

**ปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์กรที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของ  
สำนักตรวจสอบภายใน บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด**

**นางนิตยา มะพล**

**การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช**

**พ.ศ. 2551**

**Behavior Factors Influencing Performance of Internal Audit Office,  
Thailand Post Company Limited**

**Mrs. Nittaya Maphol**

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Business Administration  
School of Management Science  
Sukhothai Thammathirat Open University

2008

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ      ปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของ  
สำนักตรวจสอบภายใน บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด

ชื่อและนามสกุล                      นางนิตยา มะพล

แขนงวิชา                              บริหารธุรกิจ

สาขาวิชา                              วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา

อาจารย์ที่ปรึกษา                      รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ  
ฉบับนี้แล้ว

..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา)

..... กรรมการ

(อาจารย์ไชยยศ ไชยมั่นคง)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ อนุมัติให้รับการศึกษา  
ค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา

..... (รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

วันที่ 12 เดือน ๕.๓. พ.ศ. ๒๕๖๒

ชื่อการศึกษา คั่นคว้ออิสระ ปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของ  
สำนักตรวจสอบภายใน บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด

ผู้ศึกษา นางนิตยา มะพล ปริญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา ปีการศึกษา 2551

### บทคัดย่อ

การศึกษาคั่นคว้ออิสระครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับความคิดเห็นของปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ (2) เพื่อทราบความคิดเห็นของพนักงานต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ และ (3) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยพฤติกรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงานขององค์การ วิธีดำเนินการศึกษาเป็นการศึกษาเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นพนักงานสังกัดสำนักตรวจสอบภายใน บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด จำนวน 101 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าทดสอบที ค่าทดสอบเอฟ และไคสแควที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05

ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า พนักงานที่สังกัดสำนักตรวจสอบภายใน บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุมากกว่า 50 ปี มีอายุงานมากกว่า 20 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งระดับ 6-7 มีรายได้มากกว่า 75,001 ขึ้นไป โดยในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า องค์การให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การมากที่สุด ในด้านการใช้ข้อมูลสารสนเทศในองค์การและการเรียนรู้และการพัฒนา รองลงมาคือ ด้านบรรยากาศในการทำงาน และองค์การให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านมนุษยสัมพันธ์ในองค์การน้อยที่สุด และเห็นว่า องค์การมีผลการปฏิบัติงาน ในปัจจัยที่เป็นตัวเงิน และปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน อยู่ในระดับสูง ปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน พบว่า องค์การมีผลการปฏิบัติงาน ด้านมุมมองด้านลูกค้า อยู่ในระดับสูง ด้านมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านมุมมองด้านกระบวนการภายใน อยู่ในระดับปานกลาง และปัจจัยพฤติกรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานขององค์การ ที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน ที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับชั้น มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์การ และผลการปฏิบัติงานขององค์การ ไม่แตกต่างกัน

คำสำคัญ พฤติกรรมองค์การ ผลการปฏิบัติงาน สำนักตรวจสอบภายใน บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาครั้งนี้ว่าอิสระฉบับนี้ได้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก รศ.ชนชัย ยมจินดา อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และอาจารย์ไชยยศ ไชยมั่นคง อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ท่านได้กรุณาให้คำแนะนำและข้อคิดเห็นต่างๆ ทำให้การศึกษาครั้งนี้ว่าอิสระเสร็จสมบูรณ์ และขอขอบคุณคณาจารย์ทุกท่านจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชที่ซึ่งเป็นสถาบันอันทรงเกียรติ ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ และประสบการณ์อันทรงคุณค่าให้แก่ผู้ศึกษา

นอกจากนี้ขอขอบคุณผู้บริหารของสำนักตรวจสอบภายใน ที่ได้ให้คำปรึกษาแนะนำ ทำให้ผู้ศึกษาได้มีความรู้ แนวคิดที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ขอขอบคุณเพื่อน ประภาพรรณ ดีเยี่ยม ที่คอยให้ความช่วยเหลือในการศึกษามาโดยตลอด รวมถึงเพื่อนนักศึกษาที่ได้ให้คำแนะนำ เป็นกำลังใจกับผู้ศึกษา ทำให้งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จไปได้ด้วยดี

ท้ายสุดนี้ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณ บิดา มารดา และครอบครัวที่ให้การสนับสนุนให้กำลังใจกับผู้ศึกษามาโดยตลอด จนกระทั่งสำเร็จการศึกษา

นิตยา มะพล

ตุลาคม 2551

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
กิตติกรรมประกาศ .....	จ
สารบัญตาราง .....	ซ
สารบัญภาพ .....	ฅ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา .....	3
สมมติฐาน .....	3
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	3
ขอบเขตการศึกษา .....	4
คำนิยามศัพท์เฉพาะ .....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	7
บทที่ 2 แนวคิดทางทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	8
แนวคิดทางทฤษฎีพฤติกรรมองค์การ .....	9
ปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์การ .....	16
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	50
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	53
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	53
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา .....	54
การตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา .....	55
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	55
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	55
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	59
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง .....	60
ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน .....	63

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงาน .....	71
ตอนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน .....	76
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	96
สรุปการศึกษา .....	96
อภิปรายผล .....	100
ข้อเสนอแนะ .....	104
บรรณานุกรม .....	108
ภาคผนวก .....	112
แบบสอบถาม .....	113
ประวัติผู้ศึกษา .....	120

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 จำนวนความถี่และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ อายุ  आयुงาน ระดับการศึกษา ระดับชั้น รายได้.....	60
ตารางที่ 4.2 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัย ด้านพฤติกรรมองค์การที่ส่งต่อผลการปฏิบัติงาน โดยรวม.....	63
ตารางที่ 4.3 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัย ด้านพฤติกรรมองค์การที่ส่งต่อผลการปฏิบัติงาน ด้านการทำงานเป็นทีม.....	64
ตารางที่ 4.4 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัย ด้านพฤติกรรมองค์การที่ส่งต่อผลการปฏิบัติงาน ด้านแรงจูงใจในการทำงาน.....	65
ตารางที่ 4.5 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัย ด้านพฤติกรรมองค์การที่ส่งต่อผลการปฏิบัติงาน ด้านบรรยากาศในการทำงาน.....	66
ตารางที่ 4.6 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัย ด้านพฤติกรรมองค์การที่ส่งต่อผลการปฏิบัติงาน ด้านการใช้ข้อมูลสารสนเทศใน องค์การ.....	67
ตารางที่ 4.7 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัย ด้านพฤติกรรมองค์การที่ส่งต่อผลการปฏิบัติงาน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา.....	68
ตารางที่ 4.8 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัย ด้านพฤติกรรมองค์การที่ส่งต่อผลการปฏิบัติงานด้านมนุษยสัมพันธ์ในองค์การ.....	69
ตารางที่ 4.9 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัย ด้านพฤติกรรมองค์การที่ส่งต่อผลการปฏิบัติงาน ด้านการมอบอำนาจ.....	70
ตารางที่ 4.10 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับ ความคิดเห็นของพนักงานต่อผลการปฏิบัติงาน.....	71
ตารางที่ 4.11 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัย ด้านพฤติกรรมองค์การที่ส่งต่อผลการปฏิบัติงาน ด้านปัจจัยที่เป็นตัวเงิน (มุมมองด้านตัวเงิน).....	72
ตารางที่ 4.12 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัย ด้านพฤติกรรมองค์การที่ส่งต่อผลการปฏิบัติงาน ด้านปัจจัยที่ไม่ใช่ตัวเงิน (มุมมองด้านลูกค้า).....	73



สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ 4.13	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัย ด้านพฤติกรรมองค์กรที่ส่งต่อผลการปฏิบัติงาน ด้านปัจจัยที่ไม่ใช่ตัวเงิน (มุมมองด้านกระบวนการภายใน).....	74
ตารางที่ 4.14	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัย ด้านพฤติกรรมองค์กรที่ส่งต่อผลการปฏิบัติงาน ด้านปัจจัยที่ไม่ใช่ตัวเงิน (มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา).....	75
ตารางที่ 4.15	ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์กรที่ส่งผลต่อ ผลการปฏิบัติงานขององค์กร จำแนกตามเพศ.....	76
ตารางที่ 4.16	ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์กรที่ส่งผลต่อ ผลการปฏิบัติงานขององค์กร จำแนกตามอายุ.....	77
ตารางที่ 4.17	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์กรที่ส่งต่อผลการปฏิบัติงานของ องค์กร ด้านการทำงานเป็นทีม จำแนกตามอายุ.....	78
ตารางที่ 4.18	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัย ด้านบรรยากาศในการทำงาน จำแนกตามอายุ.....	78
ตารางที่ 4.19	ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์กรที่ส่งผลต่อ ผลการปฏิบัติงานขององค์กร จำแนกตามอายุงาน.....	79
ตารางที่ 4.20	ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์กรที่ส่งผลต่อ ผลการปฏิบัติงานขององค์กร จำแนกตามระดับการศึกษา.....	80
ตารางที่ 4.21	ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์กรที่ส่งผลต่อ ผลการปฏิบัติงานขององค์กร จำแนกตามระดับชั้น.....	81
ตารางที่ 4.22	ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์กรที่ส่งผลต่อ ผลการปฏิบัติงานขององค์กร จำแนกตามรายได้.....	82
ตารางที่ 4.23	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัย ด้านการมอบอำนาจ จำแนกตามรายได้.....	84
ตารางที่ 4.24	ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรจำแนกตามเพศ	85
ตารางที่ 4.25	ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรจำแนกตามอายุ	86

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ 4.26	ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร จำแนกตามอายุงาน.....	87
ตารางที่ 4.27	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็น ต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยรวมจำแนกตามอายุงาน.....	88
ตารางที่ 4.28	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็น ต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร จำแนกตามอายุงาน.....	88
ตารางที่ 4.29	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็น ต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ด้านปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา จำแนกตามอายุงาน.....	89
ตารางที่ 4.30	ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร จำแนกตามระดับการศึกษา.....	90
ตารางที่ 4.31	ผลวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อผลการ ปฏิบัติงานขององค์กร ปัจจัยที่เป็นตัวเงิน จำแนกตามระดับการศึกษา.....	91
ตารางที่ 4.32	ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร จำแนกตามระดับชั้น.....	91
ตารางที่ 4.33	ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร จำแนกตามรายได้.....	92
ตารางที่ 4.34	ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมองค์กรกับผลการปฏิบัติงาน ขององค์กร.....	95

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1 ศาสตร์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการศึกษาพฤติกรรมองค์กร .....	14
ภาพที่ 2.2 ความสัมพันธ์ของทฤษฎีโครงสร้างอำนาจในองค์กร .....	38
ภาพที่ 2.3 รูปแบบการวัดผลการปฏิบัติงานตามแนวทาง Balanced Scorecard .....	44

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ ในสังกัดกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ได้ถูกแปลงสภาพจากการสื่อสารแห่งประเทศไทย (กสท) เป็น 2 บริษัท คือ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) และบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด (ปณท) จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2542 เมื่อวันที่ 14 สิงหาคม 2546 โดยมีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นทั้งหมด และเป็นผู้กำกับดูแลอย่างใกล้ชิด มีวัตถุประสงค์หลักซึ่งเป็นไปตามนโยบายของรัฐที่ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพและความคล่องตัวในการดำเนินงาน เพื่อเตรียมการสู่การแข่งขันเสรีในอนาคต ตลอดจนการปรับปรุงพัฒนากิจการให้เจริญก้าวหน้าเพื่อประโยชน์ของประเทศและประชาชนโดยรวม

บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด (ปณท) ตั้งอยู่ที่ อาคารสำนักงานใหญ่ ปณท ถนนแจ้งวัฒนะ หลังจากแปลงสภาพ ปณท มีการปรับตัวเพื่อให้ทันต่อสภาพการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อให้มีความพร้อมสู่การแข่งขันอย่างเสรี ต้องปรับตัวโดยการปฏิรูปภาพลักษณ์ใหม่ ปรับปรุงบริการ ไปรษณีย์แก่ประชาชนทั่วไป พัฒนารูปแบบบริการใหม่ๆ พร้อมกับนำเทคโนโลยีและเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ที่ทันสมัยมาใช้ สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้อย่างทั่วถึง และพัฒนาการให้บริการเชิงธุรกิจมากขึ้น ช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตและเอื้อประโยชน์ต่อเศรษฐกิจของประเทศไทยอย่างต่อเนื่อง และเพื่อให้บรรลุอุดมการณ์ขององค์การ สร้างผลการปฏิบัติงานทำให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน

เป้าหมายความสำเร็จขององค์การซึ่งจะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน คือ การมีประสิทธิผลในการดำเนินงาน ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการมีประสิทธิภาพการทำงานของมนุษย์ในองค์การ การพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ เพื่อความสำเร็จ ความเจริญก้าวหน้า ตลอดจนความพึงพอใจในผลผลิตขององค์การจำเป็นต้องมีการศึกษาแนวคิดแนวปฏิบัติในการปรับปรุงองค์ประกอบต่างๆ ขององค์การ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมขององค์การ วัฒนธรรมองค์การ การบริหารบุคคล การสร้างแรงจูงใจ และการพัฒนาองค์การ การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลในองค์การเป็นหัวใจสำคัญที่สุดของความสำเร็จขององค์การ

การบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ ความเข้าใจนั้นนอกจากจะช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงสาเหตุแห่งพฤติกรรมของบุคลากรอย่างถูกต้องแล้ว ยังสามารถวิเคราะห์ว่าพฤติกรรมเหล่านั้นมีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างไร และผู้บริหารจะมีวิธีการที่จะสร้างพฤติกรรมที่ต้องการให้เกิดในองค์การได้อย่างไร รวมทั้งผู้บริหารสามารถนำไปใช้ในการวางแผนการบริหาร เพื่อจูงใจหรือผลักดันให้บุคลากรในองค์การมีพฤติกรรมที่องค์การพึงประสงค์ด้วย

สำนักตรวจสอบภายใน เป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีความจำเป็นและสำคัญของฝ่ายบริหารงานเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากการตรวจสอบเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์การ (Management Tools) เหมือนกับเครื่องมือในการบริหารจัดการอื่น เป็นหน่วยงานที่ต้องให้ข้อเสนอแนะให้คำปรึกษา เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานทุกระดับ รวมทั้งศึกษาและเสนอแนะการจัดวางระบบควบคุมภายในให้เกิดการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ผลกระทบจากการปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกรรมต่างๆ จึงส่งผลกระทบต่อโดยตรงกับสำนักตรวจสอบภายใน หรือบุคลากรของสำนักตรวจสอบภายใน ซึ่งเป็นผู้ที่ต้องทำหน้าที่ตรวจสอบการดำเนินงานของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด

ในปัจจุบันผู้ตรวจสอบภายในมีบทบาทสำคัญที่จะช่วยองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ ในหลายองค์การผู้ตรวจสอบภายในมีบทบาทเป็นผู้นำหรือกำลังหลักในการผลักดันให้องค์การมีระบบการกำกับดูแลที่ดี และมีการนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในองค์การ ผู้ตรวจสอบภายในปัจจุบันจึงไม่ได้เป็นแต่เพียงผู้ตรวจและรายงานอีกต่อไป แต่ได้รับการยอมรับเป็นเสมือนหุ้นส่วน (Partner) ของผู้บริหาร เป็นคลังข้อมูล เป็นผู้ให้คำแนะนำ เป็นนักวิเคราะห์และเป็นผู้ปรับปรุง ผู้ประเมินความเสี่ยงและเป็นส่วนหนึ่งของทีมที่จะร่วมแรงกันสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การ ดังนั้น ผู้ตรวจสอบภายในจำเป็นต้องมีการพัฒนาตนเองด้านวิชาชีพทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถอื่นๆ เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถให้บริการได้อย่างมืออาชีพและทันความต้องการขององค์การ

ดังนั้น ความสามารถในการปฏิบัติงาน ตลอดจนผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายใน สำนักตรวจสอบภายใน จะส่งผลกระทบต่อผลผลิตขององค์การ ตลอดจนประสิทธิภาพขององค์การ ผู้ศึกษา เห็นว่า นอกเหนือจากการที่ ปณท ได้คิดค้นพัฒนารูปแบบบริการใหม่ๆ นำเทคโนโลยีและเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ที่ทันสมัยมาใช้ ดังที่กล่าวไว้ข้างต้นแล้วนั้น เป้าหมายความสำเร็จขององค์การ ยังมีปัจจัยพฤติกรรมองค์การหลาย ๆ ปัจจัยเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษา ครั้งนี้ในเรื่อง “ปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์การที่ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของสำนักตรวจสอบภายใน บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด”

## 2. วัตถุประสงค์

- 2.1 เพื่อทราบถึงปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของสำนักตรวจสอบภายใน บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด
- 2.2 เพื่อทราบความคิดเห็นของพนักงานต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ
- 2.3 เพื่อทราบความสัมพันธ์ปัจจัยพฤติกรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงานขององค์การ

## 3. สมมติฐาน

- 3.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์การที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานขององค์การแตกต่างกัน
- 3.2 ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานขององค์การแตกต่างกัน
- 3.3 พฤติกรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานขององค์การ

## 4. กรอบแนวคิดการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ใช้กรอบแนวคิดทางทฤษฎีของพฤติกรรมองค์การ ซึ่งทฤษฎีพฤติกรรมองค์การ เป็นวิชาที่เกี่ยวกับการศึกษาพฤติกรรม ทัศนคติ การทำงานของบุคคลในองค์การ การยอมรับของกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Groups) ความรู้สึกต่างๆ และการกระทำ อิทธิพลของสิ่งแวดล้อม เป้าหมายและทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อองค์การ และผลงานของการกระทำของบุคคลที่กระทบต่อประสิทธิผลขององค์การ ได้มีการกำหนดตัวแปรอิสระ และตัวแปรตามไว้ดังนี้

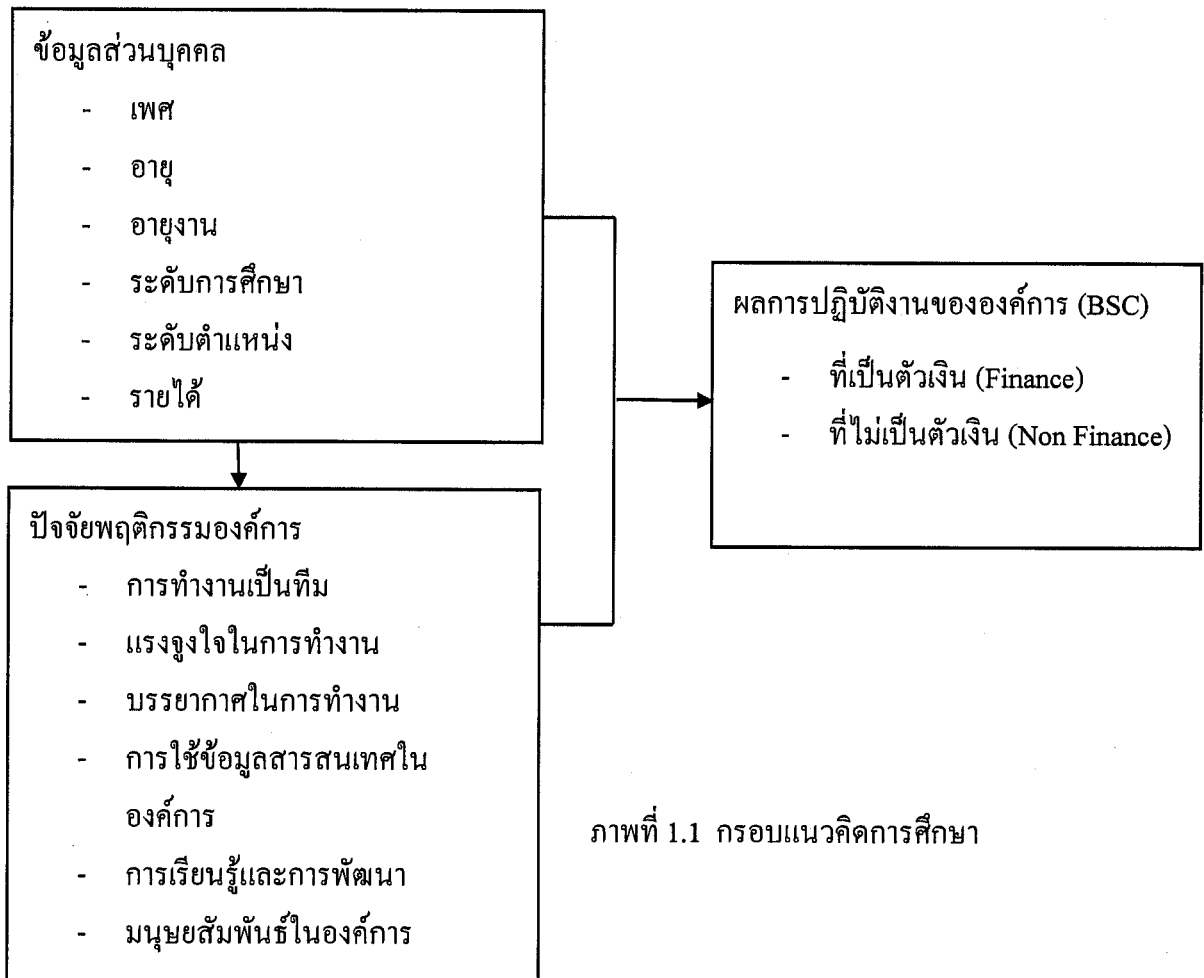
- 4.1 ตัวแปรอิสระที่เป็นข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง รายได้ และที่เป็นปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์การที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานขององค์การ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม แรงจูงใจในการทำงาน บรรยากาศในการทำงาน การใช้สื่อสารสนเทศในองค์การ การเรียนรู้และการพัฒนา มนุษยสัมพันธ์ในองค์การ และการมอบอำนาจ

4.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่เป็นตัวเงิน (Finance) และผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non Finance)

จากตัวแปรอิสระ และตัวแปรตามดังกล่าวสามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดได้ดังนี้

**ตัวแปรอิสระ**

**ตัวแปรตาม**



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

## 5. ขอบเขตการศึกษา

ในการวิจัยได้กำหนดขอบเขตการศึกษาวิจัยดังนี้

5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาพฤติกรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน มุ่งศึกษาถึงลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน

ระดับการศึกษา รายได้ ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาปฏิบัติงานของพนักงานสังกัดสำนักตรวจสอบภายใน บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด

5.2 ขอบเขตด้านประชากร ได้แก่ พนักงานที่ปฏิบัติงานสังกัดสำนักตรวจสอบภายใน บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด จำนวน 116 คน

5.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา ศึกษาในระหว่างเดือนกรกฎาคม 2551 ถึงเดือนกันยายน 2551

## 6. คำนิยามศัพท์เฉพาะ

ปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์การ หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของบุคคล และกลุ่มในองค์การ ที่ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์หรือผลงานในระดับขององค์การ

พฤติกรรมองค์การ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคล พฤติกรรมของกลุ่ม และพฤติกรรมขององค์การ ที่เป็นไปสภาพแวดล้อมขององค์การ โดยศึกษาจากพฤติกรรมกระทำที่แสดงออกมา ซึ่งส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ เพื่อนำมาปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์การให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ผลการปฏิบัติงานขององค์การ หมายถึง ผลลัพธ์หรือผลงานในระดับขององค์การซึ่งแสดงออกมาทั้งทางด้านการเงิน และไม่ใช้การเงิน ได้แก่ ผลรวมทั้งหมดของผลลัพธ์สุดท้ายของกิจกรรมต่างๆในทุกกระบวนการและทุกกิจกรรมขององค์การ

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันปฏิบัติงานตามหน้าที่ โดยมีเป้าหมายร่วมกัน มีการประสานงานกัน ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน ติดต่อกันระหว่างสมาชิกเพื่อแก้ปัญหการทำงาน โดยใช้ความรู้ ความสามารถร่วมกันเพื่อให้ผลงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

แรงจูงใจ หมายถึง แรงที่เกิดการชักจูง หรือชักนำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม ในการปฏิบัติกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์หรือผลสำเร็จขององค์การ

บรรยากาศในองค์การ หมายถึง บรรยากาศทางจิตวิทยาที่สมาชิกในองค์การสามารถรับรู้ได้ ซึ่งบรรยากาศทางจิตวิทยาก่อให้เกิดความรู้สึกทั้งในทางบวก และทางลบ มีความเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละองค์การ และมีอิทธิพลต่อรูปแบบพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ อันจะส่งผลต่อการทำงาน องค์การ



การใช้ข้อมูลระบบสารสนเทศ หมายถึง การนำข้อมูลที่ถูกต้อง ทันเวลา และตรงตามความต้องการ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้ช่วยประหยัดต้นทุน ประหยัดเวลา และข้อมูลสามารถแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันได้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

การเรียนรู้และการพัฒนา หมายถึง การเปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ ความรู้ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพของบุคคลในองค์กร และขยายขีดความสามารถขององค์กร

มนุษยสัมพันธ์ในองค์กร หมายถึง การปฏิบัติตนของผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ก่อให้เกิดความราบรื่น ความอบอุ่น ความผูกพัน ความเป็นกันเองและความไว้วางใจซึ่งกันและกันในองค์กร

การมอบอำนาจ หมายถึง การเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยให้อำนาจในการตัดสินใจ สั่งการ ทั้งอำนาจที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทำให้เกิดความมุ่งมั่น ความสามัคคี ตั้งใจทำงาน เกิดความพึงพอใจในงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนด

ผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงิน หมายถึง ผลการปฏิบัติงานขององค์กร ในรอบระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งสามารถวัดได้ด้วยผลกำไรที่เพิ่มขึ้น ต้นทุนการดำเนินงานที่ลดลง มีความสามารถในการชำระหนี้

ผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นตัวเงิน หมายถึง ผลการปฏิบัติงานขององค์กร ในรอบระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งสามารถวัดได้ด้วยจำนวนที่มีลูกค้าเพิ่มขึ้น ลูกค้าได้รับความพึงพอใจ การร้องเรียนของลูกค้า ตลอดจนพนักงานพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้รับความรู้พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ

ผลการปฏิบัติงานภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard (Balanced Scorecard หรือ BSC) หมายถึง เครื่องมือเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมุ่งเน้นความครอบคลุมและความสมดุลในทุกด้าน โดยพิจารณาใน 4 มิติ ได้แก่

1. มุมมองด้านการเงิน ได้แก่ ความสามารถในการทำกำไร ผลตอบแทน ต้นทุนการดำเนินงาน ความสามารถในการชำระหนี้
2. มุมมองด้านลูกค้า ได้แก่ ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ ความพึงพอใจของลูกค้า ส่วนแบ่งทางลูกค้ายอมรับและเห็นคุณค่าของผลิตภัณฑ์
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ คุณภาพในการปฏิบัติงาน ลดความสูญเสีย เวลาและต้นทุนที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ได้แก่ การมีส่วนร่วมของพนักงาน ความก้าวหน้าในการปรับปรุงงาน มีฐานความรู้เพื่อพัฒนางานและพัฒนาผลิตภัณฑ์

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 นำข้อมูลพฤติกรรมด้านองค์การในการปฏิบัติงานของพนักงานสังกัดสำนักตรวจสอบภายใน เพื่อเป็นแนวทางในการปรับกลยุทธ์ อันนำมาซึ่งการบรรลุเป้าหมายขององค์การได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

7.2 เพื่อนำข้อมูล หรือผลการปฏิบัติงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับหน่วยงานให้ตรงประเด็น หรือก่อให้เกิดความเชื่อมั่นต่อภาพลักษณ์ในด้านการตรวจสอบภายใน

7.3 เพื่อทราบปัญหา อุปสรรค ตลอดจนปัจจัยที่เป็นสาเหตุของปัญหา เพื่อกำจัดปัญหา อุปสรรคให้ลดลง

## บทที่ 2

### แนวความคิดทางทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ศึกษาตัวแปรอิสระจากปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์กรที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของสำนักตรวจสอบภายใน บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ซึ่งจะมีปัจจัยต่างๆ เป็นจำนวนมากที่แต่ละองค์กรจะต้องให้ความสำคัญในการพัฒนา และนำมาใช้เพื่อเพิ่มผลผลิต หรือผลการปฏิบัติงาน ในอันที่จะได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ดังนั้น เพื่อให้มองเห็นแนวคิดในการกำหนดกรอบของการศึกษาค้นคว้า และวิธีการที่ใช้ในการทำเรื่อง ปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์กรที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของสำนักตรวจสอบภายใน บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ผู้ศึกษาอาศัยกรอบแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของพฤติกรรมองค์กร ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมองค์กร
2. ปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์กร
  - การทำงานเป็นทีม
  - แรงจูงใจในการทำงาน
  - บรรยากาศในการทำงาน
  - การใช้ข้อมูลระบบสารสนเทศ
  - การเรียนรู้และการพัฒนา
  - มนุษยสัมพันธ์ในองค์กร
  - การมอบอำนาจ
3. ผลการปฏิบัติงาน
4. เส้นทางการสู่ความเป็นเลิศ
5. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

## 1. แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การ

การศึกษาเรื่องพฤติกรรมองค์การมีความจำเป็นที่เราจะต้องเข้าใจความหมายของคำว่า “พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ” (Human Behavior in Organization) และ “พฤติกรรมองค์การ” (Organization Behavior) เสียก่อนว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร

โดยทั่วไปแล้วการศึกษาวิชาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ และพฤติกรรมองค์การไม่มีความแตกต่างกันมากนัก กล่าวคือ เป็นการศึกษาวิเคราะห์พฤติกรรมมนุษย์ในระดับต่างๆ เพื่อแนวทางในการพัฒนาพฤติกรรมและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน จึงกล่าวได้ว่าการศึกษาทั้งสองส่วนนี้เป็นการศึกษาในขอบเขตเนื้อหาเดียวกันอย่างไรก็ตาม ทั้ง 2 วิชามีความแตกต่างกันอยู่บ้าง คือ เมื่อเราเอ่ยถึงพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การเรามักจะหมายถึงการแสดงออกของปัจเจกบุคคล (Individual) ที่อยู่ในสถานะการทำงานที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา สถานที่ และวิธีการทำงาน เป็นต้น ซึ่งส่วนใหญ่แล้วต้องอาศัยทฤษฎีจิตวิทยาเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ แต่เมื่อเราพูดถึงวิชาพฤติกรรมองค์การ เรามักจะมองในแง่ของกลุ่ม (Group) การทำงานว่ามีพฤติกรรมอย่างไร มีความร่วมมือ ความขัดแย้ง และแบบฉบับปฏิสัมพันธ์ (Interaction) เป็นอย่างไร ผลกระทบที่กลุ่มมีต่อผลงาน และผลกระทบของงานที่มีต่อกลุ่มเป็นอย่างไร การอธิบายปรากฏการณ์เหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยความรู้ทางด้านสังคมวิทยา มนุษยวิทยา เศรษฐศาสตร์ รัฐศาสตร์ มาประกอบ เมื่อพิจารณาในข้อเท็จจริงแล้ว การศึกษาพฤติกรรมองค์การจะต้องศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในฐานะปัจเจกบุคคล เพราะแม้ว่าเราต้องการเข้าใจพฤติกรรมกลุ่มแต่กลุ่มก็คือการรวมตัวของปัจเจกบุคคล เราจึงไม่สามารถแยกปัจเจกบุคคลออกไปจากองค์การได้ การที่จะเข้าใจพฤติกรรมองค์การได้ดังนั้น จึงจำเป็นต้องเข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การให้ดีเสียก่อน นอกจากนี้ตัวขององค์การเองไม่ว่าจะเป็นบทบาท หน้าที่ที่ตลอดจนบรรยากาศในองค์การก็จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลด้วย

### ความหมายของพฤติกรรมองค์การ

พฤติกรรมองค์การมาจากการรวมคำสองคำเข้าด้วยกันคือ คำว่า “พฤติกรรม” กับ “องค์การ”

พฤติกรรม หมายถึง การแสดงออก หรือแนวโน้มของปฏิกิริยาที่จะแสดงออกของบุคคลในสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่อยู่รอบๆ ตัวบุคคลนั้น

คำว่า องค์การ (Organization) มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ดังนี้

روبบิน และคัลเตอร์ (Robbins and Coulter 1999 : 4) ให้ความหมายขององค์การว่า หมายถึง การจัดบุคคลเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเฉพาะอย่าง

มัวร์เฮด และ กริฟฟิน (Moorhead and Griffin 1995 : 380) กล่าวว่า องค์การ หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่มาทำงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

กิบสัน และคณะ (Gibson et al. 1994 : 5) ให้ความหมายขององค์การว่า เป็นหน่วยที่มีการประสานงานกัน โดยประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

สมยศ นาวิการ (2543 : 30) กล่าวว่า องค์การเป็นกลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกันภายใต้โครงสร้างที่กำหนด เพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

สรุปได้ว่าองค์การ หมายถึง องค์รวมของบุคคลที่มีความสัมพันธ์กัน และมุ่งจะทำกิจกรรมบางอย่างให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ภายใต้โครงสร้างของความสัมพันธ์ที่มีกฎเกณฑ์และขอบเขตที่แน่นอน

คำว่า พฤติกรรมองค์การ [Organizational Behavior (OB)] มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ดังนี้

มิดเดิลมิสท์ และฮิทท์ (Middlemist and Hitt, 1988 : 5) ให้ความหมายว่า พฤติกรรมองค์การเป็น การศึกษาพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มภายในองค์การ ซึ่งความเข้าใจดังกล่าวจะนำไปใช้ในการเพิ่มความพึงพอใจให้แก่พนักงาน เพิ่มผลผลิตและประสิทธิผลขององค์การนั้น ๆ

บารอน และกรีนเบิร์ก (Baron and Greenberg, 1989 : 4) กล่าวว่า พฤติกรรมองค์การ หมายถึง การศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ โดยศึกษากระบวนการของปัจเจกบุคคล กลุ่ม และองค์การอย่างเป็นระบบ เพื่อนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ในการเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ และทำให้บุคคลที่ทำงานในองค์การมีความสุข

มัวร์เฮด และ กริฟฟิน (Moorhead and Griffin, 1995 : 4) ให้ความหมายของพฤติกรรมองค์การว่า เป็นการศึกษานิสัยของมนุษย์ในองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมมนุษย์กับองค์การ และตัวองค์การเอง ซึ่งการศึกษาทั้ง 3 ด้านดังกล่าว จะทำให้เกิดความเข้าใจพฤติกรรมองค์การในภาพรวม

สมยศ นาวิการ (2543 : 14) ให้ความหมายของพฤติกรรมองค์การว่า เป็นการวิเคราะห์ผลกระทบของบุคคล กลุ่มและโครงสร้างที่มีต่อพฤติกรรมภายในองค์การ

ประภาวดี ประจักษ์ศุภานิติ (2546 : 5) กล่าวว่า พฤติกรรมองค์การ หมายถึง พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของบุคคล และกลุ่มในองค์การ ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ โดยรวม พฤติกรรมองค์การไม่ใช่หน้าที่งาน หรืออาชีพงาน เช่น งานการตลาด การเงิน และบัญชี หรืองานการขาย ซึ่งมีมักประกอบด้วยองค์การ โครงสร้าง กระบวนการ และบุคลากรผู้รับผิดชอบ ฉะนั้นจึงไม่มีผู้ทำหน้าที่ “พฤติกรรมองค์การ” หรือส่วนงาน “พฤติกรรมองค์การ” ในองค์การใดๆ

จกกล กุลพรม (2548 : 17) ให้ความหมายของพฤติกรรมองค์การว่า เป็นการศึกษาว่า คนทำอะไร ในองค์การบ้าง และพฤติกรรมของคนดังกล่าวส่งผลกระทบต่อการทำงานในองค์การอย่างไร เนื่องจากพฤติกรรมองค์การส่วนใหญ่เกี่ยวกับสถานการณ์ของการทำงาน ดังนั้น ประเด็นของพฤติกรรมที่มักกล่าวถึงได้แก่ งานพฤติกรรมการทำงาน การขาดงาน การลาออกจากงาน การสร้างผลผลิต การปฏิบัติงานของมนุษย์ และการบริหารจัดการ เป็นต้น

พฤติกรรมองค์การ [Organizational Behavior (OB)] เป็นการศึกษาเกี่ยวกับบุคคล (Individual) กลุ่ม (Group) และ โครงสร้าง (Structure) ที่มีผลกระทบต่อการทำงานและพฤติกรรมของบุคคลภายในองค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การให้ดียิ่งขึ้น (Robbins. 2005 : 9) หรือเป็นการศึกษาและการประยุกต์ใช้ความรู้เกี่ยวกับวิธีการที่บุคคลและกลุ่มใช้ปฏิบัติภายในองค์การ (Newstrom and Davis. 2002 : 485) หรือเป็นการศึกษาถึงสิ่งที่บุคคลคิด รู้สึก และกระทำภายในองค์การ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ

จากนิยามข้างต้นสรุปได้ว่า พฤติกรรมองค์การ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคล พฤติกรรมของกลุ่ม และพฤติกรรมขององค์การ ที่เป็นไปสภาพแวดล้อมขององค์การ โดยศึกษาจากพฤติกรรมกระทำที่แสดงออกมา ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ เพื่อนำมาปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์การให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

