

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานใน
โรงงานอุตสาหกรรมเยื่อและกระดาษในเขตภาคกลาง

นายดิเรก อัสถิ



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2555

**Factors Relating to Performance Efficiency of Employees of Pulp and
Paper Industries in the Central Region**

Mr. Direk Asathi



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2012

ชื่อวิทยานิพนธ์ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน
ในโรงงานอุตสาหกรรมเยื่อและกระดาษในเขตภาคกลาง
ผู้วิจัย นายดิเรก อัสถิ รหัสนักศึกษา 2523001010 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ชรินทร์ ชุณหพันธรัักษ์
(2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อมรรัตน์ ภิญโญอนันตพงษ์ **ปีการศึกษา** 2555

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมเยื่อและกระดาษในเขต ภาคกลาง (2) ความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านองค์การและการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมเยื่อและกระดาษในเขตภาคกลาง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมเยื่อและกระดาษในเขตภาคกลาง จาก 14 บริษัท/โรงงาน ซึ่งทำการเลือกในแต่ละโรงงานจะต้องมีพนักงานปฏิบัติงานภายในโรงงานตั้งแต่ 200 คนขึ้นไป เป็นจำนวนทั้งสิ้น 6,036 คน กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานปฏิบัติงาน โดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ ได้กลุ่มตัวอย่าง 380 คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามวิธีแบบโควต้า เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.896 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ส่วนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าทีและการทดสอบความแปรปรวนทางเดียว การทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญทางสถิติในทิศทางเดียวกันและการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า (1) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าพนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน ด้านกระบวนการการบริหาร และด้านต้นทุน ตามลำดับ (2) ปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเยื่อและกระดาษในเขตภาคกลางไม่แตกต่างกัน ปัจจัยด้านองค์การและการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเยื่อและกระดาษในเขตภาคกลาง

คำสำคัญ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โรงงานอุตสาหกรรมเยื่อและกระดาษ เขตภาคกลาง

Thesis title: Factors Relating to Performance Efficiency of Employees of Pulp and Paper Industries in the Central Region

Researcher: Mr. Direk Asathi; **ID:** 2523001010;

Degree: Master of Business Administration;

Thesis advisors: (1) Chanin Chunhapuntharuk, Associate Professor;

(2) Dr.Amorirut Pinyoanuntapong, Assistant Professor; **Academic year:** 2012

Abstract

The objectives of the study were (1) to study the levels of performance efficiency of employees of pulp and paper industries in the central region; and (2) to study the relationships among personal, organizational and performance factors and performance efficiency of employees of pulp and paper industries in the central region.

The population consisted of 6,036 employees selected from 14 pulp and paper industries in the central region and each company employed more than 200 employees. The samples were 380 operational employees selected by using Yamane's formula and quota sampling method. The questionnaire with the 0.896 confidence value was used for data collection. The data was analyzed by using percentage, mean, standard deviation, t-Test, one-way ANOVA, and Pearson Product Moment Correlation.

The results showed that (1) overall the performance efficiency of employees was at the moderate level. The result of performance, administration processes, and cost issues were rated the moderate level respectively; and (2) the different personal factors affected no difference in performance efficiency of employees of pulp and paper industries in the central region. The organizational and performance factors related to performance efficiency of employees of pulp and paper industries in the central region.

Keywords: Performance Efficiency, Pulp And Paper Industry, Central Region

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยครั้งนี้ สำเร็จขึ้นได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ชนินทร์ ชุนหพันธ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรรัตน์ ภิญโญนนตพงษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาทั้งสอง ท่าน ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำและติดตามการทำ การวิจัยครั้งนี้อย่างใกล้ชิดมาโดยตลอด รวมทั้งได้กรุณาตรวจสอบและแก้ไขปรับปรุง การทำวิทยานิพนธ์จนถูกต้องสมบูรณ์และ ขอขอบพระคุณคณาจารย์แขนงวิชาบริหารธุรกิจทุกท่านที่ได้กรุณาให้ความรู้ รวมทั้งให้กำลังใจมา โดยตลอดระยะเวลาการวิจัย

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอย่างสูงต่อ คุณปราโมทย์ วิศวินิตย์ ผู้อำนวยการฝ่ายซ่อมบำรุง และวิศวกรกรม บริษัท ปัญจพล เปเปอร์อินดัสตรี จำกัด คุณประชา อ่วมเผือก ผู้จัดการฝ่ายผลิต กระดาษ บริษัท ปัญจพล เปเปอร์อินดัสตรี จำกัด คุณทิพนิภา จิราระรินทร์ศักดิ์ ผู้อำนวยการฝ่าย ผลิตพัลพ์มิล บริษัท ปัญจพล พัลพ์ อินดัสตรี จำกัด คุณนพดล ปิงชัย ผู้จัดการอาวุโสฝ่ายผลิต บริษัท นอร์สเค้ สคู้ค (ประเทศไทย) จำกัด คุณวินัย บุญเลิศ หัวหน้าแผนกผลิตเยื่อและฟอกเยื่อ บริษัท เอ็นไวรอนเม้นท์ พัลพ์ แอนด์ เปเปอร์ จำกัด ที่ได้ให้คำแนะนำ ให้ความรู้และตรวจสอบ เครื่องมือในการวิจัย และต้องขอบพระคุณ โรงงานอุตสาหกรรมเยื่อและกระดาษในเขตภาคกลาง ที่เอื้อเพื่อข้อมูลเกี่ยวกับการประกอบการ พนักงานทุกๆท่านที่กรุณาอำนวยความสะดวกและ อนุญาตให้เก็บข้อมูลครั้งนี้

ขอขอบพระคุณคุณพ่อ คุณแม่ ครูอาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้ ประสบการณ์และคุณธรรมในการดำเนินชีวิต สดุดีขอยขอบคุณพี่ๆ เพื่อนๆ น้องๆ ทุกคนที่เป็น กำลังใจและคอยช่วยเหลือซึ่งกันและกันจนสำเร็จการศึกษาในครั้งนี้ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย ครั้งนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้แก่โรงงานอุตสาหกรรมเยื่อและกระดาษในเขตภาคกลางเพื่อเป็นประโยชน์ ในการดำเนินงานต่อไป

ดิเรก อัสถิ

กรกฎาคม 2556

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
กรอบแนวคิดในการศึกษา	3
สมมติฐานการศึกษา	4
ขอบเขตการศึกษา	4
นิยามศัพท์	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	6
แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน	6
แนวคิด และทฤษฎี ที่เกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์การและการปฏิบัติงาน	30
โรงงานอุตสาหกรรมเยื่อและกระดาษในเขตภาคกลาง	50
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	64
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	70
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	70
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	72
การวิเคราะห์ข้อมูล	74

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	76
ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล.....	76
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยด้านการองค์การและการปฏิบัติงาน.....	79
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน.....	84
ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน.....	87
ตอนที่ 5 ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการเพิ่มประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน.....	100
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	101
สรุปผลการวิจัย.....	101
อภิปรายผล.....	108
ข้อเสนอแนะ.....	110
บรรณานุกรม.....	112
ภาคผนวก.....	120
ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ.....	121
ข แบบสอบถาม.....	123
ประวัติผู้วิจัย.....	132

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	การจัดประเภทอุตสาหกรรมเชื้อและกระดาษแยกตามลักษณะ ลำดับชั้นอุตสาหกรรมการจัดประเภทอุตสาหกรรมเชื้อและ กระดาษแยกตามลักษณะลำดับชั้นอุตสาหกรรม..... 53
ตารางที่ 4.1	จำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามอายุ ตำแหน่งงาน วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน การฝึกอบรมดูงานและ ทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงาน..... 77
ตารางที่ 4.2	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการองค์การ และการปฏิบัติงาน..... 79
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยองค์การและ การปฏิบัติงานด้านนโยบายและการบริหารงานในองค์การ..... 80
ตารางที่ 4.4	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการองค์การ และการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานในองค์การ..... 81
ตารางที่ 4.5	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการองค์การและ การปฏิบัติงานด้านภาวะผู้นำ..... 82
ตารางที่ 4.6	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการองค์การและ การปฏิบัติงานด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน..... 83
ตารางที่ 4.7	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของพนักงาน..... 84
ตารางที่ 4.8	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของพนักงานด้านต้นทุน..... 85
ตารางที่ 4.9	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของพนักงานด้านกระบวนการบริหาร..... 85
ตารางที่ 4.10	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของพนักงานด้านผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน..... 86
ตารางที่ 4.11	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของปัจจัยส่วนบุคคลต่อประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเชื้อและกระดาษ ในเขตภาคกลางจำแนกตามเพศ..... 88

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.12 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของปัจจัยส่วนบุคคลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลาง จำแนกตามอายุ.....	89
ตารางที่ 4.13 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของปัจจัยส่วนบุคคลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลางจำแนกตามตำแหน่งงาน.....	90
ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของปัจจัยส่วนบุคคลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานใน โรงงานอุตสาหกรรมผลิตเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลางจำแนกตามระดับวุฒิการศึกษา.....	92
ตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของปัจจัยส่วนบุคคลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานใน โรงงานอุตสาหกรรมผลิตเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลางจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน.....	93
ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของปัจจัยส่วนบุคคลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานใน โรงงานอุตสาหกรรมผลิตเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลางจำแนกตามการฝึกอบรม/ดูงาน.....	94
ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของปัจจัยส่วนบุคคลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานใน โรงงานอุตสาหกรรมผลิตเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลาง จำแนกตามทักษะในการใช้เทคโนโลยี.....	95
ตารางที่ 4.18 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์การและการปฏิบัติงานด้านนโยบายและการบริหารงานภายในองค์การกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลาง.....	96
ตารางที่ 4.19 ตัวอย่างความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์การและการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานในองค์การกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานใน โรงงานอุตสาหกรรมผลิตเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลาง.....	97

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.20 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์การและการปฏิบัติงานด้านภาวะผู้นำกับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเชื้อ และกระดาษในเขตภาคกลาง.....	98
ตารางที่ 4.21 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์การและการปฏิบัติงานด้านความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงาน อุตสาหกรรมผลิตเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลาง.....	99



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1	กรอบแนวคิดการวิจัย..... 3
ภาพที่ 2.1	ผลการศึกษาความต้องการของคนงานในประเทศด้อยพัฒนา..... 19
ภาพที่ 2.2	ทฤษฎีความหวังของมุลเหตุจูงใจ..... 23
ภาพที่ 2.3	องค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่ผลที่มีประสิทธิภาพ..... 27
ภาพที่ 2.4	แบบจำลองโครงข่ายภาวะผู้นำ..... 44
ภาพที่ 2.5	ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม..... 45
ภาพที่ 2.6	ความสัมพันธ์ของอุตสาหกรรมเยื่อและกระดาษกับอุตสาหกรรมอื่นๆ..... 52



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงทางสภาพสังคมโดยทั่วไปในปัจจุบัน ทำให้เศรษฐกิจโลกเกิดการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงต่างๆเหล่านี้เกิดขึ้นจากภาวะการแข่งขันทางธุรกิจขององค์กรที่มีอยู่ในทุกพื้นที่ ทุกประเทศทั่วโลก และสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรต่างๆ บรรลุผลสำเร็จได้นั้นก็คือ ทรัพยากรทางการบริหาร ทั้ง 4 ประเภท ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการบริหารการจัดการ (Management) ทรัพยากรทางการบริหารที่มีคุณค่าที่สุดในองค์กร คือ ทรัพยากรมนุษย์ (Man) หรือบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จที่สำคัญ คือ องค์กรต้องมีทีมงานที่ร่วมมือร่วมใจกัน รับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดีและมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน แต่การที่จะได้มาซึ่งความสำเร็จขององค์กรนั้นๆ ก็ต่อเมื่อบุคลากรหรือพนักงานในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในลักษณะงาน และมีคุณภาพ ในบรรดาทรัพยากร (Resources) ต่างๆขององค์กร มนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดและมีผลโดยตรงต่อการที่องค์กรจะสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ พนักงานก็เช่นเดียวกัน เป็นบุคลากรที่สำคัญในการขับเคลื่อนกลไกในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

องค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องเนื่องมาจากพนักงานในองค์กรมีประสิทธิภาพเป็นสำคัญ และถ้าหากพนักงานในองค์กรขาดประสิทธิภาพ ขาดความรู้ความสามารถแรงจูงใจในการทำงาน ไม่มีความรักความผูกพันกับองค์กร อาจก่อให้เกิดปัญหาตามมา อาทิ เช่น การทำงานของพนักงานไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้ไม่ได้ผลลัพธ์ตามที่องค์กรต้องการ เกิดการโยกย้าย ทำให้เปลี่ยนงานบ่อย อัตราการเข้าออกของพนักงานค่อนข้างสูง ซึ่งอาจทำให้องค์กรนั้นกลายเป็นองค์กรที่ไม่ประสบความสำเร็จในที่สุด ในทางกลับกัน ถ้าองค์กรที่มีพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ มีความมานะอดสาหะต่อการทำงาน มีความผูกพันกับองค์กรแล้ว ก็จะทำให้โอกาสที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จตามที่ต้องการย่อมมีมากขึ้น

อุตสาหกรรมเชื้อและกระดาษ ก็เป็นอุตสาหกรรมหนึ่ง ต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จากความผันผวนทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม ตลอดจนเทคโนโลยี ที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องภายใต้เครือข่ายการสื่อสารไร้พรมแดนในกระแสโลกาภิวัตน์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อองค์การทั้งภาครัฐและเอกชน ให้ต้องปรับตัวในหลาย ๆ ด้าน ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับพนักงานและปัจจัยด้านองค์การและการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพียงใด และปัจจัยใดที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุง สนับสนุนให้พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมเชื้อและกระดาษเพิ่มศักยภาพในการทำงานต่อไป และจะได้นำข้อมูลจากการศึกษาครั้งนี้ มาใช้ในการพัฒนางานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การให้มีความตั้งใจ ทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจ นอกจากนี้ยังสามารถทำให้องค์การสามารถหาแนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหภายในขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถอยู่รอดและเติบโตก้าวหน้าไปได้ หรือการที่องค์การต่างๆ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อการเตรียมความพร้อมอย่างมีประสิทธิภาพในการเผชิญหน้าและรับมือกับปัญหาต่างๆ เพื่อให้้องค์การสามารถดำรงอยู่ในสถานะที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลาง เพื่อนำปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการด้านองค์การและการปฏิบัติงานไปใช้พัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานก็เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาและการบริหารงานขององค์การต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

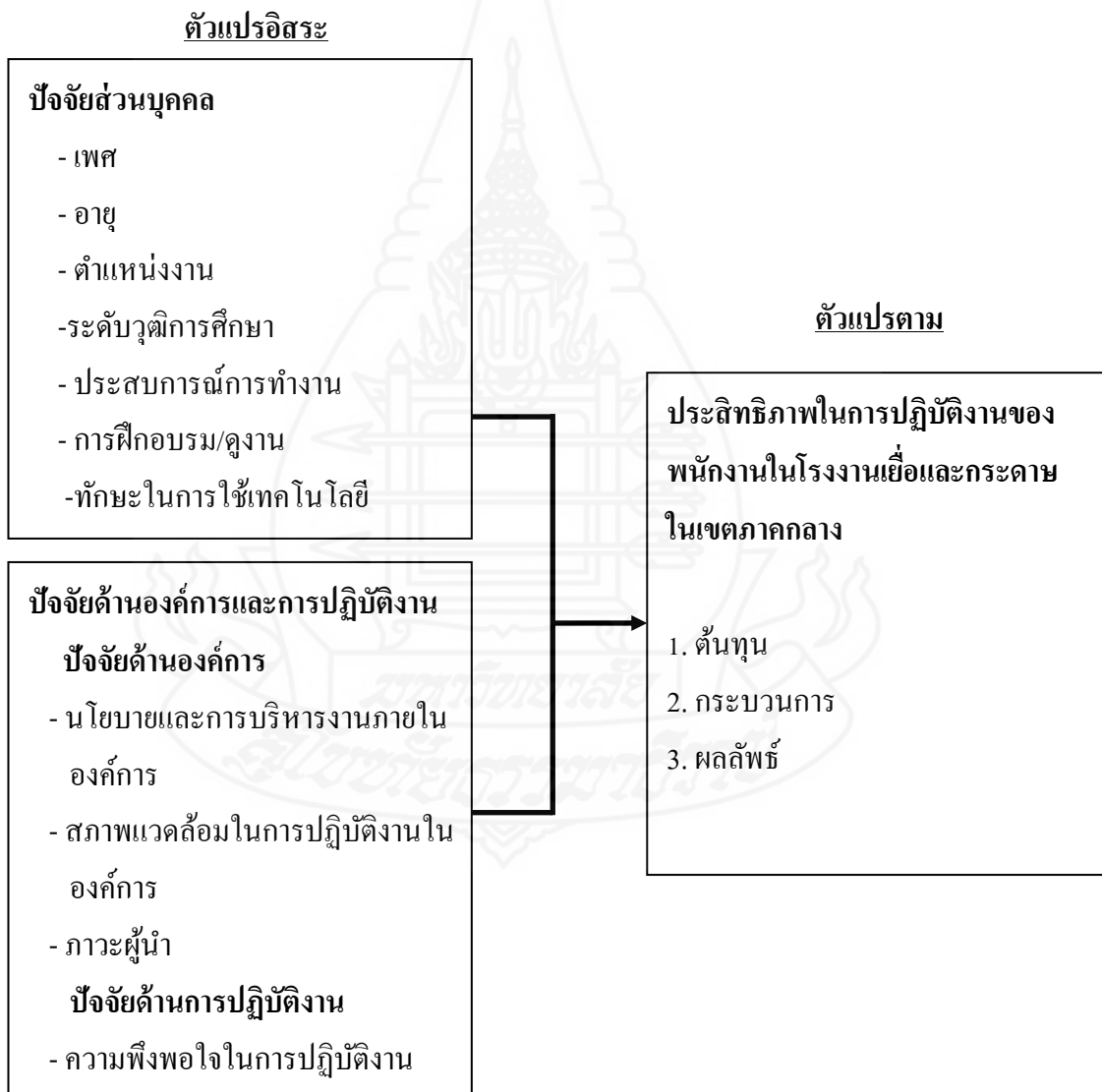
2.1 เพื่อศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลาง

2.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลปัจจัยการด้านองค์การและปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลาง

3. กรอบแนวคิดในการศึกษา

ผู้วิจัยทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านองค์การและการปฏิบัติงาน จากแนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่ผ่านมาที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแนวคิดของอินวาเควิก

สามารถนำมาสรุปกรอบแนวคิดในการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมเยื่อและกระดาษในเขตภาคกลาง ได้ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. สมมติฐานการศึกษา

4.1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลางแตกต่างกัน

4.2 ปัจจัยด้านองค์การและการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานใน โรงงานอุตสาหกรรมผลิตเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลาง

5. ขอบเขตการศึกษา

5.1 ขอบเขตด้านประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงานใน โรงงานอุตสาหกรรมเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลาง ทั้ง 45 บริษัท/โรงงาน จำนวน 9,603 คน (ฝ่ายบุคคล โรงงานอุตสาหกรรมเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลาง,2553)

5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา ศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่ผ่านมาที่เกี่ยวข้องกับ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและแนวคิดทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มนักมนุษยนิยม คือ มาสโลว์ แยกแคล โลวิก แอลเดอร์เฟอร์ เฮอร์ชเบอร์ก แมคเคิลแลนด์ วรุม แอดัมส์ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานศึกษาจากแนวคิดของอินวาเควิก

5.3 ขอบเขตด้านเวลา ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา คือ ตั้งแต่กรกฎาคม 2553 ถึงเดือน มิถุนายน 2554

6. นิยามศัพท์

6.1 ประสิทธิภาพ หมายถึง การใช้ทรัพยากรในการดำเนินการใดๆก็ตามโดยมี สิ่งมุ่งหวังถึงผลสำเร็จและผลสำเร็จนั้นได้มาโดยการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด

6.2 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ หมายถึง ปัจจัยที่มีผลกระตุ้นให้พนักงานมีความรู้สึกที่เป็นบวกหรือลบในการปฏิบัติงานและมีความสัมพันธ์ให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นหรือลดลง จำแนกเป็น

6.2.1 ปัจจัยส่วนบุคคล หมายถึง ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งงาน ระดับวุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน การฝึกอบรม/ดูงาน และทักษะในการใช้เทคโนโลยี

6.2.2 ปัจจัยด้านองค์การและการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านองค์การ ได้แก่ นโยบายและการบริหารงานในองค์การ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานในองค์การ ภาวะผู้นำ และปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

6.3 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง ระดับความคิดเห็นของพนักงานในด้านต้นทุนการผลิต ด้านกระบวนการและด้านผลลัพธ์

6.3.1 ด้านต้นทุน ได้แก่ ใช้ทรัพยากร ด้านเงิน คน วัสดุ เทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด

6.3.2 ด้านกระบวนการบริหาร (Process) ได้แก่ การทำงานที่ถูกต้อง ได้มาตรฐานรวดเร็ว และใช้เทคนิคที่สะดวกขึ้นกว่าเดิม

6.3.3 ด้านผลลัพธ์ ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพ เกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทนเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงาน และการบริการเป็นที่พอใจของลูกค้า หรือผู้มารับบริการ

6.4 บริษัท/โรงงานอุตสาหกรรมเยื่อและกระดาษในเขตภาคกลาง หมายถึง บริษัทหรือโรงงานอุตสาหกรรมเยื่อและกระดาษในเขตภาคกลาง ใน 11 จังหวัดภาคกลางคือ กรุงเทพมหานคร ปทุมธานี สมุทรปราการ นครปฐม สมุทรสาคร อโยธยา นนทบุรี สุพรรณบุรี สิงห์บุรี อ่างทอง และลพบุรี จำนวนทั้งสิ้น 14 บริษัทที่มีพนักงาน 200 คนขึ้นไป

6.5 พนักงาน หมายถึง พนักงานของโรงงานอุตสาหกรรมเยื่อและกระดาษในเขตภาคกลาง จำนวนทั้งสิ้น 14 บริษัท ที่ทำงานเต็มเวลา

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ผู้ประกอบการสามารถนำผลงานวิจัยในครั้งนี้ไปพิจารณาเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการพัฒนาแนวทางในการวางแผนและพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อเพิ่มผลผลิตสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค และความได้เปรียบคู่แข่งขั้นได้อย่างเหมาะสมเพื่อประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ

7.2 ข้อมูลที่ได้จากการวิจัย ผู้ที่สนใจหรือผู้ที่ประกอบธุรกิจอื่นๆที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมเยื่อและกระดาษ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วนำมาประยุกต์ใช้ในการทำวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

1. แนวคิด และทฤษฎี ที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
2. แนวคิด และทฤษฎี ที่เกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์การและการปฏิบัติงาน
3. โรงงานอุตสาหกรรมเยื่อและกระดาษในเขตภาคกลาง
4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน

เรื่องเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความเห็นไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งผู้วิจัยขอนำเสนอไว้เพียงบางท่านดังต่อไปนี้

ความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

แคท และคานท์ (1998 : 226) ซึ่งเป็นนักทฤษฎีที่ศึกษาองค์การในระบบเปิด (Open System) ได้ทำการศึกษาในเรื่องของปัจจัยที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เขากล่าวว่า ประสิทธิภาพ คือส่วนประกอบที่สำคัญของประสิทธิผล ประสิทธิภาพขององค์การนั้น ถ้าจะวัดจากปัจจัยนำเข้า เปรียบเทียบกับผลผลิตที่ได้นั้น จะทำให้การวัดประสิทธิภาพคลาดเคลื่อนจากความจริง ประสิทธิภาพขององค์การหมายถึงการบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment) ขององค์การในการบรรลุเป้าหมายขององค์การนั้น ปัจจัยต่าง ๆ คือ การฝึกอบรม ประสิทธิภาพ ความรู้สึกผูกพัน ยังมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์การด้วย

กิบสันต์และคณะ (1996 : 37) กล่าวถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง อัตราส่วนของผลผลิตปัจจัย (Ratio of outputs to inputs) การวัดประสิทธิภาพจะวัดด้วยสิ่งหลายตัวประกอบด้วยกัน เช่น อัตราการได้ผลตอบแทน (Rate of return) ในเงินลงทุนหรือทรัพย์สินที่เป็นทุน ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลผลิต (Unit cost) อัตราการสูญเปล่าสิ้นเปลืองการใช้ทรัพยากร อัตราส่วนของผลกำไรต่อค่าใช้จ่ายในการลงทุน

เมอร์เลียม เวบเตอร์ คอเลกชั่น ดิกเชอเนอรี (1993 : 368) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพดังนี้ ประสิทธิภาพ คือ ผลของการผลิตซึ่งสามารถวัดได้โดยการเปรียบเทียบระหว่างผลผลิตกับต้นทุน พลังงาน เวลา และเงิน โดยใช้ค่าต้นทุนให้น้อยที่สุด

ฟอร์รา และ เดบปี (1996 : 131) กล่าวว่า ความมีประสิทธิภาพ หมายถึง ความคล่องแคล่ว ชำนาญในการใช้ทรัพยากร (แรงงาน เครื่องจักร วัตถุดิบ) การเปรียบเทียบความมีประสิทธิภาพกับต้นทุน เป็นผลลัพธ์ที่รับรู้ได้ดี นั่นคือ ผลผลิตสินค้าได้คุณภาพในวิธีที่ดีที่สุด เวลาสั้นที่สุด ประสิทธิภาพต้นทุนดีที่สุด

วูส (1997: 139 – 159) กล่าวว่า สามารถนิยามประสิทธิภาพของบริษัทได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตของผลิตผลหรือบริการ กับปัจจัยนำเข้าของทรัพยากรอันจำเป็นในการผลิตนั้น ความรับผิดชอบหลักของฝ่ายจัดการ ก็คือ ใช้ทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรสิ่งของทางกายภาพ และทรัพยากรเงินอย่างมีประสิทธิภาพ

โรบินและเคเตอร์ (2003 : 9) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้าและผลผลิต โดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด

สมยศ นาวิการ (2550 : 14) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพว่าเกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายของความสำเร็จของเป้าหมาย ความมีประสิทธิภาพ ตอบคำถามที่ว่าเราต้องเสียค่าใช้จ่ายเท่าไร ต่อการบรรลุถึงเป้าหมาย ดังนั้นความมีประสิทธิภาพ คืออัตราส่วนระหว่างผลผลิตและปัจจัยการผลิต

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2551: 3) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพว่าเป็นความสามารถในการบรรลุจุดมุ่งหมายโดยใช้ทรัพยากรต่ำสุด กล่าวคือใช้วิธีการให้เกิดการจัดสรรทรัพยากรที่สิ้นเปลืองน้อยที่สุด โดยมีเป้าหมาย คือ ประสิทธิภาพหรือให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้สูงสุด ประสิทธิภาพจะแสดงถึงความสำคัญระหว่างปัจจัยนำเข้า (Inputs) และผลผลิต (Outputs) โดยมีเป้าหมายที่จะใช้ต้นทุนของทรัพยากรที่ต่ำที่สุด ถ้าองค์กรได้ผลผลิตเพิ่มขึ้นจากปัจจัยนำเข้าจำนวนเดิม แสดงว่าสามารถเพิ่มประสิทธิภาพได้เช่นเดียวกัน เนื่องจากผู้จัดการจะมีทรัพยากรที่จำกัด ไม่ว่าจะเป็น คน เงิน และอุปกรณ์ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรเหล่านี้ ดังนั้นจึงต้องใช้ต้นทุนทรัพยากรต่ำสุด จะเห็นว่าประสิทธิภาพ จะเกี่ยวข้องกับ การทำให้ถูกต้อง ก็คือความไม่สิ้นเปลืองทรัพยากร

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552: 3) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพว่า เป็นการที่ผู้บริหารใช้ความสามารถในการกระทำสิ่งต่างๆ ในองค์กรให้บังเกิดผลตามเป้าหมายที่กำหนด โดยใช้ทรัพยากรทางการบริหารในจำนวนน้อย แต่ผลลัพธ์ที่ได้มีมากกว่าทรัพยากรที่ใช้ไป

วิทยา คำนำรังกุล (2555: 27) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพว่าเป็นความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าเพื่อบรรลุเป้าหมาย ประสิทธิภาพจึงมักถูกวัดในรูปของต้นทุนหรือจำนวนทรัพยากรที่ใช้ไปเมื่อเทียบกับผลงานหรือผลผลิตที่ได้ เช่น ต้นทุนแรงงาน เวลาที่ใช้อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน

ศุกัญญา เอมอิมธรรม (2553: 6) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ใส่เข้าไป (Inputs) กับผลที่ออกมา (Outputs) ถ้าผลที่ได้ออกมา มากกว่าปัจจัยที่ใส่เข้าไปหรือผลที่ได้ออกมาเท่าเดิมแต่ใช้ปัจจัยน้อยกว่าก็เรียกว่ามีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ใช้ซึ่งโดยทั่วไปได้แก่ คน เงิน การบริหารจัดการและวัสดุอุปกรณ์ จึงต้องใช้ปัจจัยเหล่านี้ให้คุ้มค่าที่สุด

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2554 : 207) ได้ให้แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ดังนี้ ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถที่จะนำทรัพยากรที่มีอยู่ออกมาใช้อย่างประหยัดในการพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดเอาไว้แล้ว หรือตามที่ได้รับมอบหมาย Peter F. Drucker มีกล่าวไว้สั้น ๆ ได้แก่ “ประสิทธิภาพ คือ การกระทำสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม”

(doing things right) ประสิทธิภาพมี 2 อย่าง ได้แก่ ประสิทธิภาพด้านต้นทุน (cost efficiency) กับ ประสิทธิภาพด้านเวลา (Time efficiency)

จิรัช วิระชัย (2550 : 532) ได้ให้แนวคิดที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพดังนี้ ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลงานที่ได้มีสูงกว่าทรัพยากรทางการบริหารประกอบด้วยผู้ปฏิบัติงาน (คน) เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และ การจัดการหรือเทคโนโลยีทางการบริหารที่ใช้ในการบริหารงาน และผลงานที่ปรากฏออกมาเป็นที่พึงพอใจของประชาชน

สมใจ ลักษณะ (2551 : 7) กล่าวถึง ประสิทธิภาพในการทำงาน หมายถึง การที่องค์กรสามารถดำเนินงานต่าง ๆ ตามภาระหน้าที่ขององค์กร โดยใช้ทรัพยากร ปัจจัยต่าง ๆ รวมถึงกำลังคน อย่างคุ้มค่าที่สุด มีการสูญเปล่าน้อยที่สุด มีลักษณะการดำเนินงานไปสู่ผลตามวัตถุประสงค์ได้อย่างดี โดยประหยัดทั้งเวลา ทรัพยากร และกำลังคน องค์กรมีระบบการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการผลิตและการบริการตามเป้าหมาย องค์กรมีความสามารถประยุกต์ใช้ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เทคนิควิธีการและเทคโนโลยีอย่างฉลาด ทำให้เกิดวิธีการทำงานที่เหมาะสม มีความราบรื่นในการดำเนินงาน มีปัญหาอุปสรรคและความขัดแย้งน้อยที่สุด บุคลากรมีขวัญกำลังใจดี มีความสุขความพอใจในการทำงาน

อภิสิทธิ์ จันตะนี (2554 : 10) ได้อธิบายถึง “ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน” (Efficiency) หมายถึง การปฏิบัติงานหรือดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้หรือได้ผลสำเร็จของงาน โดยใช้เวลาและทรัพยากรตามที่กำหนดไว้ หรือการใช้ทรัพยากรเท่าเดิม เช่น ความสามารถ ความถูกต้องและความรวดเร็วทันเวลาที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงาน รวมทั้งการสำเร็จเสร็จสิ้นตรงเวลา และบรรลุตามจุดมุ่งหมายของกิจกรรม

จากความหมายของนักวิชาการดังกล่าวสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้าที่ต่ำที่สุด และอย่างคุ้มค่าเพื่อให้ได้ผลผลิตมากที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

องค์ประกอบของประสิทธิภาพในการทำงาน

ประสิทธิภาพของการทำงานเป็นสิ่งที่สำคัญในการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จองค์การจะมีผลของงานที่น่าพอใจได้นั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถในการพัฒนาองค์การ ซึ่งจะต้องขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลาย ๆ ด้านด้วยกัน

ลือค (1996 : 1300-1302) กล่าวว่า องค์ประกอบที่มีผลต่อประสิทธิภาพในงานมีด้วยกัน 9 ประการ คือ 1. ตัวงาน (work) ได้แก่ ความน่าสนใจของงาน ความยากง่ายของงาน โอกาสเรียนรู้หรือศึกษางาน โอกาสที่จะทำงานสำเร็จ การควบคุมการทำงาน และวิธีการทำงาน 2. เงินเดือน (pay) ได้แก่ จำนวนเงินที่ได้รับ ความเท่าเทียมและความยุติธรรมในการจ่ายเงินเดือนของหน่วยงาน 3. การเลื่อนตำแหน่ง (promotion) ได้แก่ โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่งของหน่วยงานและหลักการในการเลื่อนตำแหน่ง 4. การได้รับการยอมรับนับถือ (recognition) ได้แก่ การได้รับการยกย่องชมเชยในผลสำเร็จของงาน ความเชื่อมั่นในผลงาน 5. ผลประโยชน์เกื้อกูล (benefits) ได้แก่ บำเหน็จบำนาญตอบแทน สวัสดิการ การรักษาพยาบาล ค่าใช้จ่ายระหว่างการลา วันหยุดประจำปี 6. สภาพการทำงาน (working condition) ได้แก่ ชั่วโมงการทำงาน ช่วงเวลาพัก เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน อุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศ ความชื้น ที่ตั้งและรูปแบบการก่อสร้างอาคารสถานที่ทำงาน 7. การนิเทศงาน (supervision) ได้แก่ วิธีการและเทคนิคในการนิเทศงาน การให้คำแนะนำ ฝึกอบรม และทักษะในด้านการบริหารของผู้นิเทศ 8. เพื่อนร่วมงาน (co-workers) ได้แก่ ความรู้ความสามารถของเพื่อนร่วมงาน การช่วยเหลือซึ่งกันและกันและความมีมิตรภาพอันดีต่อกัน 9. หน่วยงานและการจัดการ (company and management) ได้แก่ ความเอาใจใส่บุคลากรในหน่วยงาน นโยบายการบริหารงานของหน่วยงาน

