การรักษาระเบียบวินัยส่วนบุคคล การร่วมมือกันทำงานระหว่างบุคคล ลักษณะความเป็นหัวหน้างานที่ดี และประสิทธิภาพในการบริหารจัดการระบบการทำงาน นอกจากนี้ปัจจัยด้านองค์การและปัจจัยส่วนบุคคลแล้ว การใช้แรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยผู้บริหารมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่สำคัญในการจัดรูปแบบของการใช้แรงจูงใจแก่บุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รูปแบบการจูงใจประกอบด้วย 2 ประเภท คือ การจูงใจด้วยค่าตอบแทน และการจูงใจด้วยการมอบหมายงาน

เอกสารอ้างอิง

- กัลยา เพิ่มผล. (2551). *การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน*. กรุงเทพมหานคร: บุญศิริการพิมพ์.
- ขวลิต ประภาวนนท์. (2555). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์วิสุทธิพัฒนา.
- ชัยอนันต์ สมุทรวณิช. (2547). *พระราชรัฐกับการเปลี่ยนแปลง*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: สถาบันนโยบายศึกษา.
- ทิมงานเอ็นเทรนนิ่ง. (2561). คุณลักษณะของผู้ที่ประสบความสำเร็จ 10 ประการ. ออนไลน์. สืบค้นวันที่ 13 ธันวาคม 2567. แหล่งที่มา: <https://www.entraining.net/article/>.
- นวลพรรณ ชื่นประโยชน์. (2554). *ความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน ความผูกพันในงานและความสามารถในการฟื้นฟ้อุปสรรคต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานสินค้าเกษตรส่งออก*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นิตยา เงินประเสริฐศรี. (2552). *ทฤษฎีองค์การ: แนวทางศึกษาเชิงบูรณาการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สมคิด บางโม. (2550). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วิทย์พัฒน์.
- สมใจ ลักษณะ. (2552). *การพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ*. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2558). *คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557*. นนทบุรี: ภาคพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2556). *คู่มือคำอธิบายและแนวทางทางการปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546*. กรุงเทพมหานคร: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2567). *คู่มือเทคนิคและการบริหารจัดการสมัยใหม่ การบริหารราชการแบบบูรณาการ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สุธรรม รัตนโชติ. (2552). *พฤติกรรมองค์กรและการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: บริษัทสำนักพิมพ์ ท็อป จำกัด.
- อามีน สัสดีวงศ์. (2565). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินโครงการส่งเสริมและพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs). วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารเทคโนโลยี วิทยาลัยนวัตกรรม. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Beane (2003). *Curriculum Planning and Development*. Boston: Allyn and Bacon.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10 (2), 99-109.
- Campbell, J. P. (1990). *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 687-732). Palo Alto, CA, US: Consulting Psychologists Press.
- Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999). Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55, 254-275.