วิชาพฤติกรรมองค์การมีลักษณะเป็นสหวิทยาการ (Interdisciplinary) อันได้แก่ การผสมผสานและการประยุกต์ความรู้ทางสังคมศาสตร์และศาสตร์สาขาอื่นๆ เข้าด้วยกัน วิชานี้จึงมีคุณค่าและมีความสำคัญเพราะสามารถนำทฤษฎีและแนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับมนุษย์ที่ศึกษากันในวิชาอื่นๆ โดยเฉพาะในหมวดสังคมศาสตร์ มาใช้อธิบายปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการบริหาร ความรู้เหล่านี้ช่วยขยายโลกทัศน์ของผู้ศึกษาให้พิจารณาปัญหาจากแง่มุมต่างๆ ที่แตกต่างกัน และขยายขอบเขตการมองได้กว้างขวางยิ่งขึ้น ทำให้เราเข้าใจมนุษย์มากยิ่งขึ้น และสามารถหาแนวทางในการแก้ปัญหา และวางแผนจับพฤติกรรมที่ต้องการ ได้ถูกต้องมากยิ่งขึ้น

การศึกษาพฤติกรรมองค์การจะช่วยให้ผู้บริหารมีความเข้าใจ และสามารถทำนายพฤติกรรมของตนเองและของผู้อื่นในองค์การได้ ตลอดจนสามารถควบคุมปัจจัยต่าง ๆ เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การในภาพรวม

## สาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมองค์การ

พฤติกรรมองค์การ [Organizational Behavior (OB)] เป็นการประยุกต์ใช้ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์ซึ่งต้องใช้ ต้องใช้ศาสตร์ในสาขาวิชาต่างๆ ได้แก่ จิตวิทยา สังคมวิทยา จิตวิทยา สังคม มานุษยวิทยา และการเมืองการปกครอง เพื่อศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคล ดังรูปที่แสดงถึงการนำศาสตร์ต่างๆ เพื่อศึกษาบุคคลแต่ละคน (Individual) กลุ่ม (Group) และระบบองค์การ (Organization system) อันจะนำไปสู่การศึกษาพฤติกรรมองค์การ

**1. จิตวิทยา (PSYCHOLOGY)** เป็นศาสตร์ซึ่งแสวงหาการวัด การอธิบาย และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ นักจิตวิทยาพยายามที่จะทำความเข้าใจมนุษย์ เพื่อเพิ่มความรู้ในพฤติกรรมองค์การ ประกอบด้วย ทฤษฎีการเรียนรู้ ทฤษฎีบุคลิกภาพ จิตวิทยาแนะแนว จิตวิทยาอุตสาหกรรม และจิตวิทยาองค์การ ฯลฯ

โดยจิตวิทยาอุตสาหกรรม/องค์การ (Industrial/organization psychology) จะเป็นการศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพการทำงาน ซึ่งทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ อันจะทำให้เกิดการขยายการเรียนรู้ การรับรู้บุคลิกภาพ การฝึกอบรม ประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำ ปัจจัยความต้องการและการจูงใจ ความพึงพอใจในงาน กระบวนการตัดสินใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การวัดทัศนคติ เทคนิคการคัดเลือกพนักงาน การออกแบบงาน และความกระตือรือร้นในการทำงาน

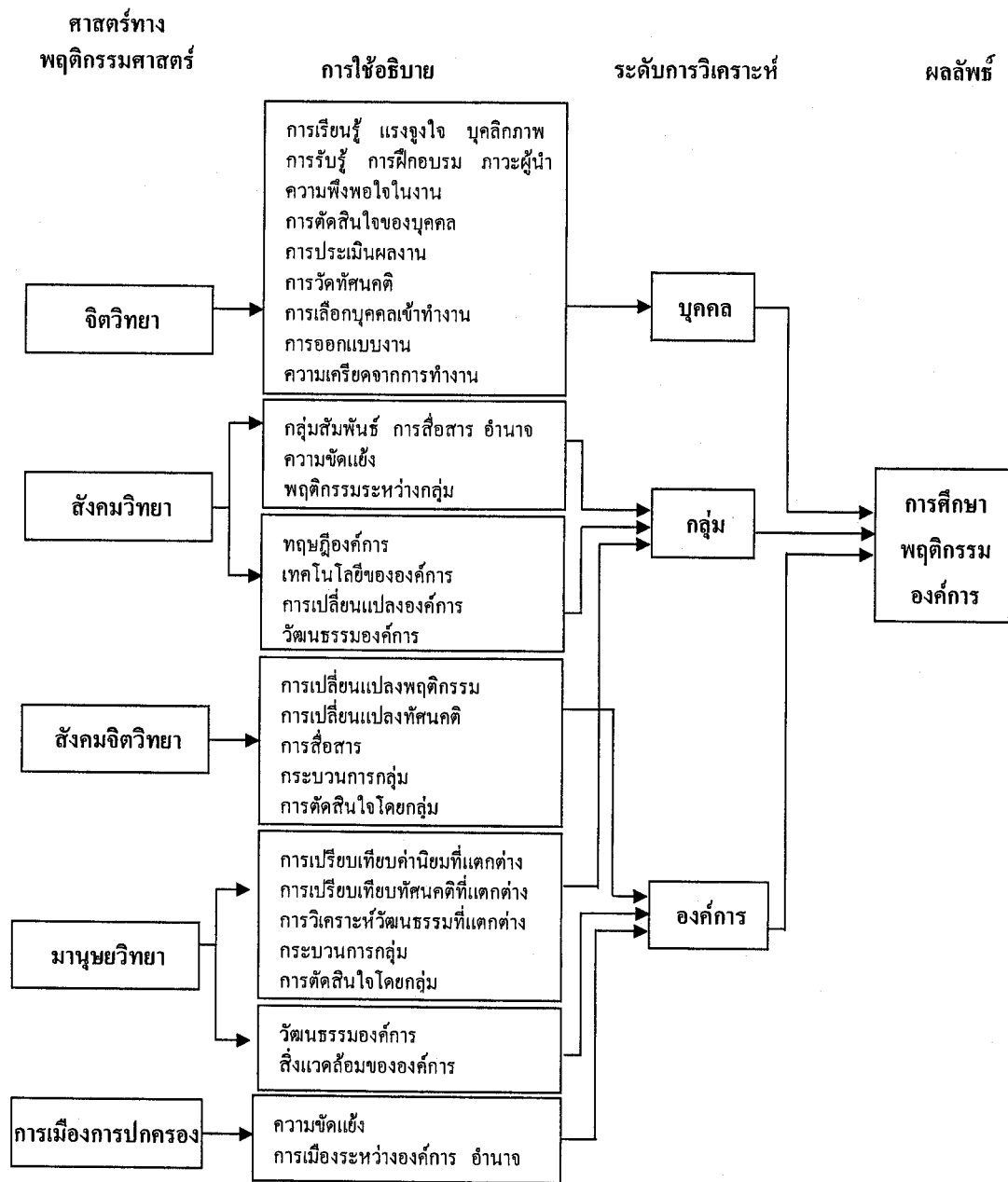
**2. จิตวิทยาสังคม (SOCIAL PSYCHOLOGY)** เป็นสาขาหนึ่งของจิตวิทยาที่รวมแนวคิดทั้งจิตวิทยา (PSYCHOLOGY) และสังคมวิทยา (SOCIOLOGY) เข้าไว้ด้วยกัน โดยมุ่งที่อิทธิพลของบุคคลหนึ่งที่มีต่ออีกบุคคลหนึ่ง ซึ่งพบว่านักจิตวิทยาสังคมมีความสำคัญในการวัดความเข้าใจและการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ รูปแบบการติดต่อสื่อสาร วิธีการที่กิจกรรมกลุ่มสามารถตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่มได้ และกระบวนการตัดสินใจของกลุ่ม

**3. สังคมวิทยา (SOCIOLOGY)** เป็นการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับชีวิตความเป็นอยู่ในสังคม (Robbins, 2005 : 13) ในขณะที่นักจิตวิทยามุ่งความสนใจที่ตัวบุคคล แต่นักสังคมวิทยามุ่งศึกษาถึงบทบาทหรือความสัมพันธ์ของบุคคลในสังคม ซึ่งถือว่ามีผลประโยชน์สูงสุด โดยจะเน้นพฤติกรรมกลุ่มในองค์การ (OB) ประกอบด้วย การจัดการองค์การที่เป็นทางการและสลับซับซ้อน กลไกของกลุ่ม การออกแบบของทีมงาน วัฒนธรรมองค์การ ทฤษฎีองค์การที่เป็นทางการ และเทคโนโลยีองค์การ ระบบราชการ การติดต่อสื่อสาร อำนาจ ความขัดแย้ง และพฤติกรรมระหว่างกลุ่ม

4. มานุษยวิทยา (ANTHROPOLOGY) เป็นการศึกษาถึงวิธีการที่สังคมเรียนรู้เกี่ยวกับความเป็นอยู่และกิจกรรมของมนุษย์ ซึ่งเกี่ยวกับวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจถึงความแตกต่างในเรื่องค่านิยม ทศนคติ และพฤติกรรมของบุคคลระหว่างประเทศต่างๆ และภายในองค์กร จากการศึกษาพบว่าความแตกต่างกันด้านวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมองค์กร จะขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ

5. การเมืองการปกครอง (POLITICAL SCIENCE) เป็นการศึกษาพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มภายในสภาพแวดล้อมทางการเมืองในองค์กร (ความขัดแย้ง ฐานอำนาจ และการบริหารอำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตัว) (Robbins. 2005 : 14) ผลประโยชน์จากศาสตร์ด้านจิตวิทยาการเมือง การปกครองมีความสำคัญต่อความเข้าใจในพฤติกรรมองค์กรและกลุ่มภายในสภาพแวดล้อมการเมือง ประกอบด้วย การกำหนดโครงสร้างความขัดแย้ง (Structuring of conflict) การจัดสรรอำนาจ (Allocation of power) และวิธีการซึ่งบุคคลบริหารอำนาจเพื่อความสนใจส่วนตัว (Manipulate power for individual self-interest)





ภาพที่ 2.1 ศาสตร์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการศึกษาพฤติกรรมองค์กร

### ความสำคัญของพฤติกรรมองค์การ

เนื่องจากการบริหารงานเป็นกระบวนการทำงานให้สำเร็จ โดยใช้บุคคลอื่น และการบริหารเป็นกระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ และการควบคุมปัจจัยต่าง ๆ โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีความต้องการ มีความรู้สึกและอารมณ์ ดังนั้น การที่จะบริหารจัดการให้มนุษย์ทำงานได้สำเร็จ เกิดประสิทธิผลตามจุดมุ่งหมายขององค์การ ตลอดจนสามารถแข่งขันและทำให้องค์การอยู่รอดได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องทำการศึกษาพฤติกรรมภายในองค์การ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถทำนายพฤติกรรมในองค์การได้ ตลอดจนสามารถควบคุมปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ทั้งนี้ การศึกษาพฤติกรรมองค์การมีความสำคัญต่อผู้บริหารดังต่อไปนี้ คือ

1. ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของตนเอง การศึกษาพฤติกรรมองค์การจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจพฤติกรรมและความรู้สึกของตนเอง เช่น มีความเข้าใจในความรู้สึก ความต้องการและแรงจูงใจของตนเอง ทำให้ทราบธรรมชาติ จุดอ่อนและจุดแข็งของพฤติกรรมของตนเอง ตลอดจนปัจจัยที่เป็นสาเหตุ ทำให้สามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของตนเองให้เป็นไปในทิศทางที่พึงประสงค์ เช่น นำความรู้ที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาพฤติกรรมและความสามารถในการตัดสินใจ การตอบสนอง การควบคุมอารมณ์และความเครียดต่าง ๆ การพัฒนาการสื่อสารกับผู้อื่น ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากต่อการบริหารงานในอาชีพของตน

2. ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากผู้บริหารจำเป็นต้องรับผิดชอบในการวางแผน การจัดองค์การ และการควบคุมให้มีการทำงานที่นำไปสู่ผลสำเร็จขององค์การ การศึกษาพฤติกรรมองค์การจะทำให้ผู้บริหารเข้าใจธรรมชาติและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน เข้าใจปัจจัยสาเหตุของพฤติกรรม จึงทำให้ผู้บริหารเข้าใจในปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง สามารถทำนายได้ว่า ถ้าใส่ปัจจัยหรือตัวแปรใดเข้าไป จะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมอะไรขึ้น ซึ่งนำมาสู่การแก้ไขปัญหาพฤติกรรมในองค์การด้วยการควบคุมตัวแปรต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม เช่น ใช้การจูงใจบุคลากรให้ทำงานอย่างทุ่มเทมากขึ้น มีการจัดออกแบบงานได้อย่างเหมาะสมกับธรรมชาติของคนทำงาน การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์การ การสนับสนุนให้บุคลากรทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายและได้รับรางวัล เป็นต้น

3. ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากผู้บริหารจำเป็นต้องทำงานและมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในองค์การ การเข้าใจกระบวนการเกิดทัศนคติของบุคคล การเข้าใจความแตกต่างของแต่ละบุคคล กระบวนการกลุ่มที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกัน ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มและวัฒนธรรมภายในองค์การ พฤติกรรมที่เกี่ยวกับอำนาจและการเมืองภายในองค์การ จะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับ

พฤติกรรมต่าง ๆ ในองค์กร ทำให้สามารถทำนายและนำมาใช้ในการสนับสนุนให้เกิดการทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี

4. ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำนายพฤติกรรมของผู้บริหาร บุคคลอื่นและสถานะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายขององค์กร เนื่องจากผู้บริหารมีหลายระดับ ผู้บริหารในระดับที่อยู่เหนือขึ้นไปจะมีอิทธิพลต่อผู้บริหารในระดับรองลงมา และบุคคลอื่นและสถานะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายการบริหารจะมีอิทธิพลต่อผู้บริหารระดับสูง เช่น ผู้บริหารจากส่วนกลาง ผู้ตรวจราชการ ผู้ถือหุ้น รวมทั้งคู่แข่ง (Competitors) ผู้ส่งวัตถุดิบให้ (Suppliers) และลูกค้าขององค์กร ตลอดจนสภาพแวดล้อม เทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกประเทศที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ฯลฯ การศึกษาพฤติกรรมองค์กรจึงเป็นสิ่งที่จะช่วยผู้บริหารมีความเข้าใจพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริหารที่อยู่เหนือขึ้นไปและบุคคลอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายขององค์กร และสามารถทำนายการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อนโยบายขององค์กร ซึ่งนำมาสู่การเจรจาต่อรอง การวางแผน การจัดองค์กร และการควบคุมให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์ และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายขององค์กรได้

ดังนั้น การศึกษาพฤติกรรมองค์กรจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้บริหาร เพราะจะทำให้ผู้บริหารเข้าใจตนเอง เข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าใจเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนเข้าใจบุคคลอื่น และสถานะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบาย โดยความเข้าใจเหล่านี้จะทำให้สามารถทำนายพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้น และสามารถปรับปรุงพฤติกรรมตนเอง จูงใจ สนับสนุน และควบคุมพฤติกรรมของบุคคลอื่น อันเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารตนเองและบุคคลรอบข้าง และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้

## ปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์กร

### การทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลมารวมกลุ่มกันเพื่อร่วมมือกันในการกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี โดยการร่วมมือกัน ประสานงานกัน มุ่งดึงศักยภาพที่มีจากบุคคลแต่ละคนภายในกลุ่มออกมาช่วยในการดำเนินกิจกรรมให้งานบรรลุเป้าหมาย (วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์, 2549 :7) ส่วนทีมงาน (Work team) หมายถึง กลุ่มคนสองหรือมากกว่า ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน (Interact) และมีอิทธิพล (Influence) ซึ่งกันและกัน และมีความรับผิดชอบร่วมกันเพื่อทำงานให้เป็นผลสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน และมีความรับรู้ที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสัคมภายในองค์กร (McShane and Von Glinow, 2005: 581)

พลิน ภู่อรุณ (2540 : 12) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีม (Team work) เป็นการทำงานที่เน้นความร่วมมือในการทำงาน โดยบุคคลหรือสมาชิกของกลุ่มจำเป็นที่จะต้องมีความสามารถเฉพาะอย่างที่แตกต่างกัน โดยที่ทุกคนมีส่วนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ภายใต้การตกลง ร่วมกัน ผลงานที่ออกมามีประสิทธิภาพ เพราะได้ผ่านขั้นตอนการระดมความคิดระหว่างสมาชิก

Rensis Likert (อ้างถึงใน สมคิด บางโม, 2540 : 33) ประมาณ ค.ศ. 1967 ลิเคิร์ต ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยทางสังคมศาสตร์แห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ตั้งทฤษฎีการจัดรูปองค์การเชิงมนุษยสัมพันธ์ขึ้น เรียกว่า ทฤษฎีหมุดเชื่อมโยง (Linking Pin Function Theory) สรุปได้ดังนี้

1. การทำงานเป็นทีมจะช่วยให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้นและทำให้มีสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานมากขึ้นอีกด้วย โดยหลักการแล้วองค์การจะได้ผลงานที่ดีที่สุดเมื่อทุกคนในองค์การร่วมกันปฏิบัติงานมิใช่ต่างคนต่างทำ ในการบริหารงานต้องสร้างกลุ่มปฏิบัติงานที่มี ประสิทธิภาพขึ้น

2. การปฏิบัติเป็นทีมนี้ใช้ได้ในทุกระดับขององค์การทั้งนี้ขึ้นอยู่กับหมุดเชื่อมโยง ซึ่งหมายถึง ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปเป็นผู้นำทีมหรือตัวแทนของทีมเพื่อเชื่อมโยงกับทีมในระดับสูงขึ้นไปอีก

3. หลักการสำคัญต้องถือว่าการวางแผนและการแก้ปัญหาเป็นเรื่องของทีมให้ทีมตัดสินใจโดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมด้วย ทุกคนในทีมจะพึงพอใจและยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน องค์การจะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างดีที่สุดในนั้นก็ต่อเมื่อการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ของสมาชิกจะต้องอยู่ในลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่สูง ฝ่ายบริหารจะต้องรับผิดชอบต่อการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพเหล่านี้ ทีมงานจะต้องเชื่อมโยงระหว่างกันทั่วทั้งองค์การ ผู้บังคับบัญชาในทีมหนึ่งย่อมจะเป็นผู้ได้บังคับบัญชาในอีกทีมหนึ่งซึ่งอยู่สูงขึ้นไปและจะเป็นเช่นนี้ไปตลอดทั้งองค์การ

**ประเภทของทีมงาน (Types of Teams)** แบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้คือ

1. **ทีมงานเพื่อแก้ปัญหา (Problem-Solving Teams)** ได้แก่กลุ่มซึ่งประกอบด้วยพนักงานประมาณ 5-10 คน จากแผนกเดียวกัน เพื่อมาพบปะพูดคุยกันประมาณ 2-3 ชั่วโมง แต่ละสัปดาห์ เพื่อหาวิธีการปรับปรุงคุณภาพ ประสิทธิภาพและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work environment) ให้ดีขึ้น ตัวอย่างทีมงานเพื่อแก้ปัญหาที่ใช้กันทั่วไป คือ กลุ่มควบคุมคุณภาพ หรือ ซึ่งประกอบด้วยทีมงาน 8-10 คน พร้อมกับหัวหน้าของเขา (Supervisor) ซึ่งรับผิดชอบงานพื้นที่เดียวกันมาพบปะปรึกษาหารือกันอย่างสม่ำเสมอ ที่ทำงานสัปดาห์ละครั้งๆ ละ 1 ชั่วโมง เพื่อปรึกษาหาวิธีการแก้ปัญหาคณะคุณภาพของงาน ค้นหาสาเหตุของปัญหา เสนอแนะวิธีการแก้ปัญหาและการแก้ปัญหา เป็นต้น

2. **ทีมงานบริหารตนเอง (Self-Managed Teams)** ได้แก่กลุ่มพนักงานประมาณ 10-15 คน ที่ได้รับมอบหมายความรับผิดชอบจากหัวหน้าผู้บังคับบัญชา ให้ทำงานอย่างมีอิสระ ซึ่งปกติจะรวมถึงการวางแผน การกำหนดตารางเวลาการทำงาน การมอบหมายงานให้สมาชิก การควบคุมการดูแลจังหวะการทำงาน การตัดสินใจ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้งการทำงานร่วมกับผู้จัดจำหน่าย (Suppliers) และลูกค้าอีกด้วย ทีมงานบริหารตนเองที่ได้รับมอบอำนาจเต็มอย่างแท้จริงยังสามารถเลือกสมาชิกของกลุ่มได้เอง และประเมินผลงานของสมาชิกซึ่งกันและกันเอง บางครั้งทีมงานบริหารตนเองมีชื่อเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “ซูเปอร์ทีม” (Superteam)

3. **ทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross-Functional Teams)** คือทีมที่ประกอบด้วยพนักงานในตำแหน่งหน้าที่การงานในระดับเดียวกัน (same hierarchical level) แต่มาจากต่างหน้าที่การงานหรือต่างหน้าที่กัน เข้ามาทำงานร่วมกันเพื่อทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ทีมงานข้ามหน้าที่มีลักษณะไม่ต่างอะไรจาก “กลุ่มปฏิบัติงาน” (task forces) ชั่วคราว และก็มีลักษณะคล้ายกับคณะกรรมการ (committees) ซึ่งประกอบด้วยสมาชิกมาจากแผนกต่างๆ ในองค์กรนั่นเอง แนวความคิดทีมงานข้ามหน้าที่ ได้รับความนิยมนมากในปี ค.ศ. 1980 และใช้กันมากในบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ใหญ่ๆ เช่น Toyota, Honda, Nissan, BMW และ Ford เป็นต้น

4. **ทีมงานเสมือนจริง (Virtual Teams)** คือทีมงานที่ใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อให้สมาชิกซึ่งอยู่ห่างกันติดต่อกันหรือทำงานร่วมกัน เพื่อให้งานบรรลุมุ่งหมายเดียวกัน สมาชิกของทีมงานเสมือนจริงอาจใช้เทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ (new information technologies) ที่หลากหลายเพื่อแบ่งปันข้อมูลข่าวสารปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเพื่อบรรลุเป้าหมาย

**การสร้างทีมงานให้มีประสิทธิผล (Creating Effective Teams)**

องค์ประกอบสำคัญของทีมสร้างงาน เพื่อให้เกิดผลดีมีประสิทธิภาพมี 4 อย่างคือ

1) **การออกแบบงาน (Work Design)** ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องทำงานร่วมกันรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ การออกแบบงานประกอบด้วยปัจจัยตัวแปรต่างๆ เช่น ความมีอิสระ (freedom and autonomy) โอกาสที่จะใช้ทักษะและความสามารถพิเศษต่างๆ และความสามารถที่จะทำงานตามที่กำหนดหรือผลิตภัณฑ์ที่ระบุไว้ให้สำเร็จได้ รวมทั้งการทำงานเกี่ยวกับงานหรือโครงการต่างๆ ที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อส่วนอื่นๆ ด้วย

จากผลงานการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ลักษณะการออกแบบดังกล่าว มีส่วนช่วยให้สมาชิกเกิดแรงจูงใจในการทำงาน และทำให้ทีมงานทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ลักษณะการออกแบบงานจะเกิดแรงจูงใจให้สมาชิกเกิดความรู้สึกรับผิดชอบและความเป็นเจ้าของ และน่าสนใจทำ

2) **องค์ประกอบของทีมงาน (Team's Composition)** การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกในทีมงานควรจะประกอบด้วยลักษณะต่างๆ ดังนี้

**2.1 ความสามารถของสมาชิก (Abilities of members)** การทำงานให้เกิดผลดีมีประสิทธิภาพ ทีมงานต้องมีทักษะ 3 อย่างที่สำคัญ คือ 1) ผู้เชี่ยวชาญทางด้านเทคนิค (Technical Expertise) 2) ผู้มีทักษะทางการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (People with the problem-solving and decision-making skills) 3) ผู้มีความสามารถด้านการฟัง การแก้ปัญหาคัดแย้ง และความสามารถในการเข้ากับคนอื่นได้ดี (interpersonal skills)

**2.2 บุคลิกภาพ (Personality)** เนื่องจากบุคลิกภาพมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล ลักษณะของบุคลิกภาพของบุคคลที่จะทำให้งานเกิดผลดีมีประสิทธิผล พิจารณาจาก “Big five Personality Model” ได้แก่ บุคคลที่มีบุคลิกภาพ “ชอบออกสังคม” (extroversion) “พวกโอนอ่อนผ่อนตาม” (agreeableness) “พวกมีความมั่นคงทางอารมณ์” (emotional stability) “พวกมีความสุขรอบคอบ” (conscientiousness) เป็นต้น

**2.3 การจัดสรรบทบาทที่หลากหลาย (Allocating Roles and Diversity)** เนื่องจากทีมงานมีความต้องการบุคคลที่มีบทบาทที่หลากหลาย ดังนั้นการเลือกบุคคลเข้าทำงานร่วมทีมจึงควรที่จะจัดให้ได้ตามความต้องการ จึงจะทำให้ทีมงานเกิดผลดีและมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจจุดอ่อนจุดแข็งของแต่ละบุคคลเพื่อเข้าร่วมทีมงาน จะต้องเลือกสมาชิกโดยพิจารณาถึงจุดแข็งของเขา และมอบหมายงานให้เหมาะสมตรงกับแบบสไตล์ที่เขาชอบ รวมทั้งให้สอดคล้องกับความต้องการตามบทบาทที่ทีมงานต้องการ ทีมงานก็จะสามารถทำงานเข้ากันได้เป็นอย่างดี

**2.4 ขนาดของทีมงาน (Size of Teams)** กล่าวกันว่าขนาดของทีมงานที่เหมาะสมที่นั้นควรอยู่ระหว่าง 7-9 คน หลักฐานการวิจัยยืนยันในคำกล่าวนี้หรือกล่าวโดยทั่วไป ทีมงานที่ดีมีประสิทธิภาพและได้ผลที่สุด ควรมีน้อยกว่า 10 คน ส่วนผู้เชี่ยวชาญกล่าวว่าใช้จำนวนคนน้อยที่สุดที่สามารถทำงานได้นั้นแหละดีที่สุด เหตุผลเพราะว่าเมื่อมีทีมงานมีจำนวนคนมากเกินไปแรงยึดเหนี่ยวผูกพันกันในกลุ่ม (cohesiveness) และความรับผิดชอบร่วมกัน (mutual accountability) จะลดลง และปัญหาการละเลยต่อภาระหน้าที่ (social loafing) จะเพิ่มขึ้น ผลงานก็จะเสีย ดังนั้นการกำหนดขนาดของทีมงานที่เหมาะสม ควรจะพยายามให้น้อยกว่า 10 คน แต่ถ้าหากเป็นงานใหญ่มากก็ควรพิจารณาแบ่งกลุ่มเป็นกลุ่มย่อยๆ จะดีกว่า

**2.5 ความยืดหยุ่นของสมาชิก (Member Flexibility)** การที่มีทีมงานที่ประกอบด้วยบุคคลที่สามารถทำงานทดแทนช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้ จะเป็นผลดีต่อทีมงานในการปรับตัวไม่ต้องพึ่งพาสมาชิกบางคนซึ่งขาดไม่ได้ เพราะสามารถทำงานนั้นได้เพียงผู้เดียว ดังนั้นการฝึกอบรมให้สมาชิกทำงานได้หลายอย่าง (cross-training) จะทำให้สามารถในการทำงานของทีมงานสูงขึ้น

**2.6 ความชอบที่จะร่วมทีมของสมาชิก (Member Preferences)** พนักงานทุกคนเชื่อว่าทุกคนจะชอบทำงานเป็นทีมก็หาไม่ บางคนหากมีทางเลือกได้ก็จะขอไม่เข้าร่วมทีมงานมากกว่า ในกรณีที่

บางคนชอบทำงานลำพังคนเดียว แต่ถูกบังคับให้ร่วมทีมจะมีผลกระทบต่อขวัญของทีมงานอย่างมาก รวมทั้งความพอใจของสมาชิกผู้นั้นด้วย ดังนั้นในการเลือกบุคคลเข้ามาทำงานเป็นทีมจึงควรพิจารณาถึงความชอบที่จะทำงานเป็นทีมด้วยจึงจะเกิดผลดีที่สุด ไม่ใช่พิจารณาแต่เพียงความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพและทักษะของเขาเท่านั้น

3) ปัจจัยแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง (Contextual Factors) มีปัจจัยแวดล้อมที่เกี่ยวข้องที่มีความสำคัญที่สุดในการปฏิบัติงานของทีมงาน ได้แก่ มีทรัพยากรอย่างเพียงพอ (Presence of Adequate Resources) มีผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective Leadership) มีบรรยากาศแห่งความเชื่อ (Climate of Trust) และมีระบบการประเมินผลงานและการให้รางวัล (Performance Evaluation and Reward System)

4) ปัจจัยด้านกระบวนการ (Process Variables) องค์ประกอบสุดท้ายที่ทำให้ทีมงานมีประสิทธิผลคือ ปัจจัยด้านกระบวนการซึ่งได้แก่

4.1 มีความมุ่งหมายร่วมกัน (Common Purpose) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน เป็นวิสัยทัศน์ที่อาจให้เป็นที่ไปในอนาคต

4.2 มีเป้าหมายโดยเฉพาะ (Specific Goals) เป็นการแปลความมุ่งหมายทั่วไปให้เป็นเป้าหมายโดยเฉพาะที่สามารถวัดได้ และสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้

4.3 ความเชื่อในความสามารถของทีมงาน (Team Efficacy) ความสำเร็จครั้งหนึ่งทำให้เกิดความสำเร็จครั้งต่อไป หรือ “Success breeds success” ทีมงานที่ทำงานสำเร็จมาตลอด ย่อมทำให้เกิดความเชื่อว่าจะประสบผลสำเร็จอีกในอนาคต ซึ่งจะกลายเป็นแรงจูงใจให้ทำงานหนักยิ่งขึ้น

4.4 ระดับความขัดแย้ง (Conflict Level)

4.5 ขจัดพวกกินแรง (Social Loafing)

จากความหมายดังกล่าวพอสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึงการที่บุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันปฏิบัติงานตามหน้าที่โดยมีเป้าหมายร่วมกัน มีการประสานงานกัน ร่วมมือร่วมกันทำงาน ติดต่อสื่อสารกันระหว่างสมาชิกเพื่อแก้ปัญหาการทำงาน โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ร่วมกันเพื่อให้ผลงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

### แรงจูงใจในการทำงาน

**การจูงใจ (Motivation)** หมายถึง อิทธิพลภายในของบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับระดับการกำหนดทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 2003 : 102) หรือเป็นสถานะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมเพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางตามที่ตนต้องการ การจูงใจจึงเป็นการที่บุคคลได้รับการกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมต่างๆ

อย่างมีพลัง มีคุณค่า มีทิศทางที่ชัดเจน ซึ่งแสดงออกถึงความตั้งใจ เต็มใจ ความพยายาม หรือพลังภายในตนเอง รวมทั้งการเพิ่มพูนความสามารถที่จะทุ่มเทในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายตามความต้องการและสร้างความพึงพอใจสูงสุด

**ประเภทของการจูงใจ ( Types of motivation )** นักจิตวิทยาได้แบ่งการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การจูงใจภายใน ( Intrinsic motivation ) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการที่จะเรียนรู้หรือแสวงหาบางสิ่งบางอย่างด้วยตนเอง โดยมีต้องให้มีบุคคลอื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น พนักงานตั้งใจทำงานด้วยความรู้สึกใฝ่ดีในตัวเอง ไม่ใช่เพราะถูกบังคับ หรือเพราะมีสิ่งล่อใจใดๆ มากกระตุ้น การจูงใจประเภทนี้ได้แก่

1.1 ความต้องการ (Need) เนื่องจากคนทุกคนมีความต้องการที่อยู่ภายใน ซึ่งทำให้เกิดแรงขับ ( Drives ) แรงขับนี้จะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ส่งผลให้บุคคลเกิดความพึงพอใจ เช่น พนักงานต้องการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งถือเป็นแรงจูงใจให้พยายามทำงานเพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จที่ต้องการ

1.2 ทศคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่ดีที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งจะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม เช่น พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บริหารและพอใจวิธีการทำงาน ทำให้เขามีความตั้งใจในการทำงานเป็นอย่างมาก

1.3 ความสนใจพิเศษ (Special interest) ความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นพิเศษจะทำให้เกิดความเอาใจใส่ในเรื่องนั้นๆ มากกว่าปกติ เช่น พนักงานมีความสนใจเป็นพิเศษเกี่ยวกับเรื่องของรถยนต์กลไก เขาก็จะพยายามศึกษาและทดลองประดิษฐ์ ซึ่งก็จะช่วยให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้

2. การจูงใจภายนอก ( Extrinsic motivation ) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับ แรงกระตุ้นมาจากภายนอก ให้มองเห็นจุดหมายปลายทางหรือสิ่งที่เขาจะได้รับ และนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมของบุคคลตามจุดมุ่งหมายของผู้กระตุ้นหรือผู้จูงใจ ซึ่งแรงจูงใจภายนอกเหล่านี้ ได้แก่

2.1 เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคล บุคคลที่มีเป้าหมายในการกระทำใดๆ ย่อมมีแรงกระตุ้น หรือมีแรงจูงใจให้มีพฤติกรรมที่ดีและเหมาะสมที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ นั่น เช่น พนักงานที่อยู่ในช่วงทดลองงานมีเป้าหมายที่จะได้รับการบรรจุเข้าทำงาน จึงตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ

2.2 ความรู้สึกเกี่ยวกับความก้าวหน้า ถ้าบุคคลทราบว่าเขาจะได้รับ ความก้าวหน้าอย่างไร จากการดำเนินงานนั้น ก็ย่อมเป็นแรงจูงใจให้ตั้งใจและเกิดพฤติกรรมที่ดีขึ้นได้ เช่น พนักงานเห็นเพื่อน



ประสบความสำเร็จก้าวหน้าจากการทำงาน ก็จะพยายามให้เป็นเช่นนั้นได้บ้าง ทำให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงานอย่างเต็มที่

2.3 บุคลิกภาพ ความประทับใจอันเกิดจากบุคลิกภาพสามารถจูงใจให้เกิดพฤติกรรมขึ้นได้ เช่น นักปกครอง ผู้บริหาร จะต้องมิบุคลิกภาพของนักบริหาร หรือผู้นำที่ดี หรือแม่แต่พนักงาน แนะนำความงามก็สามารถจูงใจให้ลูกค้าซื้อสินค้าได้ด้วยคุณสมบัติทางด้านบุคลิกภาพ เป็นต้น

2.4 เครื่องล่อใจอื่นๆ มีสิ่งล่อใจหลายๆ อย่าง ที่ก่อให้เกิดแรงกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม เช่น การให้รางวัล (Rewards) อันเป็นเครื่องกระตุ้นให้อยากกระทำ หรือการลงโทษ (punishment) ซึ่งจะกระตุ้นมิให้กระทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง นอกจากนี้การชมเชย การติเตียน การประณาม การแข่งขัน หรือการทดสอบ ก็จัดว่าเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมได้ทั้งสิ้น

### ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs) ได้จัดลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้คือ

ระดับที่ 1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) ได้แก่ ความต้องการขั้นพื้นฐานเบื้องต้น อันเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อการดำรงชีพของมนุษย์ ได้แก่ อาหาร น้ำ อากาศ การพักผ่อน หลับนอน และความต้องการทางเพศ เป็นต้น ความต้องการเหล่านี้จะต้องได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจก่อนความต้องการในระดับสูงขึ้นจึงจะเกิดขึ้น

ระดับที่ 2 ความต้องการความมั่นคงหรือปลอดภัย (Security or Safety needs) เป็นความต้องการที่เกิดขึ้นภายหลังจากความต้องการในระดับที่ 1 ได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้วและมีความรู้สึกอิสระไม่ต้องเป็นห่วงกังวลกับความต้องการทางด้านร่างกายอีกต่อไป ความต้องการความปลอดภัยจึงเกิดขึ้น

ระดับที่ 3 ความต้องการทางสังคม (Social needs) เป็นความต้องการที่จะมีความรักความผูกพันกับผู้อื่น ใ้บุคคลอื่นและสังคมยอมรับ เช่น การเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน หรือการได้รับความรักจากเพื่อน เพื่อนร่วมงาน ครอบครัว หรือคนรัก เป็นต้น ซึ่งความรักดังกล่าวนี้มีความหมายรวมถึงทั้งการให้และการรับความรักด้วย

ระดับที่ 4 ความต้องการมีเกียรติยศมีศักดิ์ศรีในสังคม (esteem needs หรือ egoistic needs) เป็นความต้องการที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกของตนเองว่าตนเองมีประโยชน์มีคุณค่า และต้องการให้ผู้อื่นเห็นคุณค่าของตน ยอมรับนับถือยกย่องตนว่าเป็นผู้มีชื่อเสียง มีเกียรติยศ และมีศักดิ์ศรี

ระดับที่ 5 ความต้องการสมหวังในชีวิต (self-actualization หรือ self-fulfillment needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดที่บุคคล เป็นความปรารถนาที่จะได้รับผลสำเร็จ และตั้งความหวังไว้ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในสิ่งใดสิ่งหนึ่งในระดับสูงสุดที่ได้ตั้งความหวังไว้