สมิท (1996 : 65) กล่าวถึง แนวคิดขององค์ประกอบองค์การดำเนินงานที่นำไปสู่ความมีประสิทธิภาพ ดังนี้ 1. องค์ประกอบด้านปัจจัย ซึ่งมีทั้งปัจจัยที่เป็นมนุษย์ และมีโซ่มนุษย์ เช่น

เงินทุน เครื่องมือ เครื่องจักร เทคนิควิธีการ ที่ดิน 2. องค์ประกอบด้านกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วย การจัดการ การจัดการระบบการตัดสินใจและระบบข้อมูล รวมถึงการวางแผนและควบคุม 3. องค์ประกอบด้านผลผลิต คือ สินค้าหรือบริการ ความสามารถในการปฏิบัติขององค์การ ระดับการเพิ่มผลผลิต นวัตกรรม การเติบโตและพัฒนาขององค์การ ภาพพจน์ขององค์การ ความมุ่งมั่นขององค์การ แรงจูงใจขององค์การ และความพึงพอใจของบุคลากรและลูกค้า

สนใจ ลักษณะ (2551 : 12-13) กล่าวถึง ประสิทธิภาพขององค์การจะขึ้นกับ องค์ประกอบ 4 ประการ ถ้าองค์ประกอบนี้มีลักษณะที่เอื้อต่อการดำเนินงานตามภารกิจขององค์การ ก็จะนำไปสู่การบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ คือ การสร้างผลผลิตทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพได้ครบถ้วน องค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ คือ 1. สิ่งแวดล้อมนอกองค์การ ได้แก่ ตลาด ความต้องการของลูกค้า สภาพเศรษฐกิจของสังคมและของประเทศ เช่น ภาวะเงินเฟ้อ สภาพคล่องทางการธนาคาร กำลังการซื้อของลูกค้า ฯลฯ ความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เช่น มีการประดิษฐ์คิดค้นอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ใหม่ ๆ สถานะการแข่งขันทางการผลิตการบริการ แหล่งวัตถุดิบและผู้ร่วมลงทุน 2. สิ่งแวดล้อมในองค์การ ได้แก่ นโยบาย วิสัยทัศน์ และปรัชญาขององค์การ กำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์การ วัฒนธรรมองค์การ และการจัดบรรยากาศการทำงานที่จะส่งเสริมการทำงานของบุคลากร 3. ปัจจัยขององค์การ ได้แก่ สภาพความพร้อมขององค์การในด้านที่ดิน อาคารสถานที่ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ เงินทุน เทคโนโลยี และศักยภาพของบุคลากร โดยเฉพาะด้านบุคคล ถือเป็นหัวใจของการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การ บุคลากรต้องมีประสิทธิภาพในการทำงาน องค์ประกอบด้านบุคคลที่จะนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่ สิ่งสำคัญดังต่อไปนี้ ปรัชญาและอุดมการณ์ บุคลิกภาพ ความต้องการ ค่านิยม การมีเป้าหมายที่เหมาะสมของชีวิตและการทำงาน ความสามารถในการสำรวจตนเอง ความสามารถในการพิชิตอุปสรรคในการทำงาน การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง 4. กระบวนการขององค์การ เป็นองค์ประกอบสำคัญเป็นอันดับสองรองจากองค์ประกอบด้านบุคคล กระบวนการที่สำคัญขององค์การ คือ การดำเนินงานทั้งหมดที่จะทำให้เกิดการผลิตและการบริการที่น่าพอใจ ขอบข่ายของกระบวนการขององค์การที่เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ ได้แก่ การจัดโครงสร้างขององค์การ การวางแผน การจัดการองค์การในด้านบุคลากร การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การควบคุมคุณภาพการทำงานและการพัฒนาองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป คือ เป้าหมายความสำเร็จขององค์การ คือ การมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน จำเป็นต้องอาศัยประสิทธิภาพในการดำเนินงานของมนุษย์เป็นหลัก โดยมีองค์ประกอบของบุคคลผู้ปฏิบัติงานเอง และองค์ประกอบในส่วนขององค์การ เช่น โครงสร้าง นโยบาย ระบบกระบวนการ วัฒนธรรมองค์กร รวมถึงสิ่งแวดล้อมจากภายนอกเข้ามาเกี่ยวข้อง หากเราสามารถรู้ถึง

ข้อดี และข้อเสีย ขององค์ประกอบนั้น ๆ เราก็จะสามารถแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์กรต่อไป

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551 : 412-416) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงาน เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การจูงใจ ความพอใจในงาน และการมีส่วนร่วมของพนักงาน และได้นำเสนอข้อสรุปของ Dubrin และ Ireland (1993) ที่กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานที่ไม่ดี (Factors Contributing to Performance) ซึ่งสามารถแยกพิจารณาออกเป็น 2 กลุ่ม ต่อไปนี้

1. ปัจจัยด้านบุคคล (Individual Factors) เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากความบกพร่องของบุคคล ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่

1.1 ความสามารถทางสมองจำกัด

ความฉลาดของบุคคลจะเกี่ยวข้องกับการใช้ความคิด การพัฒนาทักษะ การตัดสินใจ และการติดต่อสื่อสาร ซึ่งจะสัมพันธ์กับความสามารถในการทำงานที่ซับซ้อนและต้องใช้ทักษะที่หลากหลาย โดยเฉพาะงานที่ต้องใช้ความรู้ ดังนั้น ถ้าบุคคลมีความสามารถทางสมองต่ำก็จะทำให้การพัฒนาให้สามารถปฏิบัติงาน ที่ใช้ความคิดยาก ดังนั้น นอกจากการฝึกอบรมทักษะการปฏิบัติงานตามปกติแล้ว แต่ละองค์การยังต้องส่งเสริมให้บุคคลพัฒนาทักษะทางคณิตศาสตร์ ภาษา และการอ่าน เพื่อให้พนักงานพัฒนาสมองอย่างต่อเนื่อง

1.2 ขาดความรู้ในงาน

ซึ่งเกิดจากการขาดการฝึกอบรมที่ไม่เพียงพอ และขาดประสบการณ์ความรู้พื้นฐานที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมที่ไม่เพียงพอและการขาดประสบการณ์ ทำให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างไม่ถูกต้อง ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และอาจก่อให้เกิดปัญหาขึ้น ซึ่งจะต้องแก้ไขโดยการให้ความรู้ในการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตลอดเวลา

1.3 การจูงใจหรือจริยธรรมในงานต่ำ

ทำให้พนักงานขาดความสนใจ และไม่ใช้ความพยายามในการปฏิบัติงาน ผลคือ คุณภาพและมาตรฐานของผลงานไม่เป็นไปตามกำหนด นอกจากนั้นพนักงานหลายคนที่ขาดจิตสำนึกในการทำงานและการมีส่วนร่วมกับองค์กร โดยต้องการค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่สูงจากองค์กร แต่กลับไม่ปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานในระดับและปริมาณที่สมควรจะเป็น

1.4 ความเครียดในงาน

ซึ่งอาจจะเกิดจากสาเหตุต่าง ๆ เช่น ประเภทของงาน ปริมาณงาน ความมั่นคงในงาน หรือสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น ซึ่งความเครียดเป็นปัจจัยที่สามารถก่อให้เกิดประโยชน์ หรือส่งผลเสียต่อทั้งบุคคลและองค์การ ความเครียดในปริมาณที่พอเหมาะจะทำให้

บุคคลปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและความกระตือรือร้น ซึ่งจะส่งเสริมความสำเร็จขององค์กร ในทางกลับกันความเครียดที่สูงและต่อเนื่องจะมีอันตรายนต่อสุขภาพทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ซึ่งจะส่งผลต่อการขาดงาน ความขัดแย้ง และพฤติกรรมที่ใช้ความรุนแรงในงาน

1.5 การหมดไฟในงาน

เกิดจากความเหนื่อยล้า ทั้งทางกายภาพและจิตใจของบุคคลที่สั่งสมจากการทำงานและการใช้ชีวิตภายใต้ความตึงเครียดเป็นเวลานาน ทำให้บุคคลมีอาการและ การตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยจะแสดงอาการขวางโลก เฉื่อยชา ไม่ต้องการ แสดงออก และมีส่วนร่วมในงาน และขาดความรับผิดชอบในงาน ซึ่งจะมีผลร้ายต่อหน้าที่การงาน ของเขาและการดำเนินงานขององค์กร

1.6 ความล้าสมัย

เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยีและระบบเศรษฐกิจทำให้ ความรู้ทักษะ และประสบการณ์ในอดีตของพนักงานขาดความเหมาะสมและลดความสำคัญลง ทำให้บุคคลไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ซึ่ง ก่อให้เกิดปัญหาทางจิตใจทำให้ต่อต้านและไม่ยอมรับการฝึกฝนทักษะในงานใหม่ ซึ่งจะยิ่งทำให้ เกิดช่องว่างของความสามารถมากขึ้น และเป็นปัญหาต่อทั้งบุคคลและองค์กรในระยะยาว

1.7 ข้อจำกัดทางกาย

เช่น การมองเห็น การได้ยิน การพิการทางร่างกาย และโรคติดต่อบางประเภทจะ ส่งผลต่อความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคล ซึ่งผู้บริหารและฝ่ายบุคคลสมควรต้องรับทราบ เพื่อที่จะจัดสรรงานที่เหมาะสมให้กับพนักงานผู้นั้น เพื่อให้สามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างเป็น ประโยชน์แก่องค์กรและตนเอง

1.8 การติดสุราหรือยาเสพติด

เนื่องจากการดื่มสุราและการใช้ยาเสพติด ส่งผลให้บุคคลขาดความตั้งใจใน งาน ตัดสินใจผิด เกิดอุบัติเหตุและการขาดงาน ซึ่งทำให้การปฏิบัติงานไม่ราบรื่นและเกิดปัญหาทั้ง ในระดับบุคคลและการปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลอื่น ซึ่งจะกระทบต่อภาพรวมขององค์กร

1.9 การติดบุหรี่

ก่อให้เกิดต้นทุนเรื่องการจัดสถานที่ การสูญเสียเวลางาน ตลอดจนสร้างความ รำคาญและรบกวนบุคคลอื่น นอกจากนี้การสูบบุหรี่ในเขตโรงงานที่ห้ามสูบบุหรี่อาจก่อให้เกิด อันตรายและอุบัติเหตุร้ายแรงขึ้น

1.10 การมีปัญหาด้านอารมณ์และบุคลิกภาพปรวนแปร

เกิดจากความเครียดและความขัดแย้งภายในจิตใจของบุคคล ซึ่งทำให้เกิดอาการต่าง ๆ เช่น จิตหลอน ความกลัดกลุ้ม ความกังวล ความซึมเศร้า และความก้าวร้าว เป็นต้น

1.11 บุคคลที่เข้าใจยาก

เป็นลักษณะของบุคคลบางคน ที่ไม่ได้มีปัญหาทางจิตใจในระดับที่รุนแรง เพียงแต่มีบุคลิกภาพที่แตกต่าง โดยเข้ากับบุคคลอื่นยาก หรือชอบเรียกร้องความสนใจ ซึ่งอาจจะสร้างความรำคาญหรือปัญหาในการทำงานร่วมกัน

1.12 ปัญหาส่วนบุคคลและปัญหาครอบครัว

มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของบุคคล การทำงาน กิจกรรมทางสังคม และการใช้ชีวิตส่วนตัว ซึ่งแยกกันไม่ได้เด็ดขาด ดังนั้น เมื่อส่วนใดส่วนหนึ่งของชีวิตเกิดปัญหา ก็ส่งผลกระทบต่อส่วนอื่นของชีวิตเช่นกัน โดยเฉพาะปัญหาครอบครัวซึ่งเป็นรากฐานของบุคคลแต่ละคน

1.13 การขาดงานและความเฉื่อยชา

อาจเกิดขึ้นจากหลายสาเหตุ เช่น ความไม่พอใจในงาน ความเครียด ดิถการพนัน หรือยาเสพติด เป็นต้น ซึ่งจะทำให้สูญเสียกำลังการผลิตในช่วงเวลานั้น ๆ ลง ถึงแม้บุคคลจะขาดงานตามสิทธิภายใต้ข้อกำหนดของกฎหมายแรงงานและกฎเกณฑ์ขององค์กรก็จะมีผลต่อผลิตภาพโดยรวมขององค์กรได้ โดยเฉพาะบุคคลที่มีทัศนคติว่าต้องใช้สิทธิของตนให้ครบ มิเช่นนั้นจะเป็นการสูญเสียเปล่า

1.14 ความสัมพันธ์ผู้สวาระหว่างเพื่อนร่วมงาน

เป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจในปัจจุบัน เนื่องจากความสัมพันธ์ของพนักงาน เช่น ผู้จัดการกับลูกน้อง อาจส่งผลต่อการปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานอื่น การใช้เวลาในการทำงาน คุณธรรมในการประเมินผลงาน และการเลื่อนตำแหน่ง หรือความสัมพันธ์ที่แตกร้าง อาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน และการประสานงานกันในอนาคต

2. ปัจจัยด้านองค์การ (Organizational Factors) เป็นปัจจัยเกี่ยวข้องกับงาน การบริหารงาน และภาพรวมขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่

2.1 ปัญหาด้านกายศาสตร์

การจัดระบบงาน วิธีปฏิบัติงาน และวัสดุอุปกรณ์ที่ไม่เหมาะสม เป็นสาเหตุที่สำคัญของอุบัติเหตุ อาการเจ็บป่วยทางกายและจิตใจ เช่น สายตาสั้น การปวดหลัง หรือความเมื่อยล้า เป็นต้น

2.2 การติดต่อสื่อสารที่ไม่เหมาะสม

การติดต่อสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพ อาจทำให้บุคคลเกิดความสับสน และไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ อาจก่อให้เกิดปัญหาด้านขวัญและกำลังใจขึ้นจากการสื่อความหมายและแปลความหมายที่ผิดพลาด

2.3 อิทธิพลของกลุ่มที่ไม่ทำให้งานมีประสิทธิภาพ

กลุ่มมีความสำคัญกับบุคคลในมิติต่าง ๆ เช่น ให้ความช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหา สร้างความมั่นคงและปลอดภัย และช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย เป็นต้น แต่การรวมกลุ่มอาจส่งผลเสียต่อการปฏิบัติงานของบุคคลและองค์การได้เช่นกัน ถ้ากลุ่มมีทัศนคติที่ตรงข้ามกับเป้าหมายขององค์การ เกิดข้อพิพาทหรือไม่ไว้วางใจกับกลุ่มอื่น ๆ ในองค์การ

2.4 วัฒนธรรมองค์กรที่อ่อนแอมากเกินไป

องค์การมีประวัติของการขาดการปฏิบัติที่ชัดเจน หรือเลือกปฏิบัติต่อบุคคลที่กระทำผิด โดยเฉพาะบุคคลที่ไม่ปฏิบัติงานทำให้สมาชิกขาดความเชื่อถือและไม่สนใจที่จะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์หรือแนวคิดใหม่

2.5 สภาพแวดล้อมและการสนับสนุนภายในองค์การที่ไม่ส่งเสริมการทำงาน

เกิดขึ้นจากความไม่พร้อมของเครื่องมือ เครื่องใช้ ระบบงาน งบประมาณ ตลอดจนความชัดเจนของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ซึ่งจะมีผลทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามที่ต้องการ และพนักงานต้องตัดสินใจแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าอยู่เสมอ

2.6 ภาวะผู้นำที่ไม่เหมาะสม

ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์การ การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารนับเป็นส่วนสำคัญในการนำองค์การให้บรรลุเป้าหมาย แต่ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพของบุคคลที่อยู่ในสถานการณ์หนึ่งอาจไม่เหมาะสมในอีกเหตุการณ์ ซึ่งเป็นเรื่องละเอียดอ่อนและมีผลต่อความสัมพันธ์และความสำเร็จขององค์การ

2.7 อาคารสำนักงานที่ป่วย จะสร้างมลภาวะและปัญหาในการปฏิบัติงาน

ทั้งในทางกายภาพ ตลอดจนขวัญและกำลังใจของสมาชิก ความสว่าง กลิ่น และสีที่ไม่เหมาะสมทำให้การปฏิบัติงานของบุคคลไม่ราบรื่น และอาจก่อให้เกิดปัญหาตามมา เช่น อุบัติเหตุ อาคารเจ็บป่วย การขาดงาน และการลาออกจากงาน

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2550: 245) ได้สรุปปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดปัญหาทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่ำในที่ทำงาน ดังนี้

1. การทำงานของพนักงานถูกกดดัน โดยปริมาณงานและเวลา (TNC = Time, Number, and Crises)

2. มีความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและมีได้คาดคิดมาก่อน ซึ่งทำให้พนักงาน ต้องทำงานอยู่ภายใต้ความไม่แน่นอนและขาดเสถียรภาพ

3. ผู้บริหารสื่อสารกับพนักงานด้วยท่าทีแข็งกร้าว ไม่เป็นมิตร

4. ผู้บริหารใช้รูปแบบความเป็นผู้นำที่เข้มงวด ไม่เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม

5. พนักงานไม่ได้รับทราบผลการปฏิบัติงาน ได้ยินแต่เสียงข่มขู่ของผู้บริหาร เมื่อเกิดความขัดแย้ง ผู้บริหารก็เลี้ยงที่จะจัดการแก้ไข

6. ผู้บริหารใช้วิธีการสองมาตรฐาน (Double Standards) กับพนักงานในเรื่องนโยบาย วิธีปฏิบัติงาน และโอกาสต่าง ๆ ของพนักงาน

นางนุช วงษ์สุวรรณ (2546: 8) ได้สรุป แนวปรัชญาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยทั่วไปเพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารและผู้สนใจดังนี้

1. การเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในองค์กร ควรดำเนินการด้วยความรอบคอบ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน ด้วยหลักที่ว่า จัดบุคลากรให้ตรงกันงาน (Put The Right Man into the Right Job)

2. การช่วยพนักงานให้รู้จักการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานและลักษณะงานในระยะแรกของการเข้าทำงาน จะเป็นการสร้างความประทับใจให้กับพนักงานใหม่ เกิดความรู้สึกที่ดีเกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

3. การสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงาน จะเป็นแรงผลักดันให้พนักงานทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจในการทำงานให้กับองค์กร ซึ่งสามารถกระทำได้หลายวิธี เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การให้สิทธิพิเศษ เป็นต้น หรือแม้แต่คำชมเชย การยกย่อง และการให้เกียรติ ก็ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงาน สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาองค์กร

4. การเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กร ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจตามระดับที่เหมาะสมเพื่อให้พนักงาน ได้เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีส่วนเป็นเจ้าของกิจการด้วย จะช่วยสร้างความมั่นใจ มีความคิดริเริ่ม รักและภักดีต่อองค์กร เกิดความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาพนักงานให้ก้าวหน้า

5. การประนีประนอม จะช่วยลดข้อขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับองค์กร และองค์กรกับองค์กร ดังนั้น การใช้วิธีการเจรจา หรือการปรึกษาหารือจะเป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาขององค์กร

6. การจัดระบบงานในองค์กรให้ชัดเจน มีเป้าหมายที่แน่นอนกำหนดสายการบังคับบัญชาแจ่มแจ้งลักษณะงานสำหรับพนักงานทุกระดับ เพื่อให้รู้บทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน จะช่วยให้เกิดความเข้าใจบุคคลและงานที่ปฏิบัติ

7. การพัฒนาบุคลากร เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การเพิ่มพูนความรู้แก่บุคลากรในองค์กร จึงเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งอาจทำได้หลายลักษณะ เช่น การฝึกอบรม การศึกษานอกสถานที่ และการศึกษาต่อ เป็นต้น

8. การสร้างความยุติธรรมในองค์กร จะช่วยให้องค์กรอยู่รอด มีความมั่นคง และก้าวหน้า การที่จะสร้างความยุติธรรม ต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ เช่น จะต้องมีความเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกคน

สินเลิส สุขุม (2546: 22 – 25) ได้ศึกษาในเรื่องปัจจัยที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน คือส่วนประกอบที่สำคัญของประสิทธิผล ประสิทธิภาพขององค์กรนั้น ถ้าจะวัดจากปัจจัยนำเข้าเปรียบเทียบกับผลิตผลที่ได้นั้น จะทำให้การวัดประสิทธิภาพคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง ประสิทธิภาพขององค์กร จึงหมายถึง การบรรลุเป้าหมายขององค์กรสำหรับการปฏิบัติงานด้วยดีหรือไม่นั้น ผู้ปฏิบัติจะต้องได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งภายนอกและภายใน ซึ่งหากได้รับการตอบสนองแล้วย่อมหมายถึง การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพดังนี้

แนวคิดของ Abraham Zaleanick and Other ซึ่งกล่าวว่า ในการปฏิบัติงานด้วยดีหรือไม่นั้น ผู้ปฏิบัติจะต้องได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งภายนอกและภายใน ซึ่งหากได้รับการตอบสนองแล้วย่อมหมายถึง การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น

ความต้องการภายนอก ได้แก่ รายได้หรือค่าตอบแทน ความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ตำแหน่งหน้าที่

ความต้องการภายใน ได้แก่ ความต้องการเข้าหมู่คณะ ความต้องการเกี่ยวกับความรู้ ความจงรักภักดี ความเป็นเพื่อน ความต้องการในศักดิ์ศรีของตนเอง

แนวคิดของ Harring Emerson เกี่ยวกับหลักการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพในหนังสือ The Twelve Principles of Efficiency ซึ่งมีการกล่าวขวัญกันมากโดยมีหลัก 12 ประการ คือ

1. ทำความเข้าใจและกำหนดแนวความคิดในการทำงานให้กระจ่าง
2. ใช้หลักสามัญสำนึกในการพิจารณาความน่าจะเป็นไปได้ของงาน
3. คำปรึกษาและแนะนำต้องถูกต้องและสมบูรณ์
4. รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน
5. ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม

6. การทำงานต้องเชื่อถือได้ รวดเร็ว และมีการลงทะเบียนไว้เป็นหลักฐาน
7. ควรมีการแจ้งการดำเนินงานอย่างทั่วถึง
8. งานสำเร็จทันเวลา
9. ผลงานได้มาตรฐาน
10. การดำเนินงานสามารถยึดเป็นมาตรฐานได้
11. กำหนดมาตรฐานที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือให้การฝึกงานได้
12. ให้นำเน็จรงวัลแ่งงานที่ดี

แนวคิดของ Thomas J.Peters เสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ

การปฏิบัติงานในองค์กร คือ

1. กลยุทธ์ เกี่ยวกับการกำหนดภารกิจ พิจารณาถึงจุดอ่อนจุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคภายในองค์กร

2. โครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสมจะช่วยให้การปฏิบัติงาน

3. ระบบขององค์กรที่บรรลุเป้าหมาย

4. แบบของการบริหารของผู้บริหารเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

5. บุคลากร ผู้ร่วมองค์กร

6. ความสามารถ

แนวคิดทฤษฎีของกลุ่มนักมานุษยนิยม (ทรัพยากรมนุษย์) ที่ผลต่อปัจจัยต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีเนื้อหาของกรหาเหตุผลเหตุจูงใจเน้นว่า ความต้องการของมนุษย์เป็นเครื่องกระตุ้นและนำทางพฤติกรรมของคนงานในอันที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ ผลงานของ มาสโลว์ จึงอาจจัดอยู่ในทฤษฎีนี้ได้ โดยมาสโลว์ มองว่าคนงานมีความต้องการหลายระดับซึ่งอาจจะเรียงจากต่ำไปหาสูงได้ ดังนี้ คือ ความต้องการทางด้านกายภาพ (ปัจจัยสี่ + กามารมณ์) ความต้องการความมั่นคงในชีวิตและทรัพย์สิน ความต้องการที่จะเป็นสมาชิกคนหนึ่งในสังคมที่ตนอาศัยหรือทำงานอยู่ ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องและความต้องการขั้นสูงสุดก็คือ ความต้องการที่จะทำอะไรให้สำเร็จด้วยตนเอง และเมื่อใดก็ตามที่ความต้องการขั้นต่ำได้รับการสนองตอบจนเป็นที่พอใจแล้ว คนงานก็จะมีความต้องการขั้นสูงขึ้นไปเรื่อย ๆ หน้าที่ขององค์กรก็คือ จะต้องคอยดูว่าความต้องการของคนงานอยู่ในระดับใด และพยายามสนองตอบความต้องการเหล่านั้นให้ได้ อย่างไรก็ตาม ในการสนองตอบความต้องการแต่ละระดับนั้น องค์กรจะต้องไม่พยายามสนองความต้องการนั้น ๆ อย่าง 100 เปอร์เซ็นต์ มิฉะนั้นแล้วการสนองตอบดังกล่าวจะมีใช่เป็น ตัวมูลเหตุจูงใจให้คนทำงาน

เพราะคนงานจะเข้าใจว่าที่องค์กรสนองตอบความต้องการของตนนั้นเป็นหน้าที่โดยตรงขององค์กรที่จะต้องทำ หรือมิฉะนั้นคนงานก็จะรู้สึกว่าการสนองตอบดังกล่าวทำไปพอเป็นพิธี (loken) เท่านั้นเอง

แยงเคลโลวิก พบว่า ความต้องการของคน (อเมริกัน) มีได้ค่อย ๆ พัฒนาไปตามขั้น “บันได” จากต่ำไปสูงตามที่มาสโลว์ได้กล่าวไว้เสียแล้ว เพราะปรากฏว่า เด็กที่จากมหาวิทยาลัยมีความต้องการที่จะทำอะไรให้สำเร็จด้วยตนเองอยู่ในอันดับที่สอง หลังจากความต้องการด้านกายภาพได้รับการตอบสนองแล้ว ส่วนผู้ใหญ่ชายหญิงอเมริกันก็มีความต้องการที่จะทำอะไรให้สำเร็จด้วยตนเองอยู่ในอันดับที่สาม หลังจากความต้องการด้านกายภาพและความต้องการความมั่นคงในชีวิตและทรัพย์สินได้รับการสนองตอบแล้ว นอกจากนี้ แยงเคลโลวิก ยังเชื่อว่าชาวอเมริกันส่วนใหญ่ไม่ได้วัดความสำเร็จของงานจากการมีเงินและวัตถุต่อไปอีกแล้ว พวกเขายอมรับและเห็นคุณค่าของการทำงาน แต่ไม่เชื่อในแนวทางการทำงานที่คนงานจะต้องลำบากตรากตรำ และเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัว พวกเขาต้องการที่จะทำให้สำเร็จด้วยตนเอง คนอเมริกันเหล่านี้ปฏิเสธที่จะยอมรับว่างานทุกงานมีเกียรติในตัวของมันเอง เพราะงานที่มีเกียรตินั้นจะต้องมีความหมายด้วย คนงานจะไม่ยอมให้ความจงรักภักดีต่อองค์กรโดยปราศจากการพิจารณาอย่างรอบคอบ แท้ที่จริงแล้ว พวกเขาต้องการที่จะทราบว่า เหตุใดพวกเขาจึงต้องมีความจงรักภักดีต่อองค์กร และพวกเขาจะได้อะไรตอบแทนบ้างจากการที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งขององค์กร คนงานเหล่านี้จะมองว่าความมั่นคงในหน้าที่การงานเป็นสิ่งที่จะได้มาอยู่แล้ว และเต็มใจจะเสียสละความมั่นคงทางเศรษฐกิจของประเทศและของส่วนตัวเพื่อให้ได้มาซึ่ง “คุณภาพของชีวิต” นอกจากนี้ คนงานเหล่านี้ยังสงสัยต่อไปว่า การเน้นเรื่องประสิทธิภาพและความมีเหตุมีผลมากเกินไปจะไม่ทำให้ “ความตื่นเต้น การผจญภัย ความเป็นเลิศของตน ความรักใคร่ และความสนุกสนาน” ของพวกเขาได้รับความกระทบกระเทือนกระนั้นหรือ สรุปว่าผลงานของแยงเคลโลวิกเน้นความต้องการที่จะทำอะไรให้สำเร็จด้วยตนเองเหมือนกับผลงานของมาสโลว์ และเน้นคุณค่าของงานว่าเป็นมูลเหตุจูงใจในการทำงานแต่ท่านผู้อ่านต้องไม่ลืมว่าผลการศึกษาของแยงเคลโลวิกใช้ข้อมูลอเมริกัน หากใช้ข้อมูลของประเทศอื่นผลการวิจัยอาจจะยังเป็นไปตามมาสโลว์ที่ว่าไว้ก็ได้ ซึ่งเรื่องนี้ได้มีผู้ทำวิจัยไว้แล้วในอินเดีย และปรากฏว่าคนงานในอินเดียยังมีความต้องการทางด้านกายภาพและความมั่นคงในชีวิตและทรัพย์สินมากกว่าความต้องการทางด้านสังคม ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องและความต้องการที่จะทำให้สำเร็จในตัวเอง

ลำดับความสำคัญของความต้องการของแรงงานอินเดีย	
ความต้องการ	ลำดับที่
เงินเดือน	1
ความมั่นคง	2
ผลประโยชน์ตอบแทน	3
โอกาสก้าวหน้า	4
ความเหมาะสมของงาน	5
หัวหน้างานที่ดี	6
โอกาสที่จะได้รับการฝึกอบรม	7
สภาพการทำงานที่สะดวกสบาย	8

หมายเหตุ 1 หมายถึงความสำคัญมาก 8 หมายถึงความสำคัญน้อย

ภาพที่ 2.1 ผลการศึกษาความต้องการของแรงงานในประเทศด้อยพัฒนา

จากภาพที่ 2.1 จะเห็นว่า ความต้องการของแรงงานในประเทศด้อยพัฒนาแตกต่างกันไป จากความต้องการของแรงงานในประเทศที่เจริญแล้ว ซึ่งตรงกันข้ามกับผลงานการวิจัยของแองเกล โลวิก และยังเป็น การยืนยันสมมติฐานของมาสโลว์ว่า ทฤษฎีของมาสโลว์นั้นใช้ได้เมื่อพิจารณาจาก ข้อมูลของประเทศด้อยพัฒนายังคำนึงถึงเรื่องปากท้อง ตลอดจนความมั่นคงยังมีความสำคัญ

ผลงานของแอลเดอร์เฟอร์ เป็นที่รู้จักในนามของ “ERG Theory” โดยแอลเดอร์เฟอร์ ได้แบ่งกลุ่มความต้องการของแรงงานตามแบบมาสโลว์ออกเป็นสามกลุ่มด้วยกัน กลุ่มแรกได้แก่ ความต้องการที่จะมีชีตอยู่ (existence need) ซึ่งรวมถึงความต้องการทางสังคมและความต้องการที่จะได้รับยกย่องส่วนกลุ่มสุดท้ายได้แก่ความต้องการที่จะมีความเจริญงอกงาม (growth needs) ซึ่งรวมถึงความต้องการที่จะทำอะไรให้สำเร็จด้วยตนเอง (self-actualization) ของมาสโลว์นั่นเอง อย่างไรก็ตาม ความสำคัญของผลงานของแอลเดอร์เฟอร์มิใช่อยู่ที่ความใหม่ของแนวความคิดที่เขา ได้จัดกลุ่มความต้องการของมาสโลว์เสียใหม่แต่อย่างใดแท้ที่จริงแล้วข้อดีของผลงานของแอลเดอร์ เฟอร์ก็คือ การที่เขามองว่ากลุ่มความต้องการทั้งสามมิได้แยกออกจากกันอย่างเด็ดขาด แต่กลุ่มความ ต้องการดังกล่าวมีความสัมพันธ์กันแบบต่อเนื่อง (continuum) นอกจากนี้แอลเดอร์เฟอร์ยังมองว่า ความต้องการของคนไม่จำเป็นจะต้องเกิดจากต่ำไปสูงตามลำดับเหมือนกับมาสโลว์ แต่อาจจะ เกิดขึ้นพร้อมๆ กันหลายๆอย่างก็ได้