คำถามเกี่ยวกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Questioning the needs hierarchy) จากผลการวิจัยชิ้นหนึ่งที่ศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ พบว่ามีหลักฐานค่อนข้างน้อยที่สนับสนุนทฤษฎีของมาสโลว์ที่กล่าวว่าความต้องการของมนุษย์เป็นลำดับขั้นความต้องการ โดยตั้งข้อสังเกตว่าระดับความต้องการมีเพียง 2 ระดับ คือ (1) ความต้องการทางด้านร่างกาย และ (2) ความต้องการทางด้านอื่นนี้จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้วเท่านั้น ผู้วิจัยพบว่าในระดับที่สูงขึ้น ระดับของความต้องการจะแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล บางคนมีความต้องการทางสังคมในระดับสูงและมีความต้องการประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิตในระดับสูงด้วยเช่นกัน

#### ทฤษฎีความต้องการของ McClelland

ทฤษฎีความต้องการของ McClelland (McClelland's acquired-needs theory) ได้รับการพัฒนาขึ้นโดย David C. McClelland ซึ่งกล่าวว่า บุคคลมีความต้องการแตกต่างกัน โดย McClelland ได้แบ่งความต้องการออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความต้องการความผูกพัน (Need for affiliation) เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น พอใจกับการเป็นที่รัก และมีแนวโน้มจะหลีกเลี่ยงความเจ็บปวดจากการต่อต้าน โดยสมาชิกกลุ่มและสังคม พอใจในการให้ความร่วมมือมากกว่าการแข่งขันแย่งชิง บุคคลที่มีความต้องการความผูกพันสูงจะพยายามสร้างและรักความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลในสังคม

2. ความต้องการอำนาจ (Need for power) เป็นความต้องการที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น รวมถึงอำนาจในการควบคุม บุคคลมีความต้องการอำนาจสูงสุดจะต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่นเป็นกลุ่มที่แสวงหาหรือค้นหาวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด ชอบสอนและชอบพูดในที่ชุมชน ชอบการแข่งขันเพื่อให้สถานภาพสูงขึ้น และจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

3. ความต้องการความสำเร็จ (Need for achievement) เป็นความต้องการที่จะทำให้สิ่งใดสิ่งหนึ่งสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ บุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูงจะมีความปรารถนาอย่างรุนแรงที่จะประสบความสำเร็จและกลัวต่อความล้มเหลว ต้องการการแข่งขันและกำหนดเป้าหมายที่ยากลำบากสำหรับตนเอง มีทัศนคติชอบเสี่ยงแต่ไม่ไขว่ข้องการพนัน พอใจที่จะวิเคราะห์และประเมินปัญหา มีความรับผิดชอบเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง มีการป้อนกลับในการทำงาน และมีความ

ปรารถนาจะทำงานให้ดีกว่าบุคคลอื่น ตลอดจนแสวงหาหรือพยายามรับผิดชอบในการค้นหาวิธีแก้ไขปัญหาที่ดีที่สุด

การประยุกต์ใช้ทฤษฎีความต้องการของ McClelland สำหรับผู้บริหาร (How McClelland's approach applies to managers) จากการวิจัยของ McClelland ยังพบว่า รูปแบบการจูงใจที่ประสบความสำเร็จอย่างมากในบริษัทขนาดเล็ก คือการจูงใจด้านความสำเร็จ ส่วนในบริษัทขนาดใหญ่พบว่า ผู้บริหารระดับสูงจะมีการจูงใจด้านความต้องการความสำเร็จระดับปานกลางและจะมีความต้องการอำนาจและความผูกพันในระดับสูง ส่วนผู้บริหารในระดับกลางและระดับล่างจะมีการจูงใจด้านความต้องการความสำเร็จสูงกว่าผู้บริหารระดับสูง

ความสำเร็จในระดับสูงอาจไม่ได้นำไปสู่การเป็นผู้บริหารที่ดีเสมอไป โดยเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่ บุคคลที่ต้องการความสำเร็จระดับสูง (High) อาจไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหารขายที่ดีด้วยและผู้บริหารทั่วไปในองค์กรขนาดใหญ่ไม่จำเป็นต้องมีความต้องการความสำเร็จสูงก็ได้

ความต้องการความผูกพัน (Affiliation) และความต้องการอำนาจ (Power) มีแนวโน้มที่จะมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความสำเร็จในการบริหาร ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจะมีความต้องการอำนาจสูง ซึ่งอาจจะมีผลมาจากความต้องการประสิทธิผลในการบริหาร แต่จะมีความต้องการความผูกพันต่ำ

ผู้ที่ต้องการความสำเร็จจะพอใจในงานที่มีลักษณะ ดังนี้ (1) มีความรับผิดชอบส่วนบุคคล (2) มีการป้อนกลับ (3) มีความเสี่ยงปานกลาง เหตุการณ์ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะดังกล่าว เช่น ผู้ที่ต้องการความสำเร็จสูงมักจะเป็นผู้ประสบความสำเร็จในกิจกรรมการประกอบการ เช่น การทำธุรกิจส่วนตัว และเป็นผู้บริหารหน่วยภายในองค์กรขนาดใหญ่

พลสุข สังข์รุ่ง, (2548 : 137) กล่าวว่า ใจว่า การจูงใจ หมายถึง การที่บุคคลแสดงออกซึ่งความต้องการในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งสามารถอาศัยปัจจัยต่างๆ ได้แก่ การทำให้ตื่นตัว (arousal) การคาดหวัง (Expectancy) การใช้เครื่องล่อใจ (Incentives) และการลงโทษ (Punishment) มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทางเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเงื่อนไขที่ต้องการ

สมใจ ลักษณะ, (2546 : 63) กล่าวว่า ใจว่า แรงจูงใจ คือ แรงที่กระตุ้นผลักดันซึ่งนำไปสู่บุคคลทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือคงไว้ ไม่ทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง สิ่งเร้าที่เป็นปัจจัยทำให้เกิดแรงจูงใจจะ เรียกว่าสิ่งจูงใจ (Motivator) เช่น เงิน เกียรติยศ เป็นต้น

ราณี อิศัยกุล, 2543: 239 – 240 (อ้างถึงใน ทินกฤต ชัยวิริยกุล, 2546: 21) การจูงใจ หมายถึง ความต้องการหรือความเต็มใจภายใน ที่ผลักดันให้บุคคลากร แสดงพฤติกรรมที่นำไปสู่เป้าหมาย หรือผลสำเร็จของงานและองค์กร

จากความหมายดังกล่าวพอสรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงที่เกิดการชักจูง หรือชักนำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม ในการปฏิบัติกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์หรือผลสำเร็จขององค์กร

## บรรยากาศในการทำงาน

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรมีรากฐานมาจากทฤษฎีสถานทางจิตวิทยา (field theory) ของเลอวิน (Lewin 1936 cited by Davidson 2000, 19-20) โดยเลอวินทำการอธิบายบรรยากาศในรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อม โดยกำหนดเป็นสมการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อม โดยกำหนดเป็นสมการความสัมพันธ์  $B = f(P, E)$  จากสมการนี้อธิบายได้ว่า พฤติกรรมของบุคคล (B) เป็นผลมาจากความสัมพันธ์ของ 2 องค์ประกอบอันได้แก่ บุคคล (P) และสภาพแวดล้อมรอบตัวบุคคล (E) โดยเป็นการอธิบายบรรยากาศในเชิงจิตวิทยา (psychological approach) ซึ่งมุ่งเน้นไปที่ตัวบุคคลและพยายามทำความเข้าใจกับกระบวนการทางความคิด (cognitive process) และพฤติกรรม ซึ่งแนวคิดทฤษฎีสถานทางจิตวิทยาของเลอวินถือเป็นรากฐานของการศึกษาและการทำวิจัยทางด้านบรรยากาศองค์กร โดยการศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรนั้นเป็นการศึกษาวิจัยเพื่อค้นหาความหมายที่แท้จริงและองค์ประกอบที่เหมาะสมและเพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับตัวแปรอื่น รวมไปถึงการศึกษاثิทธิพลของบรรยากาศองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมองค์กรและปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดบรรยากาศองค์กร

บรรยากาศในการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป เช่น อาคารสถานที่ ห้องทำงาน วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนบุคลากรที่เกี่ยวข้อง จะต้องมีส่วนที่สบายกายสบายใจในการทำงาน การทำงานก็จะมีความสุข ซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องต่อไปนี้

1. สถานที่ทำงาน สถานที่ทำงานเป็นสิ่งประกอบที่ทำให้การทำงานมีความสุข เพราะสถานที่ทำงานสามารถบ่งบอกถึงภารกิจและความมั่นคงของหน่วยงาน การจัดและตกแต่งสถานที่ทำงานให้สะอาด ร่มรื่น สวยงาม จะเป็นการสร้างบรรยากาศ ให้คนในหน่วยงานมีความสุขสบายใจอยากทำงาน โดยเฉพาะงานธุรกิจเอกชน มักจะเน้นหนักในเรื่องอาคารสำนักงาน เพราะเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความมั่นคง อันดับแรกของหน่วยงาน ลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการก็จะเกิดความมั่นใจและเต็มใจใช้บริการ สถานที่ทำงานจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยเสริมบรรยากาศในหน่วยงาน
2. ภารกิจหรืองานที่ทำ ภารกิจหรืองานหลักของหน่วยงานเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการสร้างบรรยากาศ ในหน่วยงาน ลักษณะของงานที่ถือว่าเป็นบรรยากาศที่ดีในหน่วยงานมีลักษณะดังนี้

2.1 มีความชัดเจนในภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งชัดเจนในผลตอบแทนที่เป็นรูปธรรม เช่น ผลตอบแทนในเรื่องของกำไรหรือขาดทุน

2.2 มีความต่อเนื่อง หมายถึง งานที่ต้องต่อเนื่อง ไม่ขาดช่วงตอน มีงานทำอย่างสม่ำเสมอ ก็จะทำให้การทำงานมีชีวิตชีวา

2.3 มีความมั่นคงซึ่งเป็นหลักประกันให้บุคคลในหน่วยงานมีความรู้สึกว่างานอาชีพของเขาจะช่วย ให้เขามีความสุขได้ตลอดชีวิต และเขาได้รับความเป็นธรรมจากงานที่เขาทำ

### 3. เพื่อนร่วมงาน

เพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งประกอบที่สำคัญในการทำงานให้มีความสุข โดยเฉพาะบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน จะบ่งบอกถึงความสัมพันธ์อันดีหรือความขัดแย้ง ได้อย่างชัดเจน การสร้างบรรยากาศในหน่วยงานเรื่องของเพื่อนร่วมงานจึงควรมีวิธีการ ดังนี้ การจัดกิจกรรมนันทนาการ การทัศนศึกษาดูงานนอกสถานที่ การเยี่ยมครอบครัว การประชุมสัมมนา กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ การสรุปผลงาน

#### การวัดบรรยากาศองค์การ

เจมส์ และ โจนส์ (James and Jones 1974 cited by Amundson 2000, 18; Davidson 2000, 20) (อ้างถึงใน กาญจนา เกียรติพนันธุ์ : 2542) ได้สรุปแนวทางในการวัดบรรยากาศองค์การซึ่งสอดคล้องกับการสรุปแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ ได้แก่ การวัดคุณลักษณะขององค์การ (multiple measurement-organizational attribute) ซึ่งจะวัดบรรยากาศองค์การจากคุณลักษณะขององค์การเท่านั้น ไม่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ของสมาชิกในองค์การ การวัดการรับรู้คุณลักษณะขององค์การ (perceptual measurement-organizational attribute) โดยจะผสมผสานคุณลักษณะของสมาชิกแต่ละคนในองค์การ (perceptual measurement-individual attribute) ซึ่งจะวัดจากปัจจัยใดที่มีความสำคัญในเชิงจิตวิทยาต่อสมาชิกแต่ละคนในองค์การ โดยขึ้นอยู่กับว่าสมาชิกนั้นมีการรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงาน (work environment) อย่างไร ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะทำการวัดบรรยากาศองค์การ โดยวัดการรับรู้คุณลักษณะของสมาชิกแต่ละคนในองค์การ

#### การเรียนรู้ด้วยตนเองกับบรรยากาศองค์การ

บรรยากาศองค์การทำให้เกิดความแตกต่างของผลการปฏิบัติงานระหว่างองค์การที่มีการศึกษาวิจัยจำนวนมากแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกันระหว่างบรรยากาศองค์การกับผลการปฏิบัติงาน และพบว่าการปรับปรุงบรรยากาศองค์การจะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ เหตุที่เป็นเช่นนี้เนื่องจาก บรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อเจตคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ (Mosser and Walls 2002, 4) ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของสมาชิกที่เป็นผลลัพธ์สุดท้าย งานวิจัยของ ชไนเดอร์และฮอลล์ (Schneider and Hall 1974 cited by

2.1 มีความชัดเจนในภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งชัดเจนในผลตอบแทนที่เป็นรูปธรรม เช่น ผลตอบแทนในเรื่องของกำไรหรือขาดทุน

2.2 มีความต่อเนื่อง หมายถึง งานที่ต้องต่อเนื่อง ไม่ขาดช่วงตอน มีงานทำอย่างสม่ำเสมอ ก็จะทำให้การทำงานมีชีวิตชีวา

2.3 มีความมั่นคงซึ่งเป็นหลักประกันให้บุคคลในหน่วยงานมีความรู้สึกว่างานอาชีพของเขาจะช่วย ให้เขามีความสุขได้ตลอดชีวิต และเขาได้รับความเป็นธรรมจากงานที่เขาทำ

### 3. เพื่อนร่วมงาน

เพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งประกอบที่สำคัญในการทำงานให้มีความสุข โดยเฉพาะบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน จะบ่งบอกถึงความสัมพันธ์อันดีหรือความขัดแย้ง ได้อย่างชัดเจน การสร้างบรรยากาศในหน่วยงานเรื่องของเพื่อนร่วมงานจึงควรมีวิธีการ ดังนี้ การจัดกิจกรรมนันทนาการ การทัศนศึกษาดูงานนอกสถานที่ การเยี่ยมครอบครัว การประชุมสัมมนา กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ การสรุปผลงาน

#### การวัดบรรยากาศองค์การ

เจมส์ และ โจนส์ (James and Jones 1974 cited by Amundson 2000, 18; Davidson 2000, 20) (อ้างถึงใน กาญจนา เกียรติธนาพันธุ์ : 2542) ได้สรุปแนวทางในการวัดบรรยากาศองค์การซึ่งสอดคล้องกับการสรุปแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ ได้แก่ การวัดคุณลักษณะขององค์การ (multiple measurement-organizational attribute) ซึ่งจะวัดบรรยากาศองค์การจากคุณลักษณะขององค์การเท่านั้น ไม่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ของสมาชิกในองค์การ การวัดการรับรู้คุณลักษณะขององค์การ (perceptual measurement-organizational attribute) โดยจะผสมผสานคุณลักษณะของสมาชิกแต่ละคนในองค์การ (perceptual measurement-individual attribute) ซึ่งจะวัดจากปัจจัยใดที่มีความสำคัญในเชิงจิตวิทยาต่อสมาชิกแต่ละคนในองค์การ โดยขึ้นอยู่กับว่าสมาชิกนั้นมีการรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงาน (work environment) อย่างไร ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะทำการวัดบรรยากาศองค์การ โดยวัดการรับรู้คุณลักษณะของสมาชิกแต่ละคนในองค์การ

#### การเรียนรู้ด้วยตนเองกับบรรยากาศองค์การ

บรรยากาศองค์การทำให้เกิดความแตกต่างของผลการปฏิบัติงานระหว่างองค์การที่มีการศึกษาวิจัยจำนวนมากแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกันระหว่างบรรยากาศองค์การกับผลการปฏิบัติงาน และพบว่าการปรับปรุงบรรยากาศองค์การจะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ เหตุที่เป็นเช่นนี้เนื่องจาก บรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อเจตคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ (Mosser and Walls 2002, 4) ซึ่งจะส่งผลต่อไปยังผลการปฏิบัติงานของสมาชิกที่เป็นผลลัพธ์สุดท้าย งานวิจัยของ ชไนเดอร์และฮอลล์ (Schneider and Hall 1974 cited by

Amundson 2000, 19) แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของบรรยากาศองค์การได้เป็นอย่างดี โดยทั้งคู่ได้ทำการศึกษาที่ให้ผลชี้ชัดว่าจำนวนกิจกรรมที่กระทำสำเร็จมีความสัมพันธ์กับการรับรู้บรรยากาศองค์การทำงานมากกว่าความสำคัญของกิจกรรมเหล่านั้น ซึ่งสอดคล้องกันกับงานวิจัยของเฮลลริเกิล แลส โลคัม (Hellriegel and Slocum 1974 cited by Amundson 2000, 21) ที่พบว่าบรรยากาศองค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ของงาน (work outcomes) อาทิเช่น ความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) และเจตคติเกี่ยวกับงาน (work attitude) เช่นเดียวกับลิทวิน สติชเลอร์ และมานาแฮน (Litwin 1968; Stichler 1990; Manahan 1992 cited by Mosser and Walls 2002, 4) ที่พบว่าบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจ (motivation) ผลผลิต (productivity) และความพึงพอใจในงาน และสอดคล้องกับการศึกษาของคิลเลียน (Killian 1968) ที่พบว่าบรรยากาศองค์การก่อให้เกิดแรงจูงใจ ความพึงพอใจ และความสำเร็จหรือประสิทธิผลขององค์การอ้างอิงถึงใน กาญจนา เกียรติพานันท์, 2542, 12)

ผลการศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ของบรรยากาศองค์การกับแรงจูงใจในการทำงานของลิทวิน และสติชเจอร์ (Litwin and Stringer 1968) พบว่าบรรยากาศองค์การที่ดีจะทำให้ พนักงานเกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จและยังทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์การสูงอีกด้วย นอกจากนี้การศึกษาของเลวี และคณะ (Levy et al.) ยังพบว่า ผู้บริหารที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับข้อมูลป้อนกลับ มีอิสระมีเอกลักษณ์ในการทำงานของตนเองมีผลทำให้เกิดบรรยากาศที่มุ่งทำงานเพื่อความสำเร็จ ซึ่งทำให้พนักงานมีความรู้สึกประทับใจมากขึ้นต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การและของกลุ่ม ในทางตรงข้ามองค์การที่ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่เน้นวิธีการที่เป็นมาตรฐาน มีกฎระเบียบ และความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่างของงาน จะส่งผลให้พนักงานขาดความรู้สึกประทับใจ ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความรู้สึกว่ามีสมรรถภาพและมีผลการศึกษเกี่ยวกับรูปแบบของบรรยากาศองค์การในแบบต่างๆ ที่สรุปได้ว่า บรรยากาศแบบเผด็จการ (authoritarian climate) ที่รวมอำนาจในการตัดสินใจไว้เบื้องบนและพฤติกรรมของพนักงานถูกควบคุมโดยกฎ ระเบียบ และวิธีการที่วางไว้อย่างเป็นแบบแผน ไม่เพียงแต่นำไปสู่ผลงานต่ำ (low productivity) แต่ยังมีผลทำให้เกิดความพึงพอใจและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ต่ำ และเจตคติต่อกลุ่มทำงานเป็นไปในทางลบ ในทางตรงกันข้าม บรรยากาศแห่งความเป็นมิตรกับฉันท์พี่น้อง (affective climate) สร้างให้เกิดความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างพนักงาน มักนำไปสู่ความพึงพอใจในงานสูง ทศนคติต่อกลุ่มทำงานเป็นไปในทางบวก มีพฤติกรรมในการสร้างสรรค์พอสมควรหากแต่ผลการปฏิบัติงานยังอยู่ในระดับต่ำ และเฉพาะในบรรยากาศซึ่งมุ่งที่การบรรลุถึงเป้าหมาย (achievement oriented climate) เท่านั้นที่จะส่งผลให้ผลงานและพฤติกรรมในการสร้างสรรค์สูง ทั้งยังนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงานสูง ตลอดจนเจตคติต่อกลุ่มเป็นไปในทางบวกและมีระดับการสนองตอบการจูงใจเพื่อ

ความสำเร็จสูง นอกจากนี้ยังพบว่าบรรยากาศที่ให้ความสำคัญต่อปฏิบัติงาน (employee-center climate) ซึ่งมีการติดต่อสื่อสารแบบเปิด มีการสนับสนุนซึ่งกันและกัน และมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจมักนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น การลดลงของการเปลี่ยนโยกย้ายงาน ลดค่าใช้จ่ายในการผลิตและลดเวลาที่ต้องใช้ในการฝึกอบรมลงไปได้ (กาญจนา เกียรติพันธ์ุ 2542, 26)

จากผลการวิจัยซึ่งศึกษาอิทธิพลของบรรยากาศองค์การกับเจตคติและพฤติกรรมที่พึงปรารถนาหลายๆ ประการ อาทิ แรงจูงใจในการทำงาน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งปัจจัยต่างๆ เหล่านี้จะกระตุ้นหรือส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ด้วยตนเองของผู้ปฏิบัติงานได้ กล่าวคือ บรรยากาศองค์การที่ดีและเหมาะสมจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรพร้อมที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่องค์การได้ตั้งเป้าหมายได้อย่างดีที่สุด

ทากูวิริ และลิทวิน (Taguiri and Litwin 1968, 27 อ้างถึงใน กาญจนา เกียรติพันธ์ุ 2542, 15) ให้ความหมายว่าบรรยากาศองค์การ คือ คุณภาพของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรซึ่งสมาชิกในองค์กรนั้นรับรู้เป็นประสบการณ์ของตนและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกภายในองค์กร ซึ่งสามารถอธิบายได้ในรูปของค่านิยมหรือเจตคติซึ่งเป็นคุณลักษณะเฉพาะตัวขององค์กรนั้นๆ

อรุณ รักธรรม (2533: 31-225) กล่าวว่าไว้ว่า “บรรยากาศองค์การ” หมายถึงจุดของค่านิยมทัศนคติ และขนบธรรมเนียมประเพณี มีผลกระทบต่อวิถีทางที่คนมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในองค์กร บางครั้งมีผู้เรียกบรรยากาศองค์การว่าเป็นสภาพแวดล้อมของสังคม (Internal social Environment)

จากนิยามข้างต้นสรุปได้ว่า บรรยากาศในองค์กร หมายถึง บรรยากาศทางจิตวิทยาที่สมาชิกในองค์กรสามารถรับรู้ได้ ซึ่งบรรยากาศทางจิตวิทยาก่อให้เกิดความรู้สึกทั้งในทางบวกและทางลบ มีความเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละองค์กร และมีอิทธิพลต่อรูปแบบพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร อันจะส่งผลต่อการทำงานองค์กร

### การใช้ข้อมูลระบบสารสนเทศ

คำว่า “สารสนเทศ” ราชบัณฑิตยสถาน (2525: 831) ได้บัญญัติมาจากภาษาอังกฤษ คำว่า “information” หมายถึง การแสดงหรือชี้แจงข่าวสารต่างๆ ซึ่งในภาษาไทยมีผู้ใช้คำอื่นๆ ในความหมายเดียวกัน เช่น สารนิเทศ ข้อสนเทศ ข่าวสาร เป็นต้น โดยมีผู้อธิบายความหมายของสารสนเทศ ไว้แตกต่างกัน ดังนี้



กิตติ ภัคดีวัฒนะกุล (2546) สารสนเทศ Information หมายถึง ข้อมูลที่ผ่านกระบวนการ เก็บรวบรวมและเรียบเรียง เพื่อใช้เป็นแหล่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ใช้

สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลที่มีความหมาย หรือเป็นประโยชน์ สำหรับบางคนที่จะใช้ ช่วยในการ ปฏิบัติงานและการจัดการ องค์กร (Nickerson, 1998: 11) และ O. Brien, 2001: 15 กล่าวว่สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลที่ผ่านการปรับเปลี่ยนมา เป็นสิ่งที่มีความหมาย และเป็น ประโยชน์กับเฉพาะบุคคล (อ้างถึงโฮมเพจ วิชา ห้องสมุดกับการรู้สารสนเทศ Library and Information Literacy [30001601] <http://www.3000-1601.th.gs/web-3/000-1601/index.html> เข้า เมื่อ 15 ตุลาคม 2551)

ข้อมูล หมายถึง เหตุการณ์หรือข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจขององค์กรในแต่ละ วัน

**คุณลักษณะของระบบสารสนเทศ** ดังนี้ กิตติ ภัคดีวัฒนะกุล (2546)

1. มีความถูกต้อง (Accurate) สารสนเทศจะต้องไม่นำข้อมูล (Data) ที่ผิดพลาด เข้าสู่ ระบบ เพราะเมื่อนำไปประมวลผลแล้ว จะทำให้ได้สารสนเทศที่ผิดพลาดตามไปด้วย ลักษณะเช่นนี้ เรียกว่า “Garage in-Garbage out (GIGO)”
2. มีความสมบูรณ์ (Complete) สารสนเทศที่ดีจะต้องมีข้อมูลในส่วนสำคัญครบถ้วน
3. มีความคุ้มค่า (Economical) สารสนเทศที่ดีจะต้องผ่านกระบวนการที่มีต้นทุนน้อยกว่าหรือเท่ากับกำไรที่ได้จากการผลิต
4. มีความยืดหยุ่น (Flexible) จะต้องสามารถนำสารสนเทศไปใช้ได้กับบุคคลหลายกลุ่ม
5. มีความเชื่อถือได้ (Reliable) ความน่าเชื่อถือของสารสนเทศนั้นขึ้นอยู่กับ การเก็บ รวบรวมข้อมูลจาก แหล่งที่มาที่เชื่อถือได้
6. ตรงประเด็น (Relevant) สารสนเทศที่ดีต้องมีความสัมพันธ์กับงานที่ต้องการวิเคราะห์ หากเป็นสารสนเทศที่ไม่ตรงประเด็นจะทำให้เสียเวลาในการทำงาน
7. ง่าย (Simple) สารสนเทศที่ดีต้องไม่ซับซ้อน กล่าวคือ ง่ายต่อการทำความเข้าใจ เพราะความซับซ้อนคือ การมีรายละเอียดปลีกย่อยมากเกินไป จนทำให้ไม่ทราบความสำคัญที่แท้จริงของสารสนเทศที่ใช้ในการตัดสินใจนั้น
8. มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน (Timely) ต้องเป็นสารสนเทศที่มีความทันสมัยอยู่เสมอ เมื่อต้องการใช้เพื่อการตัดสินใจจะทำให้มีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น
9. สามารถตรวจสอบได้ (Verifiable) สารสนเทศที่ดีต้องสามารถตรวจสอบความ ถูกต้องได้ โดยอาจตรวจสอบจากแหล่งที่มาของสารสนเทศ เป็นต้น

คุณภาพของสารสนเทศ คุณภาพของสารสนเทศ จะมีคุณภาพสูงมาก หรือน้อย พิจารณาที่ 3 ประเด็น ดังนี้ (Bentley, 1998: 58-59)

1. ตรงกับความต้องการ (Relevant) หรือไม่ โดยดูว่าสารสนเทศนั้นผู้ใช้สามารถนำไปใช้เพิ่มประสิทธิภาพได้ มากกว่าไม่ใช้สารสนเทศ หรือไม่ คุณภาพของสารสนเทศอาจจะดูที่มันมีผลกระทบต่อกิจกรรมของผู้ใช้ หรือ ไม่ อย่างไร

2. น่าเชื่อถือ (Reliable) เพียงใด ความน่าเชื่อถือมีหัวข้อที่จะใช้พิจารณา เช่น ความทันเวลา กับผู้ใช้ เมื่อผู้ใช้จำเป็นต้องใช้มีสารสนเทศนั้น หรือไม่ สารสนเทศที่นำมาใช้ต้องมีความถูกต้อง สามารถพิสูจน์ได้ว่าเป็นความจริง ด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

3. มีความเข้มแข็ง (Robust) เพียงใด พิจารณาจากการที่สารสนเทศสามารถเคลื่อนตัวเองไปพร้อมกับกาลเวลาที่เปลี่ยนไป หรือพิจารณาจากความอ่อนแอของมนุษย์ เพราะมนุษย์อาจทำผิดพลาดในการป้อนข้อมูล หรือการประมวลผลข้อมูล เพราะฉะนั้นจะต้องมีการควบคุม หรือตรวจสอบ ไม่ให้มีความผิดพลาดเกิดขึ้น หรือพิจารณาจากความผิดพลาด หรือล้มเหลวของระบบที่จะส่งผลเสียหายต่อสารสนเทศได้ ดังนั้นจึงต้องมีการป้องกันความผิดพลาด (ที่เนื้อหา และ ไม่ทันเวลา) ที่อาจเกิดขึ้นได้ หรือพิจารณาจากการเปลี่ยนแปลง การจัดการข้อมูลที่จะส่งผลกระทบต่อสารสนเทศ เช่น โครงสร้าง แฟ้ม ข้อมูล วิธีการเข้าถึงข้อมูล การรายงาน ต้องมีการป้องกัน หากมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องดังกล่าว

นอกจากนั้นซวาสส์ (Zwass, 1998: 42) กล่าวถึง คุณภาพของสารสนเทศจะมีมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับ การ ทันเวลา ความสมบูรณ์ ความกะทัดรัด ตรงกับความต้องการ ความถูกต้อง ความเที่ยงตรง และรูปแบบที่เหมาะสม ขณะที่ โอไบรอัน (O'Brien, 2001: 16-17) กล่าวว่า คุณภาพของสารสนเทศพิจารณาใน 3 มิติ ดังนี้

1. มิติด้านเวลา (Time Dimension) สารสนเทศควรจะมีการเตรียมไว้ให้ทันเวลากับความต้องการของผู้ใช้ สารสนเทศควรจะต้องมีความทันสมัย หรือเป็นปัจจุบัน สารสนเทศควรจะต้องมีความถี่ หรือบ่อยเท่าที่ผู้ใช้ต้องการ และสารสนเทศควรมีเรื่องเกี่ยวกับช่วงเวลา ตั้งแต่อดีต ปัจจุบัน และอนาคต

2. มิติด้านเนื้อหา (Content Dimension) ความถูกต้อง ปราศจากข้อผิดพลาด ตรงกับความ ต้องการใช้สารสนเทศ สมบูรณ์ สิ่งที่เป็นจะต้องมีในสารสนเทศ กะทัดรัด เฉพาะที่จำเป็นเท่านั้น ครอบคลุม ทั้งด้านกว้างและด้านแคบ (ด้านลึก) หรือมีจุดเน้นทั้งภายในและภายนอก และมีความสามารถ หรือศักยภาพที่แสดงให้เห็นได้จากการวัดค่าได้ การบ่งบอกถึงการพัฒนา หรือสามารถเพิ่มพูนทรัพยากร

3. มิติด้านรูปแบบ (Form Dimension) ชัดเจน ง่ายต่อการทำความเข้าใจ มีทั้งแบบ รายละเอียด และแบบสรุปย่อ มีการเรียบเรียง ตามลำดับ การนำเสนอที่หลากหลาย เช่น พรรณนา/ บรรยาย ตัวเลข กราฟิก และอื่น ๆ และรูปแบบของสื่อประเภทต่างๆ เช่น กระดาษ วิกิทัศน์ ฯลฯ (อ้างถึง โสมเพจ วิชา ห้องสมุดกับการรู้สารสนเทศ Library and Information Literacy [30001601] <http://www.3000-1601.th.gs/web-3/000-1601/index.html> เข้าเมื่อ 15 ตุลาคม 2551)

จากนิยามข้างต้นสรุปได้ว่า การใช้ข้อมูลระบบสารสนเทศ หมายถึง การนำข้อมูลที่ ถูกต้อง ทันเวลา และตรงตามความต้องการ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้ช่วย ประหยัดต้นทุน ประหยัดเวลา และข้อมูลสามารถแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันได้เพื่อให้เกิดประโยชน์ สูงสุดต่อองค์กร

### การเรียนรู้และการพัฒนา

#### องค์กรแห่งการเรียนรู้ ( Learning Organization : LO)

“องค์กรแห่งการเรียนรู้” เป็นองค์กรที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่ง กันและกันภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก เป้าประสงค์สำคัญ คือ เอื้อให้เกิดโอกาสในการหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้าง เป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็ง (Core competence) ขององค์กร เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม โลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา (อ้างใน กมลรัตน์ วัชรินทร์)

(qa.siam.edu/Document/Learning%20Organization(LO).doc เข้าเมื่อ 15 ตุลาคม 2551)

องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การเรียนรู้ (Learning) หรือพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1)ระดับการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับกลุ่ม และการเรียนรู้ระดับองค์กร 2) ประเภทของการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้จากการปรับตัว การเรียนรู้จากการคาดการณ์ การเรียนรู้เพื่อเรียนรู้ และการเรียนรู้จากปฏิบัติทักษะการเรียนรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ 3.1) บุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) 3.2) แบบแผนทางความคิด (Mental Model) 3.3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) 3.4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) 3.5) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) 3.6) การสนทนาแบบมีแบบแผน (Dialogue)

2. องค์กร (Organization) หรือการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ 2) วัฒนธรรมองค์กร 3) กลยุทธ์ 4) โครงสร้าง

3. สมาชิกในองค์กร (People) หรือการเสริมความรู้แก่บุคคล (People Empowerment) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) บุคลากร 2) ผู้บริหาร/ผู้นำ 3) ผู้รับบริการ/ลูกค้า 3) คู่ค้า 4) พันธมิตร/หุ้นส่วน 5) ชุมชน

4. ความรู้ (Knowledge) หรือการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ประกอบด้วย 1) การแสวงหาความรู้ 2) การสร้างความรู้ 3) การจัดเก็บความรู้ 4) การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์

5. เทคโนโลยี (Technology) หรือการนำเทคโนโลยีไปใช้ (Technology Application) ประกอบด้วย 1) เทคโนโลยีสารสนเทศ 2) เทคโนโลยีพื้นฐานของการเรียนรู้ 3) ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

#### แนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. บุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) หมายถึง การเรียนรู้ของบุคลากรจะเป็นจุดเริ่มต้น คนในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ

2. แบบแผนทางความคิด (Mental Model) หมายถึง แบบแผนทางความคิด ความเชื่อทัศนคติ แสดงถึงวุฒิภาวะ (Emotional Quotient, EQ) ที่ได้จากการสั่งสมประสบการณ์กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้นๆ มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง การสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์กร ให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในลักษณะกลุ่มหรือทีมงานเป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นเพื่อให้มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) หมายถึง การที่คนในองค์กรมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบโดยรวม (Total System) ได้อย่างเข้าใจ แล้วสามารถมองเห็นระบบย่อย (Subsystem) ที่จะนำไปวางแผนและดำเนินการทำส่วนย่อยๆ นั้นให้เสร็จทีละส่วน

### ลักษณะสำคัญ 5 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จะมีลักษณะสำคัญ 5 ประการ ดังนี้คือ

1. มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic problem Solving) โดยอาศัยหลักทางวิทยาศาสตร์ เช่น การใช้วงจรของ Demming ( PDCA : Plan, Do, Check, Action)
2. มีการทดลองปฏิบัติ (Experimental) ในสิ่งใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ต่อองค์การเสมอ โดยอาจจะเป็น Demonstration Project หรือเป็น Ongoing program
3. มีการเรียนรู้จากบทเรียนในอดีต (Learning from their own experience) มีการบันทึกข้อมูลเป็น case study เพื่อให้สมาชิกในองค์การ ได้ศึกษาถึงความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคต มีการแลกเปลี่ยนความรู้และ ประสบการณ์ของสมาชิก
4. มีการเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning from the Others) โดยการใช้การสัมภาษณ์ (Interview), การสังเกต (Observation) ฯลฯ
5. มีการถ่ายทอดความรู้โดยการทำให้ Report, Demonstration, Training & Education, Job Rotation ฯลฯ

จากนิยามข้างต้นสรุปได้ว่า การเรียนรู้และการพัฒนา หมายถึง การเปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ ความรู้ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพของบุคคลในองค์กร และขยายขีดความสามารถขององค์กร

### มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร

ความหมายของมนุษย์สัมพันธ์

มนุษย์สัมพันธ์ ประกอบด้วย 2 คำคือ “มนุษย์” กับ “สัมพันธ์”

มนุษย์ หมายถึง สัตว์ที่รู้จักเหตุผล สัตว์ที่มีจิตใจสูง คน

สัมพันธ์ หมายถึง ผูกพัน เกี่ยวข้อง

เมื่อนำมารวมกันแล้วหมายถึง ความสัมพันธ์ในทางสังคมของมนุษย์ซึ่งก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน (ราชบัณฑิตยสถาน : 2525 ภายใต้คำ “ราชบัณฑิตยสถาน”)

(วารสาร ธรรมศาสตร์ 2549, : 64) มนุษย์สัมพันธ์ หมายถึง การติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับกลุ่ม หรือสังคม

(สมพร สุทัศนีย์ 2548 : 3) ให้ความหมายทั่วไปว่า มนุษย์สัมพันธ์ หมายถึง การติดต่อเกี่ยวข้องกันระหว่างบุคคล เพื่อให้เกิดความรักใคร่ชอบพอ ความร่วมมือร่วมใจในการทำกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมาย และการดำเนินชีวิตให้ราบรื่น

มนุษยสัมพันธ์เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับชีวิต เพราะทำให้คนมีเพื่อนไม่เหงา เกิดความรู้สึกปลอดภัย ทำงานได้สำเร็จ คนเกิดความรักในตนเองและเพื่อน ก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้จากการเรียนรู้ศึกษาควรได้เข้าใจในตนเอง เข้าใจผู้อื่น เข้าใจสังคม เข้าใจลักษณะโครงสร้างขององค์กรที่ตนอยู่ และเข้าใจหลักการผูกไมตรีกับผู้อื่น

การทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการนั้นมนุษยสัมพันธ์เป็นตัวเชื่อมที่สำคัญที่จะทำให้คนมาร่วมแรงร่วมใจกันในการทำงาน ผู้บริหารและบุคลากรทั้งหลายควรมีความสามารถหรือทักษะทางด้านมนุษย์ (Human Skill) ให้มากพอเพื่อที่จะได้เข้าใจคน มีความสามารถในการเอาใจใส่คน เพื่อโน้มน้าวให้คนทำงานให้สำเร็จตามต้องการ ผู้บริหารควรได้เปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กร มีโอกาสทำงานได้สำเร็จ ผู้บริหารควรมองเห็นคุณค่าของพนักงานอาวุโส และยอมลงทุนในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มมากขึ้น อีกสิ่งหนึ่งที่องค์กรควรคำนึงถึงอยู่เสมอก็คือจะทำอย่างไรให้พนักงานขององค์กรได้มีโอกาสรับผิดชอบขององค์กรพร้อมกับสามารถรับผิดชอบครอบครัวของเขาได้อย่างดีด้วย ซึ่งก็คือต้องมีความเห็นอกเห็นใจ และยืดหยุ่นกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อปฏิบัติงานต่างๆ ให้บ้าง

### ลักษณะทั่วไปและความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์

กฤษณา ศักดิ์ศรี (2534 : 27) ได้อธิบายถึงลักษณะทั่วไปของมนุษยสัมพันธ์ ดังนี้

1. มนุษยสัมพันธ์มุ่งที่ตัวบุคคล
2. เป็นความสัมพันธ์ที่จัดเป็นระเบียบ
3. กิจกรรมหลักของมนุษยสัมพันธ์ คือ การจูงใจคน คนจะมีความคิดสร้างสรรค์ถ้าได้รับการจูงใจ
4. แสดงความสัมพันธ์อย่างบริสุทธิ์ จริ่งใจ ด้วยอุปนิสัยอันแท้จริง เป็นเสน่ห์เชิญชวนให้มีความรู้สึกที่ดีต่อกัน

### การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร

ในองค์กรทุกประเภทจะมีบุคลากร ทำงานอยู่ในองค์กร 3 กลุ่ม คือ ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

บุคลากรทั้ง 3 กลุ่มนี้ จะต้องมิตร์สัมพันธ์ที่ดีต่อกัน จึงจะทำให้งานในองค์กรสำเร็จตามที่ปรารถนา คนทุกคนในองค์กรจะมีเพื่อน มีนาย มีลูกน้องทำอะไรจึงจะผูกใจคนทั้ง 3 กลุ่มนี้ ซึ่งจะทำให้การทำงานและชีวิตของเรา ราบรื่น มีความสุข

### มนุษยสัมพันธ์ของคนในองค์กรจะมี 4 แบบด้วยกันคือ

1. มนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและคนงาน
2. มนุษยสัมพันธ์ระหว่างคนงานด้วยกัน

3. มนุษย์สัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารด้วยกัน
4. มนุษย์สัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร และชุมชน

ในองค์การบุคลากรควรได้ผูกพันกัน ทั้งกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ที่อยู่ในฐานะตำแหน่งแต่ละตำแหน่งควรทราบว่าคุณควรปฏิบัติตนอย่างไรต่อผู้อื่น ทั้งต่อหัวหน้า ต่อลูกน้อง และต่อเพื่อนร่วมงาน องค์กรที่ดำเนินไปได้ด้วยดี ราบรื่น ไม่อาจละเลยมนุษย์สัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กรแต่ละกลุ่ม และระหว่างกลุ่มแต่ละกลุ่มได้เลย และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความสัมพันธ์ขององค์กรและชุมชน ก็เป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งที่จะทำให้องค์กรและสมาชิกขององค์กรอยู่ได้อย่างสุขสบาย

ในการทำงานในองค์การบุคลากรทุกคนควรยึดหลักในการทำงานว่าควรทำงานให้รวดเร็ว ประหยัด เน้นความมีประสิทธิภาพ การทำงานต้องมีการยืดหยุ่น ผลงานควรมีมาตรฐาน และเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด รวมทั้งบุคลากร ควรมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน ซึ่งทั้งหมดนี้จะเป็นผลให้บุคลากรและองค์การประสบผลสำเร็จด้วยกัน

### ความสำคัญของมนุษย์สัมพันธ์ สรุปได้ดังนี้ คือ

1. ความปลอดภัย มนุษย์ต้องการความปลอดภัย จึงต้องรวมกลุ่มกันสร้างสัมพันธ์ภาพ เช่น บุคคลพยายามรู้จักกับเพื่อนบ้าน เพื่อนร่วมงาน ผู้มีอำนาจหรือมีอิทธิพลต่าง ๆ เพื่อความปลอดภัยของตนเอง
2. เศรษฐกิจ มนุษย์สัมพันธ์เพิ่มผลผลิตได้ เพราะมนุษย์มีจิตใจปกติและเป็นสุข ย่อมสร้างงานอย่างมีประสิทธิภาพ นั่นคือการมีมนุษย์สัมพันธ์จะช่วยเหลือในด้านเศรษฐกิจได้
3. ความก้าวหน้า เพราะวามมนุษย์เป็นสัตว์สังคม จะอยู่คนเดียวในโลกไม่ได้ จะรู้สึกเหงา จึงต้องสร้างและใช้มนุษย์สัมพันธ์โดยการคบเพื่อน เพื่อให้คลายเหงา
4. สังคม มนุษย์สัมพันธ์ช่วยให้มนุษย์รักกัน ชอบกัน ยอมรับและคบหาสมาคมกันอันจะนำมาซึ่งความสงบสุขในสังคม
5. การปฏิบัติงาน มนุษย์ไม่อาจปฏิบัติงานโดยลำพังได้ ต้องอาศัยหรือเกี่ยวข้องกับและสัมพันธ์กับผู้อื่นเสมอ ดังนั้น มนุษย์จึงต้องมีเพื่อนร่วมงาน
6. การเมือง มนุษย์สัมพันธ์ช่วยประสานหรือแก้ปัญหาข้อขัดแย้งทางการเมืองได้ในลักษณะที่เรียกว่า “กาวใจ”
7. ความสำเร็จ มนุษย์ทั้งหลายต่างก็หวังจะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารองค์กรจะต้องคำนึงถึงมากกว่าใคร ๆ โดยจัดกิจกรรมต่าง ๆ ทำให้สมาชิกในองค์กรรู้จักกัน และสามารถประสานงานให้สำเร็จลุล่วงลงได้ด้วยดี

8. ความรัก มนุษย์ต้องการแสดงออกซึ่งความรัก คือ รักบุคคลที่เกี่ยวข้อง และต้องการให้เขารักตอบด้วย จะแสดงออกในรูปของการรักเพื่อนเพศเดียวกันและต่างเพศ ทั้งความรักอันบริสุทธิ์และความรักด้วยเพศสัมพันธ์

(<http://socialscience.igetweb.com/index.php?mo=3&art=11923> เข้าเมื่อ 21 ตุลาคม 2551)

จากนิยามข้างต้นสรุปได้ว่า มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร หมายถึง การปฏิบัติตนของผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ก่อให้เกิดความราบรื่น ความอบอุ่น ความผูกพัน ความเป็นกันเองและความไว้วางใจซึ่งกันและกันในองค์กร

### การมอบอำนาจ

การมอบอำนาจ หมายถึง การให้อำนาจกับพนักงานในการตัดสินใจ โดยให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา ซึ่งองค์กรจะต้องเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารแบบเปิด (Open Communication) หรือการสื่อสารแบบสองทางเพื่อให้พนักงานได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างเต็มที่ รวมทั้งการให้รางวัลแก่ผู้ที่มีความรับผิดชอบ และมีผลการปฏิบัติงานดีเพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

Schermerhorn และคณะ (อ้างถึงใน Organization Behavior 2000:24) ได้ให้ความหมายว่า การมอบอำนาจเป็นกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาช่วยเหลือให้พนักงานได้มีอำนาจ และใช้อำนาจนั้นในการตัดสินใจด้วยตนเองเพื่อก่อให้เกิดผลสำเร็จของงาน

Conger (อ้างถึงใน Nelson และ Quick, 2000:370) ได้ให้นิยามว่าการแบ่งอำนาจเป็นเสมือนการสร้างสภาพที่ทำให้เกิดแรงจูงใจที่สูงขึ้น โดยการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้สึกที่แข็งแกร่งได้ปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง (Self - Efficiency)

#### องค์ประกอบและขบวนการของการมอบอำนาจ

Bowen และ Lawler (1995 อ้างถึงใน Daft, 1998:278-279) ได้เสนอว่าการมอบอำนาจแก่พนักงานเพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่

1. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน (Job Participation) หมายความว่า องค์กรกำหนดให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วม มีอำนาจการตัดสินใจต่อขั้นตอนในการปฏิบัติงานและกำหนดแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเป็นของตนเองอย่างเต็มที่ที่สามารถกำหนดทิศทางขององค์กรด้วยตนเอง
2. การมอบอำนาจทางข้อมูลข่าวสารหรือสารสนเทศ (Information Power) หมายความว่า องค์กรมีการให้ข้อมูลข่าวสารแก่พนักงานอย่างเต็มที่ องค์กรจะ (Open Communication)



พนักงานจะได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างโปร่งใสตามระดับชั้นของข้อมูลที่สามารถถ่ายทอดได้เป็นมาตรฐาน พนักงานได้รับทราบข้อมูลตามความจริง อย่างทั่วถึงตามระดับชั้นของข้อมูล

3. การมอบอำนาจทางความรู้และทักษะ (Expert Power) หมายความว่า องค์การมีการฝึกอบรมให้ความรู้และความชำนาญแก่พนักงานทำให้พนักงานที่ได้รับมอบอำนาจมีการตัดสินใจที่ดีขึ้นและส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

4. การให้รางวัล (Profit Sharing) หมายความว่า องค์การสามารถแบ่งผลกำไรจากการดำเนินงานในรูปของกำไร อาจจะเป็นผลประโยชน์ทางด้านตัวเงินโดยตรง หรือเป็นความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานเพื่อเป็นรางวัลแก่พนักงาน

องค์ประกอบทั้ง 4 ประการ ในการมอบอำนาจของ Bowen and Lawler นี้ ได้มีผู้สนใจศึกษาเพิ่มเติม คือ Gerbino (1991:25-37) ได้มีการศึกษาในการตัดสินใจและความพึงพอใจของครู 300 คน จาก 80 โรงเรียน ใน 25 เขตของ New York พบว่าการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีหลายด้าน และการมีคุณค่าในตนเองมีหลายด้านซึ่งมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้เกือบร้อยละ 57 แต่อย่างไรก็ตามการศึกษายังไม่เพียงพอที่จะสรุปได้ว่าการมอบอำนาจในการตัดสินใจมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยพบว่าครูหลายคนมีประสบการณ์น้อยขาดความรู้และทักษะในการตัดสินใจ ไม่มีอำนาจและข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับเทคนิคการตัดสินใจ

ทฤษฎีโครงสร้างอำนาจในองค์การของ Kanter กับการมอบอำนาจในงานประกอบด้วย (Sabiston & Laschinger, 1995, p.42)

1. การได้รับอำนาจ หมายถึง การที่สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ โดยใช้อำนาจที่ได้รับจากองค์การทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ พลังอำนาจที่เป็นทางการนั้นได้จากการทำงานที่เสี่ยงอันตราย งานที่ได้รับความคิดสร้างสรรค์ งานที่ต้องเกี่ยวข้องกับผู้อื่น ในการนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ ส่วนอำนาจที่ไม่เป็นทางการ เป็นอำนาจที่ได้จากความใกล้ชิดกับบุคคลในองค์การ พันธมิตรทางการเมือง ผู้สนับสนุน ซึ่งอำนาจทั้ง 2 อย่างนี้ประกอบด้วย

การได้รับการช่วยเหลือสนับสนุน คือ การที่ผู้บริหารให้การสนับสนุนอยู่เบื้องหลัง ให้การยอมรับและให้การเห็นชอบ รวมไปถึงการที่ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

การได้รับข้อมูลข่าวสาร เป็นข้อมูลข่าวสารที่จะก่อให้เกิดความรู้เพิ่มมากขึ้นเกี่ยวกับการตัดสินใจต่างๆ ขององค์การ

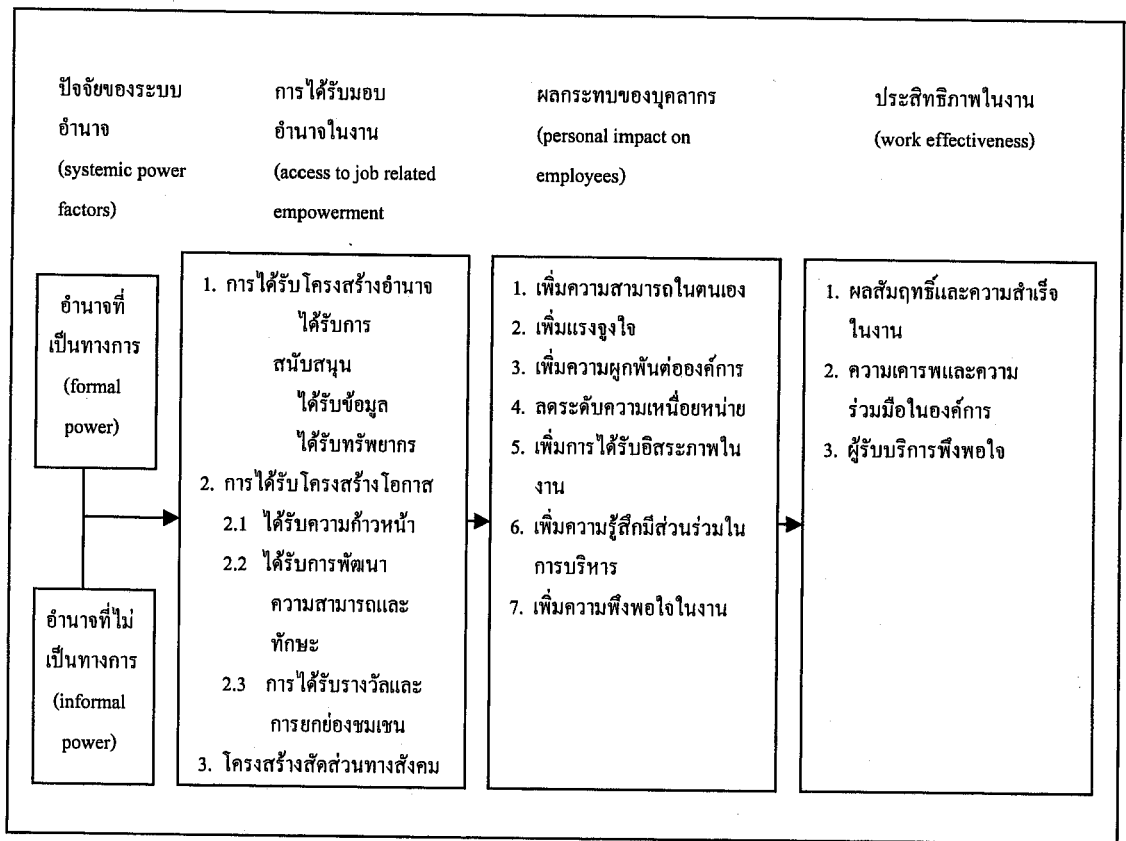
การได้รับทรัพยากร หมายถึง ความสามารถในการจัดหาสิ่งที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เช่น บุคลากร เครื่องมือเครื่องใช้ เงิน เวลา และค่าตอบแทน

2. การได้รับโอกาส โอกาสเป็นความคาดหวังที่จะก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน รวมทั้งมีโอกาสในการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ การได้รับโอกาสตามแนวคิดของ Kanter ได้แก่

2.1 การได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับการส่งเสริมจากผู้บริหารในการเลื่อนตำแหน่ง ได้รับการพิจารณาความดี ความชอบ เลื่อนขั้นเงินเดือน อย่างยุติธรรม ผู้ปฏิบัติงานได้รับโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงานสูงขึ้น

2.2 การได้รับการพัฒนาความสามารถและทักษะ หมายถึง การได้มีโอกาสได้รับการอบรม ประชุมวิชาการ การศึกษาคูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน

2.3 การได้รับการยกย่องชมเชยและรางวัลในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับการยกย่อง ได้รับการยอมรับหรือได้รับรางวัลจากผู้บริหาร เมื่อปฏิบัติงานดีหรือประสบความสำเร็จ



ภาพที่ 2.2 ความสัมพันธ์ของทฤษฎีโครงสร้างอำนาจในองค์กรของ Kanter ที่มา.จาก “Staff Nurse Work Empowerment and Perceived Autonomy: Testing Kanter’s Theory of Structure Power in Organizations,” by J.A. Sabiston and H.K. Laschinger, 1995, *Journal of Nursing Administration*, 59(9),p.43.

จากภาพที่ 2.2 Kanter ได้อธิบายว่าพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การมาจากการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานและสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ ซึ่งทำให้เกิดอำนาจจากการกำหนดโครงสร้างหรือนโยบายขององค์การ ซึ่งการมอบอำนาจในงานเป็นผลมาจากปัจจัยระบบอำนาจ 2 แหล่ง คือ

1. อำนาจที่เป็นทางการ (formal power) เป็นอำนาจที่พบในงานซึ่งสามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจนในองค์การ เป็นอำนาจที่เกิดขึ้นจากงานซึ่งมีความสอดคล้องกับหน้าที่ขององค์การ ประกอบด้วย การได้รับอิสระ ความชัดเจนของระบบงาน และการปฏิบัติงานที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

2. อำนาจที่ไม่เป็นทางการ (informal power) เป็นอำนาจที่ไม่ได้เกิดจากงานโดยตรง เป็นอำนาจที่พัฒนาขึ้นมาจากความสัมพันธ์ของสมาชิกต่างๆ ที่มีความสำคัญในองค์การนั้นๆ เป็นอำนาจที่เกิดจากการรวมกลุ่มของสมาชิกซึ่งเกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์การ เช่น กลุ่มสนับสนุน เพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา เป็นต้น

แหล่งอำนาจที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการนี้มีความสำคัญกับสมาชิกในองค์การ โดยจะเอื้อประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้กับสมาชิกในองค์การ ในการให้ได้มาซึ่งการมอบอำนาจในงาน และถ้าสมาชิกได้รับอำนาจจากทั้ง 2 แหล่งนี้เพิ่มมากขึ้นจะส่งให้สามารถเข้าถึงโครงสร้างอำนาจและโครงสร้างโอกาส มีผลทำให้สมาชิกมีทัศนคติที่ดีในงาน รวมทั้งมีพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

จากนิยามข้างต้นสรุปได้ว่า การมอบอำนาจ หมายถึง การเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยให้อำนาจในการตัดสินใจ ส่งการ ทั้งอำนาจที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทำให้เกิดความมุ่งมั่น ความสามัคคี ตั้งใจทำงาน เกิดความพึงพอใจในงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนด

### 3. ผลการปฏิบัติงานขององค์การ

องค์การ หมายถึง กลุ่มคนจำนวนตั้งแต่สองคนขึ้นไปมารวมตัวกันเพื่อทำงานด้วยกันภายใต้โครงสร้างองค์การที่กำหนดไว้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งของกลุ่มที่ตั้งไว้ และในการทำงานจะมีระบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่ การกำหนดโครงสร้าง บทบาท อำนาจหน้าที่ที่กำหนดขึ้น และมีระบบการติดต่อสื่อสารระหว่างส่วนต่างๆ ภายในกลุ่มตลอดจนการติดต่อกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ

### ผลการปฏิบัติงานหรือผลการดำเนินงานขององค์กรคืออะไร

ผลงานหรือผลการปฏิบัติงาน (Performance) หมายถึง ผลลัพธ์สุดท้ายของกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง สำหรับผลการดำเนินงานขององค์กรนั้น ได้แก่ ผลรวมทั้งหมดของผลลัพธ์สุดท้ายของกิจกรรมต่างๆ ในทุกระบวนการและทุกกิจกรรมขององค์กร ซึ่งเป็นเรื่องที่ซับซ้อนแต่เป็นแนวคิดที่มีความสำคัญ ที่ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจถึงปัจจัยต่างๆ ที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินงานในระดับสูง เพราะผู้บริหารย่อมต้องการผลงานในระดับที่สูงจากทุกหน่วยงานในองค์กร ไม่ว่าจะ เป็นในภารกิจใด กลยุทธ์ใด หรือเป้าหมายใด

ลิเคอร์ท (Likert, 2001: 186 อ้างใน อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร. (2547: 9) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงาน หมายถึง การดำเนินการเพื่อให้รู้ถึงศักยภาพ และความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน หน่วยงาน องค์กร โดยสามารถนำผลที่วัดได้มาประเมินค่า เพื่อใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการ และกำหนดแผนงานตามเป้าหมายที่กำหนด แนวความคิดเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย 3 รูปแบบ ดังนี้

1. การวัดผลการดำเนินงานแบบที่ไม่เป็นทางการ ไม่มีกฎเกณฑ์ หรือหลักการที่แน่นอน
2. การวัดผลการดำเนินงานแบบมีระบบ หรือแบบดั้งเดิม อาจเป็นการวัดผลการดำเนินงานจากคุณลักษณะประจำตัว ผลงาน หรือวัดผลการดำเนินงานโดยอาศัยองค์ประกอบทั้งสองอย่าง
3. การวัดผลการดำเนินงานโดยวิธีการทางพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งเน้นการกำหนดเป้าหมายร่วมกันของหน่วยงานเป็นสำคัญ

ครูเด็น และ เซอร์แมน (Chruden ; & Sherman, 2004: 16) กล่าวว่า วิธีการวัดผลการดำเนินงานนั้น แต่เดิมใช้วิธีการรายงานอุปนิสัยและพฤติกรรมของบุคคล ต่อมาได้ใช้วิธีการนำบุคคลมาเปรียบเทียบกัน โดยเกณฑ์ที่ใช้ในการเปรียบเทียบได้มาจากมาตรฐาน หรือเกณฑ์ของงานที่ถือว่าเป็นที่พอใจ มาตรฐานหรือเกณฑ์ของงานเหล่านี้ จะกำหนดโดยการศึกษาและการทำความเข้าใจในลักษณะงาน รวมทั้งข้อกำหนดต่างๆ ของงานเป็นหลักเกณฑ์ (Knootz, 2003: 114) กล่าวว่า แนวคิดที่เกี่ยวกับสิ่งที่ผู้ประเมินผล การดำเนินงานจะต้องพิจารณา คือ การที่จะบอกว่าผลสำเร็จที่ปรากฏมีเพียงใดนั้นต้องเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า เมื่อใดก็ตามที่ความพยายามในการดำเนินงานไม่ก่อให้เกิดผลสำเร็จที่ปรากฏชัด ก็เรียกว่าไม่มีผลการดำเนินงาน ดังนั้น ในการประเมินผลการดำเนินงาน ผู้ประเมินจะต้องพิจารณาในส่วนของความหมายในการปฏิบัติงาน และผลสำเร็จที่ปรากฏชัดเป็นสำคัญ โดยมาตรฐานของงานเป็นเป้าหมายที่หน่วยงานนั้นกำหนดขึ้น

### วัตถุประสงค์ของการวัดผลการดำเนินงาน

ไพจิตร (2546: 122) ได้ระบุว่า ในการวัดผลการดำเนินงาน จำเป็นต้องมีการกำหนด วัตถุประสงค์ เพื่อเป็นแนวทางในการควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างถูกต้องในทิศทาง เดียวกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงาน และบุคลากรในองค์กรได้ทราบระดับผลการ ดำเนินงาน และจุดบกพร่องของตนเอง เพื่อให้สามารถนำผลการดำเนินงานไปปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น และเพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นสำหรับการพิจารณาผลตอบแทน และการให้รางวัลที่เหมาะสม กับระดับผลการดำเนินงานของพนักงานแต่ละคน และเพื่อให้เกิดความเป็นธรรม ทั้งนี้ วัตถุประสงค์ของการวัดผลการดำเนินงาน โดยทั่วไป มีดังนี้

1. เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานของพนักงาน เนื่องจากมีแบบแผนในการ ประเมินผลงานที่แน่นอนและยุติธรรม
2. เพื่อเป็นการกระตุ้นพนักงาน ให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อให้บรรลุถึง เป้าหมายตามที่คาดหวัง เช่น ถ้าต้องการเลื่อนขั้น ก็ต้องทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่บริษัทหวังไว้และ ทำให้ผลการดำเนินงานออกมาอยู่ในระดับที่ดี
3. เพื่อให้ทราบถึงข้อบกพร่องของพนักงานว่า พนักงานยังขาดทักษะทางด้านไหน และ บริษัทจะได้หาทางแก้ไขข้อบกพร่องนั้น เพื่อให้พนักงานมีศักยภาพในการทำงานสูงขึ้นกว่าเดิม
4. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาผลตอบแทนที่จะให้แก่พนักงาน ไม่ว่าจะเป็นการ เพิ่มเงินเดือน การเลื่อนขั้น และการพิจารณาโบนัสประจำปี

### ประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากการใช้ระบบการประเมินผลการดำเนินงาน

ประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากการใช้ระบบการประเมินผลการดำเนินงาน มีอยู่ด้วยกัน หลายประการ ซึ่งอาจมีความแตกต่างกันบ้างตามแต่ละมุมมองของนักวิชาการแต่ละท่าน แต่ใน แง่มุมหลักๆ นั้นเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สามารถสรุปประโยชน์จากแนวคิดของ ลิเคอร์ท์ (Likert.2001: 192) (ชุตินา ชวนะเวสสกุล) (2547: 46) สรุปได้ ดังนี้

1. ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานสูงขึ้น เนื่องจากพนักงานรับทราบถึง ข้อบกพร่องของตนเอง และพยายามแก้ไขข้อบกพร่องของตนเอง พร้อมทั้งเพิ่มทักษะในสิ่งที่ตนเอง ขาดไป เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตนเองได้ตั้งไว้
2. ก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาเนื่องจากทั้ง คู่จะต้องมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายการทำงานของแผนกร่วมกัน
3. เป็นตัวกระตุ้นให้พนักงานเกิดการพัฒนา และปรับปรุงการทำงานของตนเองให้มี ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นในการทำงาน

4. คะแนนที่ได้จากการวัดผลการดำเนินงานมีส่วนสำคัญในการวางแผน และวางนโยบายในการพัฒนาบุคลากรของบริษัท เช่น การสร้างกิจกรรมเสริมทักษะในบริษัท การจัดฝึกอบรม เป็นต้น

5. เป็นตัวช่วยในการตัดสินใจในการให้รางวัล หรือผลตอบแทนแก่พนักงาน โดยนำค่าจากผลการดำเนินงานมาเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ

การประเมินผลการดำเนินงานว่ามีประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอย่างน้อย 3 ส่วน คือ ผู้ประเมิน ผู้รับการประเมิน และเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน ทั้งนี้เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานมีหลายชนิด โดย โรเบิร์ต เอส แคปแลน (Robert, S. Kaplan) และ เดวิด พี นอร์ตัน (David, P. Norton) ได้คิดค้นเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard ที่สร้างให้การประเมินผลการดำเนินงานมีความสมดุล กล่าวคือ ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการประเมินผลการดำเนินงานในด้านใดด้านหนึ่ง แนวคิดนี้มีการประเมินผลการดำเนินงานครอบคลุมใน 4 ด้านหลักๆ คือ มิติด้านการเงิน มิติด้านลูกค้า มิติด้านกระบวนการภายใน และมิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต

#### ความเป็นมาของ Balanced Scorecard

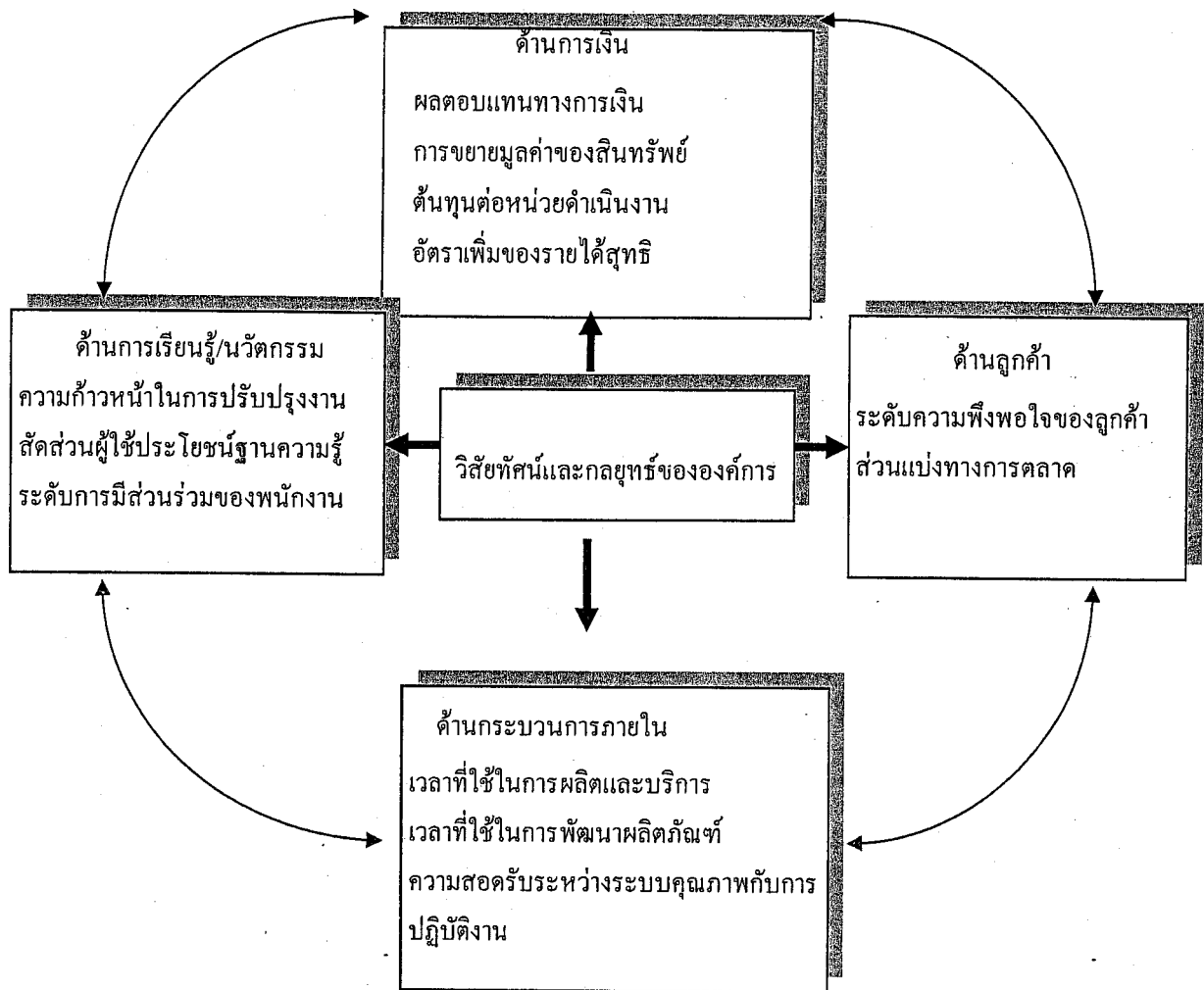
ในอดีตที่ผ่านมา เครื่องมือสำหรับการบริหารจัดการที่องค์กร มักนำมาใช้เพื่อการประเมินผลภายในองค์กรนั้น ส่วนใหญ่จะใช้ตัวชี้วัดทางการเงิน หรือผลกำไรในการประกอบการ (Financial Perspective) เป็นเครื่องมือหลักในการประเมินผลความสำเร็จขององค์กร ข้อมูลทางการเงินนั้น ในอดีตถือว่าเป็นข้อมูลที่สำคัญมาก เพราะการเงินมีผลกับการดำเนินธุรกิจ ถ้าธุรกิจขาดสภาพคล่องทางการเงิน ก็จะทำให้ธุรกิจดำเนินไปอย่างไม่ดีเท่าที่ควร ดังนั้นธุรกิจต่างๆ จึงให้ความสำคัญเฉพาะข้อมูลทางการเงินเป็นหลักใน ค.ศ. 1992 โรเบิร์ต เอส แคปแลน และ เดวิด พี นอร์ตัน (Robert ; S. Kaplan ; & David, P. Norton. 1995: 16) มองว่า ปัจจัยทางการเงินเพียงอย่างเดียว นั้น ไม่เพียงพอ สำหรับการวัดความสำเร็จขององค์กรได้ เนื่องจากความสำเร็จขององค์กรมีหลายองค์ประกอบด้วยกัน ปัจจัยทางการเงิน ไม่สามารถที่จะใช้วัดสิ่งที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Asset) เช่น ในเรื่องของ Human Capital, Knowledge หรือด้าน Intellectual Capital เป็นต้น ทั้งนี้เพราะตัวชี้วัดทางการเงินนั้น ไม่สามารถบอกได้ว่า จะเกิดอะไรขึ้นในอนาคต จะบอกได้แค่เพียงว่าในอดีตเป็นอย่างไร เช่น ผลกำไรขาดทุน ในปีที่ผ่านมา เป็นต้น โรเบิร์ต เอส แคปแลน (Robert, S. Kaplan) และ เดวิด พี นอร์ตัน (David, P. Norton) ได้ศึกษา และสำรวจถึงสาเหตุของการที่ตลาดหุ้นของอเมริกา ประสบปัญหา และพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ในอเมริกานิยมใช้แต่ตัวชี้วัด ด้านการเงินเป็นหลัก ทั้งสองคนจึงได้เสนอแนวคิด

ในเรื่องของการประเมินผลองค์กร โดยพิจารณาตัวชี้วัดในสี่มุมมอง (Perspectives) แทนการพิจารณา เฉพาะมุมมองด้านการเงินเพียงอย่างเดียวมุมมองทั้ง 4 ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

กระบวนการวัดผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับบริบททางบริหารมากขึ้น โดยเปลี่ยนมาใช้แนวทางในการวัดผลการปฏิบัติงานในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Performance Approach) ที่เน้นการวัดผลการปฏิบัติงานแบบองค์รวม กล่าวคือ พิจารณาผลสำเร็จของการปฏิบัติงานโดยให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรในสัดส่วนที่ทัดเทียมกัน มีการค้ำประกันหรือให้ความสำคัญถึงความเชื่อมโยงระหว่างโครงสร้างองค์กรและพันธกิจในการทำงานแต่ละระดับขององค์กร รวมทั้งให้ความสนใจในด้านการตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย จึงมีผลทำให้ตัวบ่งชี้วัดความสำเร็จขององค์กรมีหลายมิติ

Kaplan and Norton (1998) ได้แนะนำเทคนิค Balanced Scorecard เพื่อใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรภาครัฐกิจ โดยเพิ่มเติมมิติทางด้านลูกค้า (Customers Perspective) มิติด้านกระบวนการบริหารภายในองค์กร (Internal Perspective) และด้านมิติทางการเรียนรู้ (Innovation and Learning Perspective) เพื่อใช้ในการตรวจวัดและวิเคราะห์ผลงานขององค์กรเข้าไป นอกจากการวัดผลการปฏิบัติงานที่ใช้กันอยู่เดิมที่เน้นมิติทางด้านการเงิน (Financial Perspective) แต่เพียงอย่างเดียว ซึ่งไม่สามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ ค่านิยม ของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้อย่างครอบคลุม

การพัฒนา Balanced Scorecard เพื่อวัดผลงาน จึงเป็นการพัฒนาวิธีการวิเคราะห์การปฏิบัติงานขององค์กรแบบใหม่ โดยใช้องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ระยะยาว ผูกเข้ากับแผนปฏิบัติการระยะสั้นตามกรอบแนวคิดของระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management System) การวัดผลการปฏิบัติงานตามแนวทางนี้จึงมีข้อได้เปรียบการวัดผลการปฏิบัติงานด้านการเงินหรือการวิเคราะห์เฉพาะด้านและแยกส่วนแบบดั้งเดิม ตรงที่สามารถใช้การวิเคราะห์นั้นเป็นเครื่องมือกำหนดวิสัยทัศน์ สื่อความหมาย เชื่อมโยงเครือข่ายและแผนปฏิบัติงาน ตลอดจนเป็นเครื่องช่วยทำให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นภายในองค์กร และช่วยทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีความคุ้มค่า (Value of Money) คุณลักษณะสำคัญของ Model การวัดผลการปฏิบัติงานของ Balanced Scorecard และกลุ่มตัวบ่งชี้วัดผลงานในแต่ละด้านมีรายละเอียดดังแผนภาพ



ภาพที่ 2.3 รูปแบบการวัดผลการปฏิบัติงานตามแนวทาง Balanced Scorecard

### แนวคิดพื้นฐานของเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard

โรเบิร์ต เอส แคปแลน และ เดวิด พี นอร์ตัน (Robert, S. Kaplan ; & David, P.Norton. 1996: 30) เสนอแนวคิดว่า เครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard ประกอบด้วย มุมมอง (Perspectives) 4 ด้าน ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) มุมมองทุกด้านจะมีวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นศูนย์กลาง ในแต่ละมุมมองประกอบด้วย 4 องค์ประกอบคือ

1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือ สิ่งที่องค์กรมุ่งหวัง หรือต้องการที่จะบรรลุ ในแต่ละด้าน