ผลงานของเฮอรัชเบอร์ก เฮอรัชเบอร์กมองว่าความต้องการมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงานในหลายๆ ด้านด้วยกัน ความต้องการดังกล่าวจะแบ่งออกได้เป็นสองประเภท คือ ความต้องการต่อ “ปัจจัยอนามัย” (hygiene factor) และความต้องการต่อ “ปัจจัยเหตุจูงใจ” (motivation factors) และความต้องการทั้งสองประเภทนี้มีความอิสระจากกัน ปัจจัยอนามัยเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมของงาน ซึ่งรวมถึงนโยบายของบริษัท การบริหาร การควบคุมงาน สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เงิน สถานภาพ และความมั่นคงในหน้าที่การงาน เป็นต้น หากขาดปัจจัยอนามัยเหล่านี้แล้ว พนักงานจะไม่มี ความพึงพอใจในงานที่ตนทำอยู่ และถึงแม้ว่าพนักงานจะได้รับการสนองตอบเกี่ยวกับเรื่องเหล่านี้ก็มิได้ทำให้พวกเขามีมูลเหตุจูงใจในการทำงานแต่อย่างใด กล่าวสั้นๆ ว่า การสนองตอบความต้องการต่อปัจจัยอนามัยก็เพียงพอป้องกันมิให้พนักงานแสดง ความไม่พอใจต่องานเท่านั้นเอง ส่วนปัจจัยมูลเหตุจูงใจเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับงานโดยตรง ซึ่งรวมถึงความสำเร็จ การที่คนอื่นยอมรับผลงานของตน ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น งานที่ท้าทาย และความเจริญงอกงามและพัฒนาการเป็นต้น หากมีปัจจัยมูลเหตุจูงใจเหล่านี้พนักงานจะมีความรู้สึกที่ตนเองมีมูลเหตุจูงใจที่ปฏิบัติงาน และถึงแม้ว่าจะขาดสิ่งเหล่านี้พนักงานก็จะไม่มีความรู้สึกที่ตนเองไม่มีความพึงพอใจต่องานแต่อย่างใด กล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ปัจจัยมูลเหตุจูงใจข้างต้นเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ด้วยเหตุนี้เฮอรัชเบอร์กจึงเสนอว่า วิธีที่จำทำให้พนักงานมีความพึงพอใจต่องานนั้น จะต้องเน้นที่งานเป็นหลัก หรือที่เฮอรัชเบอร์กเรียกว่า “การปรุงแต่งงาน” (job enrichment) ซึ่งรวมถึงการยกระดับความรับผิดชอบ ขยายขอบเขต และเพิ่มความท้าทายของงานที่พนักงานปฏิบัติงานอยู่ อย่างไรก็ตาม

สำหรับแมสเคลแลนดั้น มองว่าคนมีความต้องการสำคัญ 3 ประการ คือ (1) ความต้องการที่จะเข้าร่วมผูกพันกับผู้อื่น (need for affiliation-n Aff) บุคคลที่มีความต้องการทางด้านนี้สูงจะเป็นผู้ที่คำนึงถึงคุณภาพของความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้อื่น ความสัมพันธ์ทางสังคมจึงได้รับการเน้นเหนือการทำงานให้สำเร็จ (2) ความต้องการที่จะมีอำนาจ (need for power – n Pow) บุคคลที่มีความต้องการทางด้านนี้สูงจะให้ความสำคัญแก่การแสวงหาและใช้อำนาจบังคับบัญชาเพื่อเข้าไปมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นด้วยการถกเถียง (3) ความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จ (need for achievement – n Ach) บุคคลที่มีความต้องการทางด้านนี้สูงจะมีลักษณะเด่นๆ ดังต่อไปนี้

- ก. เป็นผู้ที่ชอบวางเป้าหมายการปฏิบัติงานที่มีความเป็นไปได้ที่จะทำอะไรให้สำเร็จ
- ข. เป็นผู้ที่มีมองว่าเป็นเงินเป็นเครื่องวัดผลงานและเป็นเครื่องมือในการประเมินผล

ความก้าวหน้า

- ค. พยายามแสวงหาสถานการณ์ ซึ่งสามารถที่จะได้รับข้อมูลป้อนกลับสำหรับการปฏิบัติงานของตน

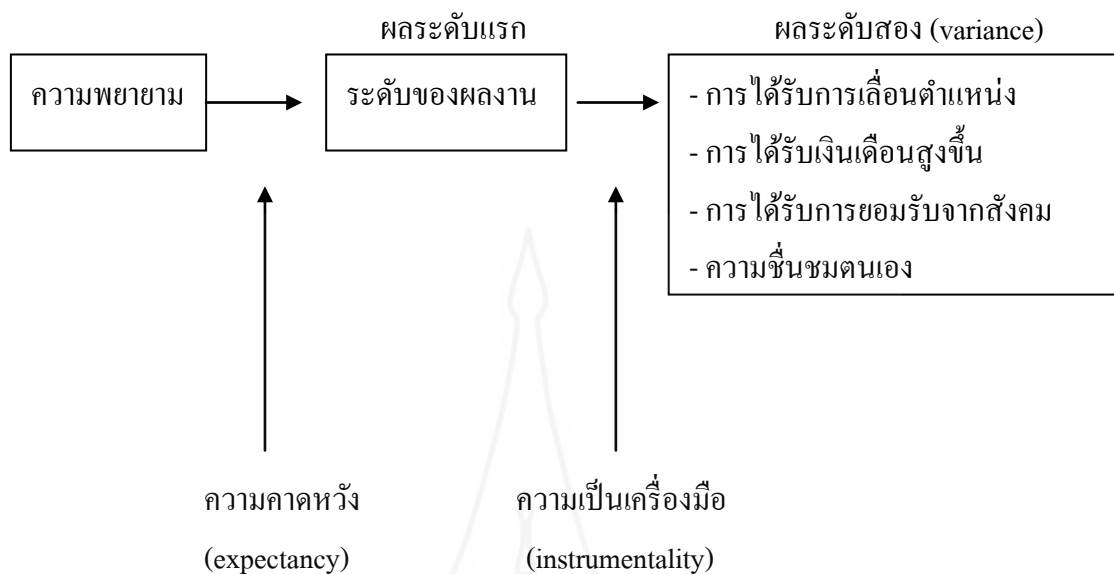
ผลการศึกษาของแมคเคิลเลนดั้นับว่ามีความสำคัญมาก เพราะหากได้มีการค้นพบหรือวัดความต้องการของพนักงาน ได้อย่างถูกต้องแล้ว องค์กรก็สามารถที่จะปรับปรุงการคัดเลือกและบรรจุพนักงานให้ตรงกับความต้องการของเขา ซึ่งจะช่วยให้พนักงานปรับปรุงผลงานและทำงานให้สำเร็จลงได้

ส่วนผลงานของแมคเกรกเกอร์ เป็นที่รู้จักกันในนามของทฤษฎีไม้แฉ่ง (Theory Y) โดยทฤษฎีแรกมีพื้นฐานอยู่บนข้อสมมติเกี่ยวกับธรรมชาติของคนอยู่หลายประการ ประการแรก โดยธรรมชาติแล้วคนไม่ชอบที่จะทำงาน และหากเป็นไปได้จะพยายามหลีกเลี่ยงงานให้ได้มากที่สุด ประการที่สอง เนื่องจากคนไม่ชอบทำงานดังกล่าว วิธีที่จะทำให้คนทำงานจำเป็นจะต้องมีการบังคับขู่เข็ญและลงโทษ และประการสุดท้าย โดยธรรมชาติแล้วคนชอบที่จะถูกบังคับพยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบและไม่ค่อยมีความทะเยอทะยาน แต่อยากจะมีคามมั่นคงเหนือสิ่งอื่นใด ส่วนทฤษฎีหลังก็มีพื้นฐานอยู่บนข้อสมมุติหลายประการเช่นเดียวกัน กล่าวคือ ประการแรกการใช้ความพยายามทางด้านร่างกายและจิตใจในการทำงานมิใช่เป็นเรื่องยากลำบากอะไรเลย แท้ที่จริงแล้วก็เหมือนการเล่นหรือพักผ่อนนั่นเอง ประการที่สอง การควบคุมจากภายนอกและการขู่ที่จะทำโทษ มิใช่เป็นวิธีการเดียวที่จะทำให้คนงานปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เพราะคนงานมีความสามารถที่ควบคุมตนเองให้ทำงานตามที่ได้รับมอบหมายได้ ประการที่สาม ความผูกพันที่คนงานมีต่องานที่ตนทำ เช่น ความพึงพอใจที่ได้ทำงานที่ตนชอบและการที่ได้มีโอกาสปฏิบัติงานให้สำเร็จด้วยตนเอง ประการที่สี่ ภายใต้สภาวะการณ์ที่เหมาะสม คนจะเรียนไม่เฉพาะแต่จะยอมรับเท่านั้น แต่ยังพยายามที่จะแสวงหาความรับผิดชอบอีกด้วย ประการที่ห้า ความสามารถอันที่จะมีจินตนาการ ความเฉลียวฉลาดและความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ ที่จะแก้ปัญหาองค์กรล้วนแต่มีอยู่แล้วอย่างกว้างขวางในหมู่คนงาน และประการที่หก ภายใต้เงื่อนไขของชีวิตคนในสังคมอุตสาหกรรมสมัยใหม่นั้น ความสามารถทางด้านสติปัญญาของคนได้ถูกใช้ไปเพียงบางส่วนเท่านั้น มิได้นำมาใช้อย่างเต็มที่

จะเห็นได้ว่า ทฤษฎีไม้แฉ่งนั้นมีสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของคนที่อยู่บนแนวความคิดของความขัดแย้งระหว่างคนงานและองค์กร ส่วนทฤษฎีไม้แฉ่งนี้มีสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของคนที่อยู่บนพื้นฐานของความคิดความร่วมมือกันระหว่างคนงานและองค์กร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าทฤษฎีไม้แฉ่งมองธรรมชาติของคนแบบ Hobbes และมุ่งที่จะแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการออกแบบและใช้ระบบการให้คำตอบแทนเป็นเครื่องมือที่จะทำให้ผลประโยชน์ส่วนตัวของคนงาน และวัตถุประสงค์ขององค์กรสามารถเข้ากันได้ ส่วนทฤษฎีไม้แฉ่งมองธรรมชาติของคนแบบ Rousseau และมุ่งที่จะให้มีบูรณาการระหว่างเป้าหมายของคนงานและขององค์กรโดยอาศัยการออกแบบสภาพการณ์และวิธีการปฏิบัติงานให้เหมาะสมนั่นเอง

ผลงานของ Vroom และ Adams (Process Theories of Motivation) ดังได้กล่าวมาแล้วว่า ทฤษฎีกระบวนการของการหาเหตุผลเหตุจูงใจมุ่งที่จะหากระบวนการที่จะกระตุ้น นำทางรักษาไว้ และยุติพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งของคนงานเพื่อให้งานสำเร็จ ในที่นี้ผู้เขียนใคร่ขอพิจารณา ทฤษฎีกระบวนการหาเหตุผลเหตุจูงใจสองทฤษฎีด้วยกัน คือ ทฤษฎีของวรูม และ ของแอดัมส์

ผลงานของวรูม ผลงานของวรูมเป็นที่ทราบกันในนามของทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) โดยวรูมมองว่าระดับผลงานของคน (ซึ่งวรูมเรียกว่า “ผลระดับแรก” – first level outcome) จะถูกกำหนดโดยความชอบ (preference) ที่บุคคลนั้นมีต่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งในบรรดาวัตถุประสงค์หลายๆอัน (ซึ่งวรูมเรียกว่า “ผลระดับที่สอง” – second level outcomes หรือ “สิ่งที่แปรออกมา” – variance) ตัวอย่างเช่น หากคนประสงค์จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นและรู้สึกว่าการงานที่มีคุณภาพสูงเป็นปัจจัยที่สำคัญในอันที่บรรลุวัตถุประสงค์นั้น “ผลระดับแรก” ของเขาก็อาจจะเป็นว่าเขาจะต้องปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูงกว่าโดยเฉลี่ยหรือมีคุณภาพต่ำแล้วแต่กรณี และ “ผลระดับที่สอง” ที่เขาชอบ คือ การได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ถึงแม้ว่าผลเหล่านั้นจะมีสิ่งอื่นๆ รวมอยู่ด้วยกันก็ตาม เช่น เงินเดือนที่สูงขึ้น การยอมรับจากสังคม และความชื่นชมในตนเอง ฯลฯ แนวความคิดอีกอันหนึ่งของวรูม ก็คือ แนวความคิดเกี่ยวกับ “ความเป็นเครื่องมือ” (instrumentality) ซึ่งหมายถึงความรู้สึกของคนงานที่เชื่อหรือคาดว่าผลระดับแรกที่จะนำไปสู่ผลระดับที่สอง ส่วนแนวความคิดอันสุดท้าย คือ ความคาดหวัง (expectancy) ซึ่งเป็นตัวเชื่อมระหว่างความพยายามของคนงานกับผลระดับแรก จะเห็นได้ว่าความคาดหวังมีลักษณะคล้ายๆ กับความเป็นเครื่องมือ แต่แตกต่างกันตรงที่ว่าความคาดหวังเป็นเรื่องที่เกี่ยวเนื่องกับการนำเอาความพยายามมาสัมพันธ์กับผลระดับแรก ส่วนความเป็นเครื่องมือเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการนำเอาผลระดับแรกมาสัมพันธ์กับผลระดับที่สอง ซึ่งทฤษฎีของวรูมอาจจะสรุปโดยภาพข้างล่างนี้



ภาพที่ 2.2 ทฤษฎีความหวังของมูลเหตุจูงใจ

จากภาพที่ 2.2 สรุปได้ง่ายๆว่า การที่จะโน้มน้าวจิตใจให้คนทำงานขึ้นอยู่กับความคาดหวังที่คนเชื่อว่าความพยายามของตนจะสัมฤทธิ์ผลออกมาเป็นผลลัพธ์แรก และความเป็นเครื่องมือของผลลัพธ์แรกที่มีต่อผลลัพธ์ที่สอง ซึ่งในที่สุดนั้น การที่คนจะปฏิบัติงานให้สำเร็จหรือไม่ประการใด ย่อมขึ้นอยู่กับจิตภาพและความเชื่อของเขาว่าเขาต้องการหรือไม่ต้องการอะไร และจะใช้กลยุทธ์อะไรในอันที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามที่เขาเลือกทางเดินเอาไว้ ยกตัวอย่างเช่น หากองค์กรพบว่าผลผลิตของคณงานต่ำกว่ามาตรฐานเกิดขึ้นผู้รับผิดชอบในองค์กรอาจจะใช้ทฤษฎีของวรูม มาประกอบการพิจารณาว่าผลผลิตที่ไม่ได้มาตรฐานนั้นคงจะมาจากสาเหตุใดสาเหตุหนึ่งดังต่อไปนี้คือ

1. คณงานอาจจะไม่ได้ให้ความสำคัญแก่ผลขั้นที่สองก็ได้ และ/หรือ
2. คณงานอาจจะไม่เห็นว่าเป็นเครื่องมือที่จะนำมาซึ่งผลผลิตขั้นที่สองก็ได้ และ/หรือ
3. คณงานอาจจะไม่คาดคิดว่าความพยายามของเขาจะสามารถก่อให้เกิดผลขั้นแรกก็ได้ สาเหตุใดสาเหตุหนึ่งหรือ ผลรวมของสาเหตุเหล่านี้เองที่อาจจะทำให้มูลเหตุจูงใจของคณงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในองค์กรจะต้องค้นหาค้นหาทางแก้ไขกันต่อไป

ผลงานของแอดัมส์ คือทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) ซึ่งมองว่าการที่คนงานจะทำงานมากหรือน้อย ดีหรือไม่ดี ขึ้นอยู่กับการเปรียบเทียบความพยายามและค่าตอบแทนของตนกับผู้อื่นในสถานการณ์ทำงานที่คล้ายคลึงกัน หรือการเปรียบเทียบความเสมอภาคของความพยายามและค่าตอบแทนของตนกับของผู้อื่นนั่นเอง ความเสมอภาคดังกล่าวจะเกิดขึ้นหากคนงานมองว่าอัตราส่วนของสิ่งเหล่านี้ของคนงานอื่นที่ทำงานในลักษณะคล้ายคลึงกัน และความไม่เสมอภาคจะเกิดขึ้นหากคนงานคิดว่าอัตราส่วนดังกล่าวเหลื่อมล้ำกัน ผลที่ตามมาคือ ความตึงเครียด ซึ่งเป็นเรื่องที่ฝ่ายจัดการจะต้องเอาใจใส่และหาวิธีแก้ไข หากประสงค์จะให้คนงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเรื่องนี้ก็พอจะมีผลวิจัยเชิงประจักษ์มาสนับสนุนอยู่แล้ว เป็นต้นว่า จากผลวิจัยของดิน ปรัชญาพทุทธ์ พบว่าหลักเกณฑ์ในการให้ความดีความชอบที่อาศัยผลงานเป็นหลัก และการลงโทษทางวินัยตามโทษานุโทษมีส่วนทำให้ระดับความผูกพันด้านค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาประเทศ (development – orientedness) ของข้าราชการไทยสูงขึ้น เป็นต้น

ทฤษฎีญี่ปุ่นอีกทฤษฎีหนึ่ง คือ ทฤษฎีแวดวงการควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circle) ทฤษฎี QCC เป็นที่รู้จักกันในนามต่าง ๆ เช่น ทฤษฎี ZD (Zero Defect) หรือที่เรียกชื่อในภาษาญี่ปุ่นว่าทฤษฎี JK (Jishu – Kanri or small group activities) ทฤษฎีนี้ได้เริ่มนำเข้ามาใช้ในญี่ปุ่น โดยผู้เชี่ยวชาญอเมริกันสองคน คือ Drs. Deming & Juran ภายหลังจากที่ญี่ปุ่นตกอยู่ภายใต้การยึดครองของอเมริกัน ทั้งนี้ เพื่อปรับปรุงสินค้าญี่ปุ่นซึ่งเคยเป็น “ของญี่ปุ่น” ในความหมายลบบมาเป็น “ผลิตภัณฑ์ญี่ปุ่น” ที่สามารถก้าวมาขึ้นอยู่ในแนวหน้า ทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพ ซึ่งแม้แต่ปรมาจารย์อเมริกันเองก็ยังยอมรับในปัจจุบัน แต่เราต้องไม่ลืมว่า แนวความคิดเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพที่ผู้เชี่ยวชาญอเมริกันนำเข้ามาในตอนแรกนั้น เน้นการควบคุมคุณภาพทางด้านสถิติเป็นสำคัญ แต่ภายหลังญี่ปุ่นได้นำเอาแนวความคิดนั้นมาปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับความต้องการของญี่ปุ่นเอง ซึ่งแทนที่จะควบคุมคุณภาพโดยวิธีการทางสถิติแต่เพียงอย่างเดียว ญี่ปุ่นกลับควบคุมคุณภาพของคนงาน สินค้าและบริการไปพร้อมๆกัน นั้นย่อมหมายความว่า อเมริกามุ่งควบคุมคุณภาพโดยใช้ hardware แต่ญี่ปุ่นผนวกเอา software เข้าไปด้วย

ดังนั้น จากแนวคิดทฤษฎี ที่กล่าวมาข้างต้นนั้น สามารถนำมาบูรณาการและนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์การและการปฏิบัติงานที่มีผลต่อความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร คือ นโยบายและการบริหารงานภายในองค์กร สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานในองค์กร ภาวะผู้นำ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

การวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานภายในองค์กรจะต้องมีเกณฑ์ในการวัดผล เพื่อนำผลที่ได้ มาทำการวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรต่อไป ในที่นี้ผู้วิจัยได้นำตัวอย่างแนวคิด เกณฑ์ในการวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในเชิงเศรษฐศาสตร์ ดังนี้

แนวความคิดในเรื่องประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในเชิงเศรษฐศาสตร์ หมายถึงการผลิตสินค้าหรือบริการให้ได้มากที่สุด โดยพิจารณาถึงการใช้ต้นทุนหรือปัจจัยการนำเข้าให้น้อยที่สุดและประหยัดเวลามากที่สุด ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมาย ดังนี้

เอลมอร์ ปีเตอร์สันและอี กลอสวินอร์ พลอแมน (Elmore Peterson and E. Grosvenor Plawmam 1993 : 433) กล่าวว่า ประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารงานทางธุรกิจ หมายถึง ความสามารถในการผลิตสินค้าหรือบริการในปริมาณและคุณภาพที่เหมาะสมและต้นทุนน้อยที่สุด โดยคำนึงถึงองค์ประกอบ 5 ประการ คือ ต้นทุน (Cost) คุณภาพ (Quality) ปริมาณ (Quantity) เวลา (Time) วิธีการ (Method) ในการผลิต

จอห์น ดี.มิลเล็ท (John D. Millet 1994 : 4) ให้นิยามว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลงานปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงาน ซึ่งความพึงพอใจ หมายถึง ความพึงพอใจในการบริการให้กับประชาชน โดยพิจารณาจาก

1. การให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน (equitable service)
2. การให้บริการอย่างรวดเร็วทันเวลา (timely service)
3. การให้บริการอย่างเพียงพอ (ample service)
4. การให้บริการอย่างต่อเนื่อง (continuous service)
5. การให้บริการอย่างก้าวหน้า (progression service)

เฮอริเบิร์ต เอ. ซีมอน (Herbert A. Simon 1990: 180-181) กล่าวว่า ถ้างานใดมีประสิทธิภาพสูงสุด ให้ออกจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลิตผล (Output) ที่ได้รับออกมา ซึ่งสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพเท่ากับผลผลิต

ถ้าเป็นหน่วยงานราชการของรัฐ จะบอกความพึงพอใจของผู้รับบริการเข้าไปด้วยเขียนเป็นสูตรได้ดังนี้

$$E = (O-I) + S$$

E = ประสิทธิภาพของงาน (Efficient)

O = ผลผลิตหรือผลงานที่ได้รับออกมา (Output)

I = ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรทางการบริหารที่ใช้ไป (Input)

S = ความพึงพอใจในผลงานที่ออกมา (Satisfaction)

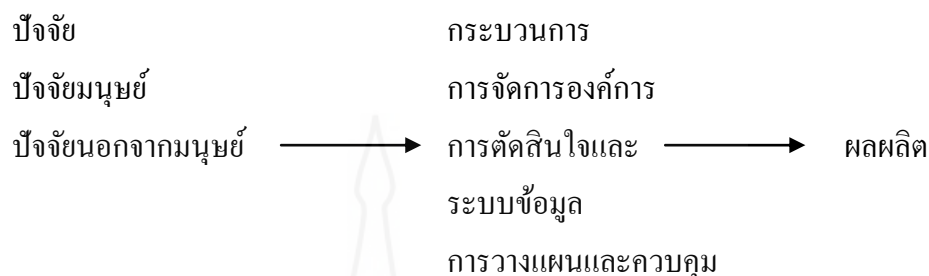
อินวาเควิก (2001: 208) ซึ่งให้เห็นว่าประสิทธิภาพมีความหมายรวมถึงผลิตภาพและประสิทธิภาพ โดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติ ตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณา คือ

1. ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต (input) ได้แก่ การใช้ทรัพยากรการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุ เทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด
2. ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร (Process) ได้แก่ การทำงานที่ถูกต้อง ได้มาตรฐาน รวดเร็ว และใช้เทคโนโลยีที่สะดวกกว่าเดิม
3. ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพ เกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทันทเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงานและบริการ เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ

ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าแนวคิดของอินวาเควิก (2001: 208) ซึ่งให้เห็นว่าประสิทธิภาพมีความหมายรวมถึงผลิตภาพและประสิทธิภาพ โดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติ ซึ่งได้กล่าวมาข้างต้นสามารถนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมได้ ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาเป็นเกณฑ์ในการวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมเยื่อและกระดาษในเขตภาคกลาง

สมใจ สวยศม (2552 : 43) กล่าวว่า ประสิทธิภาพเป็นเรื่องของปัจจัยและกระบวนการในการดำเนินงาน โดยมีผลผลิตที่ได้รับเป็นตัวกำกับการแสดงประสิทธิภาพของการดำเนินงานใด ๆ อาจแสดงค่าของประสิทธิภาพในลักษณะการเปรียบเทียบระหว่างค่าใช้จ่ายในการลงทุนกับผลกำไรที่ได้รับ ซึ่งถ้าผลกำไรมีสูงกว่าต้นทุนเท่าไร ก็ยิ่งแสดงถึงประสิทธิภาพมากขึ้น ประสิทธิภาพอาจไม่แสดงเป็นค่าประสิทธิภาพเชิงตัวเลข แต่แสดงด้วยการบันทึกถึงลักษณะการใช้ เงิน วัสดุ คน และเวลาในการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า ประหยัด ไม่มีการสูญเปล่าเกินความจำเป็นรวมถึงมีการใช้กลยุทธ์หรือเทคนิควิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมสามารถนำไปสู่การบังเกิดผลได้เร็ว ตรงเวลา และมีคุณภาพ

สมใจ สวขสม (2552 : 44 - 45) กล่าวว่า กรอบแนวคิดขององค์ประกอบการดำเนินงาน องค์การที่นำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของการผลิตนั้น มีดังนี้



ภาพที่ 2.3 องค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่ผลที่มีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบด้านปัจจัย (Input) ประกอบด้วย (1) ปัจจัยมนุษย์ (Human) ได้แก่ กำลังคน ความสามารถ พลังความต้องการ และความคาดหวัง (2) ปัจจัยนอกจากมนุษย์ (Nonhuman) ได้แก่ เงินทุน เครื่องมือเครื่องจักร วัสดุ เทคนิค วิธีการ และที่ดิน

องค์ประกอบด้านกระบวนการ (Process) ประกอบด้วย (1) การจัดการ ได้แก่ จัดโครงสร้าง จัดศักยภาพการปรับเปลี่ยน การวิเคราะห์ การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนด ยุทธศาสตร์ และการกำหนดกลยุทธ์ (2) การจัดการตัดสินใจและระบบข้อมูล ได้แก่ กระบวนการตัดสินใจ การใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ และการจัดการระบบสนับสนุน (3) การวางแผนและควบคุม ได้แก่ การวางแผนยุทธศาสตร์ รูปแบบการวางแผนและวิธีการที่ใช้ การวางแผนงาน โครงการ การจัดการควบคุมและคอมพิวเตอร์ช่วยควบคุม และการบริหารบุคลากรและการประเมิน

องค์ประกอบด้านผลผลิต (Outputs) ได้แก่ สินค้าและบริการ ความสามารถปฏิบัติงานขององค์การ ระดับการเพิ่มผลผลิต นวัตกรรม การเติบโตและพัฒนาการขององค์การ ภาพพจน์ขององค์การ ความมุ่งมั่นขององค์การ แรงจูงใจขององค์การ และความพึงพอใจของบุคลากรและลูกค้า

เฮริงตัน อีเมอตัน (Harrington Emerson 1913 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ 2545 : 45) เป็นที่ปรึกษาทางด้านวิศวกรรมที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency engineering) โดยเน้นการจัดสรรทรัพยากรและขจัดความสูญเปล่า โดยยอมรับการบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์ และให้ความสำคัญที่โครงสร้างและเป้าหมายขององค์การ (Organization's structure and its goals) กล่าวว่า

1. กำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน (Clearly defined ideal) ผู้บริหารต้องทราบถึงสิ่งที่ต้องการ เพื่อลดความคลุมเครือและความไม่แน่นอน

2. ใช้หลักเหตุผลทั่วไป (Common sense) ผู้บริหารต้องพัฒนาความสามารถสร้างความแตกต่างโดยค้นหาความรู้และคำแนะนำให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
3. คำแนะนำที่ดี (Competent counsel) ผู้บริหารต้องการคำแนะนำจากบุคคลอื่น
4. วินัย (Discipline) ผู้บริหารควรกำหนดองค์การเพื่อให้พนักงานเชื่อถือตามกฎและวินัยต่าง ๆ
5. ความยุติธรรม (Fair deal) ผู้บริหารควรให้ความยุติธรรมและความเหมาะสม
6. มีข้อมูลที่เชื่อถือได้เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง และแน่นอน (Reliable, immediate, accurate and permanent records)
7. ความฉับไวของการจัดส่ง (Dispatching) ผู้บริหารควรใช้การวางแผนตามหลักวิทยาศาสตร์สำหรับแต่ละหน้าที่เพื่อให้องค์การทำหน้าที่ได้อย่างราบรื่นและบรรลุจุดมุ่งหมาย
8. มาตรฐานและตารางเวลา (Standards and schedules) ผู้บริหารต้องพัฒนาวิธีการทำงานและกำหนดเวลาทำงานสำหรับแต่ละหน้าที่
9. สภาพมาตรฐาน (Standardized conditions) ผู้บริหารควรรักษาสภาพแวดล้อมให้ดี
10. การปฏิบัติการที่มีมาตรฐาน (Standardized operations) ผู้บริหารควรรักษารูปแบบมาตรฐานของวิธีการปฏิบัติที่ดี
11. มีคำสั่งการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานระบุไว้ (Written standard-practice instructions) ผู้บริหารต้องระบุการทำงานที่มีระบบถูกต้องและเป็นลายลักษณ์อักษร
12. การให้รางวัลที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency reward) ผู้บริหารควรให้รางวัลพนักงานสำหรับการทำงานที่เสร็จสมบูรณ์

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพการทำงานด้านกระบวนการบริหาร ในการทำงานที่ถูกต้องรวดเร็ว และใช้เทคนิคที่สะดวกขึ้น หมายถึง การจัดการให้ทรัพยากรทั้งหลายทำงานประสานกันเพื่อผลิตสินค้าหรือบริการที่ประสงค์

ผลลัพธ์ในการทำงานที่มีคุณภาพ ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2550 : 1 – 5) กล่าวว่า การทำงานให้มีประสิทธิภาพ ควรยึดหลักในการปฏิบัติงาน ดังนี้ (1) หลักคุณธรรม ผู้ที่เป็นหัวหน้างานจะต้องบริหารงานบนหลักคุณธรรมคือ มีความเมตตา ยุติธรรม และให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้หลักคุณธรรมเป็นตัวนำในการตัดสินใจ การดำเนินการต่าง ๆ ต้องให้อยู่บนพื้นฐานของหลักคุณธรรม (2) การมีส่วนร่วมเป็นหลักพื้นฐานที่สำคัญในการปฏิบัติงานของทุกองค์การ (3) ความซื่อสัตย์ สุจริต และความซื่อตรง เริ่มต้นจากซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อบุคคลอื่น และต่องาน ถ้าซื่อสัตย์ต่องานและแล้วก็เป็นคนที่

มีอุดมการณ์ ปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมา รวมถึงการตรงต่อเวลา ตรงต่อคำมั่นสัญญา และมีความจริงใจ (4) ยึดมั่นในหลักการและเหตุผล ได้แก่ หลักความเป็นกลาง ต้องยึดมั่นในหลักการที่ถูกต้อง ไม่เปลี่ยนแปลงไปเปลี่ยนมา มีเหตุผลในการดำเนินการ ขอมเสียเวลาในการชี้แจงต่อบุคคลอื่นให้เข้าใจ หลักการและเหตุผลที่ถูกต้อง (5) จงรักภักดีและกตัญญูต่อสถาบันและประเทศชาติ เป็นศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ และการยอมรับนับถือ (6) ความสามารถในการเทคนิคและวิชาการของงานที่ทำการนำหลักบางอย่างที่เกี่ยวกับงานนั้น ๆ มาประยุกต์ใช้ให้เกิดผลดี (7) ความสามารถในการคิดสมองของมนุษย์นั้นยิ่งใช้มากก็ยิ่งมีศักยภาพมากขึ้น สามารถพัฒนาได้ จะเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างเรื่องหนึ่งถึงอีกเรื่องหนึ่งได้ (8) ความสามารถในการสื่อความทั้งการพูดและการเขียน ได้แก่ การพูดต่อหน้าสาธารณชน การเขียนรายงานการประชุม และ (9) ความสามารถในการสร้างและประสานความสัมพันธ์ที่ดีที่เป็นประโยชน์อย่างยั่งยืนกับสังคม ได้แก่ การทำงานเป็นทีม ความสามารถในการสร้างสิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์หรือสร้างสิ่งเก่าให้ดีขึ้น

เฮอริเบิร์ต เอ. ไซมอน (Herbert A. Simon 1960 อ้างถึงใน ขวัญใจ มีทิพย์ 2553: 28) ให้ทัศนะ เกี่ยวกับประสิทธิภาพคล้ายคลึงกับที่ Millet ให้ไว้ กล่าวคือ การพิจารณาว่างานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ดูจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลผลิต (Output) ที่ได้รับออกมา เพราะฉะนั้นตามทัศนะนี้ประสิทธิภาพจึงเท่ากับผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้า และถ้าเป็นการบริหารราชการองค์การของรัฐ ก็ต้องนำมาบวกด้วยความพอใจของผู้รับบริการ (Satisfaction) เข้าไปด้วย ซึ่งมีสูตรดังนี้

$$E = (O - I) + S$$

E = Efficiency คือ ประสิทธิภาพของงาน

O = Output คือ ผลผลิตที่ได้รับออกมา

I = Input คือ ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรทางการบริหารที่ใช้ไป

S = Satisfaction คือ ความพึงพอใจในผลงานที่ออกมา

ไมค์ วูดโคท (Mike Woodcoch 1996 : 116) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการทำงานที่มีประสิทธิภาพว่าการทำงานร่วมกัน บุคลากรจะต้องมีพฤติกรรมในการทำงานที่ดีแสดงออกถึงลักษณะสำคัญ 11 ประการ ที่เรียกว่า “Building blocks” คุณลักษณะดังกล่าวประกอบด้วย มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (Clear objective and agreed goal) ความเปิดเผยต่อกันและ

การเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา (Openness and confrontation) การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน (Support and trust) ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (Cooperation and conflict) การสร้างความร่วมมือกับบุคคลอื่น วิธีแก้ความขัดแย้ง กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม (Sound working and decision) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate leadership) การพัฒนาตนเอง (Individual development) ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม (Sound inter – group relation) การกำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างชัดเจน (Balanced) และการติดต่อสื่อสารที่ดี (Good communication)