2. ตัวชี้วัด (Measurements หรือ Key Performance Indicators) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน และตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ในแต่ละด้านหรือไม่

3. เป้าหมาย (Target) คือ ผลสำเร็จหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุสำหรับตัวชี้วัดแต่ละด้าน

4. แผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจะจัดทำ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำ แต่เป็นเพียงแผนงาน โครงการหรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการเดอรับราห์ (Whitaker, Debrah, 2000: 130) กล่าวว่า เครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard จะช่วยให้มีการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมเนื่องจากการจัดทำเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard ต้องเริ่มต้นด้วยกระบวนการด้านกลยุทธ์ก่อน คือ การวิเคราะห์ด้านกลยุทธ์ และการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้ได้กลยุทธ์หลักขององค์กร (Strategic Themes) การจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ซึ่งจะเป็นแผนที่ที่แสดงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของวัตถุประสงค์ต่างๆ ภายใต้มุมมองของเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard ทั้ง 4 มุมมอง (มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา) โดยวัตถุประสงค์เหล่านี้ต้องสอดคล้อง และสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หลักขององค์กร หลังจากนั้น จึงกำหนดตัวชี้วัดเป้าหมาย และแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม

#### กระบวนการจัดทำเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard

พสุ เดชะรินทร์ (2546: 25) กล่าวว่า เครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard จะช่วยให้มีการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม เนื่องจากขั้นตอนการจัดทำเครื่องมือ ภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard ต้องเริ่มต้นด้วยกระบวนการด้านการวางแผนกลยุทธ์ก่อน คือ การวิเคราะห์ด้านกลยุทธ์ และการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้ได้กลยุทธ์หลักขององค์กร (Strategic Themes) การจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ซึ่งจะเป็นแผนที่ที่แสดงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุ และผลของวัตถุประสงค์ต่างๆ ภายใต้มุมมองของเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard ทั้ง 4 ด้าน (มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้ และการเติบโต) โดยวัตถุประสงค์เหล่านี้ ต้องสอดคล้อง และสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หลักขององค์กร จากนั้น จึงกำหนดตัวชี้วัดเป้าหมาย และแผนงาน โครงการ กิจกรรม ของวัตถุประสงค์แต่ละด้าน จึงจะถือว่าเสร็จสิ้นกระบวนการในการพัฒนาเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard ในระดับองค์กร

### ประโยชน์ของการนำเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร

ประโยชน์ที่ได้จากการนำเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร นั้น มีอยู่ด้วยกันหลายประการ ซึ่งอาจมีความแตกต่างกันบ้างตามแต่ละมุมมองของนักวิชาการแต่ละท่าน แต่ในแง่มุมมองหลักๆ นั้น เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยสรุปประโยชน์ของแนวคิดนี้จาก พสุ เดชะรินทร์ (2546) วัฒนา พัฒนพงษ์ (2546) ศุภสิทธิ์ กิตชัย (2547) และ โรเบิร์ต และ เดวิด (Robert, S. Kaplan ; & David, P. Norton. 2000) สรุปได้ ดังนี้

1. เป็นการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยใช้การกำหนดเป้าหมายเป็นสำคัญ
2. เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงเป้าหมาย ให้มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร พร้อมกันนั้นทุกคนในองค์กรยังสามารถมองเห็นทิศทางในการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจน อันนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร และสามารถลดความขัดแย้งภายในองค์กรได้
3. เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้วิสัยทัศน์ขององค์กรมีความชัดเจนและเรียบง่ายขึ้น อันนำไปสู่การปรับการบริหารให้ดียิ่งขึ้น
4. ช่วยให้เกิดความสมดุลทั้งในด้านของเวลา (Time) และขอบเขต (Space) กล่าวคือ ในด้านของเวลาเป็นการสร้างสมดุลระหว่างสถานะในปัจจุบันกับสิ่งที่จะเป็นไปในอนาคต เกิดสมดุลในเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว ในด้านของขอบเขต เป็นการสร้างสมดุลระหว่างลักษณะภายในขององค์กรกับภายนอก หรือภาพลักษณ์ที่ถูกค้ำมองเข้ามา พร้อมทั้งวัดผลลัพธ์ได้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ
5. ช่วยให้อิทธิพลสามารถเชื่อมโยงตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลายๆ ด้านเข้าด้วยกัน อันนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง
6. ช่วยให้ผู้บริหารเห็นภาพรวม หรือผลการปฏิบัติงานหลายๆ ด้านในเวลาเดียวกันได้อย่างชัดเจนและรวดเร็ว ช่วยให้เข้าใจความเกี่ยวเนื่องระหว่างมุมมองต่างๆ ได้ดียิ่งขึ้น
7. เป็นเครื่องกระตุ้นให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรม
8. ช่วยให้ผู้สามารถระดมความรู้ ความสามารถจากผู้บริหารทุกระดับให้เป็นหนึ่งเดียวกัน
9. การใช้ตัวชี้วัดผลในระดับปฏิบัติการร่วมกันกับตัวชี้วัดผลที่เป็นตัวเงิน จะช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นได้ชัดเจนขึ้นว่าการพัฒนาในด้านใดด้านหนึ่ง ซึ่งอาจทำให้ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานด้านอื่นลดลง รวมทั้งการวัดผลการปฏิบัติงานทางการเงินเพียงด้านเดียวนั้นไม่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาความสามารถและทักษะของพนักงานแต่อย่างใด
10. ช่วยให้การติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

11. ช่วยสร้างให้เกิดความสามัคคีและการทำงานเป็นทีมระหว่างหน่วยงานต่างๆภายในองค์กร ซึ่งการบริหารงานในอดีตแต่ละหน่วยจะมีการดำเนินงานที่แยกจากกัน มักจะขัดแย้งกันเอง และมีอุปสรรคในการประสานงานข้ามหน่วยงาน

12. เป็นแนวคิดที่มีความสอดคล้องกับลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจ สามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และยังมีความเหมาะสมต่อสภาพการณ์ในปัจจุบันที่มีความยืดหยุ่นมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และการแข่งขันที่สูง ส่งผลให้องค์กรพร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและมีการปรับตัวทั้งองค์กร ไปพร้อมๆ กันได้

13. ช่วยให้ได้รับข้อมูลในการบริหารที่ไม่มากเกินไป เป็นการลดข้อมูลที่มีปริมาณมากเกินไปเกินความจำเป็น (Information Overload) ให้เหลือน้อยที่สุด โดยจำกัดจำนวนของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่จะนำมาใช้ ซึ่งช่วยให้องค์กรไม่ต้องรับภาระงานที่มีมากเกินไปเกินความจำเป็น จากการกำหนดตัวชี้วัดเป็นจำนวนมาก และยังสามารถกำหนดตัวชี้วัดเพิ่มได้หากเห็นว่ามีความเหมาะสม

14. ช่วยสร้างระบบข่าวสารที่สื่อกลับให้ผู้บริหารทราบถึง กระบวนการที่เลือกใช้ในการบรรลุวัตถุประสงค์ตามกลยุทธ์ขององค์กร ว่ามีปัญหาหรือมีข้อบกพร่องหรือไม่ อย่างไร ได้อย่างรวดเร็ว ทำให้ผู้บริหารสามารถปรับปรุงและพัฒนากระบวนการให้มีความเหมาะสมมากขึ้นได้ นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างระบบการสื่อสารภายในองค์กร ระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ตลอดจนสร้างความสามารถในการแข่งขันของกิจการเพิ่มขึ้นอีกด้วย

#### 4. เส้นทางสู่ความเป็นเลิศ

เส้นทางสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ (High Performance Organization : HPO) องค์กรแห่งความเป็นเลิศ (High Performance Organization : HPO) หมายถึงองค์กรที่มีขีดความสามารถในการแข่งขัน และสามารถส่งมอบสินค้าหรือตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าและประชาชนได้อย่างยั่งยืน ซึ่ง Frank Buytendijk ระบุว่าองค์กรที่เป็นเลิศจะประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 ประการ ดังนี้ 1. มีการตั้งเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ และมีการดำเนินการเพื่อมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายนั้นอย่างต่อเนื่อง 2. มีการร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอกองค์กร 3. มีการกำหนดกลยุทธ์และวางแผนแนวทางที่ทำให้บุคลากรขององค์กรรู้ว่าต้องทำอะไรเพื่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร 4. สามารถปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที 5. มีการจัดองค์กรที่มีรูปแบบเรียบง่าย และมีการประสานงานระหว่างกันตลอดเวลา

Lawrence M. Miller ได้กล่าวไว้ว่าระบบการทำงาน และทีมงานที่มีประสิทธิภาพเป็นส่วนเชื่อมโยงที่สำคัญกับแนวคิด การมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ โดยระบบงานที่เป็นเลิศนั้นจะมี

การออกแบบงานว่ามอบหมายงานให้กับบุคคลหรือทีมงานที่เป็นเลิศ ซึ่งจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการทำงานที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ทีมงานที่เป็นเลิศจะรู้จักลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้เสียของของตนเป็นอย่างดี และมีเทคนิคที่จะใช้ในการแก้ปัญหาได้ นอกจากนี้ทีมงานที่เป็นเลิศจะมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปกครองตนเอง ซึ่งก็คือผู้บริหารต้องให้อิสระในการบริหารงานแก่ทีมงานด้วย การมุ่งสู่ทีมงานที่เป็นเลิศนี้จะสามารถดำเนินการได้ผลในทางปฏิบัติ หลักการและวิธีปฏิบัติการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ

Miller ได้อธิบายคุณลักษณะขององค์กรแบบดั้งเดิมว่าเมื่อต้องการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศต้องเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง 1. High Control to High Trust จากองค์กรที่ใช้การควบคุมสูงเป็นองค์กรที่ใช้ ความเชื่อใจ 2. Focus on Making “Thing” to Making Knowledge จากองค์กรที่มุ่งผลิตสิ่งของหรือบริการ ไปสู่องค์กรที่มุ่งผลิตองค์ความรู้ 3. Individual Decision Making to Team Decision Making จาก การตัดสินใจ โดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งสู่การตัดสินใจ โดยทีม 4. Individual Reward to Team – based reward จาก การให้รางวัลรายบุคคล ไปสู่ การให้รางวัลเป็นทีม 5. Fixed Structure to Dynamic Structure จาก โครงสร้างแบบตายตัว ไปสู่โครงสร้างแบบยืดหยุ่น 6. Companies with Walls to Companies without Walls จากองค์กรที่มีการปิดกั้น ไปสู่องค์กรที่พร้อมเปิดรับความสัมพันธ์จากภายนอก 7. Financial Secrecy to Open – Book Management จากองค์กรที่บุคลากรไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลทางการเงิน ไปสู่องค์กรที่บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลทางการเงินขององค์กรเพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน 8. Blame the Person to Blame the Process จาก การตำหนิที่ตัวบุคคล ไปเป็น การพิจารณาทั้งกระบวนการ

Edward E Lawler กล่าวไว้ว่าการสร้างองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ ซึ่งพื้นฐานที่สำคัญในการสร้างองค์กรสู่ความเป็นเลิศ นั่นคือ “ทุนมนุษย์” การพัฒนาศักยภาพขององค์กร และความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยต้องมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับบุคลากรขององค์กรทั้งในเรื่องการส่งมอบข้อมูลข่าวสาร ความรู้ อำนาจในการบริหารงานและรางวัลแก่บุคลากร การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันเพื่อก้าวสู่องค์กรที่เป็นเลิศ การที่องค์กรจะสามารถเป็นผู้นำได้นั้นต้องคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้ 1. ทุนมนุษย์ องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพราะทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพและมีความมุ่งมั่นจะสามารถเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้ 2. ศักยภาพขององค์กรและประสิทธิผลขององค์กร องค์กรต้องมีศักยภาพที่สามารถนำตนเองไปสู่การเป็นที่ยอมรับและสามารถยกระดับผลการดำเนินงานของตนเองให้สูงขึ้น การมีศักยภาพในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมเป็นศักยภาพที่สำคัญและสร้างขึ้นได้ยาก เนื่องจากเมื่อองค์กรมีการ

ปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม บุคลากรในองค์กรก็ต้องมีการปรับตัวด้วย ดังนั้นศักยภาพขององค์กร จะเกิดขึ้นไม่ได้หากขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ 3. ความสามารถหลักขององค์กรและประสิทธิผลของ องค์กร ความสามารถหลักขององค์กรเป็นความเก่งขององค์กรที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบใน การแข่งขัน ซึ่งต้องเป็นความสามารถที่เหนือคู่แข่ง เป็นสิ่งที่เลียนแบบได้ยาก องค์กรต้องพยายาม รักษาและพัฒนาความสามารถให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด ปัจจัยหลักในการสร้างองค์กรที่เป็นเลิศ (Key Success Factors to HPO)

รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ ได้กล่าวถึงปัจจัยในการขับเคลื่อนให้องค์กรก้าวไปสู่องค์กรที่ เป็นเลิศ (High Performance Organization : HPO) ประกอบด้วย 1. การมียุทธศาสตร์ที่ดี (Strategy) 2. ความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ 3. ชีตสมรรถนะของบุคลากร (Competencies) ในองค์กรที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ 4. โครงสร้าง และกระบวนการทำงานที่เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ 5. ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้อง เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ 6. ข้อมูลความรู้ต่างๆที่ใช้ในการตัดสินใจ 7. Performance Management เรื่องของตัวชี้วัด โดยเชื่อมโยงผลงานไปถึงผลตอบแทนและแรงจูงใจ 8. Leadership การเชื่อมโยง เครื่องมือบริหารคุณภาพสู่องค์กรที่เป็นเลิศ รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ ได้แสดงถึงการนำเครื่องมือหรือ เทคนิคต่างๆมาในการบริหารจะต้องเลือกใช้ให้ถูกวิธี และถูกกระบวนการโดยเริ่มจาก 1. การ วิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) 2. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic Direction) 3. การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ (Strategic Formulation) 4. การจัดทำ แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) 5. การกำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย แผนงาน โครงการต่างๆ 6. การวิเคราะห์ชีตสมรรถนะ (Competencies) 7. การนำแผนที่ทางยุทธศาสตร์มาพิจารณา 8.การ ติดตามความก้าวหน้ารัฐวิสาหกิจจะดูผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและผลงานตามที่ได้รับ มอบหมายตาม PA : performance agreement ที่ได้ลงนามไว้ ส่วน CEO ในภาคเอกชนมักดูเรื่อง ผลลัพธ์ทางการเงิน ความสามารถในการขยายฐานการผลิตหรือการตลาดเป็นสิ่งสำคัญ ตัวชี้วัดตัว นี้จึงเป็นตัวชี้วัดเดิมๆ ที่ผู้บริหารมีอยู่ในใจตลอดมา

**การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันเพื่อก้าวสู่องค์กรที่เป็นเลิศ ปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้**

1. ทุนมนุษย์ องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ใน องค์กร เพราะทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพและมีความเก่งนั้นจะสามารถเพิ่มความสามารถในการ แข่งขันขององค์กรได้

2. ศักยภาพขององค์กรและประสิทธิผลขององค์กร องค์กรต้องมีศักยภาพที่สามารถนำ ตนเองไปสู่การเป็นที่ยอมรับและสามารถยกระดับผลการดำเนินงานของตนเองให้สูงขึ้น การมี ศักยภาพในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมเป็นศักยภาพที่สำคัญและสร้างขึ้น ได้ยาก

เนื่องจากเมื่อองค์กรมีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม บุคลากรในองค์กรก็ต้องมีการปรับตัวด้วย ดังนั้นศักยภาพขององค์กรจะเกิดขึ้นไม่ได้หากขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ

3. ความสามารถหลักขององค์กรและประสิทธิผลขององค์กร ความสามารถหลักขององค์กรเป็นความเก่งขององค์กรที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งต้องเป็นความสามารถที่เหนือคู่แข่ง เป็นสิ่งที่เลียนแบบได้ยาก องค์กรต้องพยายามรักษาและพัฒนาความสามารถให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด

(วัลยาภรณ์ ทังสุภูติ (2550) เอกสารการสัมมนา หัวข้อการสัมมนา HR กับการพัฒนาองค์กรสู่ High Performance Organization)

## 5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชาริณี จันทร์แสงศรี (2550) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานควบคุมการจราจรทางอากาศของบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด พบว่า ปัจจัยสภาพภูมิหลังทางเศรษฐกิจและสังคม คือ สถานภาพสมรส ระดับตำแหน่ง รายได้ และปัจจัยด้านความพอใจในการทำงาน คือความสำเร็จในการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

จงกล กุลพรม (2548) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจติดตั้งงานระบบ M&E กรณีศึกษา บริษัท เอลีท เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด พบว่า (1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขัน ด้านกระบวนการบริหาร ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก ด้านกระบวนการดำเนินการภายใน บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันในระดับสูง ปัจจัยด้านกระบวนการภาคกลุ่มและกระบวนการภาคบุคคล บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันในระดับเฉลี่ย (2) ความสัมพันธ์ของลักษณะประชากรศาสตร์ที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขัน พบว่า เพศมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกที่แตกต่างกัน สถานภาพสมรส การศึกษา อายุการปฏิบัติงาน ระดับเงินเดือนและตำแหน่งงาน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันในทุกปัจจัยไม่แตกต่างกัน อายุที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขัน ในที่แตกต่างกันในปัจจัยด้านกระบวนการบริหาร กระบวนการดำเนินการภายใน กระบวนการภาคกลุ่ม กระบวนการบุคคล

นิรันดร์ ถ้ำเลิศลักษณะชัย (2547) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจเครื่องปรับอากาศ กรณีศึกษา บริษัท แคนเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ผลการศึกษา ชี้ให้เห็นว่าส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 25 – 34 ปี การศึกษาอยู่ในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีอายุงานใน

ตำแหน่งงานปัจจุบัน 6 – 8 ปี โดยในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ในปัจจุบันองค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในระดับมาก และมีความคาดหวังต่อการนำปัจจัยทั้ง 14 ด้าน มาใช้เพื่อก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันในระดับมากเช่นกัน โดยในปัจจุบันองค์กรให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านการตลาดเป็นอันดับแรกส่วนในอนาคตเป็นปัจจัยด้าน โครงสร้าง

นันทนวล หมั่นธรรม (2546) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติ พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านความมุ่งมั่นในการทำงานและด้านความต้องการเผชิญงานยากมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลในการทำงานกล่าวคือ ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านความมุ่งมั่นในการทำงานและด้านความต้องการเผชิญงานยากสูง จะมีประสิทธิผลในการทำงานสูง ในขณะที่แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านความต้องการการแข่งขันมีความสัมพันธ์ทางลบกับประสิทธิผลในการทำงาน กล่าวคือ ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านความต้องการการแข่งขันสูง จะมีประสิทธิผลในการทำงานต่ำ

ชัยวัฒน์ ทิปะนาวิณ (2546) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของสำนักงานสถาปนิก ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารของสำนักงานสถาปนิกทุกองค์การมีความเห็นสอดคล้องตรงกันว่าปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ แรงจูงใจ ภาวะผู้นำ เทคโนโลยีสารสนเทศ การตลาด การวิจัยพัฒนา ความสัมพันธ์กับลูกค้าและการเรียนรู้ ได้นำมาใช้มากในปัจจุบัน ส่วนปัจจัยด้านทักษะทางกลยุทธ์ การบริหารคุณภาพและการควบคุม การบริหารการเงินและการควบคุมต้นทุน ได้มีการใช้ระดับปานกลางในปัจจุบัน ส่วนในอนาคตนั้นผู้บริหารให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างชัดเจนว่า ปัจจัยทั้ง 13 ด้านจะทำให้ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันในอนาคต ยกเว้นเพียงปัจจัยเดียวเท่านั้น คือ ปัจจัยด้านการเงินและการควบคุมต้นทุน ที่ผู้บริหารเห็นว่าไม่ค่อยมีผลต่อความสามารถทางการแข่งขัน

ทินกฤต ชัยวิริยกุล (2546) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันธุรกิจประกันภัย : กรณีศึกษา บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด(มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาเพื่อ ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจประกันภัย ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันในความคิดเห็นปัจจุบันของกลุ่มตัวอย่างพบว่า สูงสุด 5 อันดับแรก คือ 1) ปัจจัยด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า 2) ปัจจัยด้านการตลาด 3) ปัจจัยด้านคุณภาพการควบคุม 4) ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์/ภารกิจ และเป้าหมายในหัวข้อวิสัยทัศน์/ภารกิจ และเป้าหมายของบริษัทมีส่วนช่วยให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จ 5) ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และผลการศึกษาค่าความคาดหวังของกลุ่มตัวอย่าง 5 อันดับแรกที่คาดหวัง คือ 1) ปัจจัยด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า 2) ปัจจัยด้านการตลาด 3) ปัจจัยด้าน

เทคโนโลยีสารสนเทศ 4) ปัจจัยด้านคุณภาพการควบคุม 5) ปัจจัยด้านการเรียนรู้และการพัฒนาตามลำดับ

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546 : 1) (อ้างถึงใน จงกล กุลพรม 2548 : 79) ได้กล่าวถึงเรื่อง “ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในองค์กร” ตอนหนึ่งความว่า วัฒนธรรมองค์กรเปรียบเหมือนเสาเข็มที่เป็นหลักปรัชญาพื้นฐานในการยึดโยงการทำงานและหลักยึดถือร่วมกันของพนักงานที่เกิดจากการหล่อหลอมทางความเชื่อ วิถีชีวิต และประเพณี ซึ่งเป็นสิ่งที่ได้รับอิทธิพลจากแบบอย่างของผู้นำประวัติความเป็นมาขององค์กร ระบบการให้รางวัล เป้าหมายขององค์กร เป็นต้น ตัวอย่าง บริษัท ไอบีเอ็ม ที่สามารถสร้างให้พนักงานทุกคนที่เข้ามาทำงานซึมซับถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ทุ่มเททำงานหนัก โดยผ่านระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ทำให้พนักงานทุกคนที่เข้ามาพร้อมที่จะทุ่มเทความสามารถเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยไม่ต้องใช้กฎระเบียบในการควบคุม แต่ใช้วัฒนธรรมองค์กรซึ่งเป็นการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการทำการควบคุมแทน เพราะวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นสิ่งสะท้อนความคาดหวังขององค์กรที่มีต่อพนักงานในการปฏิบัติงานที่แทรกซึมอยู่ทั่วทุกด้านขององค์กร

อัญญา พันธุ์อรุณ (2546) บทคัดย่อ ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของมัคคุเทศก์ที่จดทะเบียนในเขตกรุงเทพมหานคร ณ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยสนับสนุนสมมุติฐาน ดังนี้ 1) มัคคุเทศก์ที่มีรายได้และประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกัน 2) ปัจจัยภายใน คือ ความเชื่ออำนาจในตน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ทัศนคติในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรม ในทางบวก 3) ปัจจัยภายนอก คือ ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน โอกาสก้าวหน้าในการทำงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานในทางบวก ความคิดเห็นด้านค่าตอบแทนและเงินรางวัลในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานในทางลบ จากผลการศึกษานี้สามารถนำไปเป็นแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงพัฒนาปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่สำคัญในการทำงานให้แก่มัคคุเทศก์ เพื่อก่อให้เกิดคุณภาพในการทำงานและการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อตัวมัคคุเทศก์ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และผลประโยชน์โดยรวมของประเทศชาติทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม



## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยศึกษาปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของสำนักตรวจสอบภายใน บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ทั้งนี้ แหล่งข้อมูลในการศึกษามาจาก ข้อมูลปฐมภูมิ และข้อมูลทุติยภูมิ และได้กำหนดกรอบแนวคิดและแนวทางในการดำเนินการศึกษา เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยมีวิธีการดำเนินการศึกษาดังนี้

1. ประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การเนิการตรวจสอบเครื่องมือศึกษา
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการศึกษา

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ได้แก่ พนักงานที่สังกัดสำนักตรวจสอบภายใน บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 116 คน โดยไม่ต้องมีการสุ่มตัวอย่าง เนื่องจาก นำกลุ่มประชากรมาศึกษาทั้งหมด

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการแจกแบบสอบถามให้ประชากร จำนวน 116 คน เมื่อได้รับกลับมาแล้วได้ทำการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูล พบว่า มีแบบสอบถามที่ถูกต้องและสมบูรณ์เพียง 101 ชุด คิดเป็นร้อยละ 87.07 ของแบบสอบถามทั้งหมด ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ ประชากรที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลจึงมีจำนวนเท่ากับ 101 คน

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาในครั้งนี้ คือ แบบสอบถามเชิงสำรวจเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงานที่สังกัดสำนักตรวจสอบภายใน บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร และความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

**ตอนที่ 1** เป็นคำถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบหลายตัวเลือก (Multiple Choice) ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา ระดับชั้น รายได้

**ตอนที่ 2** เป็นแบบสอบถาม ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะคำถามที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่าแบบลิเคิร์ต

เกณฑ์การกำหนดระดับคะแนน ดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับมาก

คะแนน 3 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับน้อย

คะแนน 1 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับน้อยที่สุด

**ตอนที่ 3** เป็นแบบสอบถาม ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร มีลักษณะคำถามที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่าแบบลิเคิร์ต

เกณฑ์การกำหนดระดับคะแนน ดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับมาก

คะแนน 3 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับน้อย

คะแนน 1 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับน้อยที่สุด

**ตอนที่ 4** ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นลักษณะคำถามแบบสอบถามแบบปลายเปิด

### 3. การเนิการตรวจสอบเครื่องมือ

ผู้ศึกษาได้ทดสอบความถูกต้องของเครื่องมือ (Validity) และการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือการศึกษา (Reliability) มีดังนี้

3.1 การตรวจสอบความถูกต้องตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือ (Validity) โดยผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาภาคนิพนธ์ เพื่อทำการตรวจสอบ และแก้ไขให้มีความถูกต้องเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

3.2 นำแบบสอบถามไปทำการทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นพนักงาน บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด จำนวน 20 ชุด หลังจากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามอีกครั้ง เพื่อใช้เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ ในการทดสอบหาค่าความน่าเชื่อถือได้ โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ได้ค่าความน่าเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม โดยรวม เท่ากับ 0.981 ค่าความเชื่อถือของปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ เท่ากับ 0.974 และค่าความเชื่อถือของความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ เท่า 0.960

### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม จำนวน 116 ชุด โดยดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้

4.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) ได้มาจากการใช้แบบสอบถาม จำนวน 116 ชุด ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์การ และเก็บรวบรวมได้จากผู้ตอบแบบสอบถาม

4.2 ข้อมูลทุติภูมิ (Secondary data) ได้มาจากการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้รับจากการค้นคว้า หนังสือ ตำรา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกัน

### 5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติดังนี้

5.1.1 หาค่าความถี่และหาค่าร้อยละกับข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล

ค่าร้อยละ (Percentage)

$$P = \frac{f}{N} \times 100 \dots\dots\dots$$

เมื่อ P แทนค่าร้อยละ

f แทนความถี่ที่ต้องการแปลงให้เป็นค่าร้อยละ

N แทนจำนวนความถี่ทั้งหมดที่หาได้

5.1.2 หาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นในการปฏิบัติจริงของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์การ

ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Average) หรือ มัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ  $\bar{X}$  แทนค่าเฉลี่ยของข้อมูล

$\sum X$  แทนผลรวมของข้อมูลทั้งหมด

N แทนจำนวนข้อมูลหรือจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

$$S.D. = \frac{N \sum f(X^2) - \sum f(X)^2}{N(N-1)}$$

เมื่อ S.D. แทนส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$\sum X$  แทนผลรวมของความถี่ค่าเฉลี่ย

N แทนจำนวนข้อมูลหรือประชากร

X แทนระดับคะแนน

f แทนความถี่

เกณฑ์การประเมิน โดยการประยุกต์เกณฑ์การประเมินแบบอิงเกณฑ์ของ (มัลลิกา บุญนาค 2542 : 29) กำหนดเป็น 5 ระดับ

แปลความหมายช่วงคะแนน ความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์กร ดังนี้

ค่าเฉลี่ยที่อยู่ระหว่าง 4.21 – 5.00 หมายความว่า ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์กรในระดับสูงมาก

ค่าเฉลี่ยที่อยู่ระหว่าง 3.41 – 4.20 หมายความว่าระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์กรในระดับสูง

ค่าเฉลี่ยที่อยู่ระหว่าง 2.61 – 3.40 หมายความว่าระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์กรในระดับปานเฉลี่ย

ค่าเฉลี่ยที่อยู่ระหว่าง 1.81 – 2.60 หมายความว่าระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์กรในระดับต่ำ

ค่าเฉลี่ยที่อยู่ระหว่าง 1.00 – 1.80 หมายความว่าระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์กรในระดับต่ำมาก

แปลความหมายช่วงคะแนน ความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ดังนี้

ค่าเฉลี่ยที่อยู่ระหว่าง 4.21 – 5.00 หมายความว่า ระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรในระดับสูงมาก

ค่าเฉลี่ยที่อยู่ระหว่าง 3.41 – 4.20 หมายความว่าระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรในระดับสูง

ค่าเฉลี่ยที่อยู่ระหว่าง 2.61 – 3.40 หมายความว่าระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรในระดับปานเฉลี่ย

ค่าเฉลี่ยที่อยู่ระหว่าง 1.81 – 2.60 หมายความว่าระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรในระดับต่ำ

ค่าเฉลี่ยที่อยู่ระหว่าง 1.00 – 1.80 หมายความว่าระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรในระดับต่ำมาก

5.1.3 ใช้สถิติการทดสอบ T-test เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรของพนักงาน ระหว่างค่าเฉลี่ยของตัวแปร 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน

5.1.4 ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรของพนักงาน ระหว่างค่าเฉลี่ยของตัวแปรมากกว่า 2 กลุ่ม

5.1.5 ใช้สถิติ Chi-Square ในการคำนวณค่าเพื่อหาค่าความสัมพันธ์ของพฤติกรรมองค์กร กับผลการปฏิบัติงานขององค์กร

5.2 ค่าสถิติที่ใช้ในการหาค่าคุณภาพแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยใช้การวิเคราะห์ หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical for the social science for window)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการศึกษาปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสำนักตรวจสอบภายใน บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด โดยได้ทำการสำรวจความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานที่สังกัดสำนักตรวจสอบภายใน บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด จำนวน 101 คน มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อทราบความคิดเห็นของพนักงานต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร และเพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์กรกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร

ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาวิเคราะห์ทางสถิติ โดยการประมวลผลด้วยระบบคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ SPSS for window (Statistical for the social science for window) ซึ่งกำหนดระดับความเชื่อมั่นในการทดสอบทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05 ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้นำเสนอ ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์กรที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 4 ทดสอบสมมติฐาน

เพื่อความสะดวกในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้นำอักษรย่อและสัญลักษณ์ทางสถิติมาใช้ดังนี้

N หมายถึง จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

$\bar{X}$  หมายถึง ค่าเฉลี่ย (Mean) โดยกำหนดเกณฑ์แปรผล

S.D. หมายถึง ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

t-test หมายถึง การเปรียบเทียบปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์กรที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน

One-way ANOVA หมายถึง เปรียบเทียบปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์กรที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน

Chi-Square หมายถึง การทดสอบหาความสัมพันธ์ของพฤติกรรมองค์กรกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร

## ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 4.1 จำนวนความถี่และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตาม เพศ อายุ อายุงาน (นับรวมตั้งแต่ กศท.) ระดับการศึกษา ระดับชั้น และรายได้

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	69	68.3
หญิง	32	31.7
รวม	101	100.0
<b>อายุ</b>		
น้อยกว่า หรือเท่ากับ 30 ปี	9	8.9
31-40 ปี	24	23.8
41-50 ปี	31	30.7
มากกว่า 50 ปี	37	36.6
รวม	101	100.0
<b>อายุงาน(นับรวมตั้งแต่ กศท.)</b>		
น้อยกว่า หรือเท่ากับ 5 ปี	11	10.9
6-10 ปี	5	5.0
11 – 15 ปี	13	12.9
16 – 20 ปี	20	19.8
มากกว่า 20 ปี	52	51.5
รวม	101	100.0
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า	0	0.0
ปวช./ม.6	6	5.9
ประกาศนียบัตร โรงเรียนการไปรษณีย์	22	21.8
อนุปริญญา/ปวส. /ปวท.	10	9.9
ระดับปริญญาตรี	49	48.5
สูงกว่าปริญญาตรี	14	13.9
รวม	101	100.0



## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>ระดับชั้น</b>		
น้อยกว่าหรือเท่ากับระดับ 3	5	5.0
ระดับ 4 - 5	14	13.9
ระดับ 6 - 7	60	59.4
ระดับ 8 - 9	18	17.8
ตั้งแต่ระดับ 10 ขึ้นไป	4	4.0
<b>รวม</b>	<b>101</b>	<b>100.0</b>
<b>รายได้</b>		
ต่ำกว่า 15,000 บาท	13	12.9
15,001-30,000 บาท	21	20.8
30,001-45,000 บาท	21	20.8
45,001-60,000 บาท	8	7.9
60,001-75,000 บาท	9	8.9
มากกว่า 75,001 ขึ้นไป	29	28.7
<b>รวม</b>	<b>101</b>	<b>100.0</b>

ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 4.1 ข้อมูลกลุ่มตัวอย่างพนักงานที่สังกัดสำนักตรวจสอบภายใน บริษัทไปรษณีย์ไทย จำนวน 101 คน ปรากฏรายละเอียดดังนี้

**เพศ** จากการศึกษาข้อมูลกลุ่มตัวอย่างพนักงานที่สังกัดสำนักตรวจสอบภายใน บริษัทไปรษณีย์ไทย พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 69 คน (ร้อยละ 68.3) และเป็นเพศหญิง จำนวน 32 คน (ร้อยละ 31.7)

**อายุ** ส่วนใหญ่พนักงานที่สังกัดสำนักตรวจสอบภายใน บริษัทไปรษณีย์ไทย มีอายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 37 คน (ร้อยละ 36.3) รองลงมา มีอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 31 คน (ร้อยละ 30.7) อายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 24 คน (ร้อยละ 23.8) และอายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี จำนวน 9 คน (ร้อยละ 8.9)

**อายุงาน (นับรวมตั้งแต่ กสท.)** ส่วนใหญ่พนักงานที่สังกัดสำนักตรวจสอบภายใน บริษัท ไปรษณีย์ไทย มีอายุงานมากกว่า 20 ปี จำนวน 52 คน (ร้อยละ 51.5) รองลงมามีอายุงานระหว่าง 16-20 ปี จำนวน 20 คน (ร้อยละ 19.8) อายุระหว่าง 11-15 ปี จำนวน 13 คน (ร้อยละ 12.9) อายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี จำนวน 11 คน (ร้อยละ 10.9) และอายุระหว่าง 6-10 ปี จำนวน 5 คน (ร้อยละ 5.0)

**ระดับการศึกษา** ส่วนใหญ่พนักงานที่สังกัดสำนักตรวจสอบภายใน บริษัท ไปรษณีย์ไทย มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 49 คน (ร้อยละ 48.5) รองลงมามีการศึกษาประกาศนียบัตรโรงเรียนการไปรษณีย์ จำนวน 22 คน (ร้อยละ 21.8) การศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 14 คน (ร้อยละ 13.9) การศึกษาอนุปริญญา/ปวส./ปวท. จำนวน 10 คน (ร้อยละ 9.9) และมีการศึกษา ปวช./ม.6 จำนวน 6 คน (ร้อยละ 5.9)

**ระดับชั้น** ส่วนใหญ่พนักงานที่สังกัดสำนักตรวจสอบภายใน บริษัท ไปรษณีย์ไทย ดำรงตำแหน่งระดับ 6-7 จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 59.4 รองลงมาดำรงตำแหน่งระดับ 8-9 คน จำนวน 18 คน (ร้อยละ 17.8) ระดับ 4-5 จำนวน 14 คน (ร้อยละ 13.9) น้อยกว่าหรือเท่ากับระดับ 3 จำนวน 5 คน (ร้อยละ 5.0) และตั้งแต่ระดับ 10 ขึ้นไป จำนวน 4 คน (ร้อยละ 4.0)

**รายได้เฉลี่ยต่อเดือน** ส่วนใหญ่พนักงานที่สังกัดสำนักตรวจสอบภายใน บริษัท ไปรษณีย์ไทยมีรายได้มากกว่า 75,001 ขึ้นไป จำนวน 29 คน (ร้อยละ 28.7) รองลงมามีรายได้ระหว่าง 15,001-30,000 บาท และระหว่าง 30,001-45,000 บาท จำนวน 21 คน (ร้อยละ 20.8) รายได้ต่ำกว่า 15,000 บาท จำนวน 13 คน (ร้อยละ 12.9) รายได้ระหว่าง 60,001-75,000 บาท จำนวน 9 คน (ร้อยละ 8.9) และรายได้ระหว่าง 45,001-60,000 บาท จำนวน 8 คน (ร้อยละ 7.9)

**ตอนที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์การ  
ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ**

**ตารางที่ 4.2** ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัยพฤติกรรมองค์การที่ส่งผลต่อ  
ผลการปฏิบัติงานขององค์การโดยรวม

ปัจจัยพฤติกรรมองค์การ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
การทำงานเป็นทีม	3.36	0.68	ปานกลาง
แรงจูงใจในการทำงาน	3.31	0.64	ปานกลาง
บรรยากาศในการทำงาน	3.49	0.59	สูง
การใช้ข้อมูลสารสนเทศในองค์การ	3.56	0.62	สูง
การเรียนรู้และการพัฒนา	3.56	0.62	สูง
มนุษยสัมพันธ์ในองค์การ	3.28	0.64	ปานกลาง
การมอบอำนาจ	3.30	0.66	ปานกลาง
<b>ค่าเฉลี่ยรวม (<math>\bar{X}</math>)</b>	<b>3.41</b>	<b>0.55</b>	<b>สูง</b>

ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 4.2 ผลของค่าคะแนนเฉลี่ยของปัจจัยพฤติกรรมองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ พบว่า พนักงานสังกัดสำนักตรวจสอบภายใน บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด เห็นว่า องค์การให้ความสำคัญต่อปัจจัยพฤติกรรมองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 3.41 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.55 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานเห็นว่า องค์การให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านบรรยากาศในการทำงาน การใช้ข้อมูลสารสนเทศในองค์การ และการเรียนรู้และการพัฒนา อยู่ในระดับสูง และเห็นว่า องค์การให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม แรงจูงใจในการทำงาน มนุษยสัมพันธ์ในองค์การ การมอบอำนาจ อยู่ในระดับปานกลาง

**ตารางที่ 4.3** ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัยพฤติกรรมองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ ด้านการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม	ระดับความเห็น					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	5	4	3	2	1			
1. องค์การของท่านให้ความสำคัญกับการจัดตั้งทีมงานในหน่วยงานต่างๆ อย่างจริงจัง	14 (13.9)	50 (49.5)	34 (50)	1 (1.0)	2 (2.0)	3.72	0.79	สูง
2. ทีมงานที่ได้รับการจัดตั้งขึ้นสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีกับองค์การได้สม่ำเสมอ	12 (11.9)	32 (31.7)	48 (47.5)	8 (7.9)	1 (1.0)	3.46	0.84	สูง
3. มีการจัดตั้งทีมงานข้ามสายงานจากหน่วยงานต่างๆ เพื่อดูแลปัญหาาร่วมกันขององค์การ	2 (2.0)	29 (28.7)	37 (36.6)	30 (29.7)	3 (3.0)	2.97	0.89	ปานกลาง
4. สมาชิกผู้ทำงานในทีมงานมีคุณสมบัติด้านวิชาชีพเหมาะสมกับการกิจที่ได้รับมอบหมาย	5 (5.0)	35 (34.7)	49 (48.5)	10 (9.9)	2 (2.0)	3.31	0.80	ปานกลาง
5. องค์การของท่านมีการฝึกอบรมให้เกิดความเข้าใจในการทำงานเป็นทีมตลอดเวลา	12 (11.9)	29 (28.7)	43 (42.6)	14 (13.9)	3 (3.0)	3.33	0.96	ปานกลาง
<b>รวม</b>						<b>3.36</b>	<b>0.68</b>	<b>ปานกลาง</b>

ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 4.3 ผลของค่าคะแนนเฉลี่ยของปัจจัยพฤติกรรมองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า พนักงานสังกัดสำนักตรวจสอบภายใน บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัดเห็นว่า องค์การให้ความสำคัญต่อปัจจัยพฤติกรรมองค์การด้านการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวม ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 3.36 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.68

**ตารางที่ 4.4** ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัยพฤติกรรมองค์กรที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ด้านแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงาน	ระดับความเห็น					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	5	4	3	2	1			
6. องค์กรของท่านตอบสนองความต้องการของพนักงานได้อย่างเหมาะสม	3	43	49	5	1	3.42	0.68	สูง
7. องค์กรของท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรมและเสมอภาคต่อทุกฝ่าย	2	31	52	13	3	3.16	0.78	ปานกลาง
8. ท่านมีโอกาสก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งงานในระดับสูงได้ด้วยความสามารถและความรู้ของท่านเอง	6	29	46	14	6	3.15	0.94	ปานกลาง
9. ท่านมีโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของตนเองหากต้องการ	8	31	47	14	1	3.31	0.85	ปานกลาง
10. ท่านสามารถพูดได้อย่างภาคภูมิใจว่าท่านมีคุณค่าและความสำคัญต่อองค์กรนี้	14	32	47	8	0	3.51	0.83	สูง
<b>รวม</b>						<b>3.31</b>	<b>0.64</b>	<b>ปานกลาง</b>

ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 4.4 ผลของค่าคะแนนเฉลี่ยของปัจจัยพฤติกรรมองค์กรที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านแรงจูงใจในการทำงาน พบว่า พนักงานสังกัดสำนักตรวจสอบภายใน บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัดเห็นว่า องค์กรให้ความสำคัญต่อปัจจัยพฤติกรรมองค์กรด้านแรงจูงใจในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวม ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 3.31 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.64

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัยพฤติกรรมองค์กรที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ด้านบรรยากาศในการทำงาน

บรรยากาศในการทำงาน	ระดับความเห็น					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	5	4	3	2	1			
11. ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงานเป็นไปด้วยดี	6 (5.9)	43 (42.6)	44 (43.6)	7 (6.9)	1 (1.0)	3.46	0.76	สูง
12. พนักงานของหน่วยงานต่างๆ ให้ความร่วมมือร่วมใจในการช่วยเหลือการปฏิบัติงานของกันและกันโดยไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก	4 (4.0)	35 (34.7)	45 (44.6)	14 (13.9)	3 (3.0)	3.23	0.85	ปานกลาง
13. บรรยากาศของการทำงานภายในองค์กรมีความเป็นกันเองอบอุ่นและจริงใจต่อกัน	8 (7.9)	37 (36.6)	46 (45.5)	9 (8.9)	1 (1.0)	3.42	0.80	สูง
14. ท่านรู้สึกมีความสุขกับงานที่ได้รับมอบหมาย	9 (8.9)	62 (61.4)	27 (26.7)	2 (2.0)	1 (1.0)	3.75	0.69	สูง
15. ท่านเห็นว่าได้รับการปฏิบัติในด้านคุณภาพชีวิตในที่ทำงานอยู่ในระดับดี	5 (5.0)	53 (52.5)	40 (39.6)	2 (2.0)	1 (1.0)	3.58	0.67	สูง
รวม						3.49	0.59	สูง

ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 4.5 ผลของค่าคะแนนเฉลี่ยของปัจจัยพฤติกรรมองค์กรที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านบรรยากาศในการทำงาน พบว่า พนักงานสังกัดสำนักตรวจสอบภายใน บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด เห็นว่า องค์กรให้ความสำคัญต่อปัจจัยพฤติกรรมองค์กรด้านบรรยากาศในการทำงาน อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยรวม ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 3.49 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.59

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัยพฤติกรรมองค์กรที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ด้านการใช้ข้อมูลสารสนเทศในองค์กร

การใช้ข้อมูลสารสนเทศในองค์กร	ระดับความเห็น					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	5	4	3	2	1			
16. องค์กรของท่านสนับสนุนในการใช้เทคโนโลยีเพื่อจัดเก็บข้อมูลการกระจายข้อมูลและการเข้าถึงข้อมูลได้สะดวก	11 (10.9)	49 (48.5)	34 (33.7)	6 (5.9)	1 (1.0)	3.62	0.80	สูง
17. ข้อมูลข่าวสารที่มีในองค์กรมีความน่าเชื่อถือและทันต่อเหตุการณ์ของการเปลี่ยนแปลงที่มีขึ้น	6 (5.9)	47 (46.5)	37 (36.6)	10 (9.9)	1 (1.0)	3.47	0.80	สูง
18. องค์กรจัดช่องทางการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกันและกันในองค์กรแบบเปิดกว้างและทั่วถึง	3 (3.0)	42 (41.6)	43 (42.6)	12 (11.9)	1 (1.0)	3.34	0.80	ปานกลาง
19. ท่านเก็บรวบรวมข้อมูลและข่าวสารไว้เป็นหลักฐานในการปฏิบัติงาน และเพื่อการพัฒนา	5 (5.0)	60 (59.4)	30 (29.7)	6 (5.9)	0 (0.0)	3.63	0.67	สูง
20. องค์กรของท่านมีการใช้ช่องทางผ่าน Internet เพื่อการสื่อสารแลกเปลี่ยนระหว่างพนักงานได้ตลอดเวลา	15 (14.9)	51 (50.5)	30 (29.7)	3 (3.0)	2 (2.0)	3.73	0.82	สูง
รวม						3.56	0.62	สูง

ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 4.6 ผลของค่าคะแนนเฉลี่ยของปัจจัยพฤติกรรมองค์กรที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านการใช้ข้อมูลสารสนเทศในองค์กร พบว่า พนักงานสังกัดสำนักตรวจสอบภายใน บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัดเห็นว่า องค์กรให้ความสำคัญต่อปัจจัยพฤติกรรมองค์กรด้านการใช้ข้อมูลสารสนเทศในองค์กร อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยรวม ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 3.56 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.62

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัยพฤติกรรมองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

การเรียนรู้และการพัฒนา	ระดับความเห็น					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	5	4	3	2	1			
21. องค์การของท่านส่งเสริมให้พนักงานทุกคนได้พัฒนาตนเองทั้งภายในและภายนอก สภาพการทำงานเพื่อการเรียนรู้ อย่างกว้างขวาง	9 (8.9)	42 (41.6)	41 (40.6)	7 (6.9)	2 (2.0)	3.49	0.83	สูง
22. องค์การของท่านเอื้ออำนวยและสนับสนุนให้ท่านได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอก	4 (4.0)	31 (30.7)	49 (48.5)	15 (14.9)	2 (2.0)	3.20	0.81	ปานกลาง
23. ท่านมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องระหว่างทีมงานและระหว่างหน่วยงานภายใน	5 (5.0)	30 (29.7)	50 (49.5)	15 (14.9)	1 (1.0)	3.23	0.80	ปานกลาง
24. ท่านมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนให้ไปสู่ความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้	18 (17.8)	57 (56.4)	24 (23.8)	2 (2.0)	0 (0.0)	3.90	0.70	สูง
25. องค์การของท่านมีเทคโนโลยีสารสนเทศและงบประมาณสนับสนุนการเรียนรู้	4 (4.0)	43 (42.6)	44 (43.6)	8 (7.9)	2 (2.0)	3.39	0.77	ปานกลาง
รวม						3.56	0.62	สูง

ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 4.7 ผลของค่าคะแนนเฉลี่ยของปัจจัยพฤติกรรมองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การด้านการเรียนรู้และการพัฒนา พบว่า พนักงานสังกัดสำนักตรวจสอบภายใน บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัดเห็นว่า องค์การให้ความสำคัญต่อปัจจัยพฤติกรรมองค์การด้านการเรียนรู้และการพัฒนา อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยรวม ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 3.56 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.62



ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัยพฤติกรรมองค์กรที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ด้านมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร

มนุษยสัมพันธ์ในองค์กร	ระดับความเห็น					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	5	4	3	2	1			
26. ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ท่านเข้าพบและพูดคุยเรื่องสำคัญต่อองค์กร ได้ทุกเรื่อง	11 (10.6)	41 (40.6)	40 (39.6)	7 (6.9)	2 (2.0)	3.51	0.86	สูง
27. ท่านสามารถทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานได้เป็นอย่างดี	16 (15.8)	54 (53.5)	27 (26.7)	4 (4.0)	0 (0.0)	3.81	0.74	สูง
28. ท่านได้รับการยกย่องและประกาศกิตติคุณให้ปรากฏ เมื่อสามารถดำเนินงานได้ผลสำเร็จ	2 (2.0)	20 (19.8)	53 (52.5)	24 (23.8)	2 (2.0)	2.96	0.77	ปานกลาง
29. สมาชิกทุกคนในองค์กรไว้วางใจซึ่งกันและกัน	5 (5.0)	30 (29.7)	48 (47.5)	14 (13.9)	4 (4.0)	3.18	0.88	ปานกลาง
30. ท่านรู้สึกว่าตนเองสามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องสำคัญๆ ของหน่วยงาน	1 (1.0)	26 (25.7)	44 (43.6)	25 (24.8)	5 (5.0)	2.93	0.86	ปานกลาง
รวม						3.28	0.64	ปานกลาง

ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 4.8 ผลของค่าคะแนนเฉลี่ยของปัจจัยพฤติกรรมองค์กรที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร พบว่า พนักงานสังกัดสำนักตรวจสอบภายใน บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัดเห็นว่า องค์กรให้ความสำคัญต่อปัจจัยพฤติกรรมองค์กรด้านมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวม ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 3.28 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.64

**ตารางที่ 4.9** ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัยพฤติกรรมองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ ด้านการมอบอำนาจ

การมอบอำนาจ	ระดับความเห็น					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	5	4	3	2	1			
31. องค์การของท่านจัดพนักงาน โดยมอบหน้าที่รับผิดชอบและสร้างระบบในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับโครงสร้างขององค์การและแผนงาน	6 (5.9)	47 (46.5)	39 (38.6)	8 (7.9)	1 (1.0)	3.49	0.77	สูง
32. องค์การของท่านมีการมอบอำนาจให้แก่บุคคล หรือกลุ่มที่มีความรู้ความสามารถ และมีอิทธิพลอย่างเหมาะสมโดยระบุขอบเขตของอำนาจอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร	5 (5.0)	46 (45.5)	43 (42.6)	5 (5.0)	2 (2.0)	3.47	0.76	สูง
33. องค์การของท่านมีการบริหารงานแบบให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนในการแสดงความคิดเห็นได้อย่างทั่วถึง	5 (5.0)	32 (31.7)	48 (47.5)	13 (12.9)	3 (3.0)	3.23	0.85	ปานกลาง
34. องค์การมีความขัดแย้งจากปัญหาการปฏิบัติงานน้อยลง และมีความสามัคคีมากขึ้นจากเดิม	4 (4.0)	23 (22.8)	56 (55.4)	15 (14.9)	3 (3.0)	3.10	0.81	ปานกลาง
35. ท่านสามารถตัดสินใจ สั่งการ และควบคุมการทำงานในเรื่องที่ได้รับมอบได้อย่างเต็มที่	3 (3.0)	36 (35.6)	45 (44.6)	13 (12.9)	4 (4.0)	3.21	0.85	ปานกลาง
<b>รวม</b>						<b>3.30</b>	<b>0.66</b>	<b>ปานกลาง</b>

ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 4.9 ผลของค่าคะแนนเฉลี่ยของปัจจัยพฤติกรรมองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การด้านการมอบอำนาจ พบว่า พนักงานสังกัดสำนักตรวจสอบภายใน บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด เห็นว่า องค์การให้ความสำคัญต่อปัจจัยพฤติกรรมองค์การด้านการมอบอำนาจ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวม ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 3.30 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.66

ตอนที่ 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร

ความคิดเห็นของพนักงานต่อผลการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ปัจจัยที่เป็นตัวเงิน			
มุมมองด้านตัวเงิน	3.51	0.61	สูง
ปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน	3.49	0.51	สูง
มุมมองด้านลูกค้า	3.63	0.57	สูง
มุมมองด้านกระบวนการภายใน	3.35	0.56	ปานกลาง
มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา	3.51	0.58	สูง
รวม	3.50	0.52	สูง

ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 4.10 ผลของค่าคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร พบว่า พนักงานสังกัดสำนักตรวจสอบภายใน บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด เห็นว่า องค์กรมีผลการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับสูง และรายด้าน ได้แก่ ปัจจัยที่เป็นตัวเงิน และ ปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน อยู่ในระดับสูง

ปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน พบว่า พนักงานเห็นว่า องค์กรมีผลการปฏิบัติงาน ด้านมุมมองด้านลูกค้า อยู่ในระดับสูง ด้านมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านมุมมองด้านกระบวนการภายใน อยู่ในระดับปานกลาง

**ตาราง 4.11** ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงาน ด้านปัจจัยที่เป็นตัวเงิน (มุมมองด้านตัวเงิน)

ผลการปฏิบัติงานขององค์กร	ระดับความเห็น					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	5	4	3	2	1			
1. องค์กรมีความสามารถในการทำกำไรเพิ่มขึ้น และมีอัตราการเจริญเติบโต และมูลค่าหุ้นสูงขึ้น	8 (7.9)	59 (58.4)	30 (29.7)	3 (3.0)	1 (1.0)	3.69	0.70	สูง
2. ผลตอบแทน/กำไรเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนพนักงานสูงขึ้นจากปีที่ผ่านมา	6 (5.9)	46 (45.5)	38 (37.6)	10 (9.9)	1 (1.0)	3.46	0.79	สูง
3. ผลตอบแทนกำไรเมื่อเปรียบเทียบกับสินทรัพย์อยู่ในระดับดีกว่าปีที่ผ่านมา	8 (7.9)	43 (42.6)	40 (39.6)	8 (7.9)	2 (2.0)	3.47	0.83	สูง
4. องค์กรมีความสามารถในการชำระหนี้ อยู่ในเกณฑ์ดี	19 (18.8)	53 (52.5)	26 (25.7)	2 (2.0)	1 (1.0)	3.86	0.77	สูง
5. องค์กรมีความสามารถในการบริหารสินค้าคงคลังอยู่ในเกณฑ์ดี	3 (3.0)	42 (41.6)	47 (46.5)	7 (6.9)	2 (2.0)	3.37	0.74	ปานกลาง
6. องค์กรสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายให้ เป็นไปตามที่กำหนด และดีกว่าปีที่ผ่านมา	8 (7.9)	48 (47.5)	39 (38.6)	4 (4.0)	2 (2.0)	3.55	0.78	สูง
7. องค์กรสามารถปรับลดต้นทุนในการดำเนินงานได้ดีกว่าเป้าหมายที่กำหนด	5 (5.0)	39 (38.6)	49 (48.5)	6 (5.9)	2 (2.0)	3.39	0.76	ปานกลาง
8. องค์กรสามารถนำเสนอสินค้าและบริการที่ได้มาตรฐานในต้นทุนที่ต่ำ	4 (4.0)	36 (35.6)	53 (52.5)	6 (5.9)	2 (2.0)	3.34	0.74	ปานกลาง
<b>รวม</b>						<b>3.51</b>	<b>0.61</b>	<b>สูง</b>

ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 4.11 ผลของค่าคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ด้านปัจจัยที่เป็นตัวเงิน พบว่า พนักงานสังกัดสำนักตรวจสอบภายใน บริษัท ไปรษณีย์ไทย เห็นว่าองค์กรมีผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยรวม ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 3.51 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.61 โดยเห็นว่า องค์กรมีความสามารถในการชำระหนี้ อยู่ในเกณฑ์ดี โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 3.86 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.77 รองลงมาคือองค์กรมีความสามารถในการทำกำไรเพิ่มขึ้น และมีอัตราการเจริญเติบโต และมูลค่าหุ้นสูงขึ้น โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 3.69 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.70

**ตาราง 4.12** ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงาน  
ด้านปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน (มุมมองด้านลูกค้า)

ปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน (มุมมองด้านลูกค้า)	ระดับความเห็น					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	5	4	3	2	1			
1. ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป	33 (32.7)	52 (51.5)	12 (11.9)	3 (3.0)	1 (1.0)	4.12	0.80	สูง
2. จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าลดลง	2 (2.0)	34 (33.7)	55 (54.5)	7 (6.9)	3 (3.0)	3.25	0.74	ปานกลาง
3. ลูกค้าได้เห็นคุณค่าในด้านความเป็นผู้นำ ในด้านสินค้าและบริการ	11 (10.9)	55 (54.5)	30 (29.7)	4 (4.0)	1 (1.0)	3.70	0.76	สูง
4. ลูกค้ายอมรับผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็น ผลผลิตขององค์กร	13 (12.9)	61 (60.4)	23 (22.8)	3 (3.0)	1 (1.0)	3.81	0.73	สูง
5. ลูกค้าใหม่มีอัตราเพิ่มขึ้น และลูกค้าเก่า ยังรักษาไว้ได้	4 (4.0)	55 (54.5)	37 (36.6)	4 (4.0)	1 (1.0)	3.56	0.68	สูง
6. ลูกค้าได้รับความช่วยเหลือแก้ไขปัญหาคือ อย่างรวดเร็วและทันการณ์	5 (5.0)	43 (42.8)	46 (45.5)	7 (6.9)	0 (0.0)	3.46	0.70	สูง
7. ลูกค้าพอใจในการให้บริการที่รวดเร็ว และมีความบกพร่องในการให้บริการ น้อยลง	4 (4.0)	53 (52.5)	39 (38.6)	4 (4.0)	1 (1.0)	3.54	0.69	สูง
8. องค์กรมีความสามารถในการ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ อย่างรวดเร็ว	6 (5.9)	51 (50.5)	39 (38.6)	4 (4.0)	1 (1.0)	3.56	0.71	สูง
<b>รวม</b>						<b>3.63</b>	<b>0.57</b>	<b>สูง</b>

ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 4.12 ผลของค่าคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ด้านปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน ในมุมมองด้านลูกค้า พบว่า พนักงานสังกัดสำนักตรวจสอบภายใน บริษัทไปรษณีย์ไทย เห็นว่าองค์กรมีผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยรวม ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 3.63 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.57

**ตาราง 4.13** ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงาน ด้านปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน (มุมมองด้านกระบวนการภายใน)

ปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน (มุมมองด้านกระบวนการภายใน)	ระดับความเห็น					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	5	4	3	2	1			
1. ข้อมูลที่ใช้สื่อสารกันในองค์กรมีความถูกต้อง แม่นยำ ทันสมัย ทันเวลา	3 (3.0)	50 (49.6)	42 (41.6)	6 (5.9)	0 (0)	3.50	0.66	สูง
2. พนักงานมีอัตราการเข้าออก ลาป่วย หรือลาจกน้อยลง	4 (4.0)	24 (23.8)	61 (60.4)	11 (10.9)	1 (1.0)	3.19	0.72	ปานกลาง
3. พนักงานเน้นการร่วมมือ และร่วมกันทำงานเป็นทีมเพื่อทำงานให้เสร็จตามเป้าหมาย	3 (3.0)	44 (43.6)	45 (44.6)	8 (7.9)	1 (1.0)	3.40	0.72	ปานกลาง
4. พนักงานเน้นการร่วมมือ และร่วมกันทำงานเป็นทีม ทำให้ประหยัดเวลาและต้นทุน	6 (5.9)	44 (43.6)	39 (38.6)	11 (10.9)	1 (1.0)	3.43	0.80	สูง
5. ความสัมพันธ์ในองค์กรราบรื่น อุ่น	3 (3.0)	38 (37.6)	47 (46.5)	11 (10.9)	2 (2.0)	3.29	0.78	ปานกลาง
6. องค์กรสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดความบกพร่อง ได้อย่างทันท่วงที	3 (3.0)	32 (31.7)	55 (54.5)	10 (9.9)	1 (1.0)	3.26	0.72	ปานกลาง
7. ความเสียหาย อุบัติเหตุ หรือข้อผิดพลาดอยู่ในระดับที่สามารถควบคุมได้	4 (4.0)	46 (45.5)	43 (42.6)	8 (7.9)	0 (0.0)	3.46	0.70	สูง
8. ข้อขัดแย้ง และปัญหาในการปฏิบัติงานเกิดขึ้นลดน้อยลง	2 (2.0)	39 (38.6)	47 (46.5)	12 (11.9)	1 (1.0)	3.29	0.74	ปานกลาง
<b>รวม</b>						<b>3.35</b>	<b>0.56</b>	<b>ปานกลาง</b>

ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 4.13 ผลของค่าคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ด้านปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน ในมุมมองด้านกระบวนการภายใน พบว่าพนักงานสังกัดสำนักตรวจสอบภายใน บริษัท ไปรษณีย์ไทย เห็นว่าองค์กรมีผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวม ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 3.35 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.56

**ตาราง 4.14** ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงาน  
ด้านปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน (มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา)

ปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน (มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา)	ระดับความเห็น					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	5	4	3	2	1			
1. พนักงานรู้สึกรักองค์กร และมีทัศนคติใน ทางบวก	12 (11.9)	55 (54.5)	30 (29.7)	4 (4.0)	0 (0.0)	3.74	0.72	สูง
2. พนักงานพอใจต่อค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน	4 (4.0)	49 (48.5)	34 (33.7)	4 (4.0)	1 (1.0)	3.68	0.79	สูง
3. พนักงานสามารถแนะนำและหรือแลกเปลี่ยน ความรู้ใหม่ ๆ ให้กับเพื่อนร่วมงานได้	4 (4.0)	46 (45.5)	42 (41.6)	9 (8.9)	0 (8.9)	3.45	0.71	สูง
4. พนักงานสามารถค้นคว้า สร้างและพัฒนาความรู้ นวัตกรรมที่เกี่ยวข้องสามารถคิดค้นนวัตกรรม ใหม่ๆ เป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการ สร้างทรัพย์สินทางปัญญา	5 (5.0)	35 (34.7)	48 (47.5)	13 (12.9)	0 (0.0)	3.32	0.76	ปานกลาง
5. พนักงานมีทักษะมีความรู้ และได้นำ ความรู้มาออกแบบงาน อันเป็นประโยชน์ ต่อการปรับปรุงคุณภาพ และ ประสิทธิภาพของการดำเนินงาน	6 (5.9)	35 (34.7)	53 (52.5)	6 (5.9)	1 (1.0)	3.39	0.73	ปานกลาง
6. พนักงานได้รับการฝึกอบรมมีจำนวน ชั่วโมงต่อปีมากขึ้น	10 (9.9)	40 (39.6)	42 (41.6)	8 (7.9)	1 (1.0)	3.50	0.82	สูง
7. พนักงานเกิดวัฒนธรรมในการทำงาน ทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายได้ สำเร็จ โดยคำนึงถึงเป้าหมายของทีม	10 (9.9)	49 (48.5)	37 (36.6)	10 (9.9)	0 (0.0)	3.49	0.74	สูง
8. พนักงานสามารถสื่อสาร ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	5 (5.0)	49 (48.5)	37 (36.6)	10 (9.9)	0 (0.0)	3.50	0.78	สูง
<b>รวม</b>						<b>3.51</b>	<b>0.58</b>	<b>สูง</b>

ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 4.14 ผลของค่าคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ด้านปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน ในมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา พบว่าพนักงานสังกัดสำนักตรวจสอบภายใน บริษัทไปรษณีย์ไทย เห็นว่าองค์กรมีผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยรวม ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 3.51 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.58

#### ตอนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน

4.1 สมมติฐานปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์การที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานขององค์การแตกต่างกัน

##### 4.1.1 เพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์การแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.15 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์การที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานขององค์การ จำแนกตามเพศ

ปัจจัยพฤติกรรมองค์การ	ชาย (69)		หญิง (32)		t-Test	Sig.
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
การทำงานเป็นทีม	3.39	0.65	3.28	0.75	0.753	0.453
แรงจูงใจในการทำงาน	3.39	0.64	3.14	0.61	1.790	0.077
บรรยากาศในการทำงาน	3.51	0.60	3.44	0.56	0.503	0.616
การใช้ข้อมูลสารสนเทศในองค์การ	3.54	0.63	3.59	0.59	-0.320	0.749
การเรียนรู้และการพัฒนา	3.54	0.63	3.59	0.59	-0.320	0.749
มนุษยสัมพันธ์ในองค์การ	3.35	0.62	3.13	0.66	1.665	0.099
การมอบอำนาจ	3.35	0.65	3.19	0.68	1.134	0.259
รวม	3.44	0.56	3.37	0.53	0.872	0.385

\* Sig. < .05

ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 4.15 พบว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์การ โดยรวมไม่แตกต่างกัน และรายด้าน ได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านแรงจูงใจในการทำงาน ด้านบรรยากาศในการทำงาน ด้านการใช้ข้อมูลสารสนเทศในองค์การ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ด้านมนุษยสัมพันธ์ในองค์การ และด้านการมอบอำนาจ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



#### 4.1.2 อายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์การแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.16 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์การที่ส่งผลการปฏิบัติงานขององค์การ จำแนกตามอายุ

(n = 101)

ปัจจัยพฤติกรรมองค์การ	< 30 ปี		31 – 40 ปี		41 – 50 ปี		> 50 ปี		F-Test	Sig.
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
การทำงานเป็นทีม	3.93	0.82	3.04	0.81	3.35	0.52	3.42	0.59	4.362	0.006*
แรงจูงใจในการทำงาน	3.56	0.84	3.10	0.68	3.39	0.57	3.32	0.60	1.483	0.224
บรรยากาศในการทำงาน	3.84	0.68	3.24	0.66	3.53	0.51	3.52	0.53	2.738	0.048*
การใช้ข้อมูลสารสนเทศในองค์การ	3.80	0.69	3.37	0.76	3.55	0.63	3.62	0.46	1.302	0.278
การเรียนรู้และการพัฒนา	3.80	0.70	3.38	0.76	3.55	0.63	3.62	0.46	1.302	0.278
มนุษยสัมพันธ์ในองค์การ	3.42	0.90	3.08	0.70	3.33	0.62	3.33	0.54	1.042	0.378
การมอบอำนาจ	3.51	0.93	3.07	0.75	3.24	0.52	3.44	0.60	2.025	0.115
รวม	3.70	0.72	3.18	0.64	3.42	0.48	3.47	0.45	2.428	0.070

\* Sig. < .05

ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 4.16 พบว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์การ โดยรวม ไม่แตกต่างกัน และรายด้าน ได้แก่ ด้านแรงจูงใจในการทำงาน ด้านการใช้ข้อมูลสารสนเทศในองค์การ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ด้านมนุษยสัมพันธ์ในองค์การ มี และด้านการมอบอำนาจ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านบรรยากาศในการทำงาน พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์การ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการทดสอบต่อด้วยการเปรียบเทียบพหุคูณ (multiple comparisons) โดยใช้วิธีทดสอบ LSD ดังนี้

ตาราง 4.17 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม จำแนกตามอายุ

อายุ	$\bar{X}$	อายุ			
		น้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี	31-40 ปี	41-50 ปี	มากกว่า 50 ปี
		3.93	3.04	3.35	3.42
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี	3.93		0.001*	0.021*	0.037*
31-40 ปี	3.04			0.800	0.028*
41-50 ปี	3.35				0.674
มากกว่า 50 ปี	3.42				

\* Sig. < 0.05

ผลการวิเคราะห์ตามตาราง 4.17 ผู้วิจัยเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่โดยวิธีทดสอบ LSD พบว่า พนักงานสังกัดสำนักตรวจสอบภายใน บริษัทไปรษณีย์ไทย ที่มีอายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี มีความคิดเห็น ด้านการทำงานเป็นทีมในระดับสูงกว่ากลุ่มอายุมากกว่า 50 ปี กลุ่มอายุ 41-50 ปี และกลุ่มอายุ 31-40 ปี และกลุ่มอายุมากกว่า 50 ปี มีความคิดเห็นในระดับสูงกว่ากลุ่มอายุ 31-40 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 4.18 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านบรรยากาศในการทำงาน จำแนกตามอายุ

อายุ	$\bar{X}$	อายุ			
		น้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี	31-40 ปี	41-50 ปี	มากกว่า 50 ปี
		3.84	3.24	3.53	3.52
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี	3.84		0.008*	0.150	0.136
31-40 ปี	3.24			0.068	0.063
41-50 ปี	3.53				0.973
มากกว่า 50 ปี	3.52				

\* Sig. < 0.05

ผลการวิเคราะห์ตามตาราง 4.18 ผู้วิจัยเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่โดยวิธีทดสอบ LSD พบว่า พนักงานสังกัดสำนักตรวจสอบภายใน บริษัทไปรษณีย์ไทย ที่มีอายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี มีความคิดเห็นด้านบรรยากาศในการทำงาน ในระดับสูงกว่ากลุ่มอายุ 31-40 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### 4.1.3 อายุงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์การแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.19 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ จำแนกตามอายุงาน

(n = 101)

ปัจจัยพฤติกรรมองค์การ	< 5 ปี		6-10 ปี		11-15 ปี		16-20 ปี		> 20 ปี		F-Test	Sig.
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
การทำงานเป็นทีม	3.67	0.98	3.12	0.77	3.25	0.52	3.28	0.73	3.37	0.62	0.890	0.473
แรงจูงใจในการทำงาน	3.35	0.80	2.92	0.89	3.37	0.51	3.32	0.60	3.32	0.63	0.497	0.738
บรรยากาศในการทำงาน	3.65	0.79	3.16	0.57	3.51	0.47	3.41	0.67	3.51	0.54	0.707	0.589
การใช้ข้อมูลสารสนเทศใน องค์การ	3.78	0.68	2.96	0.93	3.62	0.51	3.52	0.76	3.57	0.52	1.618	0.176
การเรียนรู้และการพัฒนา	3.78	0.68	2.96	0.93	3.61	0.51	3.52	0.76	3.57	0.52	1.618	0.176
มนุษยสัมพันธ์ในองค์การ	3.27	0.91	2.96	0.69	3.38	0.45	3.27	0.67	3.29	0.61	0.394	0.812
การมอบอำนาจ	3.50	0.84	2.72	0.89	3.46	0.39	3.07	0.57	3.35	0.65	2.221	0.072
รวม	3.57	0.78	2.97	0.77	3.46	0.36	3.34	0.60	3.43	0.50	<b>1.167</b>	<b>0.330</b>

\* Sig. < .05

ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 4.19 พบว่า พนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์การ โดยรวม ไม่แตกต่างกัน และรายด้าน ได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านแรงจูงใจในการทำงาน ด้านบรรยากาศในการทำงาน ด้านการใช้ข้อมูลสารสนเทศในองค์การ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ด้านมนุษยสัมพันธ์ในองค์การ และด้านการมอบอำนาจ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

#### 4.1.4 ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์กรแตกต่างกัน

**ตารางที่ 4.20** ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์กรที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร จำแนกตามระดับการศึกษา

(n = 101)

ปัจจัยพฤติกรรมองค์กร	ปวช./ม.6		ประกาศนียบัตร		อนุปริญญา ปวส./ปวท.		ปริญญาตรี		สูงกว่า ปริญญาตรี		F-Test	Sig.
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
การทำงานเป็นทีม	3.40	0.83	3.56	0.63	3.58	0.86	3.20	0.67	3.39	0.54	1.423	0.232
แรงจูงใจในการทำงาน	3.37	0.92	3.39	0.69	3.50	0.62	3.22	0.61	3.34	0.56	0.543	0.704
บรรยากาศในการทำงาน	3.67	0.68	3.47	0.70	3.76	0.64	3.40	0.55	3.56	0.44	1.026	0.398
การใช้ข้อมูลสารสนเทศใน องค์กร	3.90	0.28	3.60	0.68	3.62	0.66	3.47	0.62	3.61	0.59	0.782	0.539
การเรียนรู้และการพัฒนา	3.90	0.28	3.60	0.68	3.62	0.66	3.47	0.62	3.61	0.58	0.782	0.539
มนุษยสัมพันธ์ในองค์กร	3.37	0.75	3.40	0.71	3.26	0.61	3.16	0.63	3.50	0.52	1.110	0.356
การมอบอำนาจ	3.30	0.75	3.39	0.79	3.42	0.70	3.17	0.60	3.50	0.58	0.966	0.430
รวม	3.56	0.58	3.49	0.62	3.54	0.57	3.30	0.53	3.50	0.46	<b>0.960</b>	<b>0.433</b>

\* Sig. < .05

ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 4.20 พบว่า พนักงานที่มีการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์กรโดยรวม ไม่แตกต่างกัน และรายด้าน ได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านแรงจูงใจในการทำงาน ด้านบรรยากาศในการทำงาน ด้านการใช้ข้อมูลสารสนเทศในองค์กร ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ด้านมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร และด้านการมอบอำนาจ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

#### 4.1.5 ระดับชั้นแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์การแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.21 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน จำแนกตามระดับชั้น

(n = 101)

ปัจจัยพฤติกรรมองค์การ	< หรือ = ระดับ 3		ระดับ 4-5		ระดับ 6-7		ระดับ 8-9		ระดับ 10 ขึ้นไป		F- Test	Sig.
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
	การทำงานเป็นทีม	4.00	1.31	3.13	0.61	3.38	0.67	3.27	0.52	3.35		
แรงจูงใจในการทำงาน	3.40	1.41	3.10	0.46	3.33	0.62	3.40	0.54	3.20	0.63	0.527	0.716
บรรยากาศในการทำงาน	3.92	1.10	3.21	0.41	3.50	0.59	3.56	0.49	3.35	0.57	1.594	0.182
การใช้ข้อมูลสารสนเทศ ในองค์การ	3.64	1.49	3.36	0.48	3.60	0.60	3.56	0.45	3.55	0.64	0.450	0.772
การเรียนรู้และการพัฒนา	3.64	1.49	3.36	0.48	3.60	0.60	3.56	0.48	3.55	0.64	0.450	0.772
มนุษยสัมพันธ์ในองค์การ	3.40	1.33	2.94	0.52	3.34	0.63	3.34	0.48	3.05	0.44	1.358	0.254
การมอบอำนาจ	3.36	1.60	3.17	0.38	3.31	0.65	3.33	0.50	3.25	0.87	0.159	0.958
รวม	3.62	1.33	3.18	0.36	3.44	0.53	3.43	0.40	3.33	0.57	<b>0.862</b>	<b>0.490</b>

\* Sig. < .05

ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 4.21 พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์การ โดยรวม ไม่แตกต่างกัน และรายด้าน ได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านแรงจูงใจในการทำงาน ด้านบรรยากาศในการทำงาน ด้านการใช้ข้อมูลสารสนเทศในองค์การ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ด้านมนุษยสัมพันธ์ในองค์การ และด้านการมอบอำนาจ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