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพการทำงานด้านผลลัพธ์ในการทำงานที่มีคุณภาพ ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่บุคคลทำงานคล่องแคล่ว ชำนาญ ใช้ทรัพยากรที่ประหยัด สิ้นเปลืองต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด

ดังนั้น จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการทำงานดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้ศึกษาและพิจารณาแล้วว่าสามารถใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดทางด้านตัวแปรตามและใช้ในการสร้างเครื่องมือที่ผู้วิจัยได้ เพื่อเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลาง ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับลักษณะงาน โดยใช้ตัวชี้วัดจากแง่มุมของผลลัพธ์ในด้านต่าง ๆ และประเมินผลจากความคิดเห็นของพนักงานและผู้บริหาร 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านประสิทธิภาพด้านต้นทุนการผลิตในการใช้ทรัพยากร เงิน คน วัสดุ และเทคโนโลยี ด้านกระบวนการบริหารในการทำงานที่ต้องรวดเร็ว และใช้เทคนิคที่สะดวกขึ้น และด้านผลลัพธ์ในการทำงานที่มีคุณภาพ ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน

2. แนวคิด และทฤษฎี ที่เกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์การและการปฏิบัติงาน

นโยบายและการบริหารงานภายในองค์การ

ลักษณะของนโยบาย

Alan Filley และ Robert House ได้ระบุถึงคุณลักษณะของนโยบาย 4 ประการ ที่สำคัญคือ

- นโยบาย คือ แนวทางสำหรับการปฏิบัติงานหรือการกระทำซึ่งช่วยกำกับและนำกิจกรรมขององค์การให้มุ่งไปสู่เป้าหมายที่ระบุไว้
- นโยบายมักจะเป็นเครื่องช่วยจำกัดพฤติกรรมโดยมีการบรรยายความเกี่ยวกับวิธีการทำงาน (methods) จะช่วยให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และด้วยเหตุนี้เองนโยบายจึงสามารถใช้เป็นเครื่องมือสำหรับควบคุมพฤติกรรมพร้อมกันไปด้วย

- นโยบายจะเป็นเครื่องช่วยในการตัดสินใจ ทั้งนี้ โดยวิธีการวางกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่แยกแยะให้ทราบถึงทางเลือก หรือแนวทางปฏิบัติที่ควรทำและที่ไม่ควรทำ

- นโยบายช่วยให้เกิดความมั่นใจ และช่วยประกันให้พฤติกรรมต่าง ๆ เป็นไปโดยมีความแน่นอน สม่ำเสมอ และเป็นรูปแบบเดียวกัน เป็นพฤติกรรมที่ดีมีความถูกต้อง เป็นประโยชน์สำหรับองค์การ

เหตุผลของนโยบาย

นโยบายต่าง ๆ นับว่า มีความสำคัญและเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องจัดทำขึ้นในงานในองค์การ เพราะเหตุผลประการต่าง ๆ คือ

นโยบายจะช่วยป้องกันการปฏิบัติผิดต่าง ๆ ที่เบี่ยงเบนไปจากแนวทางที่ต้องการโดยพยายามชี้ให้เห็นถึงแนวทางที่พึงต้องปฏิบัติตาม

การมีนโยบายช่วยให้สามารถมีช่องทางการติดต่อระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ที่จะช่วยเหลืออำนวยความสะดวกให้การมอบหมายงานสามารถดำเนินไปได้โดยสะดวก

นโยบายช่วยให้เกิดความมั่นใจว่า ส่วนสำคัญที่ทำหน้าที่แตกต่างกันภายในองค์การต่างฝ่ายต่างก็จะทำงานอยู่ภายใต้กรอบของกฎเกณฑ์แนวทางเดียวกัน

นโยบายจะช่วยส่งเสริมให้เกิดการประสานงานและการร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การ

การมีนโยบายจะช่วยส่งเสริมให้มีการมอบหมายงานและช่วยให้มีการประสานงานกันใกล้ชิดมากขึ้นนั้น จะส่งผลให้การกระจายอำนาจสามารถกระทำได้มากขึ้น

นโยบายจะเป็นเครื่องช่วยส่งเสริมให้แต่ละคนมีความคิดริเริ่ม และช่วยจัดการสูญเสียเวลาที่จะต้องมาวิเคราะห์การตัดสินใจที่สำคัญ ๆ ในทุกครั้งที่ปัญหาเกิดขึ้น

ถ้าหากมีนโยบายไว้ใช้เป็นแนวทางแล้ว พนักงานก็จะสามารถดำเนินการเรื่อง ต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง และจะเต็มใจรับผิดชอบงานต่าง ๆ มากขึ้น

ถ้าหากพนักงานสามารถมีความมั่นใจว่า การกระทำของตนสอดคล้องเป็นไปตามนโยบายแล้ว ทุกคนก็จะสบายใจที่จะดำเนินการเรื่องอื่น ๆ ต่อ ไปอีกมากกว่าการร้องขอให้สั่ง

ระบบการบริหารงาน

ระบบการบริหารงานบุคคลของประเทศไทยที่สำคัญมีอยู่ 2 ระบบ คือ

ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) มีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

- การสืบสายโลหิต
- การแลกเปลี่ยนตอบแทน
- การชอบพอเป็นพิเศษ

ระบบคุณธรรม (Merit System) เป็นระบบการบริหารงานบุคคลที่นำมาใช้ในภาคราชการและได้รับการยอมรับว่า มีความเหมาะสมมากที่สุดบางครั้งใช้คำว่าระบบคุณวุฒิ ระบบคุณธรรมความดี ระบบความรู้ความสามารถ ระบบความดีและความชอบ ซึ่งมีหลักการสำคัญ 4 ประการ คือ

- หลักความสามารถ
- หลักความเสมอภาค
- หลักความมั่นคง
- หลักความเป็นกลางทางการเมือง

ทฤษฎีการบริหารของ Henri Fayol

Henri Fayol ได้สรุปสาระสำคัญเกี่ยวกับการบริหารไว้ดังนี้

1. เกี่ยวกับหน้าที่การบริหาร (management functions) Fayol ได้อธิบายถึงกระบวนการบริหารงานว่า ประกอบด้วยหน้าที่ (functions) ทางการบริหาร 5 ประการ คือ

1) Planning หรือการวางแผน ซึ่งหมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทำการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจ และกำหนดขึ้นเป็นแผนการปฏิบัติงานหรือวิถีทางที่จะปฏิบัติเอาไว้ เพื่อสำหรับเป็นแนวทางของการทำงานในอนาคต

2) Organizing หรือการจัดองค์การ ซึ่งหมายถึง ภาระหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีโครงสร้างของงานต่างๆ และอำนาจหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อให้เครื่องจักร สิ่งของและตัวคน อยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสมในอันที่จะช่วยให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้

3) Commanding หรือการบังคับบัญชาสั่งการ ซึ่งหมายถึงหน้าที่ในการสั่งการงานต่างๆ ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะกระทำ ให้สำเร็จผลด้วยดีก็โดยที่ผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี จะต้องเข้าใจคนงานของตน จะต้องเข้าใจถึงข้อตกลงในการทำงานของคนงาน และองค์การที่มีอยู่ และรวมตลอดถึงจะต้องมีการติดต่อสื่อสารกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ทั้งขึ้นและลง นอกจากนี้ ยังต้องทำ การประเมินโครงสร้างขององค์การและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของตนเป็นประจำ เสมออีกด้วย

4) Coordinating หรือการประสานงาน หมายถึง ภาระหน้าที่ที่จะต้องเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้ และกำกับให้ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน

5) Controlling หรือการควบคุม คือ ภาระหน้าที่ในการที่จะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่ากิจกรรมต่างๆ ที่ทำ ไปนั้นสามารถเข้ากันได้กับแผนที่ได้วางไว้แล้ว

ทั้ง 5 หน้าที่ ที่ Fayol ได้วิเคราะห์แยกแยะไว้นี้ ถือได้ว่าเป็นวิถีทางที่จะช่วยให้ผู้บริหารทุกคนสามารถบริหารงานของตนให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้

2. ผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะพร้อมด้วยความสามารถทางร่างกาย จิตใจ ใจไหวพริบ การศึกษา ความรู้ เทคนิคในการทำงาน และประสบการณ์ต่าง ๆ

Fayol แยกแยะให้เห็นว่าคุณสมบัติทางด้านเทคนิควิธีการทำงานนั้น สำคัญที่สุดในระดับคนงานธรรมดา แต่สำหรับระดับสูงขึ้นไปกว่านั้น ความสามารถทางการบริหารจะเพิ่มความสำคัญตามลำดับ และมีความสำคัญมากที่สุดในระดับผู้บริหารชั้นสูงสุดยอด (top executive)

3. เกี่ยวกับหลักบริหาร (management principles) Fayol ได้วางหลักทั่วไปที่ใช้ในการบริหารไว้ 14 ข้อ ซึ่งใช้สำหรับเป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้บริหาร หลักต่างๆ ดังกล่าวมีดังนี้ คือ

1) หลักที่เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ (authority & responsibility) ในทฤษฎีของ Fayol อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นสิ่งที่แยกจากกันมิได้ ผู้ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ที่จะออกคำสั่ง ใดนั้น ต้องมีความรับผิดชอบต่อผลงานที่ตนทำไปนั้น ด้วยในปัจจุบันนี้เรายึดถือหลักที่ว่า อำนาจหน้าที่ควรจะมีเท่ากับความรับผิดชอบ (authority should be equal to responsibility) นั่นคือ เมื่อผู้ใดได้รับมอบหมายให้ต้องรับผิดชอบต่องานอันใดอันหนึ่ง ผู้นั้นก็ควรจะได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่เพียงพอที่จะใช้ปฏิบัติงานอันนั้นให้สำเร็จลุล่วงไป

2) หลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (unity of command) คือ ในการกระทำการใดๆ พนักงานควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้เกิดความสับสนในคำสั่ง

3) หลักของการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (unity of direction) ตามหลักข้อนี้กิจกรรมของกลุ่มที่มีเป้าหมายอันเดียวกัน ควรจะต้องดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน เป็นไปในทำนองเดียวกันที่สอดคล้องกัน และเป็นไปตามแผนงานเพียงอันเดียวร่วมกัน

4) หลักของการสร้างไว้ซึ่งสายงาน (scalar chain) คือสายการบังคับบัญชาจากระดับสูงมายังระดับต่ำสุด ด้วยสายการบังคับบัญชาดังกล่าวจะอำนวยให้การบังคับบัญชาเป็นไปตามหลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว และช่วยให้เกิดระเบียบในการส่งทอดข่าวสารข้อมูลระหว่างกันอีกด้วย

5) หลักของการแบ่งงานกันทำ (division of work or specialization) คือการแบ่งแยกงานกันทำ ตามความถนัด โดยไม่คำนึงถึงว่าจะเป็นงานทางด้านบริหารหรือด้านเทคนิค ทั้งนี้เป็นไปตามหลักของการใช้ประโยชน์ของแรงงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดตามหลักเศรษฐศาสตร์

6) หลักเกี่ยวกับระเบียบวินัย (discipline) โดยถือว่าระเบียบวินัยในการทำงานนั้น เกิดจากการปฏิบัติตามข้อตกลงในการทำงาน ทั้งนี้โดยมุ่งที่จะก่อให้เกิดการเคารพเชื่อฟังและทำงานตามหน้าที่ด้วยความตั้งใจ

Fayol เห็นว่าวิธีที่จะรักษาระเบียบวินัย ก็คือ

- ต้องมีผู้บังคับบัญชาที่ดีในทุกระดับของการบริหาร
- ข้อตกลงต่าง ๆ ต้องเป็นที่แจ่มชัด และยุติธรรมมากที่สุด
- การลงโทษต้องกระทำกันอย่างระมัดระวังที่สุด

7) หลักของการถือประโยชน์ส่วนบุคคลเป็นรองจากประโยชน์ส่วนรวม

(subordination of individual to general interest) หลักข้อนี้ระบุว่า ส่วนรวมย่อมสำคัญกว่าส่วนย่อยต่าง ๆ และเป้าหมายของส่วนรวมของกลุ่มจะต้องมีความสำคัญเหนือกว่าเป้าหมายของส่วนบุคคลหรือของส่วนย่อยต่างๆ เพื่อที่จะให้สำเร็จผลตามเป้าหมายของกลุ่ม (องค์กร) นั้น

8) หลักของการให้ผลประโยชน์ตอบแทน (remuneration) การให้และวิธีการจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนควรที่จะยุติธรรม และให้ความพอใจมากที่สุดแก่ทั้งฝ่ายลูกจ้างและนายจ้าง

9) หลักของการรวมอำนาจไว้ส่วนกลาง (centralization) หมายถึงว่าในการบริหาร ควรจะมีการรวมอำนาจไว้ที่จุดศูนย์กลาง เพื่อให้สามารถควบคุมส่วนต่างๆ ขององค์กรไว้ได้เสมอ และการกระจายอำนาจจะมากน้อยเพียงใดก็ย่อมแล้วแต่กรณี

10) หลักของความมีระเบียบเรียบร้อย (order) Fayol ถือว่าทุกสิ่งทุกอย่างไม่ว่าสิ่งของหรือคน ต่างต้องมีระเบียบและรู้ว่าตนอยู่ในที่ใดของส่วนรวม หลักนี้ก็คือหลักมูลฐานที่ใช้ในการจัดสิ่งของและตัวคนในการจัดองค์การนั่นเอง ในการจัดระเบียบสำหรับการทำงานของคนในองค์กรนั้น ผู้บริหาร จำ ต้องกำหนดลักษณะ และขอบเขตของงานให้ถูกต้อง แจ่มชัด พร้อมกับระบุให้เห็นว่าสัมพันธ์ต่องานอื่นอย่างไร

11) หลักของความเสมอภาค (equity) ผู้บริหารต้องยึดถือความเอื้ออาทร และความยุติธรรม เป็นหลักปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งความจงรักภักดี และการอุทิศตนเพื่องาน

12) หลักของความมีเสถียรภาพของการว่าจ้างทำงาน (stability of tenure) กล่าวว่า ทั้งผู้บริหารและพนักงานต่างต้องใช้เวลาระยะหนึ่งเพื่อเรียนรู้งานจนทำงานได้ดี แต่ถ้าหากเขาถูกออกจากราชการนั้นกลางคัน ย่อมเป็นการสิ้นเปลือง โดยเปล่าประโยชน์ การที่คนเข้าออกมากย่อมเป็นสาเหตุให้ต้องสิ้นเปลือง และเป็นผลของการบริหารงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ

13) หลักของความคิดริเริ่ม (initiative) เนื่องจากว่าคนฉลาดย่อมต้องการที่จะได้รับความพอใจจากการที่ตนได้ทำ อะไรด้วยตนเอง ดังนั้น Fayol จึงเน้นว่าผู้บังคับบัญชาควรจะต้องเปิด

โอกาสให้ผู้ผู้น้อยได้ใช้ความคิดริเริ่มของตนบ้าง การช่วยคิดริเริ่มของพนักงานทุกคนจะเป็นพลังอันสำคัญที่จะทำให้องค์กรเข้มแข็งขึ้น แผนงานและข้อเสนอต่างๆ จะเป็นเครื่องช่วยให้คนแสดงออกซึ่งความคิดริเริ่มดังกล่าวได้

14) หลักของความสามัคคี (esprit de corps) เน้นถึงความจำเป็นที่คนต้องทำงานเป็นกลุ่มที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (teamwork) และชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร (communication) เพื่อให้ได้มาซึ่งกลุ่มทำงานที่ดี

สรุปได้ว่า งานของผู้บริหารหรือกิจกรรมทางการบริหาร จึงอยู่ในจุดกลางระหว่างงานและคนที่เป็นสมาชิกขององค์กรอยู่ด้านหนึ่ง และเป้าหมายผลสำเร็จขององค์กรที่อยู่อีกด้านหนึ่งซึ่งในตัวผู้บริหารจะต้องทำการวางแผน (กำหนดเป้าหมาย) จัดองค์กร (จัดงาน) พร้อม ๆ กับการจัดคนเข้าทำงาน สั่งการผู้ใต้บังคับบัญชา และควบคุมให้การทำงานเป็นไปตามที่ต้องการ และกำกับให้สามารถประสานสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันจนบรรลุถึงเป้าหมายนั่นเอง ซึ่งกิจกรรมทางการบริหารที่สำคัญของเขาก็คือ การต้องทำ การวางแผน จัดงาน จัดคนผู้จะเข้าทำงาน สั่งการ และกำกับควบคุมให้การทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปโดยราบรื่น จนกระทั่งประสานกันจนเป็นผลสำเร็จที่ต้องการ

สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานในองค์กร

สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานในองค์กร หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ล้อมรอบตัวพนักงานในขณะที่ทำงานเช่น หัวหน้าผู้ควบคุมงาน เพื่อนร่วมงาน เครื่องจักร เครื่องกล เครื่องมือ และอุปกรณ์ต่าง ๆ อากาศที่หายใจ แสงสว่าง เสียง ความสิ้นสะเทือน รั้งสี ความร้อน ความเย็น การถ่ายเทอากาศ ก๊าซ ไอสาร ฝุ่น ควัน ละออง และสารเคมีอื่น ๆ

สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานในองค์กร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ที่อาจจะก่อให้เกิดผลกระทบต่อพนักงานทั้งในแง่ของ ความสามารถ แรงจูงใจ สุขภาพอนามัย และประสิทธิภาพของงานที่ทำ (Bridger, 1995 อ้างถึงใน กุลวดี เทศประทีป 2554: 20) ซึ่งสามารถก่อให้เกิดการลาออกได้เนื่องจากเมื่อพนักงานเห็นว่าตนไม่มีความสามารถในการทำงานก็จะรู้สึกว่าคุณไม่เหมาะสมกับงานที่กำลังทำอยู่ส่งผลต่อการขาดแรงจูงใจในการทำงานจึงต้องการที่จะลาออกจากงานนั้น ๆ ไป ซึ่งบางครั้งการขาดความสามารถในการทำงานอาจเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่เหมาะสม มิได้เกิดจากตัวพนักงานเองก็ได้กล่าวโดยสรุปได้ว่าสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็น สิ่งที่อยู่รอบตัวพนักงานทั้งหมดที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานทั้งทางด้านกายภาพ อุปกรณ์ที่ใช้ เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อด้านใดด้านหนึ่งต่อพนักงานหากสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่เหมาะสม ผลกระทบนี้อาจเป็นได้ทั้งทางด้านจิตใจ ความรู้สึกที่มี

ต้องงาน และผลกระทบต่อสุขภาพของพนักงาน และส่งผลถึงความพึงพอใจในงานของพนักงาน และแนวโน้มในการลาออกด้วย

การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานควรจะได้นำถึงปัจจัยด้านความแตกต่างและขีดจำกัดรวมทั้งความสะดวกสบายของผู้ปฏิบัติงานซึ่งสภาพแวดล้อมในการทำงานที่จะได้กล่าวถึงนี้เป็นองค์ประกอบโดยทั่วไป ในการทำงานของพนักงานที่อยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมต่างกัน เช่น อุณหภูมิ แสง เสียง การถ่ายเทอากาศ ฝุ่นและสารเคมี ความสะดวกในการปฏิบัติงาน เป็นต้น สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ไม่ดีอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรที่มีความเสี่ยงที่จะประสบกับปัญหาดังต่อไปนี้ คือ

1. ปริมาณและคุณภาพของผลผลิตตกต่ำ
2. อัตราเกิดการผิดพลาดหรืออุบัติเหตุสูงขึ้น
3. อัตราการหยุดงานสูงขึ้น
4. อัตราการลาออกสูงขึ้น
5. สูญเสียด้านเวลาในการผลิตมากขึ้น
6. ค่าใช้จ่ายด้านรักษาพยาบาลเพิ่มมากขึ้น
7. ผู้ปฏิบัติงานมีความเครียด ความเมื่อยล้าอันเนื่องมาจากการทำงาน

สภาพแวดล้อมในการทำงานต่าง ๆ เหล่านี้ สามารถจำแนกออกเป็น 4 ประเภท (สปีนเนอร์ ชนะสงคราม, 2547 : 15) คือ

1. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Environment) ได้แก่ เสียง เสียงดนตรี สี แสง อุณหภูมิ และสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ได้แก่ สถานที่บริการต่าง ๆ โรงอาหาร ห้องน้ำหรือสิ่งอำนวยความสะดวกที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน

2. สภาพแวดล้อมด้านจิตใจ (Mental Environment) ได้แก่ ความเหนื่อยล้า (Fatigue) ที่อาจมีสาเหตุมาจากการใช้พลังงานมาก สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ไม่เหมาะสม การทำงานที่ซ้ำซากซึ่งจะมีผลต่อการทำงานทันที ทำให้ผลผลิตลดลง และอาจจะเกิดอุบัติเหตุในขณะที่ปฏิบัติงานได้ ความเหนื่อยล้าแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ความเหนื่อยล้าทางกาย ซึ่งเกิดจากปฏิกิริยาเคมีในร่างกายซึ่งเป็นผลมาจากระดับของน้ำตาลในเลือดต่ำลง และความเหนื่อยล้าทางใจ ซึ่งเป็นลักษณะของการเบื่อหน่ายงาน ไม่อยากทำงาน อาจจะมีมาจากการที่จำเจ ไม่มีสิ่งดึงดูดความสนใจในการทำงาน

3. สภาพแวดล้อมด้านความมั่นคงปลอดภัย (Safety Environment) งานทางด้านอุตสาหกรรมที่มีเครื่องจักร สารเคมีอันตรายเข้ามาเกี่ยวข้อง เป็นงานที่พนักงานมีโอกาสเสี่ยงที่จะได้รับอันตรายจากอุบัติเหตุได้มากกว่างานสาขาอื่น ๆ ดังนั้น การพัฒนาสภาพแวดล้อมทำงานให้

ปลอดภัย จึงเป็นสิ่งที่ทางองค์การควรตระหนัก เช่น การป้องกันมิให้สภาพของเครื่องจักรและสิ่งแวดล้อมเป็นอันตรายต่อพนักงาน และให้ความรู้ในการปฏิบัติงานอย่างถูกวิธี และปฏิบัติตามข้อกำหนดการรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

4. สภาพแวดล้อมด้านเวลาการทำงาน (Work Shift Environment) เช่น การทำงานเป็นกะ การทำงานแบบยืดหยุ่น การทำงานในเวลาปกติ การทำงานล่วงเวลา เวลาพัก วันหยุด การทำงานในวันหยุด และวันลา เป็นต้นดังที่กล่าวมาแล้วว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นด้านใดก็ตามจะส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจ การทำงานของพนักงาน และผลผลิตขององค์กรทั้งสิ้น ดังนั้นผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญในการประเมินและปรับปรุงด้านสภาวะแวดล้อมอย่างสม่ำเสมอ เช่น วัดคุณภาพการทำงาน วัดความเปลี่ยนแปลงทางกายภาพ และวัดการรับรู้ของพนักงานที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งการวัดสภาพแวดล้อมในการทำงานสามารถทำได้หลายวิธี ทั้งการใช้แบบสอบถามความคิดเห็น การสัมภาษณ์ หรือการใช้เครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ ในการวัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน เช่น การใช้เครื่องวัดเสียง (Sound Level Meter) ตรวจวัดระดับความดังของเสียงมีหน่วยเป็น เดซิเบล (dB) การใช้เครื่องวัดแสง (Lux Meter) ในการวัดระดับความเข้มของแสง มีหน่วยเป็น ลักซ์ (Lux) และ การใช้เครื่องวัดอุณหภูมิ (Wet Bulb Globe Temperature) วัดอุณหภูมิ มีหน่วยเป็น องศาเซลเซียส (0C) หรือ องศาฟาเรนไฮต์ (0F) เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลกระทบที่เห็นได้ชัดต่อพฤติกรรมและสุขภาพของพนักงาน

สภาพแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลและผลกระทบต่อคุณภาพในการทำงานโดยตรง เพราะถ้าพนักงานอยู่ในสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ก็จะทำให้เกิดความสุขในการทำงานเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้การทำงานมีประสิทธิภาพในทางตรงกันข้ามถ้าสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ไม่ดีก็จะทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลงและส่งผลถึงคุณภาพชีวิตในการทำงานลดลง

ภาวะผู้นำ

กิติ ตยัคคานนท์ (2552 : 13) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลป์หรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงาน หรือผู้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อสื่อสารหรือการติดต่อกันและกัน ให้ความสำคัญกับคนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุความสำเร็จวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการดำเนินการจะเป็นไปในทางดีหรือไม่ดีก็ได้

เสนาะ ดิเียว (2554 : 182) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่มีอิทธิพลต่อคนอื่นซึ่งจะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย หรือเป็นกระบวนการในการกระตุ้นบุคคลอื่นให้ทำงานหนักจนประสบผลสำเร็จ (ในแง่ของสังคม) ภาวะผู้นำ คือกระบวนการที่มีอิทธิพลในทางสังคมที่

ทำให้ผู้นำแสวงหาความร่วมมือจากบุคคลอื่นให้มีส่วนร่วมด้วยความสมัครใจ ในการใช้ความพยายามเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

เทอร์รี่ (Terry, 1990 : 7-15) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวกับการสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อก่อให้เกิดความพยายามในการดำเนินงานให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ร่วมกัน

คุนท์ และ ดอนเนล (Koontz & Donnel, 1991 : 517) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

สต็อกคิลล์ (Stogdill, 1994 : 1-15) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ สามารถให้ความหมายได้เป็น 11 กลุ่ม ดังนี้

1. ภาวะผู้นำในความหมายของกระบวนการของกลุ่ม ซึ่งหมายถึง ภาวะผู้นำทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในกลุ่ม
2. ภาวะผู้นำในความหมายของบุคลิกภาพของผู้นำและผลของบุคลิกภาพ ซึ่งหมายถึงบุคลิกภาพของผู้นำกลุ่มทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในกลุ่ม
3. ภาวะผู้นำในความหมายของการใช้ศิลปะให้เกิดการยินยอมของสมาชิกในกลุ่ม อธิบายภาวะผู้นำในแง่วิธีการของผู้นำที่ทำให้เกิดความยินยอมพร้อมใจกันของสมาชิกในกลุ่ม
4. ภาวะผู้นำในความหมายของการใช้อิทธิพล อธิบายวิธีการใช้อิทธิพลของผู้นำที่ทำให้สมาชิกในกลุ่มประกอบกิจกรรมร่วมกัน
5. ภาวะผู้นำในความหมายของรูปแบบการจูงใจ หมายถึงพฤติกรรมของผู้นำที่สามารถกำกับควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม
6. ภาวะผู้นำในความหมายของรูปแบบการเกลี้ยกล่อม เป็นการเกลี้ยกล่อมชักจูงให้สมาชิกร่วมมือกันทำงาน
7. ภาวะผู้นำในความหมายของความสัมพันธ์กับการใช้อำนาจ อธิบายความหมายของอำนาจประเภทต่างๆ ที่สัมพันธ์กับวิธีการที่ผู้นำทำให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย
8. ภาวะผู้นำในความหมายของผลแห่งการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ตามความหมายนี้ภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือที่สำคัญทำให้เกิดสถานการณ์ ทำให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายของกลุ่มได้
9. ภาวะผู้นำในความหมายของผลแห่งการปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ที่ทำให้ทุกคนมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน

10. ภาวะผู้นำในความหมายของการแยกแยะบทบาท อธิบายในแง่บทบาทของผู้นำและผู้ตาม

11. ภาวะผู้นำในความหมายของการริเริ่มโครงสร้างในการทำงาน ภาวะผู้นำคือ การริเริ่มโครงสร้างในการทำงาน การติดต่อสื่อสารอย่างเป็นระบบ การกำหนดบทบาทของบุคคลในองค์กร

โบลส์ และดาเวนพอร์ท (Boles & Davenport, 1995: 94) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการซึ่งบุคคลใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ช่วยให้กลุ่มปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลผลิตเป็นไปตามเป้าหมายทำให้กลุ่มดำรงอยู่ได้โดยสนองความต้องการของสมาชิกในกลุ่มนั้นๆ ด้วย

เฮอร์เชย์ และเบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1999 : 94) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ใช้อิทธิพลให้บุคคลใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนด

ยุกส์ (Yukl, 1998 : 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared goal)

ดาฟท์ (Daft, 1999 : 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purposes)

ดูบริน (DuBrin, 1998 : 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

มีผู้ให้ความหมายคำว่า LEADERSHIP ไว้ดังนี้

L = Listen	ผู้ฟังที่ดี
E = Explain	อธิบายสิ่งต่างๆ ให้เข้าใจได้
A = Assist	ช่วยเหลือเมื่อควรช่วย
D = Discuss	แลกเปลี่ยนความคิดเห็น
E = Evaluation	ประเมินผลการปฏิบัติงาน
R = Response	แจ้งข้อมูลตอบกลับ
S = Salute	ทักทายปราศรัย
H = Health	สุขภาพดีทั้งกายและใจ
I = Inspire	รู้จักกระตุ้นและให้กำลังใจลูกน้อง
P = Patient	อดทนเป็นเลิศ

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2538 : 195) แปลคำว่า LEADERSHIP ไว้ดังนี้

L	=	Laugh	อารมณ์ดี
E	=	4E'S	มีผลงาน (ที่มีประสิทธิภาพ)
A	=	Ability	เชี่ยวชาญด้านปฏิบัติ
D	=	Direct	หัดงานให้ลูกน้อง
E	=	Experience	คล่องด้วยประสบการณ์
R	=	Respect	กราบกรานผู้มีพระคุณ
S	=	Social	อุทิศตนทุกระดับ
H	=	Health	ปรับสุขภาพของตน
I	=	Improve	ฝึกฝนให้งานดี
P	=	Personality	มีบุคลิกภาพที่น่าซาบซึ้ง

จากความหมายที่นักวิชาการกล่าวมาสรุปได้ว่า **ภาวะผู้นำ** หมายถึง กระบวนการเกี่ยวกับการใช้อิทธิพลซึ่งเป็นอำนาจภายในตัวของผู้นำ เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ คุณธรรม ซึ่งเป็นอำนาจจริงๆ ที่ตนเองมีอยู่และอำนาจที่บุคคลนั้นได้รับจากการที่ดำรงตำแหน่ง ซึ่งเป็นอำนาจการยอมรับจากกลุ่ม แสดงพฤติกรรมให้เกิดความเข้าใจร่วมกันและเกิดแรงกระตุ้นภายในกลุ่มทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทางสังคม สามารถเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์และนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการจำนวนมากได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำและเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน สามารถจำแนกออกเป็น 4 ทฤษฎีหลัก ได้แก่

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม
3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์
4. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ

วาโร เฟ็งสวัสต์ (2549 :22) ได้กล่าวไว้ว่า ทฤษฎีนี้เกิดขึ้นช่วงทศวรรษ 1930 – 1940 เป็นระยะเริ่มแรกของการศึกษาที่มีความเชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิดงานวิจัยส่วนใหญ่มุ่งตรวจสอบหาคุณลักษณะที่แตกต่างกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม หรือระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิผลกับที่ไม่มีประสิทธิผลในตัวแปรทั้งกายภาพและจิตวิทยา โดยเชื่อว่าลักษณะพิเศษ

บางอย่างที่ปรากฏในตัวผู้นำซึ่งมีผลทำให้ผู้นำมีลักษณะแตกต่างจากผู้ตาม หรือทำให้ผู้นำแต่ละคน มีประสิทธิผลแตกต่างกันไป ทฤษฎีลักษณะผู้นำได้แนวทางการศึกษามาจากทฤษฎีมหาบุรุษผู้ยิ่งใหญ่ ในสมัยกรีกและโรมันโบราณ ซึ่งถือว่าผู้นำเป็นมาแต่กำเนิด สร้างกันไม่ได้ ดังนั้น ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะเป็นผู้ที่มีความสามารถเหนือคนธรรมดา จากการศึกษางานวิจัยที่รวบรวมได้ ตั้งแต่ปี ค.ศ.1904 – 1940 ได้แสดงให้เห็นว่าลักษณะเฉพาะและบุคลิกภาพส่วนตัวบางประการของผู้นำ เช่น ลักษณะทางกาย ทักษะทางสังคม และความสามารถทางสติปัญญา เป็นคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลบรรลุถึงความเป็นผู้นำ และเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล

สตอกคิลล์ (Stogdill, 1974 อ้างถึงใน วาโร เฟ็งส์วัสดี 2549: 23) ได้ศึกษารวบรวมงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำกว่า 163 เรื่อง ตั้งแต่ปี ค.ศ.1948 – 1970 จนทำให้สามารถระบุคุณลักษณะของผู้นำที่ดีว่าขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ 6 ด้าน คือ 1) ลักษณะทางกาย ได้แก่ เป็นผู้ที่มีความสุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์ 2) ภูมิหลังทางสังคม ได้แก่ มีการศึกษาดี สถานะทางสังคมที่ดี 3) สติปัญญา ได้แก่ มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดี มีทักษะในการสื่อความหมาย และการพูด 4) บุคลิกภาพ ได้แก่ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีคุณธรรม จริยธรรม มีความเชื่อมั่นในตนเอง 5) ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่ มีความปรารถนาที่จะทำได้ดีที่สุด มีความรับผิดชอบ ไม่ท้อแท้ต่ออุปสรรค และมุ่งมั่น 6) ลักษณะทางสังคม ได้แก่ ปรารถนาที่จะร่วมมือในการทำงานกับคนอื่น ๆ มีเกียรติ เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น เข้าสังคมเก่ง และเฉลียวฉลาด