#### 4.1.6 รายได้แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์การแตกต่างกัน

**ตารางที่ 4.22** ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน จำแนกตามรายได้

(n = 101)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน	รายได้	$\bar{X}$	S.D.	F-Test	Sig.
การทำงานเป็นทีม	ต่ำกว่า 15,000 บาท	3.66	0.89	1.156	0.337
	15,001-30,000 บาท	3.17	0.55		
	30,001-45,000 บาท	3.21	0.84		
	45,001-60,000 บาท	3.33	0.38		
	60,001-75,000 บาท	3.44	0.55		
	75,001 บาทขึ้นไป	3.44	0.62		
แรงจูงใจในการทำงาน	ต่ำกว่า 15,000 บาท	3.29	0.89	1.254	0.291
	15,001-30,000 บาท	3.30	0.52		
	30,001-45,000 บาท	3.13	0.63		
	45,001-60,000 บาท	3.73	0.62		
	60,001-75,000 บาท	3.13	0.59		
	75,001 บาทขึ้นไป	3.39	0.59		
บรรยากาศในการทำงาน	ต่ำกว่า 15,000 บาท	3.60	0.74	0.516	0.764
	15,001-30,000 บาท	3.41	0.48		
	30,001-45,000 บาท	3.36	0.68		
	45,001-60,000 บาท	3.68	0.44		
	60,001-75,000 บาท	3.49	0.49		
	75,001 บาทขึ้นไป	3.52	0.60		
การใช้ข้อมูลสารสนเทศในองค์การ	ต่ำกว่า 15,000 บาท	3.52	0.91	0.364	0.872
	15,001-30,000 บาท	3.55	0.65		
	30,001-45,000 บาท	3.44	0.63		
	45,001-60,000 บาท	3.60	0.69		

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

(n = 101)					
ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน	รายได้	Mean	S.D.	F-Test	Sig.
	60,001-75,000 บาท	3.76	0.33		
	75,001 บาทขึ้นไป	3.59	0.49		
การเรียนรู้และการพัฒนา	ต่ำกว่า 15,000 บาท	3.52	0.91	0.364	0.872
	15,001-30,000 บาท	3.55	0.65		
	30,001-45,000 บาท	3.44	0.63		
	45,001-60,000 บาท	3.60	0.69		
	60,001-75,000 บาท	3.76	0.33		
	75,001 บาทขึ้นไป	3.60	0.49		
มนุษยสัมพันธ์ในองค์กร	ต่ำกว่า 15,000 บาท	3.26	0.85	0.277	0.924
	15,001-30,000 บาท	3.29	0.48		
	30,001-45,000 บาท	3.16	0.74		
	45,001-60,000 บาท	3.35	0.72		
	60,001-75,000 บาท	3.44	0.53		
	75,001 บาทขึ้นไป	3.30	0.60		
การมอบอำนาจ	ต่ำกว่า 15,000 บาท	3.35	0.96	2.347	0.047*
	15,001-30,000 บาท	3.22	0.47		
	30,001-45,000 บาท	2.92	0.69		
	45,001-60,000 บาท	3.50	0.48		
	60,001-75,000 บาท	3.56	0.57		
	75,001 บาทขึ้นไป	3.46	0.60		
โดยรวม	ต่ำกว่า 15,000 บาท	3.46	0.86	0.688	0.634
	15,001-30,000 บาท	3.36	0.45		
	30,001-45,000 บาท	3.24	0.60		
	45,001-60,000 บาท	3.54	0.54		
	60,001-75,000 บาท	3.51	0.34		

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

(n = 101)					
ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ ปฏิบัติงาน	รายได้	Mean	S.D.	F-Test	Sig.
	75,001 บาทขึ้นไป	3.47	0.50		

\* Sig. &lt; .05

ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 4.22 พบว่า พนักงานที่มีรายได้แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์กร โดยรวม ไม่แตกต่างกัน และรายด้าน ได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านแรงจูงใจในการทำงาน ด้านบรรยากาศในการทำงาน ด้านการใช้ข้อมูลสารสนเทศในองค์กร ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และด้านมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ด้านการมอบอำนาจ พนักงานที่มีรายได้แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการทดสอบต่อด้วยการเปรียบเทียบพหุคูณ (multiple comparisons) โดยใช้วิธีทดสอบ LSD ดังนี้

ตารางที่ 4.23 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการมอบอำนาจ จำแนกตามรายได้

(n = 101)							
รายได้	$\bar{X}$	รายได้					
		ต่ำกว่า 15,000 บาท	15,001- 30,000 บาท	30,001- 45,000 บาท	45,001- 60,000 บาท	60,001- 75,000 บาท	75,001 บาท ขึ้นไป
		3.35	3.22	2.92	3.50	3.56	3.46
ต่ำกว่า 15,000 บาท	3.35		0.552	0.060	0.613	0.470	0.614
15,001-30,000 บาท	3.22			0.139	0.294	0.191	0.189
30,001-45,000 บาท	2.92				0.033*	0.015*	0.004*
45,001-60,000 บาท	3.50					0.859	0.882
60,001-75,000 บาท	3.56						0.703
75,001 บาทขึ้นไป	3.46						

\* Sig. &lt; 0.05



ผลการวิเคราะห์ตามตาราง 4.23 ผู้วิจัยเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่โดยวิธีทดสอบ LSD พบว่า พนักงานที่สังกัดสำนักตรวจสอบภายใน บริษัทไปรษณีย์ไทย ที่มีรายได้ระหว่าง 30,001-45,000 บาท มีความคิดเห็นด้านการมอบอำนาจ ในระดับต่ำกว่ากลุ่มที่มีรายได้ระหว่าง 45,001-60,000 บาท รายได้ระหว่าง 60,001-75,000 บาท และรายได้ 75,001 บาทขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.2 สมมติฐานปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานขององค์กรแตกต่างกัน

#### 4.2.1 เพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.24 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร จำแนกตามเพศ

(n = 101)

ปัจจัยพฤติกรรมองค์กร	ชาย (69)		หญิง (32)		t-Test	Sig.
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ปัจจัยที่เป็นตัวเงิน	3.50	0.67	3.55	0.50	-0.407	0.685
2. ปัจจัยที่ไม่ใช่ตัวเงิน	3.53	0.54	3.41	0.44	1.144	0.255
2.1 มุมมองด้านลูกค้า	3.64	0.58	3.59	0.55	0.438	0.662
2.2 มุมมองด้านกระบวนการภายใน	3.41	0.57	3.21	0.54	1.737	0.085
2.3 มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา	3.54	0.63	3.43	0.46	1.003	0.319
รวม	3.52	0.57	3.48	0.40	<b>0.348</b>	<b>0.729</b>

\* Sig. < .05

ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 4.24 พบว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยรวม ไม่แตกต่างกัน และรายด้าน ได้แก่ ปัจจัยที่เป็นตัวเงิน และปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

#### 4.2.2 อายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.25 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร จำแนกตามอายุ

(n = 101)

ปัจจัยพฤติกรรมองค์กร	< 30 ปี		31 – 40 ปี		41 – 50 ปี		> 50 ปี		F -Test	Sig.
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ปัจจัยที่เป็นตัวเงิน	3.60	0.77	3.25	0.77	3.54	0.49	3.64	0.50	2.233	0.089
ปัจจัยที่ไม่ใช่ตัวเงิน	3.58	0.62	3.34	0.61	3.47	0.49	3.60	0.42	1.391	0.250
- มุมมองด้านลูกค้า	3.76	0.68	3.45	0.73	3.63	0.54	3.71	0.41	1.244	0.298
- มุมมองด้านกระบวนการภายใน	3.43	0.74	3.18	0.60	3.32	0.58	3.46	0.47	1.302	0.278
- มุมมองด้านการเรียนรู้และ พัฒนา	3.56	0.65	3.39	0.67	3.45	0.55	3.62	0.54	1.391	0.250
รวม	3.59	0.64	3.29	0.66	3.50	0.44	3.62	0.42	2.067	0.110

\* Sig. < .05

ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 4.25 พบว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยรวม ไม่แตกต่างกัน และรายด้าน ได้แก่ ปัจจัยที่เป็นตัวเงิน และปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

#### 4.2.3 อายุงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.26 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร  
จำแนกตามอายุงาน

(n = 101)

ปัจจัยพฤติกรรมองค์กร	< 5 ปี		6-10 ปี		11-15 ปี		16-20 ปี		> 20 ปี		F-Test	Sig.
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ปัจจัยที่เป็นตัวเงิน	3.48	0.79	2.70	1.01	3.59	0.38	3.51	0.65	3.59	0.50	2.670	0.037*
ปัจจัยที่ไม่ใช่ตัวเงิน	3.49	0.69	2.97	0.70	3.65	0.32	3.38	0.61	3.55	0.43	2.169	0.078
- มุมมองด้านลูกค้า	3.63	0.71	3.10	1.14	3.72	0.39	3.60	0.62	3.66	0.47	1.248	0.296
- มุมมองด้านกระบวนการ ภายใน	3.35	0.68	2.85	0.76	3.49	0.33	3.21	0.74	3.41	0.47	1.685	0.160
- มุมมองด้านการเรียนรู้ และพัฒนา	3.49	0.62	2.95	0.65	3.75	0.41	3.33	0.70	3.57	0.52	2.502	0.047*
รวม	3.48	0.66	2.83	0.81	3.62	0.29	3.44	0.60	3.57	0.43	2.700	0.035*

\* Sig. < .05

ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 4.26 พบว่า พนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ด้านปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ เรื่องมุมมองด้านลูกค้า และมุมมองด้านกระบวนการภายใน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ปัจจัยที่เป็นตัวเงิน และปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน เรื่องมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการทดสอบต่อด้วยการเปรียบเทียบพหุคูณ (multiple comparisons) โดยใช้วิธีทดสอบ LSD ดังนี้

ตารางที่ 4.27 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงาน  
ขององค์กร โดยรวมจำแนกตามอายุงาน

(n = 101)

อายุงาน	$\bar{X}$	อายุงาน				
		< 5 ปี	6-10 ปี	11-15 ปี	16-20 ปี	มากกว่า 20 ปี
		3.48	2.83	3.62	3.44	3.57
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	3.48		0.018*	0.506	0.831	0.610
6-10 ปี	2.83			0.004*	0.017*	0.002*
11-15 ปี	3.62				0.323	0.739
16-20 ปี	3.44					0.345
มากกว่า 20 ปี	3.57					

\* Sig. &lt; 0.05

ผลการวิเคราะห์ตามตาราง 4.27 ผู้วิจัยเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่โดยวิธีทดสอบ LSD พบว่า พนักงานสังกัดสำนักตรวจสอบภายใน บริษัทไปรษณีย์ไทย ที่มีอายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี มีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรในระดับสูงกว่ากลุ่มที่มีอายุงาน 6-10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และกลุ่มที่มีอายุงาน 6-10 ปี มีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรในระดับต่ำกว่ากลุ่มที่มีกับอายุงาน 11-15 ปี อายุงาน 16-20 ปี และอายุงานมากกว่า 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.28 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงาน  
ขององค์กร ด้านปัจจัยที่เป็นตัวเงิน จำแนกตามอายุงาน

(n = 101)

อายุงาน	$\bar{X}$	อายุงาน				
		< 5 ปี	6-10 ปี	11-15 ปี	16-20 ปี	มากกว่า 20 ปี
		3.48	2.70	3.59	3.51	3.59
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	3.48		0.016*	0.650	0.896	0.576
6-10 ปี	2.70			0.005*	0.007*	0.002*
11-15 ปี	3.59				0.702	1.000
16-20 ปี	3.51					0.604
มากกว่า 20 ปี	3.59					

\* Sig. &lt; 0.05

ผลการวิเคราะห์ตามตาราง 4.28 ผู้วิจัยเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่โดยวิธีทดสอบ LSD พบว่า พนักงานสังกัดสำนักตรวจสอบภายใน บริษัทไปรษณีย์ไทย ที่มีอายุนานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี มีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ด้านปัจจัยที่เป็นตัวเงิน ในระดับสูงกว่ากลุ่มที่มีอายุนาน 6-10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และกลุ่มที่มีอายุนาน 6-10 ปี มีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ด้านปัจจัยที่เป็นตัวเงิน ในระดับต่ำกว่ากลุ่มที่มีกับอายุนาน 11-15 ปี อายุนาน 16-20 ปี และอายุนานมากกว่า 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**ตาราง 4.29** การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ด้านปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา จำแนกตามอายุนาน (n = 101)

อายุนาน	$\bar{X}$	อายุนาน				
		< 5 ปี	6-10 ปี	11-15 ปี	16-20 ปี	มากกว่า 20 ปี
		3.49	2.95	3.75	3.33	3.57
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	3.49		0.81	0.262	0.443	0.658
6-10 ปี	2.95			0.009*	0.188	0.021*
11-15 ปี	3.75				0.038*	0.313
16-20 ปี	3.33					1.000
มากกว่า 20 ปี	3.57					

\* Sig. < 0.05

ผลการวิเคราะห์ตามตาราง 4.29 ผู้วิจัยเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่โดยวิธีทดสอบ LSD พบว่า พนักงานที่สังกัดสำนักตรวจสอบภายใน บริษัทไปรษณีย์ไทย ที่มีอายุนานระหว่าง 6-10 ปี มีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ด้านปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ในระดับต่ำกว่ากลุ่มที่มีอายุนานระหว่าง 11-15 ปี และอายุนานมากกว่า 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และกลุ่มที่มีอายุนานระหว่าง 11-15 ปี มีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ด้านปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ในระดับสูงกว่ากลุ่มอายุนานระหว่าง 16-20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### 4.2.4 ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร

ตารางที่ 4.30 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร  
จำแนกตามระดับการศึกษา

(n = 101)

ปัจจัยพฤติกรรมองค์กร	ปวช./ม.6		ประกาศนียบัตร		อนุปริญญา		ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี		F-Test	Sig.
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ปัจจัยที่เป็นตัวเงิน	4.02	0.52	3.53	0.62	3.58	0.54	3.36	0.60	3.77	0.56	2.624	0.039*
ปัจจัยที่ไม่ใช่ตัวเงิน	3.76	0.35	3.61	0.57	3.46	0.38	3.37	0.50	3.65	0.50	1.780	0.139
- มุมมองด้านลูกค้า	3.88	0.29	3.71	0.49	3.75	0.43	3.46	0.63	3.89	0.48	1.090	0.366
- มุมมองด้านกระบวนการภายใน	3.63	0.61	3.47	0.64	3.24	0.40	3.26	0.55	3.43	0.55	1.346	0.258
- มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา	3.77	0.46	3.65	0.74	3.40	0.56	3.40	0.49	3.63	0.64	1.780	0.139
รวม	3.89	0.38	3.57	0.58	3.52	0.34	3.37	0.51	3.71	0.49	2.450	0.051

\* Sig. < .05

ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 4.30 พบว่า พนักงานที่มีการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยรวม และรายด้าน คือปัจจัยที่ไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่ เรื่องมุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนักงานที่มีการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ด้านปัจจัยที่เป็นตัวเงิน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการทดสอบต่อด้วยการเปรียบเทียบพหุคูณ (multiple comparisons) โดยใช้วิธีทดสอบ LSD ดังนี้

ตารางที่ 4.31 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ปัจจัยที่เป็นตัวเงิน จำแนกตามระดับการศึกษา

(n = 101)

ระดับการศึกษา	$\bar{X}$	ระดับการศึกษา				
		ปวช./ม.6	ประกาศนียบัตร	อนุปริญญา/ปวส./ปวท.	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
		4.02	3.53	3.58	3.36	3.77
ปวช./ม.6	4.02		0.601	0.608	0.505	0.966
ประกาศนียบัตร	3.53			0.950	0.041*	0.444
อนุปริญญา/ปวส./ปวท.	3.58				0.113	0.490
ปริญญาตรี	3.36					0.378
สูงกว่าปริญญาตรี	3.77					

\* Sig. < 0.05

ผลการวิเคราะห์ตามตาราง 4.31 ผู้วิจัยเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่โดยวิธีทดสอบ LSD พบว่าพนักงานสังกัดสำนักตรวจสอบภายใน บริษัทไปรษณีย์ไทย ที่มีการศึกษาระดับประกาศนียบัตร มีระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ปัจจัยที่เป็นตัวเงินในระดับสูงกว่ากลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### 4.2.5 ระดับชั้นแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร

ตารางที่ 4.32 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร จำแนกตามระดับชั้น

(n = 101)

ปัจจัยพฤติกรรมองค์กร	< หรือ = ระดับ 3		ระดับ 4-5		ระดับ 6-7		ระดับ 8-9		ระดับ 10 ขึ้นไป		F-Test	Sig.
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ปัจจัยที่เป็นตัวเงิน	3.45	1.58	3.19	0.47	3.58	0.56	3.49	0.41	3.84	0.43	1.552	0.193
ปัจจัยที่ไม่ใช่ตัวเงิน	3.48	1.07	3.21	0.43	3.60	0.47	3.39	0.42	3.41	0.53	1.961	0.107
- มุมมองด้านลูกค้า	3.60	1.44	3.30	1.60	3.69	0.46	3.65	0.45	3.69	0.73	1.761	0.143

\* Sig. < .05

ตารางที่ 4.32 (ต่อ)

ปัจจัยพฤติกรรมองค์กร	< หรือ = ระดับ 3		ระดับ 4-5		ระดับ 6-7		ระดับ 8-9		ระดับ 10 ขึ้นไป		F-Test	Sig.
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
	- มุมมองด้านกระบวนการ ภายใน	3.23	1.07	3.13	0.49	3.46	0.52	3.17	0.56	3.38		
- มุมมองด้านการเรียนรู้ และพัฒนา	3.60	0.89	3.21	0.49	3.64	0.58	3.35	0.47	3.16	0.48	1.961	0.107
รวม	3.48	1.07	3.20	0.41	3.59	0.47	3.44	0.39	3.62	0.47	<b>1.782</b>	<b>0.139</b>

\* Sig. &lt; .05

ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 4.32 พบว่า พนักงานที่มีระดับชั้นแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยรวม และรายด้าน ได้แก่ ด้านปัจจัยที่เป็นตัวเงิน และปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านปัจจัยภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

#### 4.2.6 รายได้แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร

ตารางที่ 4.33 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร จำแนกตามรายได้ (n = 101)

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ ปฏิบัติงาน	รายได้	N	Mean	S.D.	F-Test	Sig.
ปัจจัยที่เป็นตัวเงิน	ต่ำกว่า 15,000 บาท	13	3.34	0.94	0.430	0.827
	15,001-30,000 บาท	21	3.48	0.50		
	30,001-45,000 บาท	21	3.49	0.62		
	45,001-60,000 บาท	8	3.58	0.42		
	60,001-75,000 บาท	9	3.51	0.36		
	75,001 บาทขึ้นไป	29	3.62	0.61		



ตารางที่ 4.33 (ต่อ)

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการ ปฏิบัติงาน	รายได้	N	Mean	S.D.	F-Test	Sig.
ปัจจัยที่เป็นตัวเงิน	ต่ำกว่า 15,000 บาท	13	3.34	0.94	0.430	0.827
	15,001-30,000 บาท	21	3.48	0.50		
	30,001-45,000 บาท	21	3.49	0.62		
	45,001-60,000 บาท	8	3.58	0.42		
	60,001-75,000 บาท	9	3.51	0.36		
	75,001 บาทขึ้นไป	29	3.62	0.61		
ปัจจัยที่ไม่ใช่ตัวเงิน	ต่ำกว่า 15,000 บาท	13	3.42	0.65	0.480	0.791
	15,001-30,000 บาท	21	3.45	0.48		
	30,001-45,000 บาท	21	3.41	0.57		
	45,001-60,000 บาท	8	3.48	0.51		
	60,001-75,000 บาท	9	3.60	0.30		
	75,001 บาทขึ้นไป	29	3.59	0.48		
- มุมมองด้านลูกค้า	ต่ำกว่า 15,000 บาท	13	3.54	0.88	0.596	0.703
	15,001-30,000 บาท	21	3.65	0.46		
	30,001-45,000 บาท	21	3.59	0.63		
	45,001-60,000 บาท	8	3.56	0.70		
	60,001-75,000 บาท	9	3.65	0.36		
	75,001 บาทขึ้นไป	29	3.68	0.45		
- มุมมองด้าน กระบวนการภายใน	ต่ำกว่า 15,000 บาท	13	3.29	0.65	0.716	0.613
	15,001-30,000 บาท	21	3.27	0.57		
	30,001-45,000 บาท	21	3.24	0.66		
	45,001-60,000 บาท	8	3.42	0.50		
	60,001-75,000 บาท	9	3.43	0.35		
	75,001 บาทขึ้นไป	29	3.47	0.53		

ตารางที่ 4.33 (ต่อ)

(n = 101)

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน	รายได้	N	Mean	S.D.	F-Test	Sig.
-มุมมองด้าน การเรียนรู้และพัฒนา	ต่ำกว่า 15,000 บาท	13	3.42	0.60	0.480	0.791
	15,001-30,000 บาท	21	3.44	0.62		
	30,001-45,000 บาท	21	3.39	0.62		
	45,001-60,000 บาท	8	3.47	0.46		
	60,001-75,000 บาท	9	3.72	0.41		
	75,001 บาทขึ้นไป	29	3.62	0.60		
โดยรวม	ต่ำกว่า 15,000 บาท	13	3.38	0.76	0.456	0.808
	15,001-30,000 บาท	21	3.47	0.42		
	30,001-45,000 บาท	21	3.45	0.58		
	45,001-60,000 บาท	8	3.53	0.43		
	60,001-75,000 บาท	9	3.56	0.23		
	75,001 บาทขึ้นไป	29	3.60	0.51		
รวม		101	3.50	0.52		

\* Sig. &lt; .05

ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 4.33 พบว่า พนักงานที่มีรายได้แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยรวม และรายด้าน ได้แก่ ด้านปัจจัยที่เป็นตัวเงิน และปัจจัยที่ไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่ มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านปัจจัยภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

#### 4.3 สมมติฐานพฤติกรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานขององค์การ

ตารางที่ 4.34 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงานขององค์การ

พฤติกรรมองค์การ	ที่เป็นตัวเงิน			ที่ไม่เป็นตัวเงิน			โดยรวม		
	$\chi^2$	df	Sig	$\chi^2$	df	Sig	$\chi^2$	df	Sig
การทำงานเป็นทีม	51.184	2	0.000*	52.241	2	0.000*	53.411	2	0.000*
แรงจูงใจในการทำงาน	53.918	2	0.000*	55.226	2	0.000*	56.653	2	0.000*
บรรยากาศในการทำงาน	64.073	2	0.000*	66.304	2	0.000*	68.664	2	0.000*
การใช้ข้อมูลสารสนเทศในองค์การ	80.198	2	0.000*	83.220	2	0.000*	86.409	2	0.000*
การเรียนรู้และการพัฒนา	57.476	2	0.000*	58.996	2	0.000*	60.644	2	0.000*
มนุษย์สัมพันธ์ในองค์การ	48.467	2	0.000*	48.165	2	0.000*	47.972	2	0.000*
การมอบอำนาจ	45.416	2	0.000*	46.117	2	0.000*	46.917	2	0.000*

\* Sig. < .05

ผลการวิเคราะห์ตามตาราง 4.34 ด้วยการคำนวณค่า Chi-Square พบว่า พฤติกรรมองค์การด้านการทำงานเป็นทีม แรงจูงใจในการทำงาน บรรยากาศในการทำงาน การใช้ข้อมูลสารสนเทศในองค์การ การเรียนรู้และการพัฒนา มนุษย์สัมพันธ์ในองค์การและการมอบอำนาจ โดยรวมมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงิน และผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นตัวเงิน

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษานี้เป็นการศึกษาถึงระดับความคิดเห็นของพนักงานในสังกัดสำนักตรวจสอบภายใน บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่มีต่อปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสำนักตรวจสอบภายใน บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด โดยใช้ตัวแบบพฤติกรรมองค์กร (organization Behavior Model) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นพนักงานในสังกัดสำนักตรวจสอบภายใน บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด จำนวน 101 คน ใช้ระยะเวลาในการศึกษาระหว่าง เดือนกรกฎาคม 2551 ถึงเดือนกันยายน 2551

#### 1. สรุปผลการศึกษา

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อทราบถึงปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์กรที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของสำนักตรวจสอบภายใน บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัดใน
2. เพื่อทราบความคิดเห็นของพนักงานต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ปัจจัยพฤติกรรมองค์กรกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร

##### 1.2 วิธีการดำเนินการศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ พนักงานทุกระดับที่สังกัดสำนักตรวจสอบภายใน บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด จำนวน 101 คน ตั้งแต่ระดับผู้ปฏิบัติการ ระดับหัวหน้างาน ระดับหัวหน้าส่วน ตลอดจนระดับบริหาร ตามโครงสร้างองค์กร ผู้ศึกษาได้ทำการค้นคว้าหาข้อมูลเบื้องต้นจากหนังสือ ตำรา เอกสาร Internet และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการสร้างเครื่องมืออันได้แก่ แบบสอบถามและทำการตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือให้มีความถูกต้องเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยนำแบบสอบถามไปทำการทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานของ บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด จำนวน 20 ชุด หลังจากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามอีกครั้ง เพื่อใช้เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ ทำการทดสอบแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมด

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล มีลักษณะคำถามที่ใช้เป็นแบบสอบถามหลายตัวเลือก ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน และข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน มีลักษณะคำถามที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราประมาณตัวแบบลิเคิร์ต และหัวข้อเสนอแนะที่เกี่ยวกับปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์การ อื่นๆ ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน มีลักษณะคำถามที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด

ผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว ได้นำข้อมูลทั้งหมดที่ได้มาวิเคราะห์ทางสถิติ โดยการประมวลผลด้วยระบบคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ SPSS for window (Statistical for the social science for window) ซึ่งกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ระดับ 0.05 เป็นเกณฑ์ในการทดสอบ สำหรับข้อมูลทั่วไปวิเคราะห์ด้วยการแจกแจงความถี่ ร้อยละ ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน และข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน วิเคราะห์ข้อมูลโดยเสนอเป็นตาราง การแจกแจงความถี่ ร้อยละ การหาค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีสรุปสาระสำคัญ

### 1.3 ผลการศึกษา

1.3.1 ลักษณะทางประชากร พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุมากกว่า 50 ปี มีอายุงานมากกว่า 20 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งระดับ 6-7 มีรายได้มากกว่า 75,001 ขึ้นไป

1.3.2 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานสังกัดสำนักตรวจสอบภายในบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ต่อปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน พบว่า ผลของค่าคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ โดยรวมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.41$ ) โดยเห็นว่า องค์การให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์การมากที่สุด ในด้านการใช้ข้อมูลสารสนเทศในองค์การและการเรียนรู้และการพัฒนา รองลงมาคือด้านบรรยากาศในการทำงาน และเห็นว่าองค์การให้ความสำคัญน้อยที่สุดคือด้านมนุษยสัมพันธ์ในองค์การ

1.3.3 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานสังกัดสำนักตรวจสอบภายในบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ต่อผลการปฏิบัติงาน ด้านปัจจัยที่เป็นตัวเงิน และด้านปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน พบว่า ผลของค่าคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานขององค์การ มีระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.50$ ) โดยเห็นว่า องค์การมีผลการปฏิบัติงานมากที่สุด ด้านปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน รองลงมาคือด้านปัจจัยที่ไม่ใช่ตัวเงิน

โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของพนักงานต่อผลการปฏิบัติงานของสำนักตรวจสอบภายใน บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ด้านปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน พบว่า องค์การมีผลการปฏิบัติงานมากที่สุด ในด้านมุมมองด้านลูกค้า รองลงมาคือด้านมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา และน้อยที่สุดคือด้านมุมมองด้านกระบวนการภายใน

1.3.4 ผลการทดสอบสมมติฐานลักษณะประชากรศาสตร์แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยพฤติกรรมองค์การแตกต่างกัน

1) พนักงานสังกัดสำนักตรวจสอบภายใน บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์การ โดยรวม และรายด้าน ได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านแรงจูงใจในการทำงาน ด้านบรรยากาศในการทำงาน ด้านการใช้ข้อมูลสารสนเทศในองค์การ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ด้านมนุษยสัมพันธ์ในองค์การ และด้านการมอบอำนาจ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2) พนักงานสังกัดสำนักตรวจสอบภายใน บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์การ โดยรวม และรายด้าน ได้แก่ ด้านแรงจูงใจในการทำงาน ด้านการใช้ข้อมูลสารสนเทศในองค์การ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ด้านมนุษยสัมพันธ์ในองค์การ และด้านการมอบอำนาจ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เว้นแต่ ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านบรรยากาศในการทำงาน พบว่า มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์การ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3) พนักงานสังกัดสำนักตรวจสอบภายใน บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่มีอายุงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์การ โดยรวม และรายด้าน ได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านแรงจูงใจในการทำงาน ด้านบรรยากาศในการทำงาน ด้านการใช้ข้อมูลสารสนเทศในองค์การ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ด้านมนุษยสัมพันธ์ในองค์การ และด้านการมอบอำนาจ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4) พนักงานสังกัดสำนักตรวจสอบภายใน บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์การ โดยรวม และรายด้าน ซึ่งได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านแรงจูงใจในการทำงาน ด้านบรรยากาศในการทำงาน ด้านการใช้ข้อมูลสารสนเทศในองค์การ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ด้านมนุษยสัมพันธ์ในองค์การ และด้านการมอบอำนาจ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5) พนักงานสังกัดสำนักตรวจสอบภายใน บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่มีระดับชั้นต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์การ โดยรวม และรายด้าน ซึ่งได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านแรงจูงใจในการทำงาน ด้านบรรยากาศในการทำงาน ด้านการใช้ข้อมูล

สารสนเทศในองค์กร ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ด้านมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร และด้านการมอบอำนาจ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6) พนักงานสังกัดสำนักตรวจสอบภายใน บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่มีรายได้ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์กร โดยรวม และรายด้าน ซึ่งได้แก่ ด้านแรงจูงใจในการทำงาน ด้านการใช้ข้อมูลสารสนเทศในองค์กร ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ด้านมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เว้นแต่ ด้านการมอบอำนาจ มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

1.3.5 ผลการทดสอบสมมติฐานลักษณะประชากรศาสตร์แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรแตกต่างกัน

1) พนักงานสังกัดสำนักตรวจสอบภายใน บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยรวม และรายด้าน ได้แก่ ด้านปัจจัยที่เป็นตัวเงิน และด้านปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ เรื่องมุมมองด้านลูกค่า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2) พนักงานสังกัดสำนักตรวจสอบภายใน บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยรวม และรายด้าน ได้แก่ ด้านปัจจัยที่เป็นตัวเงิน และด้านปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ เรื่องมุมมองด้านลูกค่า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3) พนักงานสังกัดสำนักตรวจสอบภายใน บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่มีอายุงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ด้านปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ เรื่องมุมมองด้านลูกค่า และมุมมองด้านปัจจัยภายใน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนักงานสังกัดสำนักตรวจสอบภายใน บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่มีอายุงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยรวม และรายด้าน ได้แก่ ด้านปัจจัยที่เป็นตัวเงิน และด้านปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน เรื่องมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4) พนักงานสังกัดสำนักตรวจสอบภายใน บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยรวม และด้านปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ เรื่องมุมมองด้านลูกค่า มุมมองด้านปัจจัยภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนักงานสังกัดสำนักตรวจสอบภายใน บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ด้านปัจจัยที่เป็นตัวเงิน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5) พนักงานสังกัดสำนักตรวจสอบภายใน บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่มีระดับชั้นต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยรวม และรายด้าน ได้แก่ ด้านปัจจัยที่เป็นตัวเงิน และด้านปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ เรื่องมุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านปัจจัยภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6) พนักงานสังกัดสำนักตรวจสอบภายใน บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่มีรายได้ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยรวม และรายด้าน ได้แก่ ด้านปัจจัยที่เป็นตัวเงิน และด้านปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ เรื่องมุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านปัจจัยภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

1.3.6 การทดสอบสมมติฐานปัจจัยปัจจัยพฤติกรรมองค์กรกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร ด้วยการคำนวณค่า Chi-Square

1) ความสัมพันธ์ของปัจจัยพฤติกรรมองค์กร โดยรวม มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานขององค์กร

2) ความสัมพันธ์ของปัจจัยพฤติกรรมองค์กร รายด้าน พบว่า พฤติกรรมองค์กรในด้านการทำงานเป็นทีมไม่มีความสัมพันธ์ ด้านแรงจูงใจในการทำงานไม่มีความสัมพันธ์ ด้านบรรยากาศในการทำงานไม่มีความสัมพันธ์ ด้านการใช้ข้อมูลสารสนเทศในองค์กรไม่มีความสัมพันธ์ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาไม่มีความสัมพันธ์ ด้านมนุษย์สัมพันธ์ในองค์กรไม่มีความสัมพันธ์ และด้านการมอบอำนาจไม่มีความสัมพันธ์ มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงินไม่มีความสัมพันธ์ และผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นตัวเงินไม่มีความสัมพันธ์ หรือพฤติกรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่เป็นตัวเงิน

## 2. อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาวิจัยถึงปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสำนักตรวจสอบภายใน บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ระดับความคิดเห็นของพนักงาน ตามแนวคิดพฤติกรรมองค์กร 7 ปัจจัย ผู้ศึกษาได้พบประเด็นในการอภิปรายผล ดังต่อไปนี้

### การทำงานเป็นทีม

พนักงานของสำนักตรวจสอบภายใน บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด มีความคิดเห็นต่อเรื่องการทำงานเป็นทีม ระดับปานกลาง หมายความว่า พนักงานเห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญใน



การทำงานเป็นทีมในระดับเฉลี่ย อาจจะเป็นมีความเข้าใจว่าการจัดตั้งทีมงานเพื่อมาดูแลปัญหาเป็น เรื่องยากที่จะดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ทีมงานมีคุณสมบัติด้านวิชาชีพที่ไม่ตรงกับ ภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ทำให้งานล่าช้าไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และการทำงานเป็นทีม ยังทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น ทำให้งานไม่ราบรื่นได้ ความจริงแล้วการทำงานเป็นทีมมีความสำคัญ ต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน องค์การควรมีการฝึกอบรมพนักงานให้เกิด ความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม การมีทีมงานที่มีประสิทธิผลอาจจะต้องกำหนดองค์ประกอบ หลายๆ ด้าน เช่น การจัดรูปแบบงาน การจัดองค์ประกอบ การจัดบริบท และการจัดกระบวนการ ซึ่ง องค์การควรให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีมจะช่วยให้งานมีประสิทธิภาพ มากขึ้นองค์การจะได้ผลงานที่ดีที่สุดเมื่อทุกคนในองค์การ ร่วมกันปฏิบัติงานมิใช่ต่างคนต่างทำ การทำงานเป็นทีม เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน การทำงานเป็นทีมมีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่ม สมาชิกเป็นอย่างดี อันจะนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีมเพื่อตอบสนององค์การอย่าง แท้จริง

### แรงจูงใจในการทำงาน

พนักงานของสำนักตรวจสอบภายใน บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด มีความคิดเห็นต่อเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานระดับปานกลาง หมายความว่า พนักงานเห็นว่าองค์การให้ความสำคัญเรื่อง แรงจูงใจในการทำงาน ในระดับเฉลี่ย ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ยังคงเป็น หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ที่กระทรวงการคลังถือหุ้นทั้งหมด ระบบค่าจ้าง เงินเดือน สวัสดิการต่างๆ ยัง ต้องมีข้อจำกัดภายในกฎระเบียบของรัฐ ทำให้พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเฉลี่ย องค์การ ให้ความสำคัญเรื่องแรงจูงใจในการทำงาน ในด้านอื่นๆ เช่นมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างเป็นธรรม มีการกำหนดเส้นทางสายอาชีพอย่างชัดเจน เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีการพัฒนา ศักยภาพ ประเด็นสำคัญก็คือ ผู้บริหารจะต้องพยายามประสานหรือปรับเป้าหมายส่วนบุคคลให้ สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานมีผลประโยชน์ร่วมในผลประโยชน์ของ องค์การและเมื่อบุคคลได้เห็นวิธีการที่เขาจะได้รับประโยชน์ หรือ ได้รับการตอบสนองที่ตรงตาม ความต้องการของเขาแล้ว จะส่งผลให้การปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบเป็นไปอย่างดีที่สุด องค์การสามารถใช้ประโยชน์ที่จัดสภาพงานและผลตอบแทนจากการทำงานให้มุ่งสนองความ ต้องการต่างๆ เพื่อดึงดูดให้บุคคลพอใจที่จะอยู่ร่วมกับองค์การ และทำพฤติกรรมปฏิบัติงานอย่าง เหมาะสมให้ได้มาซึ่งผลตอบแทนที่สนอง ความต้องการของตน และเมื่อได้รับการตอบสนองความ ต้องการก็เกิดความพอใจในงานและ องค์การความสุขและความพอใจในการปฏิบัติงานจะช่วยเพิ่ม ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