บอยาตซีส (Boyatzis, 1982 อ้างถึงใน วาโร เฟ็งส์วัสดี 2549 : 23) ได้ทำการศึกษาวิจัยในองค์การที่หลากหลายทั้งในองค์การภาครัฐและเอกชน พบว่าสมรรถภาพ ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการจัดการ สมรรถภาพดังกล่าวประกอบด้วย การจูงใจ คุณลักษณะ และทักษะ จินตภาพแห่งตน และความรู้ ซึ่งในด้านคุณลักษณะนั้น ได้ค้นพบคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้ คือ 1) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ 2) ใส่ใจกับผลกระทบที่เกิดขึ้นตามมา 3) ปฏิบัติกิจกรรมที่แสดงถึงความคิดริเริ่มในการปฏิบัติสิ่งต่างๆ 4) มีความเชื่อมั่นในตนเอง 5) มีความสามารถในการสร้างกรอบแนวคิดรวบยอดต่อสิ่งต่างๆ 6) มีความสามารถในการวินิจฉัยสิ่งต่างๆ โดยใช้ประโยชน์จากความคิด รวบรวม 7) มีอำนาจบารมีทางสังคม และ 8) มีการบริหารจัดการโดยอาศัยกระบวนการกลุ่ม

โบทท์เวลล์ (Bothwell, 1983, อ้างถึงใน วาโร เฟ็งส์วัสดี 2549 : 23) ได้ให้ความหมายว่า ลักษณะผู้นำซึ่งผู้วิจัยส่วนใหญ่ใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำมี 10 ประการ ดังนี้ 1) ความฉลาด 2) เข้ากับผู้อื่นได้ดี 3) มีทักษะที่เกี่ยวข้องกับกับสมรรถภาพเชิงเทคนิค 4) สามารถจูงใจตนเองและผู้อื่น 5) มีอารมณ์มั่นคงและควบคุมตนเอง 6) มีทักษะในด้านการวางแผนและจัดการ

7) มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะให้งานสำเร็จ 8) มีความสามารถใช้กระบวนการกลุ่ม 9) เป็นผู้ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 10) มีความสามารถในด้านการตัดสินใจ

วาโร เฟ็งส์วัสต์ (2549 : 27) ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะจำแนกออกเป็น 2 ด้าน คือ

1. ด้านคุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำ ประกอบด้วยคุณลักษณะด้านร่างกาย ด้านอารมณ์ และจิตใจ ด้านสังคม ด้านสติปัญญา และด้านคุณธรรม

2. ด้านทักษะผู้นำ ประกอบด้วย ทักษะด้านเทคนิควิธี ทักษะด้านมนุษย์และทักษะด้าน ความคิดรวบยอด

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

วาโร เฟ็งส์วัสต์ (2549 : 28) ในปลายทศวรรษที่ 1940 นักวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำส่วนใหญ่ได้เปลี่ยนความสนใจจากทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมซึ่ง เน้นศึกษาถึงสิ่งที่ผู้นำพูดและสิ่งที่ผู้นำทำโดยมุ่งหาแบบพฤติกรรมที่ดีที่สุดในการเป็นผู้นำที่มี ประสิทธิภาพ แบบภาวะผู้นำในช่วงเวลานั้นหมายถึงการผสมกันของคุณลักษณะทักษะและ พฤติกรรมที่ผู้นำใช้ในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม พฤติกรรมที่มีการศึกษาและทำความเข้าใจกันมาก คือพฤติกรรมที่มุ่งคนหรือมุ่งงาน โดยมองว่าพฤติกรรมที่มุ่งคนจะทำให้ผู้ร่วมงานมีความสุขและ ทำงานได้ดี และมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าเน้นงานมากผู้ร่วมงานก็จะหาความสุขยาก

การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา (Lewin และคณะอ้างถึงในวาโร เฟ็งส์ วัสต์ 2549 : 28) ได้ทำการศึกษาและแบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบ ประชาธิปไตย ผู้นำแบบเสรีนิยม พฤติกรรมผู้นำตามการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวาทั้ง 3 รูป แบบนี้ นำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ทั้ง 3 รูปแบบ ขึ้นอยู่กับในแต่ละสถานการณ์และกลุ่ม บริบทของสิ่งแวดล้อมนั้นๆ ถ้าผู้นำเลือกใช้แบบพฤติกรรมได้เหมาะสมกับงานขององค์กร ก็จะทำ ให้งานบรรลุเป้าหมาย และเกิดประสิทธิผลที่ดีแก่องค์กรได้

การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (อ้างถึงใน วาโร เฟ็งส์วัสต์, 2549 : 29) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำใน 2 มิติ คือ 1) ผู้นำที่มุ่งถึงโครงสร้างของงานหรือกิจสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำและพนักงาน และมีความพยายามที่จะ สร้างรูปแบบขององค์กรที่เป็นระเบียบแบบแผน 2) ผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมซึ่งนำ ให้เกิดมิตรภาพ ความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน

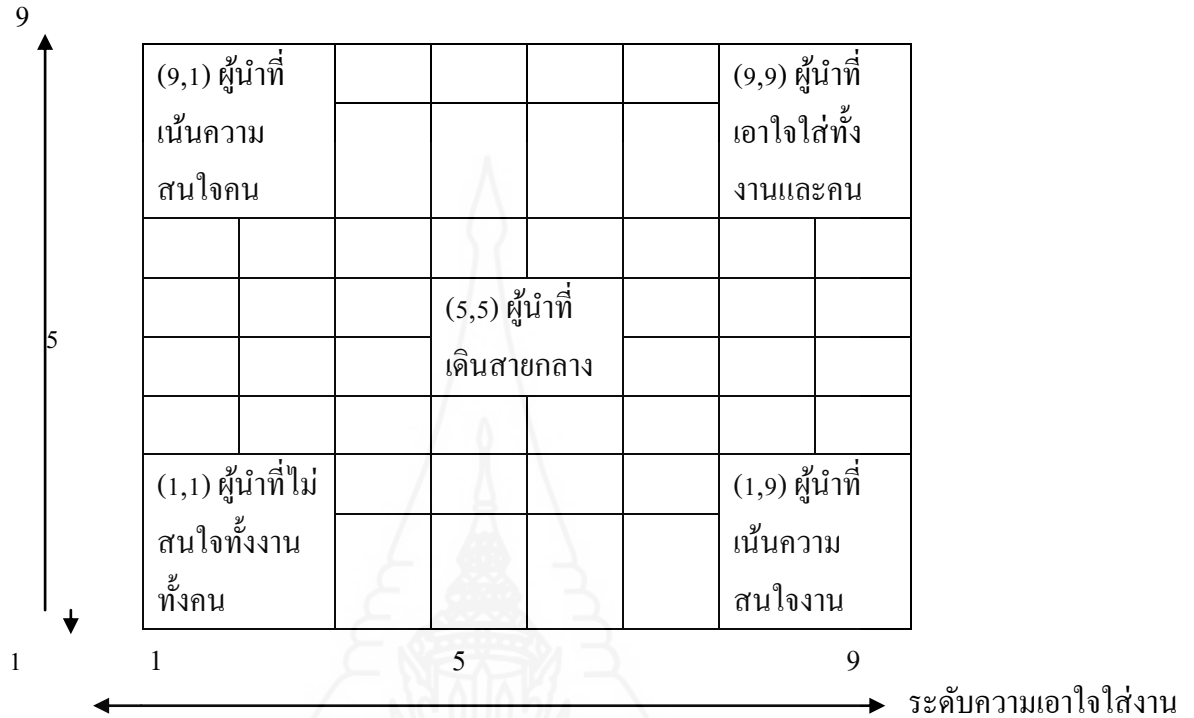
การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (อ้างถึง วาโร เฟ็งส์วัสต์, 2549 : 29) ทำการศึกษาแบบพฤติกรรมของผู้นำหรือผู้จัดการที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาโดยสามารถแบ่ง พฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 ประเภทได้แก่ 1) พฤติกรรมมุ่งคนหรือพนักงาน ผู้นำจะพยายามจัด สภาพแวดล้อมของการทำงานให้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ลูกน้องมีความสุข ผู้นำจะพยายาม

มอบหมายงานให้ลูกน้องโดยพยายามเข้าถึงจิตใจของลูกน้องและทำตัวเป็นผู้คอยช่วยเหลือและให้ความสนับสนุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 2) พฤติกรรมมุ่งผลผลิตหรือเน้นงาน ผู้นำจะวางแผนตัวสใจมอบหมายงาน กำกับ ควบคุมกิจกรรมและการกระทำของลูกน้องอย่างใกล้ชิดโดยเปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อยมาก

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ เรดดีน (Reddin, 1970 อ้างถึงใน วาโร เฟ็งสวัสต์, 2549 : 29) ได้ผสมผสานแบบของพฤติกรรมผู้นำของมิติ (มิติมุ่งกิจสัมพันธ์และมิติมุ่งมิตรสัมพันธ์) แล้วกำหนดออกเป็น 4 ด้าน คือ 1) แบบบูรณาการ เมื่อผู้บริหารเน้นความสนใจทั้งด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ 2) แบบแบ่งแยก เมื่อผู้บริหารไม่ได้เน้นทั้งด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ 3) แบบอุทิศตน เมื่อผู้บริหารเน้นความสนใจเฉพาะกิจสัมพันธ์ โดยไม่คำนึงถึงมิตรสัมพันธ์ 4) แบบสัมพันธ์ภาพ เมื่อผู้บริหารเน้นความสนใจเฉพาะมิตรสัมพันธ์ โดยไม่สนใจกิจสัมพันธ์

ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership Grid/Managerial Grid อ้างถึงใน วาโร เฟ็งสวัสต์, 2549 : 30) นักวิจัยจากมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอได้พัฒนาการศึกษาภาวะผู้นำและได้นำมาใช้งานจริงโดยวางโครงการพัฒนาผู้บริหาร ด้วยการใช้โครงข่าย (Grid) การบริหารเพื่อศึกษาความเป็นผู้นำแบบต่างๆ โดยพิจารณาจากความสนใจของผู้นำที่มีต่อผู้บังคับบัญชาและต่อผลงาน

ระดับความเอาใจใส่คน



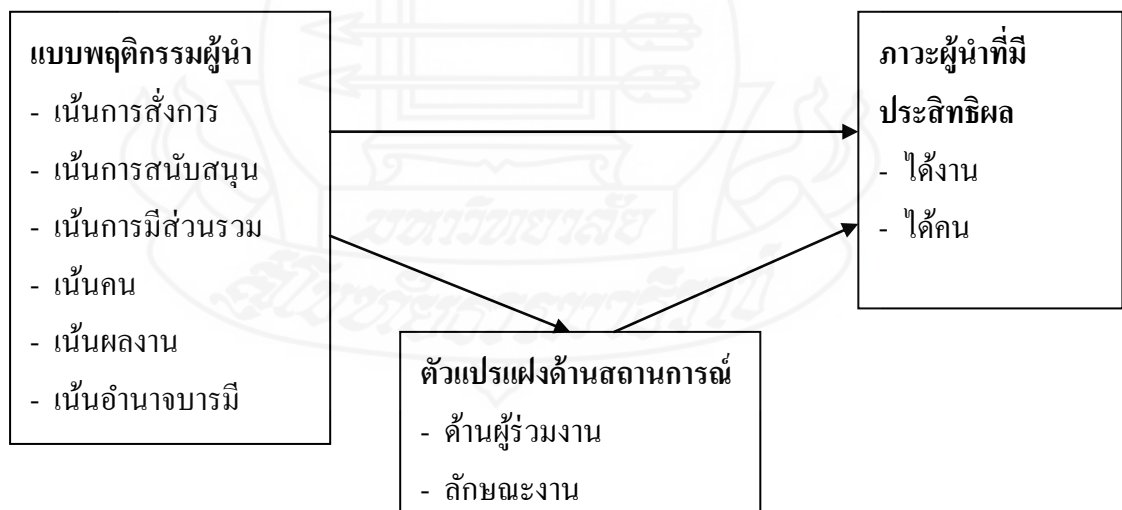
ภาพที่ 2.4 แบบจำลองโครงข่ายภาวะผู้นำ

ที่มา : (Lussier and Axhwa, 2001: 15)

ภาพที่ 2.4 ได้แสดงโครงข่ายพฤติกรรมของผู้บริหาร โดยให้แกนตั้งเป็น ระดับความเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือคน ส่วนแกนนอนเป็นระดับความเอาใจใส่ในงานหรือสนใจผลผลิต แล้วกำหนดมาตราส่วนตัวเลขในช่วง 1 ถึง 9 ที่แกนทั้งสองโดย 1 จะเป็นค่าต่ำสุด และ 9 จะเป็นค่าสูงสุด ซึ่งจะแสดงระดับ ความมากน้อยในความสนใจในงานและความสนใจในผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำ โดยสามารถแบ่งภาวะผู้นำออกเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้ 5 ประเภท ดังต่อไปนี้ ประเภทที่ 1 (1,1) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจทั้งงานและคนหรือเป็นผู้นำที่ไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง อาจจะกล่าวได้ว่าเป็นหัวหน้าที่ไม่สนใจทั้งงานและคน จะทำงานไปวันหนึ่งๆ โดยใช้ความพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จน้อยมาก และจะเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสื่อมลงขององค์กร ประเภทที่ 2 (9,1) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญที่คน แต่สนใจเรื่องงานเท่าที่ควร โดยจะให้ความสำคัญและความสำคัญต่อความรู้สึกของลูกน้อง พยายามทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจแต่จะให้ความสำคัญในผลงานน้อยมาก ทำให้งานไม่บรรลุเป้าหมายหรือก้าวหน้าเท่าที่ควร ประเภทที่ 3 (1,9) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญที่

ผลงานมากโดยมุ่งจะทำงานให้สำเร็จตามที่วางแผนแต่ไม่สนใจขวัญและกำลังใจของ ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเรียกว่าผู้จัดการที่มุ่งงาน ถึงแม้ว่าผู้จัดการจะสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย แต่ก็อาจจะไม่ได้รับ การยอมรับ หรือบางครั้งอาจจะถูกต่อต้านจาก ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ถ้าเขามุ่งแต่ทำงานหรือเผด็จการจะเกินไป ประเภทที่ 4 (9,9) เป็นผู้นำที่ให้ความ สนใจทั้งคนและงาน หรือผู้นำที่เป็นหัวหน้าทีม ซึ่งจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ทั้งผู้นำ และผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้ความนับถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทำให้พนักงานมีขวัญและ กำลังใจ มีความรักและความผูกพันกับองค์กรช่วยทำให้สำเร็จผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ อย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพ และประเภทที่ 5 (5,5) เป็นผู้นำที่เดินสายกลาง โดยผู้นำจะ ให้ความสำคัญกับคนและงานในระดับปานกลาง ทำให้ผลงานสามารถเกิดขึ้นแต่ก็ไม่มีประสิทธิภาพ มากนัก และคนก็มีขวัญและกำลังใจพอสมควร ซึ่งจะไม่ก่อให้เกิดผลที่ดีกับกลุ่มหรือองค์กร แต่ก็มี พื้นฐานความสนใจทั้งคนและงาน ผู้นำประเภทนี้จึงควรที่จะต้องพัฒนาให้เป็นผู้ที่มีความเป็น หัวหน้าทีมมากขึ้น

วาโร เฟ็งสวัสดี (2549 : 32) จากแนวคิด ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมที่กล่าวมาจะมองภาวะ ผู้นำเป็นตัวแปรผลลัพธ์ และมีตัวแปรเหตุ คือ แบบพฤติกรรมต่างๆ ที่ผู้นำแสดงออกมา โดยคำนึง ถึงสิ่งแวดล้อมรอบๆ เช่น วุฒิภาวะของผู้ร่วมงาน และลักษณะของงาน ซึ่งสามารถสรุปเป็น ภาพประกอบได้ ดังนี้



ภาพที่ 2.5 ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

วาโร เฟ็งสวัสต์ (2549 : 32) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เป็นแนวคิดการศึกษาภาวะผู้นำสมัยต่อ ๆ มาที่ให้ความสนใจในปัจจุบันแวดล้อมกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผู้นำ เป็นแนวความคิดที่เชื่อว่าความมีประสิทธิภาพของผู้นำจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยรูปแบบของผู้นำจะไม่ได้มีลักษณะเป็นสากล แต่ภาวะผู้นำจะมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ ใดๆ อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ซึ่งอาจจะไม่เหมาะสมในสถานการณ์อื่นๆ หรืออาจจะกล่าวได้ว่าการใช้ภาวะผู้นำจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมรอบๆ องค์การ

ฟิเดเลอร์ (Fiedler, 1976 อ้างถึงใน วาโร เฟ็งสวัสต์, 2549 : 32) ได้นำเสนอรูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Model Leadership) แนวคิดของ Fiedler นั้นแตกต่างจากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ผ่านมา โดยพิจารณาว่าผู้นำต้องมุ่งให้ความต้องการส่วนบุคคลได้รับการตอบสนอง และมุ่งให้องค์การได้บรรลุเป้าหมายด้วย ซึ่ง Fiedler ได้กำหนดหลักการพื้นฐานของทฤษฎีไว้ ดังนี้ 1) แบบภาวะผู้นำถูกกำหนดจากระบบแรงจูงใจของผู้นำ 2) ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับแบบของภาวะผู้นำและสถานการณ์ที่เอื้อต่อภาวะผู้นำ นั่นคือการปฏิบัติงานของกลุ่มจะขึ้นอยู่กับแรงจูงใจของผู้นำ รวมทั้งการควบคุมและอิทธิพลของผู้นำในสถานการณ์ต่างๆ ดังนั้นตัวแปรหลักในทฤษฎีของ Fiedler จึงประกอบด้วย แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ (Situation Favorableness) และประสิทธิผลของผู้นำ (Effectiveness of a Leader)

เฮาส์ (House, 1971 อ้างถึงใน วาโร เฟ็งสวัสต์, 2549 : 35) ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายมีพื้นฐานมาจาก ทฤษฎีความคาดหวัง ซึ่งเน้นในเรื่องผลกระทบของผู้นำที่มีต่อเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชาและวิถีทางเพื่อจะให้บรรลุเป้าหมาย ทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย นี้ (House and other cited in Lunenburg and Ormstein, 2000) ได้พัฒนาปรับปรุงขึ้น เพื่ออธิบายถึงผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อแรงจูงใจ ความพึงพอใจ ความพยายาม และการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเชื่อมโยงกับปัจจัยของสถานการณ์และสภาพแวดล้อม ดังนั้นทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย จะมีส่วนประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือ พฤติกรรมผู้นำ และสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ

Hersey and Blanchard (อ้างถึงใน วาโร เฟ็งสวัสต์, 2549 : 36) ได้ทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลและระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม โดยมีสมมติฐานเบื้องต้นของทฤษฎีว่า “ประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องที่เหมาะสมของพฤติกรรมผู้นำและวุฒิภาวะของกลุ่มหรือบุคคล”

วาโร เฟ็งสวัสต์ (2549 : 23) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของบุคคลที่สามารถใช้ศิลปะในการโน้มน้าวผู้อื่นให้ร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะที่เหมาะสมทั้งด้านความรู้ ความสามารถ สติปัญญา มีการมองการณ์ไกล มี

ความเป็นธรรม โดยยึดธรรมประจำใจในการบริหารจัดการ มีความรับผิดชอบ เข้าใจความเป็นคนของผู้ร่วมงาน ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญต่อองค์ประกอบหลักที่สำคัญต่อองค์การที่ต้องพัฒนา

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ

วาโร เฟ็งสวัสต์ (2549 : 24) ผู้นำเชิงศรัทธาจารย์เป็นผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว ผู้นำประเภทนี้จะมีความสำคัญต่อการเป็นหัวหน้าในสถานการณ์ปัจจุบัน เพราะผู้นำสร้างวิสัยทัศน์ปณิธานและเป็นศูนย์รวมศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานแตกต่างกัน ไปขึ้นอยู่กับคุณสมบัติหรือลักษณะพิเศษ (Charisma) ของผู้นำแต่ละบุคคลเป็นสำคัญอย่างไรก็ตามผู้นำตามแบบของทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงศรัทธาจารย์ จะใช้ภาวะผู้นำของตนเป็น 4 ชั้น คือ 1) ผู้นำจะพัฒนาวิสัยทัศน์ใหม่ที่น่าสนใจและแตกต่างไปจากแนวความคิดเดิม 2) ผู้นำจะพัฒนาฝึกฝนผู้ใต้บังคับบัญชาให้รู้จักคิด มีวิสัยทัศน์ และสามารถแก้ปัญหาด้วยตนเองได้ 3) ผู้นำจะสร้างความเชื่อถือและเชื่อมั่นจากสมาชิก โดยแสดงคุณสมบัติต่างๆ เช่น ความรู้ความชำนาญ ความสำเร็จ กล้าเสี่ยง และการกระทำที่ไม่ธรรมดา 4) ผู้นำจะชี้ทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าถึงวิสัยทัศน์ โดยการให้อำนาจผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจปฏิบัติงานด้วยตนเอง

แบส (Bass, 1985 อ้างถึงใน วาโร เฟ็งสวัสต์, 2549 : 25) ได้ขยายแนวคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของ Burn มาใช้กับการบริหารองค์การโดย Bass ชี้ให้เห็นว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมักจะพิจารณาวิธีพัฒนารักษาคุณภาพและปริมาณของการปฏิบัติงาน วิธีปรับเปลี่ยนเป้าหมายขององค์การ วิถีลดแรงต่อต้านการปฏิบัติงาน และวิธีการตัดสินใจ ในทางตรงกันข้ามผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพนั้นจะพยายามในการยกระดับเพื่อนร่วมงาน ผู้ตาม ลูกค้า หรือผู้รับบริการให้ตระหนักถึงผลที่จะตามมาจากการปฏิบัติงาน การที่จะยกระดับได้ ผู้นำต้องมองการณ์ไกล เชื่อมมั่นในตนเอง สามารถที่จะอธิบายได้ว่าอะไรผิด อะไรถูก ไม่ใช่ทำในสิ่งที่คนทั้งหลายพอใจ

เบนนิส และ นานัส (Bennis & Nanus, 1985 อ้างถึงใน วาโร เฟ็งสวัสต์, 2549 : 27) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การสร้างบารมี 3) การคำนึงถึง ความเป็นเอกบุคคล 4) การกระตุ้นปัญญา 5) การสร้างแรงบันดาลใจ

จากการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ คุณลักษณะผู้นำ และด้านภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาจึงกำหนดใช้ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ตามแนวคิดของเฮาส์ (House, 1971) ที่อธิบายถึงผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำหรือภาวะผู้นำที่ได้เลือกใช้ในแต่ละสถานการณ์ ซึ่งมีผลต่อ แรงจูงใจ ความพึงพอใจ ความพยายาม และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความหมายของคำว่าพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Job satisfaction) ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

มอร์ส (อ้างอิงจากเพ็ญประภา ชูชนะทัศน์ 2546 : 5) ได้ให้ความหมายความพึงพอใจในการทำงานเชิงจิตวิทยาว่า หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความเครียดของผู้น้อยลง ถ้ามีความเครียดมากจะทำให้เกิดความไม่พอใจในงานและความเครียดนี้มีผลมาจากความต้องการของมนุษย์เมื่อเกิดความต้องการมากจะเกิดปฏิกิริยาเรียกร้อง เมื่อได้รับการตอบสนอง ความเครียดนั้นจะลดลง หรือหมดไป ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้

โยเคอร์ และคณะ (อ้างอิงจากเพ็ญประภา ชูชนะทัศน์. 2546: 5) ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง ความพึงพอใจที่ท่าเมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุ ด้านจิตใจ และสามารถสนองความต้องการของเขาได้

รัตตัญญู เทียนปฐม (2546: 10) กล่าวว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ทศนคติหรือความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องานที่ปฏิบัติ เมื่องานนั้นได้รับการตอบสนองทั้งทางด้านวัตถุและด้านจิตใจ ก็จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และเต็มใจอุทิศเวลา แรงกาย ความคิด เพื่อสนองความต้องการของหน่วยงาน

วิศิษฐ์ วรรณกุล (2548 : 9) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานเข้าใจถึงปัจจัยด้านบุคคล ด้านงาน ด้านการจัดการ ด้านการปฏิบัติงาน การบริหาร ด้านสวัสดิการ มีผลทำให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ ในการทำงาน ส่วนความไม่พึงพอใจในการทำงานจะก่อให้เกิดผลกระทบต่อ การปฏิบัติงาน เช่น ประสิทธิภาพของการทำงานลดน้อยลง การขาดงาน การลา การลาออก เป็นต้น

พิมพ์ชนา ยะมิ่ง (2550 : 7) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ทศนคติหรือความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบของผู้ปฏิบัติงานและผลของความพึงพอใจ จะทำให้บุคคลเกิดความรู้สึก โดยแสดงออกมาเป็นความสนใจ กระตือรือร้น เต็มใจ สนุก ร่าเริง กับงานที่ทำและมีความรับผิดชอบ มุ่งมั่นทำงานจนสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ศิรินทร์ยา อยู่สุข (2550 : 6) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ทศนคติหรือความรู้สึกของบุคคลที่มีความชอบ หรือพอใจในงานที่ทำให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความกระตือรือร้น มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานให้กับองค์กร

ในงานลักษณะทัศนคติต่องานในมิติต่าง ๆ ซึ่งสมิท (Smith) แคนดอล (Kendal) และ ฮูลิน (Hulin) ได้เสนอว่าการศึกษาความพึงพอใจในงานต้องศึกษาทัศนคติหรือการตอบสนองอารมณ์ ที่ต่อลักษณะสำคัญของงาน รวม 5 มิติ คือ ตั๋วงาน ค่าจ้าง โอกาสก้าวหน้า หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงานจากความหมายดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่กระตุ้นและการผลักดันให้บุคคลปฏิบัติงานไปในด้านบวกและในด้านลบ ซึ่งบุคคลจะมีความรู้สึก รัก ชอบ ยินดี และมีความสุขเมื่อได้รับผลจากกิจกรรมนั้น หรือเมื่อ กิจกรรมนั้นๆ บรรลุเป้าหมายตามความต้องการของตนเอง โดยมีปัจจัยด้าน ผลตอบแทนและ เงินเดือน ลักษณะงาน สภาพแวดล้อม การบริหารงานและนโยบาย ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน โอกาสก้าวหน้าในการทำงานและการได้รับการยอมรับนับถือ ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น

โดยทั่วไปการศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจ มักนิยมศึกษากันสองมิติ คือ มิติความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติ (Job satisfaction) และมิติความพึงพอใจในการรับบริการ (Service satisfaction) มีผู้กล่าวถึงแนวคิดนี้ไว้เป็นจำนวนมากในลักษณะใกล้เคียงและสัมพันธ์กับเรื่องทัศนคติความหมายของความพึงพอใจ ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ต่างๆ กัน ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2551 : 68 - 70) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) หมายถึง การมีทัศนคติต่อการทำงาน หรือ ทัศนคติของพนักงานที่เอื้อประโยชน์ต่องานของเขา ความพึงพอใจได้รับอิทธิพลจาก (1) ปัจจัยด้านองค์การ (Organization Factor) (2) ปัจจัยของกลุ่ม (Group Factor) (3) ปัจจัยของบุคคล (Personal Factor) ปัจจัยเหล่านี้เป็นสาเหตุของความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงาน ถ้าพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน และมีอัตราการลาออกและการขาดงานในระดับต่ำ รวมถึงสิ่งที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน ได้แก่

1. งานที่ท้าทายระดับสติปัญญา (Mentally Challenging Work) พนักงานมีแนวโน้มที่จะชอบงานที่เปิดโอกาสให้เขาใช้ทักษะและความสามารถ ตลอดงานที่ทำนั้นมีความหลากหลาย มีอิสระในงาน และมีการป้อนกลับในงานที่เขาทำ พนักงานจะมีความพึงพอใจและมีแรงจูงใจในการทำงานถ้างานที่ทำนั้นมีความท้าทาย เพราะงานที่มีความท้าทายเพียงเล็กน้อยหรือปราศจากความท้าทายจะก่อให้เกิดความน่าเบื่อหน่ายในการทำงาน

2. ความเสมอภาคในการรับรางวัล (Equitable Rewards) พนักงานต้องการระบบการให้รางวัลและนโยบายการเลื่อนตำแหน่งที่มีความยุติธรรม ตลอดจนสอดคล้องกับสิ่งที่เขาคาดหวังไว้ ซึ่งจะทำให้พนักงานพอใจ เช่น การให้รางวัลตามระดับความชำนาญงานของพนักงานตามมาตรฐานของค่าแรง เป็นต้น นอกจากรางวัลในรูปของเงินแล้ว คนจำนวนมากยังต้องการ

การยอมรับ ถึงแม้จะทำงานได้เงินน้อยกว่า การรับรู้ถึงความยุติธรรมเป็นความเกี่ยวข้องระหว่างการจ่ายเงินกับความพอใจ เช่นเดียวกันพนักงานจะเสาะแสวงหาหนโยบายการเลื่อนตำแหน่งที่ยุติธรรมและปฏิบัติได้ เพราะการเลื่อนตำแหน่งเป็นการจัดโอกาสสำหรับความก้าวหน้าให้กับบุคคล โอกาสแห่งความรับผิดชอบมากขึ้น และเป็นการเพิ่มสถานภาพทางสังคม เมื่อบุคคลรับรู้ว่าการเลื่อนตำแหน่งเป็นไปด้วยความยุติธรรม เขาก็จะมีความพอใจในงาน

3. การให้การสนับสนุนช่วยเหลือเกี่ยวกับงาน (Supportive Working Conditions) จากการศึกษาพบว่าพนักงานชอบที่ทำงานที่มีสภาพแวดล้อมที่ดีและเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน เช่น มีสิ่งอำนวยความสะดวก มีเครื่องมืออุปกรณ์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ มากกว่าสภาพแวดล้อมที่เป็นอันตรายและไม่สะดวกสบาย เช่น อากาศร้อนเกินไป แสงสว่างไม่พอ

4. การช่วยเหลือสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน (Supportive Colleagues) พนักงานมีความต้องการปฏิภิกิริยาโต้ตอบต่อกันทางสังคม ฉะนั้น มิตรภาพและการช่วยเหลือสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานจะเพิ่มความพอใจให้กับพนักงาน

สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เมื่อบุคคลมีความรู้สึกด้านบวกในปัจจุบันแวดล้อมต่าง ๆ เช่น สภาพการทำงาน การได้รับการยกย่อง การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความยุติธรรมในด้านผลตอบแทน เหล่านี้เป็นต้น ความรู้สึกพอใจจากการได้รับการตอบสนองจะทำให้การปฏิบัติงานดีขึ้น ผลการปฏิบัติงานหรือผลผลิตขององค์กรจะสูงขึ้นด้วย

3. โรงงานอุตสาหกรรมเยื่อและกระดาษในเขตภาคกลาง

3.1 ประวัติความเป็นมา ลักษณะทั่วไป และ โครงสร้างของอุตสาหกรรมเยื่อและกระดาษ

ประวัติความเป็นมาของอุตสาหกรรมเยื่อและกระดาษ

อุตสาหกรรมเยื่อและกระดาษของไทยเริ่มต้นขึ้นในปี พ.ศ. 2466 จากการก่อตั้งโรงงานผลิตกระดาษแห่งแรกคือ โรงงานกระดาษสามเสนของกรมแผนที่ทหารบก กระทรวงกลาโหม โดยใช้เศษกระดาษเป็นวัตถุดิบ และสามารถผลิตกระดาษได้วันละ 1 ตัน ต่อมารัฐบาลได้ก่อตั้งโรงงานกระดาษกาญจนบุรีในปี พ.ศ. 2478 ซึ่งโรงงานนี้ใช้ไม้ไผ่เป็นวัตถุดิบ ทำการผลิตทั้งเยื่อและกระดาษพิมพ์เขียน กำลังการผลิต 10 ตันต่อวัน ต่อมาได้โอนกิจการโรงงานทั้งสองมาขึ้นกับกรมโรงงานอุตสาหกรรมเมื่อมีการจัดตั้งกระทรวงอุตสาหกรรมขึ้นในปี พ.ศ. 2485

ภายหลังจากนั้นจึงได้มีการจัดตั้งโรงงานกระดาษบางปะอินในปี พ.ศ. 2488 โดยใช้ฟางข้าวและหญ้าจรรยาเป็นวัตถุดิบในการผลิตเยื่อกระดาษ มีกำลังการผลิตประมาณปีละ 9000 ตัน และผลิตกระดาษพิมพ์เขียนได้ประมาณปีละ 12,000 ตัน สำหรับภาคเอกชนได้เริ่มเข้ามามีบทบาทในช่วงปี 2490 เป็นต้นมา โดยที่รัฐบาลได้เริ่มให้มีการส่งเสริมการลงทุนแก่อุตสาหกรรมเยื่อและกระดาษตั้งแต่ปี พ.ศ. 2505 ทั้งนี้โรงงานที่ตั้งขึ้นในระยะแรกเป็นการผลิตกระดาษประเภทต่าง ๆ ส่วนการผลิตเยื่อกระดาษเพิ่งเริ่มขึ้นอย่างจริงจังในปลายปี พ.ศ. 2525 ซึ่งผลิตเยื่อใยสั้นเท่านั้น ทำให้ประเทศไทยสามารถส่งออกเยื่อกระดาษบางส่วนไปจำหน่ายต่างประเทศได้ แต่ในขณะเดียวกันก็ยังคงต้องพึ่งพาการนำเข้าเช่นกัน โดยเฉพาะการนำเข้าเยื่อใยยาวที่ไม่สามารถผลิตได้ในประเทศ แหล่งนำเข้าเยื่อกระดาษที่สำคัญ ได้แก่ แคนาดา สหรัฐอเมริกา นิวซีแลนด์ ชิลี ส่วนเยื่อกระดาษที่ส่งออกนั้นจะเป็นเยื่อใยสั้น แหล่งส่งออกที่สำคัญ คือ เกาหลีใต้ ญี่ปุ่น และกลุ่มสหภาพยุโรป

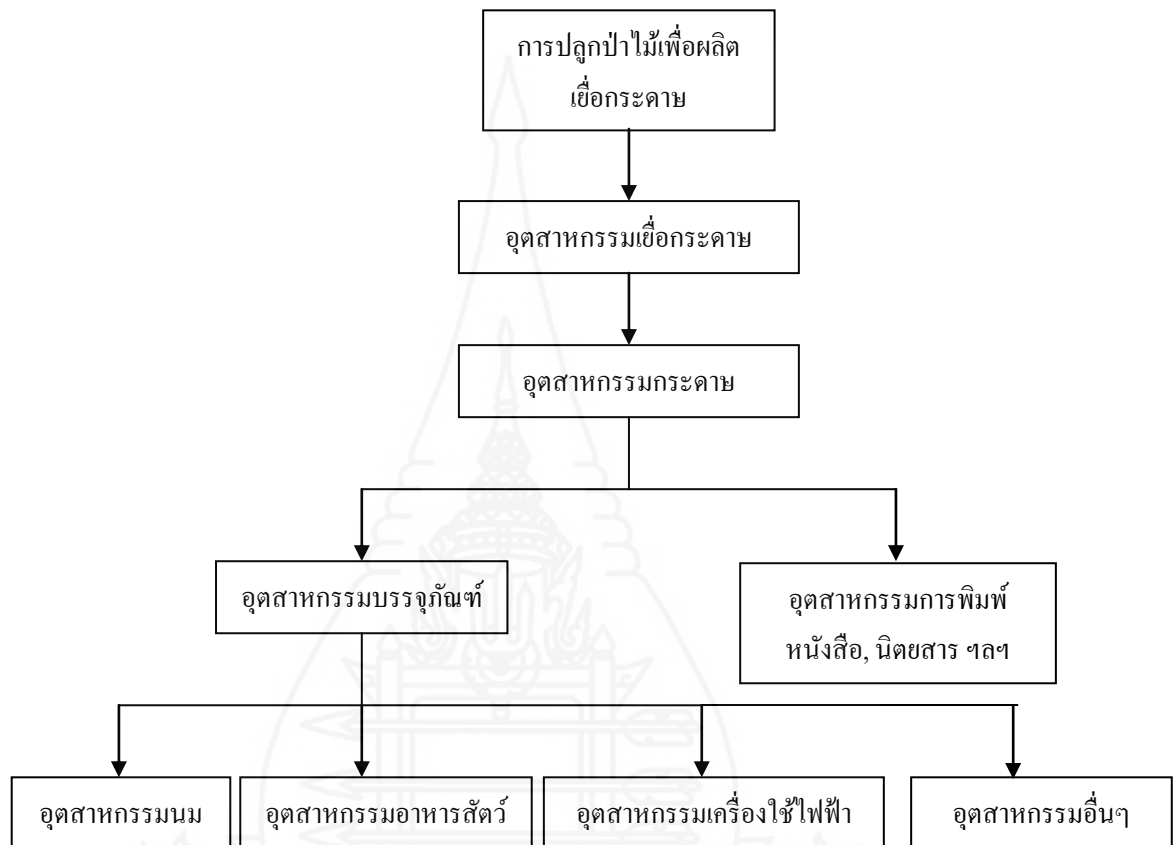
ลักษณะทั่วไปของอุตสาหกรรมเยื่อและกระดาษ

อุตสาหกรรมการผลิตเยื่อและกระดาษจัดเป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ อัตราการขยายตัวของอุตสาหกรรมนี้สามารถเป็นตัวชี้วัดให้เห็นถึงความก้าวหน้าทางสังคม และการขยายตัวทางเศรษฐกิจได้ ปริมาณการบริโภคกระดาษของคนไทยในปัจจุบันมีปริมาณที่สูงขึ้น ตามลำดับ ซึ่งจะเห็นได้ว่าประเทศที่มีการพัฒนาจะมีการบริโภคกระดาษต่อคนเป็นจำนวนที่สูงตามไปด้วย ดังนั้นการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของประเทศจึงเป็นตัวกระตุ้นหนึ่งที่สำคัญต่อการเพิ่มศักยภาพในการผลิต และการขยายตัวของอุตสาหกรรมเยื่อและกระดาษให้เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจและสังคมจะส่งผลให้เกิดความต้องการใช้กระดาษและผลิตภัณฑ์ต่างๆจากกระดาษเพิ่มสูงขึ้น

โครงสร้างอุตสาหกรรมเยื่อและกระดาษ

จากข้อมูลสถิติของกรมโรงงานอุตสาหกรรม พบว่าประเทศไทยมีจำนวนโรงงานอุตสาหกรรมเยื่อและกระดาษ รวมถึงโรงงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิตผลิตภัณฑ์จากกระดาษ และวัสดุเกี่ยวกับกระดาษ ที่ได้ขึ้นทะเบียนไว้ทั้งสิ้น 1291 โรงงาน มีบุคลากรที่เกี่ยวข้องรวมทั้งสิ้นหลายหมื่นคนและมูลค่าเงินลงทุนเป็นจำนวนมหาศาล ซึ่งอุตสาหกรรมการผลิตเยื่อและกระดาษจัดเป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ อัตราการขยายตัวของอุตสาหกรรมนี้สามารถเป็นตัวชี้วัดให้เห็นถึงความก้าวหน้าทางสังคม และการขยายตัวทางเศรษฐกิจได้ และอุตสาหกรรมเยื่อและกระดาษจะมีความเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมอื่นๆ เช่น การปลูกป่าไม้เพื่อเป็นวัตถุดิบสำหรับการผลิตเยื่อกระดาษ อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์ ก่อสร้างไม้สังเคราะห์ต่างๆ รวมถึงเข้ามาเกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตประจำวันของคนเรา เช่น การใช้กระดาษในการจด

บันทึก และใช้ในการเขียนติดต่อในด้านต่างๆ ใช้ในอุตสาหกรรมกราฟิกเพื่อผลิตเป็นหนังสือและนิตยสาร เป็นต้น โดยเฉพาะอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์นั้นจะมีความเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมอื่นๆอีกหลายๆ อุตสาหกรรม ดังแสดงในรูป 2.6



ภาพที่ 2.6 ความสัมพันธ์ของอุตสาหกรรมเยื่อและกระดาษกับอุตสาหกรรมอื่นๆ

และสามารถแบ่งกลุ่มอุตสาหกรรมเยื่อและกระดาษให้ชัดเจนตามลักษณะลำดับขั้น อุตสาหกรรมกระดาษ แสดงได้ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 การจัดประเภทอุตสาหกรรมเยื่อและกระดาษแยกตามลักษณะลำดับชั้นอุตสาหกรรม
การจัดประเภทอุตสาหกรรมเยื่อและกระดาษแยกตามลักษณะลำดับชั้นอุตสาหกรรม

อุตสาหกรรม	การผลิตเยื่อกระดาษ กระดาษ และบรรจุภัณฑ์
อุตสาหกรรมกระดาษขั้นต้น	เยื่อกระดาษ
	กระดาษ
อุตสาหกรรมกระดาษขั้นกลาง	กระดาษกราฟท์
	กระดาษพิมพ์เขียน
	กระดาษ Duplex
	กระดาษอนามัย
	กระดาษหนังสือพิมพ์
อุตสาหกรรมกระดาษขั้นปลาย	แผ่นลูกฟูก (Sheet board)
	แผ่นลูกฟูก (Sheetboard)

ทั้งนี้ในการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมเยื่อและกระดาษนั้น ไม่สามารถที่จะศึกษาวิจัยทั้งหมดทุกประเภทของอุตสาหกรรมเยื่อและกระดาษได้ จึงทำการวิจัยเฉพาะพนักงานที่อยู่อุตสาหกรรมกระดาษขั้นต้นและอุตสาหกรรมกระดาษขั้นกลางและเฉพาะที่เป็นโรงงานที่ผลิตเยื่อและกระดาษในเขตภาคกลางเท่านั้น

3.2 เกี่ยวกับอุตสาหกรรมเยื่อและกระดาษในเขตภาคกลาง

บริษัทหรือโรงงานอุตสาหกรรมเยื่อและกระดาษในเขตภาคกลาง ใน 11 จังหวัด ภาคกลางคือ กรุงเทพฯ ปทุมธานี สมุทรปราการ นครปฐม สมุทรสาคร อยุธยา นนทบุรี สุพรรณบุรี สิงห์บุรี อ่างทอง และลพบุรี จำนวนทั้งสิ้น 45 บริษัท

บริษัท/โรงงานของอุตสาหกรรมเยื่อและกระดาษในเขตภาคกลาง สามารถจำแนก แต่ละจังหวัด ดังนี้

จังหวัดกรุงเทพ 5 บริษัท

ลำดับ	ชื่อ โรงงาน/บริษัท	ประกอบกิจการ
1	บริษัท เจริญชัยอุตสาหกรรม จำกัด	ทำกระดาษสีน้ำตาลสำหรับห่อของ
2	บริษัท วัฒนาเปเปอร์ แอนด์ คอนเทนเนอร์ จำกัด	ผลิตกระดาษสีน้ำตาล
3	บริษัท สหะกรู๊ป จำกัด	ผลิตกระดาษสีน้ำตาล
4	บริษัท อุตสาหกรรมกระดาษสยาม	ทำกระดาษสีน้ำตาล กระดาษไวท์บอร์ด และกระดาษลูกฟูก
5	โรงงานกระดาษหลักสี่	ผลิตกระดาษบาง กระดาษแข็งและกระดาษสีน้ำตาลสำหรับห่อของ

จังหวัดปทุมธานี 7 บริษัท

ลำดับ	ชื่อ โรงงาน/บริษัท	ประกอบกิจการ
1	บริษัท กระดาษนครหลวง จำกัด	ผลิตกระดาษครีฟ และกระดาษแข็ง
2	บริษัท เทพพัฒนากระดาษ จำกัด	ผลิตกระดาษแข็ง
3	บริษัท อุตสาหกรรมกระดาษธนากร จำกัด	ผลิตกระดาษสีน้ำตาลทำกระดาษครีฟ กระดาษแข็ง และกระดาษอนามัย
4	บริษัท อุตสาหกรรมกรุงไทย จำกัด	ทำถุงกระดาษแข็ง และกระดาษอ่อน
5	โรงงานกระดาษ บางเคื่อ	ผลิตกระดาษพิมพ์เขียน กระดาษบาง กระดาษแข็ง
6	โรงงานกระดาษบ้านกลาง	ทำกระดาษแข็ง
7	ห้างหุ้นส่วนจำกัด โรงงานกระดาษปทุมธานี	ผลิตกระดาษสีน้ำตาล

จังหวัดสมุทรปราการ 5 บริษัท

ลำดับ	ชื่อ โรงงาน/บริษัท	ประกอบกิจการ
1	บริษัท กระดาษธนธาร จำกัด	ผลิตกระดาษชำระและกระดาษเช็ดหน้า
2	บริษัท กระดาษสหไทย จำกัด (มหาชน)	ผลิตกระดาษชนิดต่าง ๆ และเยื่อกระดาษจากเศษกระดาษ
3	บริษัท กิมเบอร์ลีย์-คล๊าด แมนูแฟกเจอร์ริง (ประเทศไทย)	ผลิตกระดาษเช็ดหน้า กระดาษเช็ดมือ และกระดาษชำระ
4	บริษัท เซ็นทรัลอุตสาหกรรมกระดาษ จำกัด	ทำกระดาษแข็งและกระดาษพิมพ์-เขียน
5	บริษัท ไทยพัฒนากระดาษ จำกัด	ผลิตกระดาษแข็งและกระดาษคราฟท์

จังหวัดนครปฐม 10 บริษัท

ลำดับ	ชื่อ โรงงาน/บริษัท	ประกอบกิจการ
1	(ไม่มีชื่อ)	ผลิตกระดาษสีน้ำตาล
2	บริษัท กระดาษแข็งไทย จำกัด	ผลิตกระดาษแข็ง
3	บริษัท กระดาษศรีสยาม จำกัด	ผลิตกระดาษ
4	บริษัท ไทยอินเตอร์ เปเปอร์มิลล์ จำกัด	ทำกระดาษแข็ง และกระดาษสีน้ำตาล
5	บริษัท บางเลนเปเปอร์มิลล์ จำกัด	ผลิตกระดาษกล่องขาวเคลือบมัน กระดาษแข็ง กระดาษคราฟท์
6	บริษัท เปเปอร์ มาสเตอร์ อินดัสทรี จำกัด	ผลิตกระดาษคราฟท์
7	บริษัท โปรไฮแพค แอนด์ พรีนธ์ จำกัด	ผลิตกระดาษลูกฟูก และกล่องกระดาษลูกฟูก
8	บริษัท พานทอง เปเปอร์ จำกัด	ผลิตกระดาษ
9	บริษัท โรงงานกระดาษหน้าเฮียง จำกัด	ผลิตกระดาษ เช่น กระดาษสีน้ำตาล กระดาษลูกฟูก
10	ห้างหุ้นส่วนจำกัด สามพรานภรณ์เปเปอร์	ผลิตกระดาษจากเศษกระดาษ

จังหวัดสมุทรสาคร 7 บริษัท

ลำดับ	ชื่อ โรงงาน/บริษัท	ประกอบกิจการ
1	บริษัท ไทย-วิกตอรีเปเปอร์ จำกัด	ทำกระดาษชำระ กระดาษอนามัย
2	บริษัท ปัญจพลไฟเบอร์คอนเทนเนอร์ จำกัด	ผลิตกระดาษแข็ง กระดาษสีน้ำตาล กระดาษครีฟ กระดาษคอบูเกตตั้ง มีเดียม กระดาษถุงปูนซีเมนต์
3	บริษัท มหาชัยคราฟท์เปเปอร์ จำกัด	ทำกระดาษฟางและกระดาษสีน้ำตาล
4	บริษัท รวมไทยบรรจุภัณฑ์ จำกัด	ผลิตกระดาษลูกฟูกและกล่อง กระดาษ
5	บริษัท โรงงานกระดาษอากเนย์ จำกัด	ทำกระดาษแข็ง
6	บริษัท อุตสาหกรรมกระดาษชินกวงฮั่ว (ประเทศไทย) จำกัด	ผลิตกระดาษสา
7	บริษัท เอเชียกราฟเปเปอร์ จำกัด	ผลิตกระดาษเหนียว

จังหวัดอยุธยา 3 บริษัท

ลำดับ	ชื่อ โรงงาน/บริษัท	ประกอบกิจการ
1	บริษัท ปัญจพล เปเปอร์ อินดัสตรี จำกัด	ผลิตกระดาษคราฟท์
2	บริษัท ปัญจพล พัลป์ อินดัสตรี จำกัด(มหาชน)	ผลิตเยื่อกระดาษ
3	บริษัท โรงงานอุตสาหกรรมกระดาษบางปะอิน จำกัด	ผลิตกระดาษ

จังหวัดนนทบุรี 1 บริษัท

ลำดับ	ชื่อ โรงงาน/บริษัท	ประกอบกิจการ
1	บริษัท โรงงานกระดาษเทนมา (ประเทศไทย) จำกัด	ผลิตกระดาษการ์ดและกระดาษกล่อง เคลือบแป้ง

จังหวัดสุพรรณบุรี 1 บริษัท

ลำดับ	ชื่อ โรงงาน/บริษัท	ประกอบกิจการ
1	บริษัท ไทย เอเวอร์กรีน พัลป์ แอนด์เปเปอร์ จำกัด	ผลิตกระดาษจากเศษกระดาษใช้แล้ว และเยื่อกระดาษ

จังหวัดสิงห์บุรี 2 บริษัท

ลำดับ	ชื่อ โรงงาน/บริษัท	ประกอบกิจการ
1	บริษัท นอร์สเค้ สตุ๊ด (ประเทศไทย) จำกัด	ผลิตกระดาษหนังสือพิมพ์ กำลังการ
2	บริษัท บุรพาอุตสาหกรรม จำกัด	ผลิตกระดาษ

จังหวัดอ่างทอง 2 บริษัท

ลำดับ	ชื่อ โรงงาน/บริษัท	ประกอบกิจการ
1	(ไม่มีชื่อ)	ผลิตกระดาษหนังสือพิมพ์ กำลังการ
2	บริษัท สุภัทร์ธนากร เปเปอร์มิล จำกัด	ผลิตกระดาษ ก่อตั้งชาวเคลือบหน้า เดี่ยว

จังหวัดลพบุรี 2 บริษัท

ลำดับ	ชื่อ โรงงาน/บริษัท	ประกอบกิจการ
1	บริษัท เอเวอร์กรีน พลาสติก จำกัด	ผลิตเยื่อกระดาษ
2	บริษัท กระดาษ วัง เอ็น ที จำกัด	ผลิตกระดาษอนามัย กระดาษ ย่น กระดาษห่อของ

3.2.1 ปัจจัยด้านองค์การและการปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมเยื่อและกระดาษใน**เขตภาคกลาง**

ปัจจัยด้านองค์การมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในทุกองค์การ อุตสาหกรรมเยื่อและกระดาษในเขตภาคกลางก็เช่นเดียวกัน ถ้าพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การมีความเห็นสอดคล้องกับนโยบายและการบริหารงานภายในองค์การ มีความพึงพอใจกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานในองค์การ มีผู้นำที่มีความรู้ความสามารถที่สามารถปฏิบัติงานด้านเทคนิคและวิชาการเป็นอย่างดี มีความยุติธรรม มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นเหตุจูงใจให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสูงขึ้น

ปัจจัยด้านการปฏิบัติงานก็เช่นเดียวกันถ้าพนักงานมีความพึงพอใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานกับผลตอบแทนที่ได้รับเป็นไปอย่างถูกต้องและยุติธรรม ก็จะแรงจูงใจให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสูงขึ้นเช่นกัน

1) นโยบายและการบริหารงานภายในองค์กร

อุตสาหกรรมเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลาง ได้วางนโยบายและการบริหารงานภายในองค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพดังต่อไปนี้

- (1) ดำเนินการจัดทำ นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ตลอดจนแผนงานขององค์กรและทำการเผยแพร่ ให้พนักงานทราบทั้งองค์กร
- (2) การมอบหมายงานและความรับผิดชอบตามความสามารถและความชำนาญของพนักงานให้เหมาะสม
- (3) ดำเนินงานการตรวจสอบและติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเป็นระบบอย่างสม่ำเสมอ
- (4) จัดโปรแกรมอบรมส่งเสริมและพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น
- (5) จัดทำรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม โดยมีหลักเกณฑ์และมาตรฐานที่ชัดเจน
- (6) เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานและได้ถูกนำไปใช้ในการปรับปรุงการบริหารงาน

2) สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานในองค์กร

อุตสาหกรรมเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลาง ได้ดำเนินการวางแผนเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อเป็นแรงจูงใจแก่พนักงานในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ดังต่อไปนี้

- (1) ดำเนินการจัดแสงสว่างให้เพียงพอและระบบปรับอากาศและการหมุนเวียนอากาศให้ตามมาตรฐาน หรือสูงกว่ามาตรฐานกำหนด
- (2) ดำเนินการจัดสถานที่ในการปฏิบัติงานแก่พนักงานมีไว้เหมาะสมและมีความปลอดภัย
- (3) ดำเนินการจัดห้องพักผ่อน ห้องน้ำและสถานที่จอดรถสำหรับพนักงานโดยเฉพาะ ให้สะดวกและเพียงพอ
- (4) จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้พอเพียงกับความต้องการของพนักงานผู้ปฏิบัติงาน
- (5) จัดรถรับส่งพนักงานในการเดินทางไป-กลับ ระหว่างที่ทำงานกับบ้านพักอย่างสะดวกตามความเหมาะสม

3) ภาวะผู้นำ

อุตสาหกรรมเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลาง ได้ใช้ ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ มาเป็นแนวทางการศึกษาครั้งนี้ วาโร เฟ็งสวัสต์ (2549: 24)

ผู้นำเชิงศรัทธาบาร์มี(ผู้นำเชิงบูรณาการ) เป็นผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว ผู้นำประเภทนี้จะมีความสำคัญต่อการเป็นหัวหน้าในสถานการณ์ปัจจุบัน เพราะผู้นำสร้างวิสัยทัศน์ ปณิธานและเป็นศูนย์รวมศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับคุณสมบัติหรือลักษณะพิเศษ (Charisma) ของผู้นำแต่ละบุคคลเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตามผู้นำตามแบบของทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาร์มี จะใช้ภาวะผู้นำของตนเป็น 4 ชั้น คือ

- (1) ผู้นำจะพัฒนาวิสัยทัศน์ใหม่ที่นำเสนอใจและแตกต่างไปจากแนวความคิดเดิม
- (2) ผู้นำจะพัฒนาฝึกฝนผู้ใต้บังคับบัญชาให้รู้จักคิด มีวิสัยทัศน์ และสามารถแก้ปัญหาด้วยตนเองได้
- (3) ผู้นำจะสร้างความเชื่อถือและเชื่อมั่นจากสมาชิก โดยแสดงคุณสมบัติต่างๆ เช่น ความรู้ความชำนาญ ความสำเร็จ กล้าเสี่ยง และการกระทำที่ไม่ธรรมดา
- (4) ผู้นำจะชี้ทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าถึงวิสัยทัศน์ โดยการให้อำนาจผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจปฏิบัติงานด้วยตนเอง

4) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

อุตสาหกรรมเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลาง ได้ดำเนินการวางแผนเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแรงจูงใจแก่พนักงานในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ดังต่อไปนี้

- (1) ในการดำเนินการมอบหมายงานจะต้องพิจารณาให้เหมาะสมตรงตามวุฒิการศึกษาและความรู้ความสามารถ (Put the right man on the right job)
- (2) จัดทำแผนดำเนินงาน (Job Description) JD เป็นเอกสารที่ระบุถึงขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบงานตำแหน่งงานหนึ่งๆ ในองค์กร รวมทั้งระบุถึงคุณสมบัติที่จำเป็นของตำแหน่งงานนั้นๆ ด้วย ทั้งนี้ก็เพื่อให้มีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน และปริมาณงานให้เหมาะสมกับหน้าที่รับผิดชอบ
- (3) จัดทำแผนการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับการทำงานที่ใช้ความรู้ความสามารถและทักษะที่สูงขึ้นในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นภายในองค์กร

(4) จัดรูปแบบการประเมินผลในการพิจารณาความดีความชอบ เช่น การขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง โบนัส ให้ชัดเจนอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม

(5) วิธีการจ่ายเงินเดือนหรือรายได้ ควรทำศึกษามาตรฐานเงินเดือนหรือรายได้ในอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อนำมากำหนดเงินเดือนหรือรายได้ ให้เหมาะสม กับ ตำแหน่งงาน วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงานและประสิทธิภาพการทำงาน ให้เท่ากับหรือสูงกว่าในอุตสาหกรรมเดียวกันเพื่อที่จะรักษามูลค่าที่มีคุณภาพให้คงอยู่กับองค์กร

3.2.2 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมเยื่อและกระดาษในเขตภาคกลาง

โรงงานอุตสาหกรรมเยื่อและกระดาษในเขตภาคกลาง ได้มีนโยบายให้ผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการแผนก ตั้งเป้าหมายและวางแผนของการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของในการปฏิบัติงานสูงสุด โดยใช้หลักของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ดังนี้

1) ด้านต้นทุน

ต้นทุนคือค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการดำเนินการผลิตสินค้า หรือบริการ ต้นทุนจะเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการออกแบบผลิตภัณฑ์การผลิต การทดสอบ การจัดเก็บ และการขนส่ง ต้นทุนประกอบด้วย 1) ต้นทุนวัตถุดิบคือค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับวัตถุดิบต่างๆในกระบวนการผลิต รวมทั้งค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับวัสดุที่ใช้ 2) ต้นทุนการทำงานของเครื่องจักร คือต้นทุนในการจัดหา จัดซื้อเครื่องจักร ต้นทุนการทำงาน ต้นทุนพลังงานที่ใช้กับเครื่องจักร และการดูแลรักษาเครื่องจักร 3) ต้นทุนแรงงาน คือ ค่าจ้าง ค่าตอบแทนที่จ่ายให้พนักงานที่มาทำงาน สวัสดิการของพนักงานและอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน

ในการดำเนินการทางธุรกิจ สิ่งที่มีผู้ประกอบการและพนักงานทุกคนที่อยู่ในองค์กรคาดหวังคือ กำไร เพราะกำไร จะนำไปใช้ในการลงทุนต่าง ๆ เช่น ปรับปรุงสถานที่ทำงาน ปรับปรุงระบบการผลิต รวมทั้งเพิ่มสวัสดิการให้พนักงาน ซึ่งในสภาพปัจจุบันการจะได้มาซึ่งกำไรนั้นมีวิธีที่จะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดคือการลดต้นทุน โดยจะต้อง อาศัยความร่วมมือของคนในองค์กร และการลดต้นทุนนั้นจะต้องไม่กระทบต่อคุณภาพของสินค้า

การลดต้นทุนอย่างถูกวิธี คือการลดต้นทุนที่ไม่กระทบต่อคุณภาพของสินค้าหรือบริการ และจะต้องไม่กระทบต่อ องค์ประกอบอื่นๆ ในการลดต้นทุนนั้นจะต้องมีการลดต้นทุนอย่างถูกวิธี ดังนี้

(1) การลดต้นทุนความสูญเสียต่างๆ และกำจัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออกไป เช่น 1) การผลิตมากเกินไป 2) กระบวนการผลิตที่ขาดคุณภาพ เช่นการทำงานซ้ำซ้อน จัดลำดับงานไม่ถูกต้อง 3) การผลิตของเสีย / การแก้ไขงาน 4) การลดการสูญเสียด้านพลังงาน

5) การรอกอย การว่างงาน ทำให้เสียเวลาไปโดยเปล่าประโยชน์ 6) การเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็น เช่น พนักงานใช้ท่าทางการทำงานที่ไม่เหมาะสม หรือเคลื่อนไหวโดยไม่จำเป็น

(2) การประหยัดพลังงาน แรงงาน และทรัพยากร

(3) การปรับปรุงงานอย่างสม่ำเสมอ

แนวทางการลดต้นทุนของอุตสาหกรรมเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลาง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของในการปฏิบัติงานสูงสุด มีวิธีการ ดังนี้

1. การลดต้นทุนด้านวัตถุดิบ

1.1 ใช้หลักวิศวกรรมคุณค่าในการวิเคราะห์วัตถุดิบว่ามีความเหมาะสมกับการผลิต การใช้งานหรือไม่ สามารถ นำวัตถุดิบอื่นมาทดแทนได้หรือไม่ แล้วจัดทำอย่างไรให้มีการสูญเสียในการผลิตให้น้อยที่สุด

1.2 ขจัดความสูญเสียของวัตถุดิบ เช่น เปลี่ยนวิธีการผลิตเพื่อให้สูญเสียน้อยลง หรือจัดกระบวนการจัดเก็บ วัสดุคงคลังให้มีประสิทธิภาพ

2. ต้นทุนการทำงานของเครื่องจักร

2.1 ทำความสะอาดและบำรุงรักษาเครื่องจักรให้ถูกต้องเพื่อให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน ซึ่งจะก่อให้เกิดการลดค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง สามารถผลิตสินค้าได้อย่างต่อเนื่อง ส่งมอบสินค้าได้ตรงตามเวลาที่กำหนดเวลา และทำให้ของเสียลดลง

2.2 เรียนรู้การปฏิบัติงานอย่างถูกวิธีเพื่อให้เครื่องจักรมีสภาพดี ไม่ต้องซ่อมแซมบ่อย ๆ

2.3 อย่าปล่อยให้เครื่องจักรทำงานโดยไม่มีการผลิตเพราะจะเป็นการสูญเสียพลังงานโดยไม่เกิดประโยชน์

3. ต้นทุนที่เป็นค่าใช้จ่ายด้านแรงงาน

การลดต้นทุนด้านแรงงานนี้ไม่ใช่การลดต้นทุนโดยการลดเงินเดือนของพนักงาน หรือปลดพนักงานออกเพื่อให้ต้นทุนต่ำลง แต่เป็นการปรับปรุง พัฒนาพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยควรคำนึงถึงหลักการ ดังนี้

3.1 ฝึกอบรมให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจและมีทักษะในการทำงาน

3.2 ปรับปรุงวิธีการทำงานให้ง่าย และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.3 ฝึกพนักงานให้มีทักษะการทำงานหลายๆ ด้านเพื่อให้สามารถทำงานทดแทนกันได้เมื่อพนักงานบางคน ขาดงาน หรือทำงานไม่ทัน

2) กระบวนการบริหาร (Process)

อุตสาหกรรมเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลางได้กำหนดการวัดประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร (Process) คือ การทำงานที่ถูกต้องได้มาตรฐานรวดเร็ว และใช้เทคโนโลยีที่สะดวกกว่าเดิม

กระบวนการบริหารให้มีประสิทธิภาพนั้น อุตสาหกรรมเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลาง ได้จัดรูปแบบเอกสารของแต่ละองค์การ ดังนี้

(1) เอกสารแสดงวิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบาย และวัตถุประสงค์
ขององค์การ

(2) คู่มือคุณภาพ (Quality Manual)

(3) ระเบียบปฏิบัติคู่มือการปฏิบัติงาน (Procedure Manual/
Work Manual)

(4) วิธีการทำงาน (Work Instruction)

(5) เอกสารจากภายนอกที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน
(Support Document)

คู่มือคุณภาพ (Quality Manual) มีรายละเอียดควบคุม ดังนี้

(1) ระบุรายละเอียดขององค์การ และนโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจ
ขององค์การ

(2) ประกอบด้วยกระบวนการต่างๆที่อยู่ในความรับผิดชอบ
ขององค์การ

(3) อ้างอิงถึงระเบียบปฏิบัติที่สนับสนุนนโยบายขององค์การและ
กระบวนการ

(4) อธิบายปฏิสัมพันธ์ของแต่ละกระบวนการภายในองค์การ
ระเบียบปฏิบัติ / คู่มือการปฏิบัติงาน (Procedure / Work Manual)

มีรายละเอียดควบคุม ดังนี้

(1) เปรียบเสมือนแผนที่บอกเส้นทางการทำงานที่มีจุดเริ่มต้น และ
สิ้นสุดของ กระบวนการ

(2) ระบุถึงขั้นตอนและรายละเอียดของกระบวนการต่างๆ
ขององค์การและวิธี ควบคุมกระบวนการนั้น

(3) มักจัดทำ ขึ้นสำหรับลักษณะงานที่ซับซ้อน มีหลายขั้นตอนและ
เกี่ยวข้องกับคนหลายคน

(4) สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง

การปฏิบัติงาน

วิธีปฏิบัติงาน/วิธีการทำงาน (Work Instruction) มีรายละเอียด

ควบคุม ดังนี้

(1) วิธีการปฏิบัติงานจะมีรายละเอียดวิธีการทำงานเฉพาะ หรือแต่ละ
ขั้นตอนย่อยของกระบวนการ

(2) เป็นข้อมูลเฉพาะคำแนะนำในการทำงาน

(3) และรวมทั้งวิธีที่หน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงานโดยละเอียด

สรุปได้ว่า เอกสารต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้นเป็นสื่อที่ใช้อธิบายถึง
ทิศทาง แนวทาง ขั้นตอนหรือวิธีการปฏิบัติงาน โดยอาจจะอยู่ในลักษณะต่าง ๆ เช่น ระเบียบปฏิบัติ
คู่มือการปฏิบัติงาน วิธีการทำงาน อย่างเป็นระบบมาตรฐาน เพื่อใช้ในการควบคุมประสิทธิภาพ
การปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหาร

3) ผลผลิตและผลลัพธ์

อุตสาหกรรมเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลางได้กำหนดการวัด
ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพ เกิดประโยชน์ต่อสังคม
เกิดผลกำไร ทันเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงานและบริการ เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือ
ผู้มารับบริการ

อุตสาหกรรมเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลางใช้หลักเกณฑ์
การกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของผลผลิต การกำหนดตัวชี้วัดที่กำหนดจะต้องสามารถวัดได้ และ
วิธีวัดไม่ยุ่งยากมาก มีต้นทุนในการวัดผลสำเร็จไม่สูงจนเป็นภาระงบประมาณ โดยตัวชี้วัดผลสำเร็จ
ประกอบด้วย

(1) ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ คือ จำนวนผลผลิตที่ต้องนำส่งจากการใช้
งบประมาณที่ได้รับจัดสรร

(2) ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ คือ คุณภาพของสิ่งของหรือบริการที่องค์กรผลิต
เช่น ความถูกต้อง ความสมบูรณ์ ความสามารถเข้าถึงบริการ เวลาเหมาะสม ความครอบคลุม
ความเสี่ยง ความถูกต้องตามกฎหมาย ความพึงพอใจของผู้ได้รับบริการ เป็นต้น

(3) ตัวชี้วัดเชิงเวลา คือ ระยะเวลาการส่งมอบผลผลิตได้ทันในเวลาที่
กำหนดหรือไม่หรือสามารถลดเวลาดำเนินงานลงหรือไม่