### บรรยากาศในการทำงาน

พนักงานของสำนักตรวจสอบภายใน บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด มีความคิดเห็นต่อเรื่องบรรยากาศในการทำงานระดับสูง หมายความว่า พนักงานเห็นว่าองค์การให้ความสำคัญเรื่องบรรยากาศในการทำงานในระดับมาก โดยผลการศึกษาเห็นว่า การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงาน ทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความเป็นการกันเองอบอุ่นและจริงใจต่อกัน พนักงานมีความสุขกับงานที่ได้รับมอบหมาย ส่งผลให้คุณภาพชีวิตในการทำงานระดับดี อันจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น บรรยากาศองค์การจะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพราะ บรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อเจตคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ ซึ่งจะส่งผลต่อไปยังผลการปฏิบัติงาน บรรยากาศองค์การที่ดีจะทำให้ พนักงานเกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จและยังทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์การสูงอีกด้วย องค์การที่ได้ให้ความสำคัญกับบรรยากาศในองค์การ ย่อมมีผลต่อผลการปฏิบัติงาน อันจะช่วยให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น ส่งเสริมให้สุขภาพจิตในการทำงาน ซึ่งองค์การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานให้มีความยั่งยืน และเกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดีตลอดไป

### การใช้ข้อมูลระบบสารสนเทศ

พนักงานของสำนักตรวจสอบภายใน บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด มีความคิดเห็นต่อเรื่องการใช้ข้อมูลระบบสารสนเทศระดับสูง หมายความว่า พนักงานเห็นว่าองค์การให้ความสำคัญเรื่องการใช้ข้อมูลระบบสารสนเทศในระดับมาก มีความเห็นว่าระบบสารสนเทศเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญประการหนึ่งในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน หากองค์การให้การสนับสนุนในการใช้เทคโนโลยี ในการกระจายข้อมูล เข้าถึงข้อมูล สื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน ทำให้การปฏิบัติงานมีความรวดเร็วมากขึ้น สามารถนำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจได้ การใช้ข้อมูลสารสนเทศในองค์การเป็นการเรียนรู้ เป็นการถ่ายทอดความรู้อีกประการหนึ่ง การเก็บข้อมูลเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลในยุคปัจจุบันเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้ภารกิจสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ข้อมูลจะต้องเป็นข้อมูลที่ดี ถูกต้อง มีให้ใช้ “สารสนเทศ” เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการดำเนินธุรกิจ เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบันเป็นอย่างมาก นอกจากจะช่วยประมวลผลข้อมูลที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันให้กลายเป็นสารสนเทศที่ดี ถูกต้องและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ตามต้องการได้แล้ว ยังมีส่วนช่วยให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจอีกด้วย

### การเรียนรู้และการพัฒนา

พนักงานของสำนักตรวจสอบภายใน บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด มีความคิดเห็นต่อเรื่อง การเรียนรู้และการพัฒนา ระดับสูง หมายความว่า พนักงานเห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญเรื่อง การเรียนรู้และการพัฒนา ในระดับมาก ทั้งนี้อาจจะเห็นว่าในยุคปัจจุบันการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยน ความรู้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรที่จะสามารถสร้างสมรรถะ หรือความได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่ยั่งยืน ซึ่งการที่องค์กรเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ ก็เปรียบเสมือนการสร้างทุนมนุษย์ เพราะ ทุนมนุษย์เป็นสิ่งที่สำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ กำหนดไว้ได้ เพราะฉะนั้น หากองค์กรได้สร้างให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งเรื่อง เปิดโอกาส ให้พนักงานให้เกิดการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ มีการสนับสนุนการเรียนรู้ จะส่งผลให้องค์กรนั้น มีสมรรถะ มีความสามารถทางการแข่งขันที่ยั่งยืนได้ องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่จะช่วย ให้สมาชิกภายในได้ขยายขีดความสามารถของตนเองให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ให้ความสำคัญกับการ เรียนรู้ในระดับที่สูง ให้โอกาสอย่างอิสระกับการแสดงออกทางความคิด สนับสนุนให้เกิดการ เรียนรู้อย่างเป็นระบบต่อเนื่องและเป็นพลวัตรไม่หยุดนิ่ง ทั้งในระดับบุคคล กลุ่มหรือทีม และ องค์กรเป็นกระบวนการความรู้ใหม่ๆ ที่จะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ และแลกเปลี่ยนร่วมกันกับ สมาชิกอื่นๆ มีการชวนขวนขวายหาความรู้ใหม่มาแบ่งปันเผยแพร่กัน ซึ่งเป็นหนทางสำคัญในการ พัฒนาคณะและองค์กร ให้มีความรู้ ความสามารถ และดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง และมีความได้เปรียบ ในการแข่งขันเพื่อให้องค์กรมีความมั่นคงยั่งยืนตลอดไป

### มนุษยสัมพันธ์ในองค์กร

พนักงานของสำนักตรวจสอบภายใน บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด มีความคิดเห็นต่อเรื่อง มนุษยสัมพันธ์ในองค์กร ระดับปานกลาง หมายความว่า พนักงานเห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญ เรื่องมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรในระดับเฉลี่ย อาจเห็นว่าเมื่อมีการทำงานสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย นั้น องค์กรไม่มีการยกย่อง ไม่มีการชื่นชมจากสมาชิกในองค์กรเท่าที่ควร ประเด็นนี้ทำให้ พนักงานคิดว่าตนเองไม่มีความสำคัญในองค์กร ไม่ได้เป็นผู้มีส่วนร่วมในการทำให้องค์กรประสบ ความสำเร็จ แต่ละคนไม่มีความสามัคคีกัน เพราะองค์กรไม่เห็นความสำคัญเท่าที่ควร ซึ่งแท้จริง แล้วการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรเป็นเรื่องสำคัญอีกประการหนึ่ง เพราะมนุษยสัมพันธ์ใน องค์กร จะเป็นการส่งเสริมให้การทำงานในองค์กรเกิดความรักสามัคคีร่วมมือร่วมใจกันในการ ทำงาน ให้พนักงานรู้สึกว่าคุณสามารถมีส่วนร่วมในการทำงาน สมาชิกมีความไว้วางใจ ช่วยเหลือกันและกันเป็นอย่างดี สมาชิกในองค์กรก็จะรู้สึกรักและผูกพันกับองค์กรมากขึ้น ส่งผล ให้มีกำลังใจในการทำงาน เกิดความเข้าใจกันเป็นอย่างดี มีการช่วยเหลือกันในองค์กร สิ่งเหล่านี้จะ เป็นผลให้เกิดผลงานที่ดี มนุษยสัมพันธ์ มีผลดีในการทำงาน เพราะหากบุคคลในองค์กรซึ่งหากว่า

มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน จะก่อให้เกิดความชอบพอ และสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน ช่วยเหลือ  
 เกื้อกูลกันในการทำงาน ทำให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน และถ้าขาดสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างบุคคล  
 ก็จะมีผลทำให้เกิดความขัดแย้งหรือไม่เข้าใจกันและส่งผลให้งานล้มเหลวด้านมนุษยสัมพันธ์

### การมอบอำนาจ

พนักงานของสำนักตรวจสอบภายใน บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด มีความคิดเห็นต่อเรื่อง  
 การมอบอำนาจระดับปานกลาง หมายความว่า พนักงานเห็นว่าองค์การให้ความสำคัญเรื่องการมอบ  
 อำนาจในระดับเฉลี่ย การที่องค์การไม่ได้ให้ความสำคัญในการมอบอำนาจ อาจเป็นเพราะเห็นว่า  
 อำนาจได้มอบให้ตาม โครงสร้างขององค์การอยู่แล้ว การปฏิบัติงานจึงต้องเป็นไปตามอำนาจหน้าที่  
 ตามโครงสร้างดังกล่าว ดังนั้นจึงไม่จำเป็นต้องมอบอำนาจอีก ซึ่งพนักงานเห็นว่าตามอำนาจ  
 โครงสร้างนั้น ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน พนักงานยังต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ต้องการ  
 การแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ เพื่อให้งานราบรื่นและหรือแล้วเสร็จตามเป้าหมาย จึงต้องการ  
 ได้รับมอบอำนาจมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ดังนั้นองค์การควรให้ความสำคัญกับการมอบอำนาจ  
 โดยเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้มีการสื่อสารแบบเปิด  
 สามารถตัดสินใจ สั่งการ และควบคุมการทำงานในเรื่องที่ได้รับมอบได้อย่างเต็มที่ การเปิดโอกาส  
 ให้พนักงานมีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ มีผลต่อความพึงพอใจในการ  
 ปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพของงานประสิทธิภาพและผลผลิตในทางที่จะบรรลุ  
 เป้าหมายขององค์การ หากองค์การได้ให้อำนาจการปฏิบัติการแก่พนักงานและเป็นข้อได้เปรียบใน  
 การแข่งขัน ผู้ปฏิบัติงานจะมีความผูกพันและมีความคิดสร้างสรรค์ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจใน  
 การปฏิบัติงานได้พัฒนาให้ตนเองมีความรู้ความสามารถ

### 3. ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

จากการศึกษาทำให้ทราบว่าพนักงานที่สังกัดสำนักตรวจสอบภายใน บริษัท ไปรษณีย์  
 ไทย จำกัด ให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์การ ในเรื่องการทำงานเป็นทีม แรงจูงใจใน  
 การทำงาน บรรยากาศในการทำงาน ใช้ข้อมูลสารสนเทศในองค์การ การเรียนรู้และการพัฒนา  
 มนุษยสัมพันธ์ในองค์การ และการมอบอำนาจ ซึ่งมีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง  
 แสดงให้เห็นว่าปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์การที่กล่าวข้างต้น มีความสำคัญที่จะส่งผลต่อผลการ  
 ปฏิบัติงานขององค์การซึ่งมีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูงเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การทำงานเป็นทีม แรงจูงใจในการทำงาน มนุษย  
 สัมพันธ์ในองค์การ และการมอบอำนาจ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น องค์การ  
 ควรให้ความสำคัญกับปัจจัยดังกล่าว โดยการศึกษาพฤติกรรมของพนักงานและพฤติกรรมกลุ่มเข้า

ด้วยกัน เพราะจะทำให้ผู้บริหารเข้าใจตนเอง เข้าใจผู้ได้บังคับบัญชา เข้าใจเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนเข้าใจบุคคลอื่น และสภาวะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบาย โดยความเข้าใจเหล่านี้จะทำให้สามารถทำนายพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้น และสามารถปรับปรุงพฤติกรรมตนเอง จูงใจ สนับสนุน และควบคุมพฤติกรรมของบุคคลอื่น อันเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารตนเองและบุคคลรอบข้าง และทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้

พฤติกรรมองค์การจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในยุคปัจจุบัน มองภาพโดยรวมจะเห็นได้ว่าการดำเนินการขององค์การนั้น ปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้การดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผล คือการประสานงานการสื่อสารและระบบข้อมูลขององค์การที่มีความสัมพันธ์ทั้งในระดับแนวตั้งและแนวนอนกับบุคคลของสองฝ่ายคือ ผู้บริหารและสมาชิกในองค์การ ซึ่งกลยุทธ์สำคัญที่ใช้ในการประสานงานเพื่อผลสัมฤทธิ์ขององค์การ จะอยู่ที่การวางแผน การควบคุมงาน กระบวนการสร้างแรงจูงใจ และผลตอบแทน การสร้างระบบข้อมูลเพื่อใช้กับการตัดสินใจของผู้บริหารและการบริการผู้บริหาร องค์การที่จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน สร้างสมรรถนะทางการแข่งขันให้เกิดขึ้นอย่างถาวร และความสำเร็จขององค์การจะมีมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับระบบจัดการภายในองค์การนั้นๆ องค์การจึงมีความสำคัญในการช่วยให้นักมนุษยสามารถตอบสนองความต้องการต่างๆ แต่จะประสบผลสำเร็จได้หรือไม่นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารองค์การที่มีประสิทธิผล คือองค์การที่เกิดจากความร่วมแรงร่วมใจกันทำงานของสมาชิกในองค์การ มีเป้าหมายเดียวกัน และมีระบบการจัดการภายในที่ดี อันก่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน การให้ความสำคัญกับพฤติกรรมองค์การย่อมส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ สร้างความสามารถทางการแข่งขันที่ยั่งยืนตลอดไป

ในการสร้างองค์การที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ ซึ่งพื้นฐานที่สำคัญในการสร้างองค์การสู่ความเป็นเลิศ นั้นคือ “ทุนมนุษย์” การพัฒนาศักยภาพขององค์การ และความสามารถในการแข่งขันขององค์การ โดยต้องมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับบุคลากรขององค์การทั้งในเรื่องการส่งมอบข้อมูลข่าวสาร ความรู้ อำนวยความสะดวกในการบริหารงานและรางวัลแก่บุคลากร การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันเพื่อก้าวสู่องค์การที่เป็นเลิศ การที่องค์การจะสามารถเป็นผู้นำได้นั้นต้องคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้ 1. ทุนมนุษย์ องค์การต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เพราะทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพและมีความเก่งนั้นจะสามารถเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์การได้ 2. ศักยภาพขององค์การและประสิทธิผลขององค์การ องค์การต้องมีศักยภาพที่สามารถนำตนเองไปสู่การเป็นที่ยอมรับและสามารถยกระดับผลการดำเนินงานของตนเองให้สูงขึ้น การมีศักยภาพในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมเป็นศักยภาพที่สำคัญและสร้างขึ้นได้ยาก เนื่องจากเมื่อองค์การมีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม

บุคลากรในองค์กรก็ต้องมีการปรับตัวด้วย ดังนั้นศักยภาพขององค์กรจะเกิดขึ้นไม่ได้หากขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ 3. ความสามารถหลักขององค์กรและประสิทธิผลขององค์กร ความสามารถหลักขององค์กรเป็นความเก่งขององค์กรที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งต้องเป็นความสามารถที่เหนือคู่แข่ง เป็นสิ่งที่เลียนแบบได้ยาก องค์กรต้องพยายามรักษาและพัฒนาความสามารถให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด ปัจจัยหลักในการสร้างองค์กรที่เป็นเลิศ (Key Success Factors to HPO)

### ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

การศึกษานี้เป็นการศึกษาความคิดเห็นพนักงานที่สังกัดสำนักตรวจสอบภายในบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัดเพียงกลุ่มเดียวเท่านั้น ซึ่งยังมีความแตกต่างของลักษณะส่วนบุคคลกลุ่มอื่นๆ ของบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่มีผลต่อระดับความคิดเห็น ซึ่งจะทำให้ผลการศึกษาที่ได้มีคุณค่าทางการวิเคราะห์เชิงลึกมากขึ้น ซึ่งบริษัทควรให้หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งของบริษัท เช่น ฝ่ายพัฒนาบุคลากร ทำการวิจัยซ้ำอีกครั้ง

การศึกษานี้เป็นการศึกษาปัจจัยพฤติกรรมองค์กรเพียง 7 ปัจจัยเท่านั้น ซึ่งยังมีปัจจัยอื่นๆ อีกมากที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร ดังนั้น หากมีผู้สนใจที่จะทำการศึกษาค้นคว้าต่อ สามารถนำผลการศึกษาที่ได้ไปพัฒนาปรับปรุงต่อ อันจะก่อให้เกิดประโยชน์จากการศึกษาให้เพิ่มสูงขึ้น

การศึกษานี้เป็นการศึกษาในสิ่งที่เกิดขึ้นแล้ว จากอดีตจนถึงปัจจุบัน ทำให้ไม่สามารถมองเห็นระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรในอนาคตว่าจะมีแนวโน้มสูงขึ้น หรือลดลง การศึกษาว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรในอนาคต ว่ายังมีผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรหรือไม่ ก็ควรศึกษาวิเคราะห์ต่อไป เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรต่อไป

## บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กฤษณา ศักดิ์ศรี (2534, หน้า 27) จิตวิทยาการศึกษา. กรุงเทพฯ : นิยมวิทยา
- กิตติ ภักดีวัฒน์กุล (2546) คัมภีร์ระบบสารสนเทศ. - พิมพ์ครั้งที่ 1, กรุงเทพฯ : เคทีพี คอมพ์ แอนด์ คอนซัลท์, 2546
- กาญจนา เกียรติวัฒนาพันธุ์ (2542) “บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา กองสาธารณสุขภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข” ภาคนิพนธ์ ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- จงกล กุลพรม (2548) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจติดตั้งงานระบบ M&E ภาคนิพนธ์ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขา วิทยาการจัดการ
- ชาริณี จันทร์แสงศรี (2550) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการประสิทธิผลการปฏิบัติงานของ พนักงานควบคุมการจราจรทางอากาศของบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ชุมพล ศฤงคารศิริ (2537) ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ เทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ , พิมพ์ครั้งที่ 2 สถาบัน คณะวิศวกรรมศาสตร์
- ชัยวัฒน์ ทีปะนาวิน (2546) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของสำนักงานสถาปนิก บทคัดย่อ การศึกษาค้นคว้าอิสระ สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ชุติมา ชวนะเวสสกุล (2547) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท เจ็บเซ่น แอนด์ เจ็สเซ่น บิสซิเนส เซอร์วิสเอส (ที) จำกัด มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ชุลีพร เอี่ยมอานวย (2548) “การศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพการพัฒนาไปสู่การเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
- คณัย เทียนพุด (2546) ดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ (KPIs) และการประเมินองค์กรแบบสมดุล BSC, กรุงเทพมหานคร : บริษัท ดี เอ็น ที คอนซัลแตนท์ จำกัด
- ทินกฤต ชัยวิริยกุล (2546) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจประกันภัย กรณีศึกษา บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) บทคัดย่อ การศึกษาค้นคว้าอิสระ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ธงชัย สมบูรณ์. จากองค์กรแห่งการเรียนรู้...สู่องค์กรเยี่ยมสุข. - - กรุงเทพฯ : ปราชญ์สยาม



- นิรันดร์ ล้ำเลิศลักษณะชัย (2547) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ  
เครื่องปรับอากาศ กรณีศึกษา บริษัท แคนเรียร์ (ประเทศไทย จำกัด) การศึกษาค้นคว้า  
อิสระ สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- นันทนวล หมั่นธรรม (2546) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานไทยใน  
บริษัทข้ามชาติ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด พ.ศ. 2550 รายงานประจำปี 2550 รวบรวมและจัดทำโดย ฝ่ายกลยุทธ์  
บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด
- บุญดี บุญญกิจ, กมลวรรณ ศิริพานิช 2545 Benchmarking ทางลัดสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ, พิมพ์ครั้งที่  
ที่ 2, กรุงเทพฯ : อิน โนกราฟฟิกส์ (2545)
- บัณฑิต พัฒนศักดิ์ (2546) ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจธนาคาร กรณีศึกษา ธนาคารเอเชีย  
จำกัด ภาคนิพนธ์ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
สาขาวิทยาการจัดการ
- ประภาวดี ประจักษ์สุนิศา (2546) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การ เอกสารการสอน  
ชุดวิชา พฤติกรรมองค์การและการจัดการทางการตลาด สาขาวิทยาการจัดการ นนทบุรี  
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์.2543. การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ.
- ผลิน ภู่อรุณ (2540) กลยุทธ์การจัดการบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศในประเทศไทย กรุงเทพฯ :  
คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- พนิดา รัตนไพโรจน์ (2542) ผลของการใช้โปรแกรมเสริมสร้างพลังอำนาจต่อการรับรู้ผลที่ส่งเสริม  
การทำงานเป็นทีมและเจตคติต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกทีมการพยาบาล.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการพยาบาล บัณฑิต  
วิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พลสุข สัมบุรัง (2548) มนุษย์สัมพันธ์ในองค์การ.- - พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏสวนดุสิต, 2548
- พสุ เดชะรินทร์ (2546). เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย **Balanced Scorecard** และ **Key  
Performance Indicators**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- เพ็ญศรี พิทักษ์ธรรม มัชฌิมากิโร (2543) พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ (Human Behavior in  
Organization) สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

- มัลลิกา บุญนาค 2542 สถิติเพื่อการตัดสินใจ / พิมพ์ครั้งที่ 4 [กรุงเทพฯ] : ภาควิชาสถิติ คณะ  
พาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542
- รศ.ศิริวรรณ เสรีรัตน์ รศ.สมชาย หิรัญกิตติ ผศ.ดร.ชนวรรษ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550) การจัดการ  
และพฤติกรรมองค์การ (Management and Organization Behavior) พิมพ์ที่ บริษัท  
ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด
- รัชณี สิงห์บุญญา (2541) การทดลองกิจกรรม 5 ส ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม  
ร่วมในโรงพยาบาลอำนาจเจริญ มหาวิทยาลัยมหิดล
- วราภรณ์ ตระกูลสถิตย์ . การทำงานเป็นทีม.-- พิมพ์ครั้งที่ 1, กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ, 2549
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2543) “การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลสำเร็จขององค์กร” รวม  
บทความวิชาการ 100 ปี รัฐประศาสนศาสตร์ไทย ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะ  
รัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- วัลยาภรณ์ ทังสุภูติ (2550) เอกสารการสัมมนา “วันนักบริหารงานบุคคล”  
หัวข้อการสัมมนา HR กับการพัฒนาองค์กรสู่ High Performance Organization
- สุนี เลิศแสวงกิจ (2538) การบริหารธุรกิจขนาดย่อม พิมพ์ครั้งที่ 1 สถานที่พิมพ์ กรุงเทพฯ : วังอักษร,  
สุพจน์ ทราญแก้ว (2543) การวัดผลการปฏิบัติงาน เอกสารประกอบการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ  
จัดทำแผนกลยุทธ์ สถาบันราชภัฏเชียงใหม่
- สมพร สุทัศน์ีย์ (2548) มนุษย์สัมพันธ์, กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สมคิด บางโม (2540) องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : บริษัท พิมพ์ดี จำกัด
- สมใจ ลักษณะ (2546) การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน พิมพ์ครั้งที่ 3 ศูนย์หนังสือสถาบันราช  
ภัฏสวนสุนันทา
- อรุณ รักรธรรม (2533: 31-225) มนุษย์สัมพันธ์กับนักบริหาร กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒน  
บริหารศาสตร์
- อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร. 2547. การประเมินผลการปฏิบัติงาน กรุงเทพฯ : สมาคม  
ส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น)
- อัญญา พันธุ์อรุณ (2546) บทความย่อ ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของมัคคุเทศก์ที่จัด  
ทะเบียนในเขตกรุงเทพมหานคร ณ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย--มหาวิทยาลัยศรี  
นครินทรวิโรฒ

- Beckhard, R. and Harris, R.T. **Organization Transitions: Managing Complete Change**. Reading Mass: Addison-Wesley Publishing Company, 1997.
- Campbell et al. 1970 cited by Amundson 2000, 18; Davidson 2000, 21
- Charles W.L.Hill and Gareth R.Jones. **Strategic Management: An Inetgrated Approach**. 4<sup>th</sup> ed. New York.: Honghton Mifflin, 1998.
- Daft, R.L. **Management**. 6<sup>th</sup> edit. United. State. Thomson, 2003.
- Frenh, Wendell L. and Cecil H. Bell, Jr. **Organization Development : Behavioral Science Interventions for Organization Improvement**. 8<sup>th</sup> ed. Englewood cliffs, New Jersey : Prentice-Hall 1984.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. "The balanced Scorecard-Measure that Direve Performance." Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance. 1998.
- L.J. Bourgeois, III, Irere M. Duhaime and L.J. Stimpert. **Strategic Management: A Managerial Perspective**. 2<sup>nd</sup> ed. Tokyo.: The Dryder Press, 1999.
- Nelson. Debra L. and Quick, James Compbell. **Organizational Behavior** 5<sup>th</sup> ed. USA : South. Western. Thomson Corporation, 2006.
- Robbins, Stephen p. **Organizational Behavior**. 10<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, New Jersey : Rearson Education, Inc., 2003.
- Schermerhorn,John. R.,Jr., James G.Hunt and Rechard N. Osborn. **Organizational Behavior**. 7<sup>th</sup> ed. New York : John Wiley & Sons. 2002.
- \_\_\_\_\_ **Organizational Behavior**. 8<sup>th</sup> ed USA. : John Wiley & Sons. 2003.
- Schneider 1972, 1994 cited by Amundson 200, 19; Davidson 2000, 18

## ภาคผนวก

## แบบสอบถาม

เรื่อง ปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์กรที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของ  
 สำนักตรวจสอบภายใน บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด

## ส่วนที่ 1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล

กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่อง  เพียงข้อเดียว

เฉพาะผู้วิจัย

- |                                |   |   |                                       |
|--------------------------------|---|---|---------------------------------------|
| 1. เพศ                         | 1 <input type="checkbox"/> ชาย                              | 2 <input type="checkbox"/> หญิง                 | <input type="checkbox"/>              |
| 2. อายุ                        |   |   |                                       |
|                                | 1 <input type="checkbox"/> น้อยกว่า หรือเท่ากับ 30 ปี       | 2 <input type="checkbox"/> 31- 40 ปี            | <input type="checkbox"/>              |
|                                | 3 <input type="checkbox"/> 41 - 50 ปี                       | 4 <input type="checkbox"/> มากกว่า 50 ปี        |                                       |
| 3. อายุงาน(นับรวมตั้งแต่ กสท.) |   |   |                                       |
|                                | 1 <input type="checkbox"/> น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี         | 2 <input type="checkbox"/> 6 - 10 ปี            | 3 <input type="checkbox"/> 11 - 15 ปี |
|                                | 4 <input type="checkbox"/> 16 - 20 ปี                       | 5 <input type="checkbox"/> มากกว่า 20 ปี        | <input type="checkbox"/>              |
| 4. ระดับการศึกษา               |   |   |                                       |
|                                | 1 <input type="checkbox"/> ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า | 2 <input type="checkbox"/> ปวช./ม.6             | <input type="checkbox"/>              |
|                                | 3 <input type="checkbox"/> ประกาศนียบัตรโรงเรียนการไปรษณีย์ | 4 <input type="checkbox"/> อนุปริญญา/ปวส. /ปวท. |                                       |
|                                | 5 <input type="checkbox"/> ระดับปริญญาตรี                   | 6 <input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาตรี     |                                       |
| 5. ระดับชั้น                   |   |   |                                       |
|                                | 1 <input type="checkbox"/> น้อยกว่าหรือเท่ากับระดับ 3       | 2 <input type="checkbox"/> ระดับ 4-5            | <input type="checkbox"/>              |
|                                | 3 <input type="checkbox"/> ระดับ 6-7                        | 4 <input type="checkbox"/> ระดับ 8-9            |                                       |
|                                | 5 <input type="checkbox"/> ตั้งแต่ระดับ 10 ขึ้นไป           |   |                                       |
| 6. รายได้                      |   |   |                                       |
|                                | 1 <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 15,000 บาท               | 2 <input type="checkbox"/> 15,001 - 30,000 บาท  | <input type="checkbox"/>              |
|                                | 3 <input type="checkbox"/> 30,001 - 45,000 บาท              | 4 <input type="checkbox"/> 45,001 - 60,000 บาท  |                                       |
|                                | 5 <input type="checkbox"/> 60,001 - 75,000 บาท              | 6 <input type="checkbox"/> 75,001 ขึ้นไป        |                                       |

## ส่วนที่ 2 ปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์กรที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร

โปรดพิจารณาคำถามในแต่ละข้อ และใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความคิดเห็นของท่าน เพียงข้อเดียว

ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน	ระดับความเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>การทำงานเป็นทีม</b>					
1. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการจัดตั้งทีมงานในหน่วยงานต่างๆ อย่างจริงจัง					
2. ทีมงานที่ได้รับการจัดตั้งขึ้นสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีกับองค์กรได้สม่ำเสมอ					
3. มีการจัดตั้งทีมงานข้ามสายงานจากหน่วยงานต่างๆ เพื่อจัดการปัญหาขององค์กรร่วมกัน					
4. สมาชิกผู้ทำงานในทีมงานมีคุณสมบัติด้านวิชาชีพเหมาะสมกับภารกิจที่ได้รับมอบหมาย					
5. องค์กรของท่านมีการฝึกอบรมให้เกิดความเข้าใจในการทำงานเป็นทีมตลอดเวลา					
<b>แรงจูงใจในการทำงาน</b>					
1. องค์กรของท่านตอบสนองความต้องการของพนักงานได้อย่างเหมาะสม					
2. องค์กรของท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรมและเสมอภาคต่อทุกฝ่าย					
3. ท่านมีโอกาสก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งงานในระดับสูงได้ด้วยความสามารถและความรู้ของท่านเอง					
4. ท่านมีโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของตนเองหากต้องการ					
5. ท่านสามารถพูดได้อย่างภาคภูมิใจว่าท่านมีคุณค่าและความสำคัญต่อองค์กรนี้					
<b>บรรยากาศในการทำงาน</b>					
1. ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงานเป็นไปด้วยดี					
2. พนักงานของหน่วยงานต่างๆ ให้ความร่วมมือร่วมใจในการช่วยเหลือการปฏิบัติงานของกันและกันโดยไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก					

ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน	ระดับความเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
3. บรรยากาศของการทำงานภายในองค์กรมีความเป็นกันเองอบอุ่นและ จริงใจต่อกัน					
4. ท่านรู้สึกมีความสุขกับงานที่ได้รับมอบหมาย					
5. ท่านเห็นว่าได้รับการปฏิบัติในด้านคุณภาพชีวิตในที่ทำงานอยู่ในระดับดี					
<b>การใช้ข้อมูลสารสนเทศในองค์กร</b>					
1. องค์กรของท่านสนับสนุนในการใช้เทคโนโลยีเพื่อจัดเก็บข้อมูล การ กระจายข้อมูลและการเข้าถึงข้อมูลได้สะดวก					
2. ข้อมูลข่าวสารที่มีในองค์กรมีความน่าเชื่อถือและทันต่อเหตุการณ์ที่ เปลี่ยนแปลงไป					
3. องค์กรจัดช่องทางการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกันและ กันในองค์กรแบบเปิดกว้างและทั่วถึง					
4. ท่านเก็บรวบรวมข้อมูลและข่าวสารไว้เป็นหลักฐานในการปฏิบัติงาน และเพื่อการพัฒนาตนเอง					
5. องค์กรของท่านมีการใช้ช่องทางผ่าน Internet เพื่อการสื่อสาร แลกเปลี่ยนระหว่างพนักงาน ได้ตลอดเวลา					
<b>การเรียนรู้และการพัฒนา</b>					
1. องค์กรของท่านส่งเสริมให้พนักงานทุกคนได้พัฒนาตนเองทั้งในและ นอกสถานที่ทำงาน เพื่อการเรียนรู้อย่างกว้างขวาง					
2. องค์กรของท่านเอื้ออำนวยและสนับสนุนให้ท่านได้เรียนรู้การ ปฏิบัติงาน ของหน่วยงานอื่นๆ ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร					
3. ท่านมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ด้านการเรียนรู้กัน อย่างต่อเนื่องระหว่างทีมงานและระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร					
4. ท่านมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนให้ไปสู่ ความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้					
5. องค์กรของท่านมีเทคโนโลยีด้านสารสนเทศและงบประมาณสนับสนุน การเรียนรู้เพียงพอ					

ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน	ระดับความเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>มนุษยสัมพันธ์ในองค์กร</b>					
1. ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ท่านสามารถเข้าพบ และพูดคุยเรื่องสำคัญต่อองค์กรได้ทุกเรื่อง					
2. ท่านสามารถทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานได้เป็นอย่างดี					
3. ท่านได้รับการยกย่องและประกาศกิตติคุณให้ปรากฏ เมื่อสามารถดำเนินงาน ได้ผลสำเร็จ					
4. สมาชิกทุกคนในองค์กรไว้วางใจซึ่งกันและกัน					
5. ท่านรู้สึกว่าคุณเองสามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องสำคัญๆ ของหน่วยงาน					
<b>การมอบอำนาจ</b>					
1. องค์กรของท่านจัดพนักงาน โดยมอบหน้าที่รับผิดชอบและสร้างระบบในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับโครงสร้างขององค์กรและแผนงาน					
2. องค์กรของท่านมีการมอบอำนาจให้แก่บุคคล หรือกลุ่มที่มีความรู้ความสามารถ และมีอิทธิพลอย่างเหมาะสมโดยระบุขอบเขตของอำนาจอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร					
3. องค์กรของท่านมีการบริหารงานแบบให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นได้อย่างทั่วถึง					
4. องค์กรมีความขัดแย้งจากปัญหาการปฏิบัติงานน้อยลง และมีความสามัคคีมากขึ้นจากเดิม					
5. ท่านสามารถตัดสินใจ สั่งการ และควบคุมการทำงานในเรื่องที่ได้รับมอบได้อย่างเต็มที่					



### ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร

โปรดพิจารณาคำถามในแต่ละข้อ และใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความคิดเห็นของท่าน เพียงข้อเดียว

ความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงาน	ระดับความเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>ปัจจัยที่เป็นตัวเงิน</b>					
<b>มุมมองด้านตัวเงิน</b>					
1. องค์กรมีความสามารถในการทำกำไรเพิ่มขึ้น และมีอัตราการเจริญเติบโต และมูลค่าหุ้นสูงขึ้น					
2. ผลตอบแทนกำไรเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนพนักงานสูงขึ้นจากปีที่ผ่านๆ มา					
3. ผลตอบแทนกำไรเมื่อเปรียบเทียบกับสินทรัพย์อยู่ในระดับดีกว่าปีที่ผ่านๆ มา					
4. องค์กรมีความสามารถในการชำระหนี้อยู่ในเกณฑ์ดี					
5. องค์กรมีความสามารถในการบริหารสินค้าคงคลังอยู่ในเกณฑ์ดี					
6. องค์กรสามารถควบคุม ค่าใช้จ่าย ให้เป็นไปตามที่กำหนด และดีกว่าปีที่ผ่านๆ มา					
7. องค์กรสามารถปรับลดต้นทุนในการดำเนินงานได้ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด					
8. องค์กรสามารถนำเสนอสินค้าและบริการที่ได้มาตรฐานในต้นทุนที่ต่ำ					
<b>ปัจจัยที่ไม่ใช่ตัวเงิน</b>					
<b>มุมมองด้านลูกค้า</b>					
1. ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป					
2. จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าลดลง					
3. ลูกค้าได้เห็นคุณค่าในด้านความเป็นผู้นำในด้านสินค้าและบริการ					
4. ลูกค้ายอมรับผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นผลผลิตขององค์กร					
5. ลูกค้าใหม่มีอัตราเพิ่มขึ้น และลูกค้าเก่ายังรักษาไว้ได้					
6. ลูกค้าได้รับความช่วยเหลือแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วและทันการณ์					
7. ลูกค้าพอใจในการให้บริการที่รวดเร็ว และมีความบกพร่องในการให้บริการน้อยลง					
8. องค์กรมีความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว					

ความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงาน	ระดับความเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>มุมมองด้านกระบวนการภายใน</b>					
1. ข้อมูลที่ใช้สื่อสารกันในองค์กรมีความถูกต้อง แม่นยำ ทันสมัย ทันเวลา					
2. พนักงานมีอัตราการเข้าออก ลาป่วย หรือลาภิกษน้อยลง					
3. พนักงานเน้นการร่วมมือ และร่วมกันทำงานเป็นทีมเพื่อทำงานให้เสร็จตามเป้าหมาย					
4. พนักงานเน้นการร่วมมือ และร่วมกันทำงานเป็นทีม ทำให้ประหยัดเวลาและต้นทุน					
5. ความสัมพันธ์ในองค์กรราบรื่น อบอุ่น					
6. องค์กรสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดความบกพร่องได้อย่างทันท่วงที					
7. ความเสียหาย อุบัติเหตุ หรือข้อผิดพลาดอยู่ในระดับที่สามารถควบคุมได้					
8. ข้อขัดแย้ง และปัญหาในการปฏิบัติงานเกิดขึ้นลดน้อยลง					
<b>มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา</b>					
1. พนักงานรู้สึกรักองค์กร และมีทัศนคติในทางบวก					
2. พนักงานพอใจต่อค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน					
3. พนักงานสามารถแนะนำและ/หรือแลกเปลี่ยนความรู้ใหม่ๆ ให้กับเพื่อนร่วมงานได้					
4. พนักงานสามารถค้นคว้า สร้าง และพัฒนาความรู้ นวัตกรรมที่เกี่ยวข้อง สามารถคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ เป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และเป็นการสร้างทรัพย์สินทางปัญญา					
5. พนักงานมีทักษะมีความรู้ และได้นำความรู้มาออกแบบงาน อันเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงคุณภาพ และประสิทธิภาพของการดำเนินงาน					
6. พนักงานได้รับการฝึกอบรมมีจำนวนชั่วโมงต่อปีมากขึ้น					
7. พนักงานเกิดวัฒนธรรมในการทำงาน ทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายได้สำเร็จ โดยคำนึงถึงเป้าหมายของทีม					
8. พนักงานสามารถสื่อสาร ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ					

**ส่วนที่ 4** ความคิดเห็นเพิ่มเติม หรือข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม**

**ประวัติผู้ศึกษา**

<b>ชื่อ</b>	นางนิตยา มะพล
<b>วัน เดือน ปี</b>	5 กุมภาพันธ์ 2515
<b>สถานที่เกิด</b>	อำเภอเมือง จังหวัดนครศรีธรรมราช
<b>ประวัติการศึกษา</b>	ปริญญาตรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ. 2540
<b>สถานที่ทำงาน</b>	สำนักตรวจสอบภายใน บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด
<b>ตำแหน่ง</b>	พนักงานธุรการ 6