(4) ตัวชี้วัดเชิงต้นทุน คือ ผลผลิตใช้ต้นทุนในการผลิตต่ำที่สุดเท่าที่
ทำได้หรือไม่ หรือมีต้นทุนต่ำกว่าหน่วยงานอื่นหรือเอกชนหรือไม่

อุตสาหกรรมเยื่อและกระดาษในเขตภาคกลางใช้เกณฑ์การวัดผลสำเร็จของผลผลิต มีดังนี้

- (1) วัดผลผลิตที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่องค์การมีการกำหนดไว้เป็นมาตรฐาน
- (2) วัดผลผลิตที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานที่เคยทำได้ในปีที่ผ่านมา ๗ มาใน วงเงินค่าใช้จ่ายที่เท่ากัน
- (3) วัดผลผลิตที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ต้องการให้เกิด

5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 ผลงานวิจัยในประเทศ

ชานินทร์ สุทธิคุณุชร (2543) ได้ศึกษาประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีฝ่ายการพนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานตามความเห็นของพนักงานในฝ่ายการพนักงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง พนักงานที่มีความแตกต่างกันในปัจจัยส่วนบุคคลด้านเศรษฐกิจและสังคมมีความเห็น ไม่แตกต่างกันเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจิตใจ ด้านการได้รับความยกย่องนับถือ ความมั่นคงในการปฏิบัติหน้าที่ และด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ สามารถอธิบายความแปรผันในเรื่องความเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ค่อนข้างต่ำ คือ ร้อยละ 28.05

น้ำจิต ชาวันดี (2544) ได้ศึกษาปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดศรีสะเกษ ผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารในภาพรวมพนักงานธนาคารมีอยู่ในระดับกลาง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในธนาคารในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ระดับการศึกษาและความพึงพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน ส่วนปัจจัยที่ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ในการทำงานรายได้ โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ผู้บังคับบัญชา ผลตอบแทนหรือรายได้ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความยุติธรรมในการทำงาน นโยบายและการบริหารงาน

จุฑารัตน์ นุรักษ์ (2544) ศึกษาเรื่อง “ประสิทธิภาพของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด” ของมหาวิทยาลัย รามคำแหง พบว่า บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ซึ่งมีลักษณะการดำเนินงานที่ไม่มุ่งหวังผลกำไร มีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ สภาพคล่องมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้น และมีความสามารถในการรองรับหนี้สินทั้งหมดได้ โดยตัวแปรที่มีผลต่อประสิทธิภาพโดยรวมของ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด คือ ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน ค่าใช้จ่ายในการลงทุน และการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สิน โดยเฉพาะอาคารและอุปกรณ์ต่าง ๆ ผลการศึกษาประสิทธิภาพเฉพาะส่วน พบว่า ตัวแปรที่มีประสิทธิภาพสูงได้แก่ ค่าซ่อมบำรุง อุปกรณ์และค่าเช่าวงจร และทุนดำเนินการ และตัวแปรที่มีประสิทธิภาพต่ำ ได้แก่ การใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน ค่าเสื่อมราคาซึ่งเกิดจากการลงทุนในสินทรัพย์ถาวร และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ เช่น ค่าใช้จ่ายในการนำเข้าวัสดุจากต่างประเทศ ดอกเบี้ยจ่าย และค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม จึงควรปรับปรุงโดยการหาวิธีสร้างแรงจูงใจและสนับสนุนให้พนักงานใช้ความรู้ความสามารถ และทุ่มเทในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ หาวิธีการที่จะใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ให้เต็มประสิทธิภาพมากขึ้น และหาวิธีการที่จะควบคุมหรือลดค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ลง ดังนั้น เพื่อให้การให้บริการที่มีคุณภาพ บรรลุตามวัตถุประสงค์และเพิ่มประสิทธิภาพของ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ให้มากขึ้น บริษัทจึงต้องมีการวางแผน พัฒนา และปรับปรุงการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งด้านบุคลากร เทคโนโลยีเครื่องมือและอุปกรณ์ เงินทุน และทรัพยากรอื่น ๆ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

นคร บางนิ่มน้อย (2546) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของพนักงานการเดินรถ การรถไฟแห่งประเทศไทย : ศึกษาเฉพาะกรณี นายสถานีรถไฟฟ้าในสังกัดกองจัดการเดินรถ เขต 2 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเดินรถ ปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน และเพื่อใช้เป็นแนวทางการกำหนดนโยบายบริหารจัดการ ในฝ่ายการเดินรถ การรถไฟแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีประสิทธิภาพการทำงานอยู่ในระดับ ปานกลาง ซึ่งด้านความรับผิดชอบและเอาใจใส่ในงาน มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านการปฏิบัติงานทุกระดับในระดับปานกลาง และปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ได้แก่ โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ผู้บังคับบัญชาความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โอกาสแสดงความคิดเห็นในงาน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือและเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน ระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงาน นโยบายและการบริหาร สำหรับปัจจัยด้านระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในทุกด้านในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ได้แก่

อายุ ระดับการศึกษา เงินเดือน ที่พักอาศัย ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และความพอใจในผลตอบแทน

วันวิสาข์ เกิดผล (2546) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพของทีมงานของบริษัทในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนประกอบยานยนต์ในจังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัยสรุปว่า พนักงานในระดับปฏิบัติการมีความเห็นต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพของทีมงาน โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาแต่ละด้านคือการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน การเปิดเผยและเผชิญหน้า กระบวนการทำงานและการตัดสินใจ การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงานอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านความร่วมมือและขัดแย้งในระดับปานกลาง พนักงานในระดับปฏิบัติการที่มี เพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน การศึกษาขั้นสูงสุดและขนาดของทีมงานแตกต่างกันมีความเห็นต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพของทีมงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สุรพงษ์ ภิโยภภาพ (2546) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับคุณภาพชีวิตการทำงาน ความผูกพันองค์กร ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในสภาพปัจจุบัน หาความสัมพันธ์ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน และความผูกพันองค์กร และสมการสำหรับใช้การพยากรณ์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่า ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง คุณภาพชีวิตการทำงานด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย และส่งเสริมสุข และการพัฒนาศักยภาพชีวิตการทำงานอยู่ในระดับดีมาก ส่วนด้านภาวะอิสระจากงาน คุณภาพชีวิตการทำงานอยู่ในระดับต่ำที่สุด ระดับความผูกพันองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ความผูกพันองค์กรด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนความผูกพันองค์กรด้านความตั้งใจและทุ่มเทให้กับงาน และด้านปรารถนาที่จะทำงานให้กับองค์กรต่อไปมีระดับความผูกพันสูง และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานทางด้านการปฏิบัติตามระเบียบวินัยเป็นด้านที่แสดงออกถึงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด รองลงมาจะเป็นด้านการคำนึงการใช้ทรัพยากรของบริษัท การมาทำงานและการตรงเวลา และในด้านของการประสานงานและให้ความร่วมมือกับผู้อื่น สำหรับความรอบรู้ในงานและความสามารถในการเรียนรู้มีค่าคะแนนประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่ต่ำสุด

เอกพงษ์ ดันทนีส (2546) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความเห็นในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของพนักงาน บริษัท ไทย เค เค อุตสาหกรรม จำกัด พบว่า เพศ อายุ และอายุงานที่แตกต่างกัน พนักงานมีความเห็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ไม่แตกต่างกัน ระดับการศึกษาและตำแหน่งงานที่แตกต่างกันพนักงานมีความเห็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพแตกต่างกัน

อักรินทร์ พาพเสวต (2546) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน บริษัท คา โอ อินดัสเตรียล (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า (1) ลักษณะทางประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา และระดับตำแหน่งที่แตกต่างกันจะมีประสิทธิภาพการทำงานแตกต่างกัน อายุ ประสบการณ์การทำงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานในทิศทางตรงกันข้าม (2) ปัจจัยจูงใจโดยรวมไม่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการทำงาน แต่เมื่อแยกเป็นรายด้านพบว่า ด้านความสำเร็จของงานมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการทำงานในทิศทางเดียวกัน (3) ปัจจัยค่าจ้างและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน โดยรวมและรายด้านไม่มีความสัมพันธ์กัน (4) พนักงานบริษัท คา โอ อินดัสเตรียล (ประเทศไทย) จำกัด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน 2 ประการที่ต้องการให้ บริษัทปรับปรุง คือ นโยบายการบริหารงานของบริษัทในเรื่องการให้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ และพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา

อัจฉรา บุษพามาลา (2548) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท อุตสาหกรรมพรมไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า เพศ อายุ ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการทำงานของพนักงานที่ต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไม่ต่างกัน ระดับการศึกษาของพนักงานที่ต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานต่างกัน องค์ประกอบทางการบริหารประกอบด้วย การวางแผน การจัดการองค์การ การนำการควบคุมสามารถใช้ทำนายประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้และถูกต้องร้อยละ 97.4

เสาวรักษ์ สุวรรณ และสว่างกรองแก้ว รัตนจินะ (2550) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทประกันชีวิตในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะประชากรของพนักงานบริษัทประกันชีวิต อายุ สถานภาพสมรส รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และระดับการศึกษาแตกต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ลักษณะทางการบริหาร ได้แก่ ลักษณะงานที่รับผิดชอบ โอกาสและความก้าวหน้าในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความสัมพันธ์ภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงาน การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานควรพิจารณา ลักษณะพนักงาน และลักษณะงานควรส่งเสริมด้านความร่วมมือในองค์กร และทำงานเป็นทีม

ปิยวรรณ มารวิชัย (2550) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท อีซีบาย จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน พนักงานมีความคิดเห็นว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง (ตามความรับรู้ของพนักงาน) โดยให้ระดับความคิดเห็นด้านปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับหนึ่ง 2) ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในทิศทางบวก ในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ ปัจจัยสภาพแวดล้อมดี ก่อส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในเรื่องของปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า เพศ ตำแหน่งงาน ระดับเงินเดือน รวมถึงปัจจัยแวดล้อมต่างก็ส่งผลต่อระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่ต่างกัน 3) ผู้บริหารควรพิจารณาปัจจัย และบริหารปัจจัยเพื่อใช้เป็นตัวกระตุ้นให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

5.2 ผลงานวิจัยในต่างประเทศ

เดเนียล คาทซ์ และ โรเบิร์ต แอล. คาห์น (Daniel Katz and Robert L. Kahn 1998: 121) ซึ่งเป็นนักทฤษฎีที่ศึกษาองค์การในระบบเปิด (Open System) ได้ทำการศึกษาเรื่องของปัจจัยที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ถ้าจะวัดจากปัจจัยนำเข้าเปรียบเทียบกับผลผลิตที่ได้ นั่นจะทำให้การวัดประสิทธิภาพคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง การบรรลุเป้าหมายขององค์การ ปัจจัยที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย คือ การฝึกอบรม ประสพการณ์ และความรู้ตักผูกพัน ซึ่งมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์การด้วย

ริชาร์ด เอ็ม. สเตียร์ (Richard M. Steers.1998: 34) กล่าวถึงตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การสรุปได้ว่า การกระจายอำนาจ การแบ่งงาน ตามความชำนาญ ลักษณะสภาพแวดล้อม พฤติกรรมของบุคคลในองค์การ และนโยบายการบริหาร และการปฏิบัติมีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือประสิทธิผลขององค์การ

เบคเกอร์ เซลวิน คับบลิว และ นิวฮาเซอร์ ดูนแคน (Becker Selwyn W. and Neuhauser Duncan 1995 : 94) ได้เสนอตัวแบบจำลองเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์การ (Model of Organization Efficiency) โดยเขากล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การ นอกจากพิจารณาถึงทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ ที่เป็นปัจจัยนำเข้าและผลผลิตขององค์การ คือการบรรลุเป้าหมายแล้ว องค์การในฐานะที่เป็นองค์การในระบบเปิด (Open System) ยังมีปัจจัยประกอบอีกดังแบบจำลองในรูปสมมติฐาน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้ คือ (1) สภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์การมีความแน่นอน มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติในการทำงานขององค์การอย่างละเอียดถี่ถ้วนแน่ชัด จะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์การมากกว่าองค์การที่มีความไม่แน่นอน (2) การกำหนดระเบียบปฏิบัติ

ชัดเจน เพื่อหาทางเพิ่มผลการทำงานที่มองเห็น ได้มีผลทำให้ประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นด้วย (3) ผลการทำงานที่มองเห็นได้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพ และ (4) หากพิจารณาควบคู่กันจะปรากฏว่า การกำหนดระเบียบปฏิบัติอย่างชัดเจนและผลการทำงานที่มองเห็นได้มีความสัมพันธ์กันมากขึ้นต่อประสิทธิภาพ มากกว่าตัวแปรละตัวตามลำพัง นอกจากนี้ เบคเกอร์ (Becker) ยังเชื่อว่าการสามารถมองเห็นผลการทำงานขององค์การได้ (Visibility Consequences) มีความสัมพันธ์กับความมีประสิทธิภาพขององค์การเพราะองค์การสามารถทดลองและเลือกระเบียบปฏิบัติได้ ระเบียบปฏิบัติและผลการปฏิบัติงานจึงมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

จากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ สรุปได้ว่า

ในการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมเชื้อและกระดาษ นั้น ผู้วิจัยส่วนใหญ่จะใช้ปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับความยุติธรรมในองค์การ ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และด้านนโยบายในการบริหารงานนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดปัจจัยเหล่านี้ทำให้เกิดแรงกระตุ้นต่อผู้ปฏิบัติงาน ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่องค์การกำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะในการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ (Inputs) อย่างคุ้มค่าที่สุด และประหยัดที่สุด เกิดเป็นผลลัพธ์หรือผลิตภัณฑ์หรือบริการ (Outputs) ที่มีคุณภาพ ปริมาณ และเวลาตามมาตรฐานที่องค์การกำหนด ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงได้นำแนวคิดทฤษฎีการจูงใจของ Frederick Herzberg มาเป็นกรอบแนวคิดเพื่อปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมเชื้อและกระดาษ โดยวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานใน 3 มิติ ได้แก่ ค่าใช้จ่าย หรือต้นทุนการผลิต กระบวนการบริหารผลผลิตและผลลัพธ์

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมเชื้อและกระดาษ ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษาตามขั้นตอนดังนี้คือ

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงงานอุตสาหกรรมเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลาง จาก 14 บริษัท/โรงงาน ซึ่งทำการเลือกในแต่ละโรงงานจะต้องมีพนักงานปฏิบัติงานภายในโรงงานตั้งแต่ 200 คนขึ้นไป เป็นจำนวนทั้งสิ้น 6,036 คน (ฝ่ายบุคคล โรงงานอุตสาหกรรมเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลาง, 2553)

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

ขนาดตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ใช้หลักการคำนวณของ Yamane's (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2549 : 28) ที่แสดงขนาดของกลุ่มตัวอย่างในระดับความเชื่อมั่น 95%

มีความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ 0.05 ตามสูตร ดังนี้
$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$\text{แทนค่า } n = \frac{6036}{1 + 6036(0.05)^2}$$

$$n = \frac{6036}{1 + 15.09}$$

$$n = 375$$

ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 375 คน จึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างเป็น 380 คน

ขั้นตอนการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

ในการเลือกกลุ่มตัวอย่าง จากขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 380 ตัวอย่างนั้น ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ดังต่อไปนี้

1. จัดทำข้อมูลจำนวนพนักงานจำแนกตามแต่ละบริษัท
2. กำหนดขนาดของตัวอย่างจากจำนวนประชากรแต่ละบริษัท จากสูตรดังนี้

จำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละบริษัท = $\frac{\text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรในแต่ละบริษัท}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$

จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

บริษัท/ โรงงาน	จำนวนประชากร (คน)	ขนาดตัวอย่าง (คน)
1. บริษัท อุตสาหกรรมกรุงไทย จำกัด	260	16
2. บริษัท กระจายสหไทย จำกัด (มหาชน)	1,039	65
3. บริษัท คิมเบอร์ลีย์-คลี๊ด แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด	349	22
4. บริษัท ปัญจพลไฟเบอร์คอนเทนเนอร์ จำกัด	886	55
5. บริษัท มหาชัยกราฟท์เปเปอร์ จำกัด	268	18
6. บริษัท เอเชียกราฟท์เปเปอร์ จำกัด	305	20
7. บริษัท ปัญจพล เปเปอร์ อินค์สตรี จำกัด	320	20
8. บริษัท ปัญจพล พัลป์ อินค์สตรี จำกัด (มหาชน)	435	27
9. บริษัท โรงงานอุตสาหกรรมกระดาษบางปะอิน จำกัด	259	17
10. บริษัท โรงงานกระดาษเทนมา (ประเทศไทย) จำกัด	236	15
11. บริษัท นอร์สเคี สคู้ด (ประเทศไทย) จำกัด	413	26
12. บริษัท นูรพาอุตสาหกรรม จำกัด	255	16
13. บริษัท สุภัทร์ชนากร เปเปอร์มิล จำกัด	514	32
14. บริษัท เอเวอร์กรีน พลาสติก จำกัด	497	30
รวม	6,036	380

3. ในการแจกแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง ดำเนินการโดยขอความอนุเคราะห์จาก ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และหัวหน้างานในแต่ละบริษัท ทำการแจกแบบสอบถามให้กระจายครอบคลุมทั้ง 6 กลุ่มตำแหน่งงานของปัจจัยส่วนบุคคล คือ ช่างเทคนิค พนักงานสำนักงาน พนักงานฝ่ายโรงงาน หัวหน้างาน วิศวกร และ ผู้จัดการ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามชนิดที่มีโครงสร้าง (Structured questionnaires) ซึ่งประกอบด้วยคำถามปลายปิด (Closed-ended question) และคำถามปลายเปิด (Open-ended question) แบ่งเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีจำนวน 7 ข้อ เป็นคำถามลักษณะปลายปิด (Close-ended question) ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal scale)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์การและการปฏิบัติงานมีจำนวน 24 ข้อ เป็นคำถามลักษณะแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน มีจำนวน 17 ข้อ เป็นคำถามลักษณะแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ ดังนี้

5	หมายถึง	มากที่สุด
4	หมายถึง	มาก
3	หมายถึง	ปานกลาง
2	หมายถึง	น้อย
1	หมายถึง	น้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานคำถามลักษณะปลายเปิด (Open-ended question)

2.2 การสร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ก่อนนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล ดังต่อไปนี้

1) ศึกษาทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

2) สร้างแบบสอบถาม โดยอาศัยกรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านองค์การและการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

3) นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณา ตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงเกี่ยวกับสำนวนภาษาให้เข้าใจง่าย เพื่อให้ได้ข้อคำถามที่มีข้อความตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

4) นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

5) นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยแก้ไข ตรวจสอบหาความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content validity) โดยผู้เชี่ยวชาญอีกครั้งก่อนนำไปใช้จริง

นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ซึ่งทุกท่านเป็นบุคลากรฝ่ายบริหารของโรงงานอุตสาหกรรมเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลาง (ตั้งรายละเอียดในภาคผนวก) เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา และภาษา ความถูกต้องของแบบสอบถาม โดยผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบข้อความที่ปรากฏในเครื่องมือแล้วนำมาหาค่าความเที่ยงตรง ได้เท่ากับ 0.954

6) นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงงานอุตสาหกรรมเชื้อและกระดาษทั้งหมดในเขตภาคกลาง ที่มีพนักงานปฏิบัติงานภายในโรงงานน้อยกว่า 200 คนจำนวน 30 ราย แล้วนำผลที่ได้ไปวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของ Cronbach (กัลยา วิณิชย์บัญชา 2545: 449) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.896

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้ส่งให้กลุ่มตัวอย่างและข้อมูลจากแหล่งต่างๆดังนี้

3.1 ข้อมูลทุติยภูมิ คือข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้าหนังสือ ตำรา เอกสารแจกและงานศึกษาที่เกี่ยวข้องกันผู้ศึกษาจะทำการเก็บข้อมูล ตั้งแต่วันที่ 1-31 ตุลาคม 2553

3.2 ข้อมูลปฐมภูมิ คือข้อมูลจากแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่างโดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามตั้งแต่วันที่ 1-31 พฤษภาคม 2554 โดยดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ทำการสำรวจความคิดเห็นจากประชากรกลุ่มเป้าหมาย แบบสอบถามที่กำหนดและทำการรวบรวมแบบสอบถามที่ได้ดำเนินการแล้วให้ผู้วิจัย

ขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความสมบูรณ์และรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับกลับและนำข้อมูลที่ได้รับเข้าระบบกระบวนการประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมทางสถิติ

ขั้นตอนที่ 3 นำผลการวิเคราะห์ที่ประมวลได้จากโปรแกรมทางสถิติไปดำเนินการตามขั้นตอนการวิจัย

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งงาน วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน การฝึกอบรม/ดูงาน และทักษะในการใช้เทคโนโลยี วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าแจกแจงความถี่และร้อยละ

4.2 ปัจจัยด้านองค์การและการปฏิบัติงาน ได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน ในองค์การ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ในองค์การ ภาวะผู้นำ และ ความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงาน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

4.3 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ต้นทุน กระบวนการ และผลลัพธ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ในหัวข้อที่ 4.2, 4.3 ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ยในการแปลผล ซึ่งผลจากการคำนวณโดยใช้สูตรการคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น (Class interval) ดังนี้ (มัลลิกา บุนนาค 2537:29) และ (จิรารัตน์ ศรีเจริญ 2546:42-45 อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2548: 167-168)

$$\text{ความกว้างของอันตรภาค} = \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

ระดับความคิดเห็น	ระดับน้ำหนักความสำคัญ
มากที่สุด	4.21-5.00
มาก	3.41-4.20
ปานกลาง	2.61-3.40
น้อย	1.81-2.60
น้อยที่สุด	1.00-1.80

4.4 การเปรียบเทียบ ระหว่างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานกับข้อมูลทั่วไปปัจจัยส่วนบุคคล โดยใช้การทดสอบค่าที (t-test) กับตัวแปรด้านเพศ และใช้การทดสอบค่าเอฟ (F-test หรือ ANOVA) กับตัวแปรด้านอายุ ตำแหน่งงาน วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน การฝึกอบรม/ดูงาน และทักษะในการใช้เทคโนโลยี

4.5 การหาความสัมพันธ์ ระหว่างปัจจัยด้านองค์การและการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน วิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (The Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) กำหนดเกณฑ์ในการแปลค่าความสัมพันธ์ ดังนี้ (ชานินทร์ ศิลป์จารุ: 66, 2549)
การตีค่าสัมประสิทธิ์ r โดยสังเขป

r	ระดับความสัมพันธ์
0.90 ขึ้นไป	สูงมาก
0.70 - 0.89	สูง
0.30 - 0.69	ปานกลาง
ต่ำกว่า 0.30	ต่ำ
0.00	ไม่มีความสัมพันธ์

4.6 ข้อเสนอแนะความคิดเห็น วิเคราะห์โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมเชื้อและกระดาษ ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถาม โดยกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงงานอุตสาหกรรมเชื้อและกระดาษทั้งหมดในเขตภาคกลาง จาก 14 โรงงาน ซึ่งทำการเลือกในแต่ละโรงงานจะต้องมีพนักงานปฏิบัติงานภายในโรงงานอย่างน้อย 200 คน จำนวนทั้งสิ้น 380 คน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 5 ตอน จำแนกตามลักษณะของข้อมูลหรือตัวแปรต่างๆที่ใช้ในการศึกษาและการใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน ดังนี้
ได้เสนอตามลำดับดังต่อไปนี้

- ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล
- ตอนที่ 2 ข้อมูลปัจจัยด้านการองค์การและการปฏิบัติงาน
- ตอนที่ 3 ข้อมูลประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน
- ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน
- ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งงาน วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน การฝึกอบรมดูงานและทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงาน โดยแจกแจงเป็นจำนวน ร้อยละ ดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามอายุ ตำแหน่งงาน วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน การฝึกอบรมดูงานและทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์ ในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยคุณลักษณะบุคคล		จำนวน (n=380)	ร้อยละ (100.00)
เพศ	ชาย	226	59.47
	หญิง	154	40.53
อายุ	ต่ำกว่า 21 ปี	3	0.79
	21-30 ปี	138	36.32
	31-40 ปี	141	37.11
	41-50 ปี	72	18.95
	51 ปีขึ้นไป	26	6.84
ตำแหน่งงาน	ช่างเทคนิค	73	19.21
	พนักงานสำนักงาน	73	19.21
	พนักงานฝ่ายโรงงาน	125	32.89
	หัวหน้างาน	83	21.84
	วิศวกร	14	3.68
	ผู้จัดการ	12	3.16
	วุฒิกการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	256
ปริญญาตรี	122	32.11	
ปริญญาโท	2	0.53	

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยคุณลักษณะบุคคล		จำนวน (n=380)	ร้อยละ (100.00)
ประสบการณ์ในการทำงาน			
ต่ำกว่า 5 ปี		93	24.47
5-10 ปี		136	35.79
11-20 ปี		103	27.11
20 ปีขึ้นไป		48	12.63
การฝึกอบรมดูงาน			
ไม่เคย		142	37.37
1-2 ครั้ง/ปี		172	45.26
3-5 ครั้ง/ปี		40	10.53
มากกว่า 5 ครั้ง/ปี		26	6.84
ท่านมีทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานในระดับใด			
ใช้ไม่เป็น		54	14.21
ใช้เป็นในระดับพื้นฐาน		139	36.58
ใช้เป็นในระดับปานกลาง		170	44.74
ใช้เป็นในระดับดีมาก		17	4.47
รวม		380	100.00

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างซึ่ง พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 59.47 และเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 40.53 ด้านอายุส่วนใหญ่ มีอายุ 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.11 รองลงมาคืออายุ 21-30 ปี และอายุ 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 36.32 และ 18.95 ตามลำดับ ด้านตำแหน่งงาน ส่วนใหญ่เป็นพนักงานฝ่ายโรงงาน คิดเป็นร้อยละ 32.89 รองลงมาคือ หัวหน้างาน คิดเป็นร้อยละ 21.84 ถัดไปมีเท่ากับ 2 ตำแหน่ง คือช่างเทคนิคและพนักงานสำนักงาน คิดเป็นร้อยละ 19.21 ถัดไปคือวิศวกร คิดเป็นร้อยละ 3.68 และน้อยที่สุดคือผู้จัดการ คิดเป็นร้อยละ 3.16 ด้านวุฒิการศึกษา ส่วนใหญ่ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 67.37 รองลงมาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 32.11 และน้อยที่สุดระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 0.53 ด้านประสบการณ์ในการทำงานส่วนใหญ่ มีประสบการณ์ 5-10 ปี คิดเป็น

ร้อยละ 35.79 รองลงมามีประสบการณ์ 11-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.11 ถัดไปคือมีประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.47 และน้อยที่สุดมีประสบการณ์ 20 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 12.63 ด้านการฝึกอบรมดูงานส่วนใหญ่ มี 1-2 ครั้ง/ปี คิดเป็นร้อยละ 45.26 รองลงมาไม่เคย คิดเป็นร้อยละ 37.37 ถัดไปคือมี 3-5 ครั้ง/ปี คิดเป็นร้อยละ 10.53 และน้อยที่สุดมีมากกว่า 5 ครั้ง/ปี คิดเป็นร้อยละ 6.84 ด้านทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ใช้เป็นในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 44.74 รองลงมาใช้เป็นในระดับพื้นฐาน คิดเป็นร้อยละ 36.58 ถัดไปคือใช้ไม่เป็น คิดเป็นร้อยละ 14.21 และน้อยที่สุดใช้เป็นในระดับดีมาก คิดเป็นร้อยละ 4.47

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยด้านการองค์การและการปฏิบัติงาน

ผลการศึกษาจากความคิดเห็นของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมเยื่อและกระดาษในเขตภาคกลางเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์การและการปฏิบัติงาน 4 ด้าน คือ ด้านนโยบายและการบริหารงานในองค์การ ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานในองค์การ ด้านภาวะผู้นำและด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยแจกแจงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังแสดงในตารางที่ 4.2 - 4.6

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการองค์การและการปฏิบัติงาน

ปัจจัยด้านการองค์การและการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
ด้านนโยบายและการบริหารงานในองค์การ	3.27	0.92	ปานกลาง
ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานในองค์การ	3.60	0.70	มาก
ด้านภาวะผู้นำ	3.17	0.99	ปานกลาง
ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	3.36	0.77	ปานกลาง
รวม	3.35	0.84	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.2 พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการองค์การและการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{X} = 3.35$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าเกือบทุกด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานในองค์การ ($\bar{X} = 3.60$) อยู่ในระดับมาก และพนักงานที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านภาวะผู้นำ ($\bar{X} = 3.17$)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยองค์การและการปฏิบัติงาน
ด้านนโยบายและการบริหารงานในองค์กร

ด้านนโยบายและการบริหารงานในองค์กร	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
หน่วยงานมีการเผยแพร่ นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ตลอดจน แผนงานให้พนักงานทราบทั้งหน่วยงานเป็นประจำ	3.65	0.99	มาก
หน่วยงานของท่านได้มีการมอบหมายงานและความรับผิดชอบ ตามความสามารถและความชำนาญของพนักงาน ได้อย่าง เหมาะสม	3.46	0.83	มาก
หน่วยงานของท่านมีการตรวจสอบและติดตามผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานอย่างเป็นระบบอย่างสม่ำเสมอ	3.22	0.95	ปานกลาง
หน่วยงานของท่านส่งเสริมและพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้น	3.19	1.24	ปานกลาง
หน่วยงานของท่านมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ เหมาะสม โดยมีหลักเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ชัดเจน	3.11	0.85	ปานกลาง
หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับการบริหารงานและได้ถูกนำไปใช้ในการปรับปรุง การบริหารงาน	3.03	1.08	ปานกลาง
รวม	3.27	0.92	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.3 พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการองค์การและ
การปฏิบัติงานด้านนโยบายและการบริหารงานในองค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง
($\bar{X} = 3.27$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าเกือบทุกข้อมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น 2
ข้อ ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากคือ หน่วยงานมีการเผยแพร่ นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ตลอดจน
แผนงานให้พนักงานทราบทั้งหน่วยงานเป็นประจำ และหน่วยงานของท่านได้มีการมอบหมายงาน
และความรับผิดชอบตามความสามารถและความชำนาญของพนักงาน ได้อย่างเหมาะสม
($\bar{X} = 3.65$) ($\bar{X} = 3.65$) ตามลำดับ ส่วนพนักงานที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางที่มีค่าเฉลี่ย
ต่ำสุดคือ หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงาน
และได้ถูกนำไปใช้ในการปรับปรุงการบริหารงาน ($\bar{X} = 3.08$)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการองค์การและการปฏิบัติงาน
ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานในองค์กร

ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานในองค์กร	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
บริษัทของท่านอยู่ในแหล่งชุมชนและสามารถเดินทางไปทำงานได้อย่างสะดวก	3.77	0.78	มาก
บริษัทของท่านมีการจัดห้องพักผ่อน ห้องน้ำและสถานที่จอดรถสำหรับพนักงาน โดยเฉพาะ	3.63	0.98	มาก
หน่วยงานของท่านมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน	3.45	0.99	มาก
สถานที่ในการปฏิบัติงานของท่านมีการจัดไว้อย่างเหมาะสมและปลอดภัย	3.46	0.77	มาก
บริษัทของท่านมีการจัดแสงสว่างเพียงพอและระบบปรับอากาศและการหมุนเวียนอากาศที่ดี	3.49	0.78	มาก
เพื่อนร่วมงานของท่านให้ความเป็นมิตรและเป็นกันเองกับท่าน	3.84	0.80	มาก
รวม	3.60	0.85	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการองค์การและการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานในองค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.60$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าพนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เพื่อนร่วมงานของท่านให้ความเป็นมิตรและเป็นกันเองกับท่าน ($\bar{X} = 3.84$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ หน่วยงานของท่านมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.45$)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการองค์การและการปฏิบัติงาน
ด้านภาวะผู้นำ

ด้านภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานได้เป็นอย่างดี	3.53	1.19	มาก
ผู้บริหารของท่านสามารถบริหารหน่วยงานได้อย่างราบรื่น	3.28	1.12	ปานกลาง
ผู้บริหารของท่านสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆเกี่ยวกับงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.36	1.13	ปานกลาง
ผู้บริหารให้การดูแลสวัสดิการของพนักงานทุกคนเป็นอย่างดี	2.99	1.13	ปานกลาง
เมื่อพนักงานเกิดปัญหาในการทำงานผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถขอคำปรึกษาได้ตลอดเวลา	3.46	1.19	มาก
ผู้บริหารให้ความเป็นกันเองกับพนักงานทั้งในเวลางานและนอกเวลางาน	3.40	1.08	ปานกลาง
รวม	3.33	1.14	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.5 พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการองค์การและการปฏิบัติงานด้านภาวะผู้นำ ในภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{X} = 3.33$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าเกือบทุกข้อมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น 2 ข้อ ที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานได้เป็นอย่างดี และเมื่อพนักงานเกิดปัญหาในการทำงานผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถขอคำปรึกษาได้ตลอดเวลา ($\bar{X} = 3.53$), ($\bar{X} = 3.46$) ตามลำดับ โดยพนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารให้การดูแลสวัสดิการของพนักงานทุกคนเป็นอย่างดี ($\bar{X} = 2.99$)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการองค์การและการปฏิบัติงาน
ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
หน่วยงานของท่านมีการพิจารณามอบหมายงานตรงตามวุฒิ การศึกษาและความรู้ความสามารถ	3.37	0.79	ปานกลาง
ปริมาณงานของท่านเหมาะสมกับหน้าที่รับผิดชอบ	3.41	0.92	มาก
งานที่ท่านปฏิบัติมีโอกาพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถ และ มีโอกาเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น	3.15	0.96	ปานกลาง
หน่วยงานของท่านมีหลักเกณฑ์ในการประเมินผลและพิจารณา ความดีความชอบในการปฏิบัติอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม	3.44	0.91	มาก
พนักงานมีรายได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและ หน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน	3.53	0.91	มาก
ท่านรู้สึกว่าคุณคมการณ์ในการทำงานของท่านสอดคล้องกับ เป้าหมายของบริษัทฯ	3.26	0.98	ปานกลาง
รวม	3.36	0.91	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.6 พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการองค์การและการปฏิบัติงานด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{X} = 3.36$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าพนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากและปานกลาง 3 ข้อ เท่ากัน โดยพบว่าพนักงานที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ พนักงานมีรายได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.53$) และพนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ งานที่ท่านปฏิบัติมีโอกาพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถ และมีโอกาเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ($\bar{X} = 3.15$)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

ผู้ศึกษาทำการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลาง ใน 3 ด้าน คือ (1) ด้านต้นทุน (2) ด้านกระบวนการการบริหารและ (3) ด้านผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน โดยแจกแจงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังแสดงในตารางที่ 4.7 - 4.10

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
ด้านต้นทุน	3.17	0.78	ปานกลาง
ด้านกระบวนการการบริหาร	3.29	0.82	ปานกลาง
ด้านผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน	3.38	0.80	ปานกลาง
รวม	3.28	0.80	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.7 พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{X} = 3.28$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าพนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.38$) รองลงมา ด้านกระบวนการการบริหาร ($\bar{X} = 3.29$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านต้นทุน ($\bar{X} = 3.17$)

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน
ด้านต้นทุน

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานด้านต้นทุน	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
ท่านใช้ทรัพยากรด้านเงิน คน วัสดุคิบ และเทคโนโลยีที่มี อย่างประหยัด	3.31	0.92	ปานกลาง
วัสดุอุปกรณ์ที่นำมาใช้ได้มาตรฐานที่กำหนดไว้	3.19	0.79	ปานกลาง
ผลงานที่ได้เกิดจากการสูญเสียน้อยที่สุด	3.08	0.96	ปานกลาง
พนักงานแผนกเดียวกันใช้เครื่องมืออุปกรณ์ทำงานร่วมกัน	3.19	0.93	ปานกลาง
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานมีความเหมาะสมกับงาน	3.11	0.82	ปานกลาง
รวม	3.17	0.88	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.8 พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานด้านต้นทุน ในภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{X} = 3.17$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ท่านใช้ทรัพยากรด้านเงิน คน วัสดุคิบและเทคโนโลยีที่มีอย่างประหยัด ($\bar{X} = 3.31$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือผลงานที่ได้เกิดจากการสูญเสียน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.08$)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน
ด้านกระบวนการการบริหาร

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านกระบวนการการบริหาร	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
องค์กรของท่านมีการประกาศชี้แจงนโยบายทำงานออกมาชัดเจน เป็นที่ทราบทั่วกัน เพื่อให้การทำงานคล่องตัว	3.27	0.91	ปานกลาง
หน่วยงานของท่านมีแบบแผนที่เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน อย่างชัดเจน	3.36	0.93	ปานกลาง
ระบบประสานงานภายในองค์กรของท่านเป็นไปอย่างรวดเร็ว	3.22	0.89	ปานกลาง

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านกระบวนการการบริหาร	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
มีการใช้เทคโนโลยีทันสมัยในการทำงาน	3.15	0.77	ปานกลาง
มีการใช้เทคนิคที่สะดวกขึ้นกว่าเดิม	3.43	0.90	มาก
ท่านทำงานที่ได้รับมอบหมายถูกต้องและรวดเร็ว	3.31	0.84	ปานกลาง
รวม	3.29	0.87	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.9 พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานด้านกระบวนการการบริหาร ในภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{X} = 3.29$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าเกือบทุกข้อมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น 1 ข้อที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ มีการใช้เทคนิคที่สะดวกขึ้นกว่าเดิม ($\bar{X} = 3.43$) ส่วนความคิดเห็นในระดับปานกลางที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ มีการใช้เทคโนโลยีทันสมัยในการทำงาน ($\bar{X} = 3.15$)

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานด้านผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานด้านผลลัพธ์ ในการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
ผลผลิตหรือผลงานมีคุณภาพได้มาตรฐานที่กำหนด	3.36	0.94	ปานกลาง
ผลผลิตหรือผลงานเสร็จทันเวลา	3.28	0.99	ปานกลาง
ผลผลิตหรือผลงานเป็นที่พอใจของผู้บังคับบัญชาและลูกค้าที่มา รับบริการ	3.13	0.95	ปานกลาง
ท่านสามารถประสานงานให้ความร่วมมือได้ตามหน้าที่ของตน	3.49	0.89	มาก
ท่านสามารถให้ความช่วยเหลือผู้อื่นได้	3.61	0.88	มาก
ท่านรู้สึกว่าคุณได้รับเกียรติในงานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในองค์กรนี้	3.41	0.84	มาก
รวม	3.38	0.91	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.10 พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานด้านผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{X} = 3.38$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าพนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากและปานกลาง 3 ข้อ เท่ากัน โดยพบว่าพนักงานที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ท่านสามารถให้ความช่วยเหลือผู้อื่นได้ ($\bar{X} = 3.61$) ส่วนความคิดเห็นในระดับปานกลางที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผลผลิตหรือผลงานเป็นที่พอใจของผู้บังคับบัญชาและลูกค้าที่มารับบริการ ($\bar{X} = 3.13$) ตามลำดับ

ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเยื่อและกระดาษในเขตภาคกลางแตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 1.1 เพศที่ต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเยื่อและกระดาษในเขตภาคกลางแตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม โดยสุ่มตัวอย่างจากแต่ละกลุ่มอย่างเป็นอิสระจากกัน ด้วยการทดสอบค่าที (Independent Samples t-test) โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลักเมื่อ (H_0) เมื่อ 2-tailed Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า 0.05

ตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของปัจจัยส่วนบุคคลต่อประสิทธิภาพ
ในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเชื้อและกระดาษ
ในเขตภาคกลางจำแนกตามเพศ

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	เพศ	n	\bar{X}	S.D.	t	Sig.
ต้นทุน	ชาย	226	3.62	0.59	1.21	0.27
	หญิง	154	3.67	0.54		
กระบวนการ	ชาย	226	3.87	0.65	1.01	0.10
	หญิง	154	3.74	0.66		
ผลลัพธ์	ชาย	226	3.66	0.72	0.89	0.62
	หญิง	154	3.98	0.65		
รวม	ชาย	226	3.54	0.73	0.87	0.63
	หญิง	154	3.78	0.65		

จากตารางที่ 4.11 พบว่าเพศที่ต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลางไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 1.2 อายุที่ต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลางแตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการทดสอบความด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ในการทดสอบสมมติฐาน ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลักเมื่อ (H_0) เมื่อค่า F - Prob. มีค่าน้อยกว่า 0.05

ตารางที่ 4.12 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของปัจจัยส่วนบุคคลต่อประสิทธิภาพ
ในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเชื้อและกระดาษ
ในเขตภาคกลาง จำแนกตามอายุ

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	อายุ	n	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
ต้นทุน	ต่ำกว่า 21 ปี	3	4.01	0.66	0.66	0.45
	21-30 ปี	138	3.88	0.60		
	31-40 ปี	141	3.98	0.54		
	41-50 ปี	72	4.32	0.85		
	51 ปีขึ้นไป	26	3.88	0.74		
กระบวนการ	ต่ำกว่า 21 ปี	3	3.82	0.58	0.87	0.61
	21-30 ปี	138	4.21	0.73		
	31-40 ปี	141	3.98	0.68		
	41-50 ปี	72	4.02	0.66		
	51 ปีขึ้นไป	26	3.87	0.71		
ผลลัพธ์	ต่ำกว่า 21 ปี	3	4.36	0.66	0.69	0.06
	21-30 ปี	138	4.54	0.65		
	31-40 ปี	141	3.91	0.47		
	41-50 ปี	72	3.88	0.87		
	51 ปีขึ้นไป	26	3.65	0.85		
รวม	ต่ำกว่า 21 ปี	3	4.22	0.67	0.81	0.55
	21-30 ปี	138	3.99	0.69		
	31-40 ปี	141	3.82	0.71		
	41-50 ปี	72	3.36	0.69		
	51 ปีขึ้นไป	26	3.54	0.66		

จากตารางที่ 4.12 พบว่าอายุที่ต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลางไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 1.3 ตำแหน่งงานที่ต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลางแตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการทดสอบความด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ในการทดสอบสมมติฐาน ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลักเมื่อ (H_0) เมื่อค่า F - Prob. มีค่าน้อยกว่า 0.05

ตารางที่ 4.13 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของปัจจัยส่วนบุคคลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลางจำแนกตามตำแหน่งงาน

ประสิทธิภาพใน						
การปฏิบัติงาน	ระดับตำแหน่งงาน	n	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
ต้นทุน	ช่างเทคนิค	73	3.25	0.66	1.11	0.69
	พนักงานสำนักงาน	73	3.47	0.71		
	พนักงานฝ่ายโรงงาน	125	4.54	0.69		
	หัวหน้างาน	83	4.50	0.77		
	วิศวกร	14	3.98	0.79		
	ผู้จัดการ	12	4.05	0.77		
	กระบวนการ	ช่างเทคนิค	73	4.80		
พนักงานสำนักงาน		73	4.87	0.66		
พนักงานฝ่ายโรงงาน		125	4.31	0.61		
หัวหน้างาน		83	4.55	0.60		
วิศวกร		14	4.98	0.56		
ผู้จัดการ		12	4.74	0.65		

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

ประสิทธิภาพใน						
การปฏิบัติงาน	ระดับตำแหน่งงาน	n	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
ผลลัพธ์	ช่างเทคนิค	73	4.54	0.54	0.81	0.10
	พนักงานสำนักงาน	73	4.69	0.65		
	พนักงานฝ่ายโรงงาน	125	4.40	0.64		
	หัวหน้างาน	83	4.77	0.65		
	วิศวกร	14	4.55	0.65		
	ผู้จัดการ	12	4.89	0.54		
	รวม	ช่างเทคนิค	73	4.54		
พนักงานสำนักงาน		73	4.21	0.53		
พนักงานฝ่ายโรงงาน		125	4.23	0.69		
หัวหน้างาน		83	4.28	0.60		
วิศวกร		14	4.61	0.67		
ผู้จัดการ		12	4.87	0.61		

จากตารางที่ 4.13 พบว่าตำแหน่งงานที่ต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเยื่อและกระดาษในเขตภาคกลาง ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 1.4 ระดับวุฒิการศึกษาที่ต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเยื่อและกระดาษในเขตภาคกลางแตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการทดสอบความด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ในการทดสอบสมมติฐาน ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลักเมื่อ (H_0) เมื่อค่า F - Prob. มีค่าน้อยกว่า 0.05

ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของปัจจัยส่วนบุคคลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเยื่อและกระดาษในเขตภาคกลางจำแนกตามระดับวุฒิการศึกษา

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	วุฒิการศึกษา	n	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
ต้นทุน	ต่ำกว่าปริญญาตรี	256	3.33	0.52	0.65	1.00
	ปริญญาตรี	122	3.21	0.51		
	ปริญญาโท	2	3.01	0.49		
กระบวนการ	ต่ำกว่าปริญญาตรี	256	3.96	0.65	0.99	0.88
	ปริญญาตรี	122	3.37	0.59		
	ปริญญาโท	2	3.85	0.54		
ผลลัพธ์	ต่ำกว่าปริญญาตรี	256	3.33	0.53	0.69	0.88
	ปริญญาตรี	122	3.87	0.52		
	ปริญญาโท	2	3.89	0.53		
รวม	ต่ำกว่าปริญญาตรี	256	3.12	0.55	0.62	0.69
	ปริญญาตรี	122	3.24	0.41		
	ปริญญาโท	2	3.33	0.54		

จากตารางที่ 4.14 พบว่าระดับการศึกษาที่ต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเยื่อและกระดาษในเขตภาคกลางไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 1.5 ประสิทธิภาพทำงานที่ต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเยื่อและกระดาษในเขตภาคกลางแตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการทดสอบความด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ในการทดสอบสมมติฐาน ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลักเมื่อ (H_0) เมื่อค่า F - Prob. มีค่าน้อยกว่า 0.05

ตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของปัจจัยส่วนบุคคลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเยื่อและกระดาษในเขตภาคกลางจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	ประสบการณ์ทำงาน	n	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
ต้นทุน	ต่ำกว่า 5 ปี	93	4.44	0.69	0.85	0.12
	5-10 ปี	136	4.42	0.74		
	11-20 ปี	103	4.10	0.58		
	20 ปีขึ้นไป	48	4.05	0.84		
กระบวนการ	ต่ำกว่า 5 ปี	93	4.96	0.66	0.69	0.11
	5-10 ปี	136	4.21	0.87		
	11-20 ปี	103	4.22	0.82		
	20 ปีขึ้นไป	48	4.47	0.90		
ผลลัพธ์	ต่ำกว่า 5 ปี	93	4.35	0.63	0.80	0.09
	5-10 ปี	136	4.57	0.87		
	11-20 ปี	103	4.01	0.84		
	20 ปีขึ้นไป	48	4.69	0.65		
รวม	ต่ำกว่า 5 ปี	93	4.01	0.90	0.95	0.06
	5-10 ปี	136	4.87	0.83		
	11-20 ปี	103	4.74	0.84		
	20 ปีขึ้นไป	48	4.36	0.88		

จากตารางที่ 4.15 พบว่าประสบการณ์ทำงานที่ต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเยื่อและกระดาษในเขตภาคกลางไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 1.6 การฝึกอบรม/ดูงานที่ต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเยื่อและกระดาษในเขตภาคกลางแตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการทดสอบความด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ในการทดสอบสมมติฐาน ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลักเมื่อ (H_0) เมื่อค่า F - Prob. มีค่าน้อยกว่า 0.05

ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของปัจจัยส่วนบุคคลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลางจำแนกตามการฝึกอบรม/ดูงาน

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	การฝึกอบรม/ดูงาน	n	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
ต้นทุน	ไม่เคย	142	3.36	0.41	0.87	0.99
	1-2 ครั้ง/ปี	172	3.54	0.54		
	3-5 ครั้ง/ปี	40	3.21	0.55		
	มากกว่า 5 ครั้ง/ปี	26	3.36	0.56		
กระบวนการ	ไม่เคย	142	3.52	0.40	0.85	0.60
	1-2 ครั้ง/ปี	172	3.89	0.41		
	3-5 ครั้ง/ปี	40	3.02	0.45		
	มากกว่า 5 ครั้ง/ปี	26	3.74	0.46		
ผลลัพธ์	ไม่เคย	142	3.25	0.51	0.71	0.06
	1-2 ครั้ง/ปี	172	3.37	0.45		
	3-5 ครั้ง/ปี	40	3.85	0.56		
	มากกว่า 5 ครั้ง/ปี	26	3.35	0.39		
รวม	ไม่เคย	142	3.65	0.52	0.70	0.55
	1-2 ครั้ง/ปี	172	3.41	0.51		
	3-5 ครั้ง/ปี	40	3.25	0.51		
	มากกว่า 5 ครั้ง/ปี	26	3.22	0.50		

จากตารางที่ 4.16 พบว่าการฝึกอบรม/ดูงานที่ต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเยื่อและกระดาษในเขตภาคกลางไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 1.7 ทักษะในการใช้เทคโนโลยีที่ต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเยื่อและกระดาษในเขตภาคกลางแตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการทดสอบความด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ในการทดสอบสมมติฐาน ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลักเมื่อ (H_0) เมื่อค่า F - Prob. มีค่าน้อยกว่า 0.05

ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของปัจจัยส่วนบุคคลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานใน โรงงานอุตสาหกรรมผลิตเยื่อและกระดาษในเขตภาคกลาง จำแนกตามทักษะในการใช้เทคโนโลยี

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	ทักษะในการใช้เทคโนโลยี	n	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
ต้นทุน	ใช้ไม่เป็น	54	4.01	0.90	0.95	0.06
	ใช้เป็นในระดับพื้นฐาน	139	4.87	0.83		
	ใช้เป็นในระดับปานกลาง	170	4.74	0.84		
	ใช้เป็นในระดับดีมาก	17	4.36	0.88		
กระบวนการ	ใช้ไม่เป็น	54	4.87	0.84	0.73	0.87
	ใช้เป็นในระดับพื้นฐาน	139	4.41	0.74		
	ใช้เป็นในระดับปานกลาง	170	4.20	0.59		
	ใช้เป็นในระดับดีมาก	17	4.65	1.00		
ผลลัพธ์	ใช้ไม่เป็น	54	4.09	0.74	0.67	0.09
	ใช้เป็นในระดับพื้นฐาน	139	4.25	0.77		
	ใช้เป็นในระดับปานกลาง	170	4.47	0.95		
	ใช้เป็นในระดับดีมาก	17	4.22	0.83		

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	ทักษะในการใช้เทคโนโลยี	n	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
รวม	ใช้ไม่เป็น	54	4.11	0.65	1.01	0.84
	ใช้เป็นในระดับพื้นฐาน	139	4.14	0.54		
	ใช้เป็นในระดับปานกลาง	170	4.87	0.66		
	ใช้เป็นในระดับดีมาก	17	4.52	0.64		

จากตารางที่ 4.17 พบว่าทักษะในการใช้เทคโนโลยีที่ต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลางไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 2 ปัจจัยด้านองค์การและการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลาง

ตารางที่ 4.18 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์การและการปฏิบัติงานด้านนโยบายและการบริหารงานภายในองค์กรกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลาง

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	นโยบายและการบริหารงานภายในองค์กร		
	r	Sig.(2-tailed)	การแปลผล
ด้านต้นทุน	0.400*	0.01	ปานกลาง
ด้านกระบวนการ	0.037*	0.02	ต่ำ
ด้านผลลัพธ์	0.030*	0.00	ต่ำ
ภาพรวม	0.094*	0.01	ต่ำ

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานกับนโยบายและการบริหารงานภายในองค์กร ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลางพบความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานกับนโยบายและการบริหารงานภายในองค์กร ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ภาพรวมอยู่ในระดับต่ำ ($r = 0.094$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านต้นทุนมีความสัมพันธ์กับด้านนโยบายและการบริหารงานภายในองค์กร ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลางอยู่ในระดับปานกลาง ($r = 0.400$) ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการมีความสัมพันธ์กับด้านนโยบายและการบริหารงานภายในองค์กร ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลางอยู่ในระดับต่ำ ($r = 0.037$) และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์มีความสัมพันธ์กับด้านนโยบายและการบริหารงานภายในองค์กร ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลางอยู่ในระดับต่ำ ($r = 0.030$)

ตารางที่ 4.19 ตัวอย่างความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์กรและการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานในองค์กรกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลาง

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานในองค์กร		
	r	Sig.(2-tailed)	การแปลผล
ด้านต้นทุน	0.320*	0.01	ปานกลาง
ด้านกระบวนการ	0.030*	0.00	ต่ำ
ด้านผลลัพธ์	0.022*	0.00	ต่ำ
ภาพรวม	0.052*	0.01	ต่ำ

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานในองค์กร ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม

ผลิตเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลางพบความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานในองค์กร ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ภาพรวมอยู่ในระดับต่ำ ($r = 0.052$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านต้นทุนมีความสัมพันธ์กับด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานในองค์กร ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลางอยู่ในระดับปานกลาง ($r = 0.320$) ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการมีความสัมพันธ์กับด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานในองค์กร ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลางอยู่ในระดับต่ำ ($r = 0.030$) และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์มีความสัมพันธ์กับด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานในองค์กร ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลางอยู่ในระดับต่ำ ($r = 0.022$)

ตารางที่ 4.20 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์กรและการปฏิบัติงานด้านภาวะผู้นำกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานใน โรงงานอุตสาหกรรมผลิตเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลาง

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	ภาวะผู้นำ		
	r	Sig.(2-tailed)	การแปลผล
ด้านต้นทุน	0.551*	0.00	ปานกลาง
ด้านกระบวนการ	0.055*	0.01	ต่ำ
ด้านผลลัพธ์	0.050*	0.00	ต่ำ
ภาพรวม	0.069*	0.00	ต่ำ

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานกับด้านภาวะผู้นำ ของพนักงานใน โรงงานอุตสาหกรรมผลิตเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลางพบความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานกับด้านภาวะผู้นำ ของพนักงานใน โรงงานอุตสาหกรรมผลิตเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ภาพรวมอยู่ในระดับต่ำ ($r = 0.069$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านต้นทุนมีความสัมพันธ์กับด้านภาวะผู้นำ ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลางอยู่ในระดับปานกลาง ($r = 0.551$) ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการมีความสัมพันธ์กับด้านภาวะผู้นำ ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลางอยู่ในระดับต่ำ ($r = 0.055$) และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์มีความสัมพันธ์กับด้านภาวะผู้นำ ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลางอยู่ในระดับต่ำ ($r = 0.050$)

ตารางที่ 4.21 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์การและการปฏิบัติงานด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลาง

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน		
	r	Sig.(2-tailed)	การแปลผล
ด้านต้นทุน	0.310*	0.00	ปานกลาง
ด้านกระบวนการ	0.027*	0.01	ต่ำ
ด้านผลลัพธ์	0.016*	0.00	ต่ำ
ภาพรวม	0.040*	0.01	ต่ำ

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานกับด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลางพบความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานกับด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ภาพรวมอยู่ในระดับต่ำ ($r = 0.040$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านต้นทุนมีความสัมพันธ์กับด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลางอยู่ในระดับปานกลาง ($r = 0.310$) ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการมีความสัมพันธ์

กับด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเยื่อและกระดาษ ในเขตภาคกลางอยู่ในระดับต่ำ ($r = 0.027$) และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์มีความสัมพันธ์กับด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเยื่อและกระดาษในเขตภาคกลางอยู่ในระดับต่ำ ($r = 0.016$)

ตอนที่ 5 ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด สามารถสรุปตามปัจจัยเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านต้นทุน (มีผู้ตอบแบบสอบถาม 75 ราย)

เมื่อต้องการลดต้นทุนตัวใดตัวหนึ่ง แต่ไม่ยอมมองภาพรวมว่าเมื่อลดตัวนี้ไปแล้วจะกระทบกับผลตัวอื่นหรือไม่ ทำให้กลายเป็นเพิ่มต้นทุนไปโดยปริยาย ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญและมีการศึกษาวิเคราะห์กระบวนการผลิตที่เป็นระบบและแนวทางการลดต้นทุนที่เหมาะสมที่สุด

2. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการ การบริหาร

(มีผู้ตอบแบบสอบถาม 81 ราย)

การบริหารโดยรวมแต่ละฝ่าย แต่ละแผนก ทำงานตาม KPI ที่ไม่สัมพันธ์กัน ทำให้แผนกต่างๆ มีความคิดค่อนข้างขัดแย้งกัน ในเรื่อง KPI ของแต่ละแผนก ดังนั้นจึงควรประชุมและแก้ไข KPI ให้เป็นระบบและสัมพันธ์กันทั้งองค์กร

3. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์ ในการปฏิบัติงาน

(มีผู้ตอบแบบสอบถาม 80 ราย)

แต่ละแผนกมุ่งแต่ผลลัพธ์ KPI ของตัวเอง ทำให้เกิดการขัดแย้งกันบ่อยมาก ควรประชุมและหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกันเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรอย่างแท้จริง

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลาง เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา ประเภทวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ได้เสนอประเด็นสำคัญจำแนกเป็น 3 ส่วน คือ สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ มีรายละเอียดดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลาง

1.1.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการดำเนินงานและการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลาง

1.2 วิธีการดำเนินการศึกษา

1.2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลาง ทั้ง 14 บริษัท/โรงงาน จำนวน 6036 คน (ฝ่ายบุคคลโรงงานอุตสาหกรรมเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลาง, 2553) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ พนักงาน 380 คน

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีจำนวน 7 ข้อ เป็นคำถามลักษณะปลายปิด (Close-ended question) ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal scale)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการดำเนินงานและการปฏิบัติงาน มีจำนวน 24 ข้อ เป็นคำถามลักษณะแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน มีจำนวน 17 ข้อ เป็นคำถามลักษณะแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ในการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานคำถามลักษณะปลายเปิด (Open-ended question)

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลทุติยภูมิ คือข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้าหนังสือ ตำรา เอกสารแจกและงานศึกษาที่เกี่ยวข้องกันผู้ศึกษาจะทำการเก็บข้อมูล ตั้งแต่วันที่ 1-31 ตุลาคม 2553

ข้อมูลปฐมภูมิ คือข้อมูลจากแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่างโดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามตั้งแต่วันที่ 1-31 พฤษภาคม 2554 โดยดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ทำการสำรวจความคิดเห็นจากประชากรกลุ่มเป้าหมาย แบบสอบถามที่กำหนดและทำการรวบรวมแบบสอบถามที่ได้ดำเนินการแล้วให้ผู้วิจัย

ขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความสมบูรณ์และรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับกลับและนำข้อมูลที่ได้รับเข้าระบบกระบวนการประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมทางสถิติ

ขั้นตอนที่ 3 นำผลการวิเคราะห์ที่ประมวลได้จากโปรแกรมทางสถิติไปดำเนินการตามขั้นตอนการวิจัย

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าสถิติ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test (Independent Samples t-test) เพื่อใช้ในการทดสอบสมมติฐานที่มีความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากร 2 กลุ่ม F-test (Independent Samples F-test) เพื่อใช้ในการทดสอบสมมติฐานที่มีความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากรที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (The Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์เนื้อหาเสนอในรูปแบบตารางประกอบการพรรณนา

1.3 ผลการศึกษา

1.3.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างซึ่ง พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 59.47 และเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 40.53 ด้านอายุส่วนใหญ่ มีอายุ 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.11 รองลงมาคืออายุ 21-30 ปี และอายุ 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 36.32 และ 18.95 ตามลำดับ ด้านตำแหน่งงาน ส่วนใหญ่เป็นพนักงานฝ่ายโรงงาน คิดเป็นร้อยละ 32.89 รองลงมาคือ หัวหน้างาน คิดเป็นร้อยละ 21.84 ถัดไปมีเท่ากับ 2 ตำแหน่ง คือ ช่างเทคนิคและพนักงาน

สำนักงาน คิดเป็นร้อยละ 19.21 ถัดไปคือวิศวกร คิดเป็นร้อยละ 3.68 และน้อยที่สุดคือผู้จัดการ คิดเป็นร้อยละ 3.16 ด้านวุฒิการศึกษา ส่วนใหญ่ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 67.37 รองลงมาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 32.11 และน้อยที่สุดระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 0.53 ด้านประสบการณ์ในการทำงานส่วนใหญ่ มีประสบการณ์ 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.79 รองลงมา มีประสบการณ์ 11-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.11 ถัดไปคือมีประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.47 และน้อยที่สุดมีประสบการณ์ 20 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 12.63 ด้านการฝึกอบรมดูงานส่วนใหญ่ มี 1-2 ครั้ง/ปี คิดเป็นร้อยละ 45.26 รองลงมาไม่เคย คิดเป็นร้อยละ 37.37 ถัดไปคือมี 3-5 ครั้ง/ปี คิดเป็นร้อยละ 10.53 และน้อยที่สุดมีมากกว่า 5 ครั้ง/ปี คิดเป็นร้อยละ 6.84 ด้านทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ใช้เป็นในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 44.74 รองลงมาใช้เป็นในระดับพื้นฐาน คิดเป็นร้อยละ 36.58 ถัดไปคือใช้ไม่เป็น คิดเป็นร้อยละ 14.21 และน้อยที่สุดใช้เป็นในระดับดีมาก คิดเป็นร้อยละ 4.47

1.3.2 ข้อมูลปัจจัยด้านการองค์การและการปฏิบัติงาน

ปัจจัยด้านการองค์การและการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.35$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าเกือบทุกด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานในองค์การ ($\bar{X} = 3.60$) อยู่ในระดับมาก และพนักงานที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านภาวะผู้นำ ($\bar{X} = 3.17$)

ปัจจัยด้านการองค์การและการปฏิบัติงานด้านนโยบายและการบริหารงานในองค์การ ในภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{X} = 3.27$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าเกือบทุกข้อมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น 2 ข้อ ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากคือ หน่วยงานมีการเผยแพร่ นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ตลอดจนแผนงานให้พนักงานทราบทั้งหน่วยงานเป็นประจำ และหน่วยงานของท่านได้มีการมอบหมายงานและความรับผิดชอบตามความสามารถและความชำนาญของพนักงานได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.65$), ($\bar{X} = 3.65$) ตามลำดับ ส่วนพนักงานที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานและได้ถูกนำไปใช้ในการปรับปรุงการบริหารงาน ($\bar{X} = 3.08$)

ปัจจัยด้านการองค์การและการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานในองค์การ ในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 3.60$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าพนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เพื่อนร่วมงานของท่านให้ความเป็นมิตรและเป็นกันเองกับท่าน ($\bar{X} = 3.84$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือหน่วยงานของท่านมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.45$)

ปัจจัยด้านการองค์การและการปฏิบัติงานด้านภาวะผู้นำ ในภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{X} = 3.33$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าเกือบทุกข้อมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ ปานกลาง ยกเว้น 2 ข้อ ที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากคือ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน ได้เป็นอย่างดี และเมื่อพนักงานเกิดปัญหาในการทำงานผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถขอคำปรึกษาได้ตลอดเวลา ($\bar{X} = 3.53$), ($\bar{X} = 3.46$) ตามลำดับ โดยพนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือผู้บริหารให้การดูแลสวัสดิการของพนักงานทุกคนเป็นอย่างดี ($\bar{X} = 2.99$)

ปัจจัยด้านการองค์การและการปฏิบัติงานด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{X} = 3.36$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าพนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากและปานกลาง 3 ข้อ เท่ากัน โดยพบว่าพนักงานที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ พนักงานมีรายได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.53$) และ พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ งานที่ท่านปฏิบัติมีโอกาสพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถและมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ($\bar{X} = 3.15$)

1.3.3 ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{X} = 3.28$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าพนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.38$) รองลงมา ด้านกระบวนการการบริหาร ($\bar{X} = 3.29$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านต้นทุน ($\bar{X} = 3.17$)

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานด้านต้นทุน ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.17$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าพนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ท่านใช้ทรัพยากรด้านเงิน คน วัสดุคิบและเทคโนโลยีที่มีอย่างประหยัด ($\bar{X} = 3.31$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือผลงานที่ได้เกิดจากการสูญเสียน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.08$)

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานด้านกระบวนการการบริหาร ในภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{X} = 3.29$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าเกือบทุกข้อมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น 1 ข้อที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ มีการใช้เทคนิคที่สะดวกขึ้นกว่าเดิม ($\bar{X} = 3.43$) ส่วนความคิดเห็นในระดับปานกลางที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ มีการใช้เทคโนโลยีทันสมัยในการทำงาน ($\bar{X} = 3.15$)

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานด้านผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{X} = 3.38$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าพนักงานมีความคิดเห็น อยู่ในระดับมากและปานกลาง 3 ข้อ เท่ากัน โดยพบว่าพนักงานที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดมี ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ท่านสามารถให้ความช่วยเหลือผู้อื่นได้ ($\bar{X} = 3.61$) ส่วนความคิดเห็นในระดับ ปานกลางที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผลผลิตหรือผลงานเป็นที่พอใจของผู้บังคับบัญชาและลูกค้าที่มารับ บริการ ($\bar{X} = 3.13$) ตามลำดับ

1.3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเยื่อและกระดาษในเขตภาคกลางแตกต่างกัน จากการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ดังนี้

1) เพศที่ต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานใน โรงงานอุตสาหกรรมผลิตเยื่อและกระดาษในเขตภาคกลางไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05

2) อายุที่ต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานใน โรงงานอุตสาหกรรมผลิตเยื่อและกระดาษในเขตภาคกลางไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05

3) ตำแหน่งงานที่ต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเยื่อและกระดาษในเขตภาคกลางไม่แตกต่างกันที่ระดับ นัยสำคัญ .05

4) ระดับการศึกษาที่ต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเยื่อและกระดาษในเขตภาคกลางไม่แตกต่างกันที่ระดับ นัยสำคัญ .05

5) ประสบการณ์ทำงานที่ต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเยื่อและกระดาษในเขตภาคกลางไม่แตกต่างกันที่ระดับ นัยสำคัญ .05

6) การฝึกอบรม/คูงานที่ต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเยื่อและกระดาษในเขตภาคกลางไม่แตกต่างกัน

7) ทักษะในการใช้เทคโนโลยีที่ต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพใน การปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเยื่อและกระดาษในเขตภาคกลาง ไม่แตกต่างกัน

ในระดับปานกลาง ($r = 0.551$) ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการอยู่ในระดับต่ำ ($r = 0.055$) และด้านผลลัพธ์มีความสัมพันธ์กับด้านภาวะผู้นำ ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลางอยู่ในระดับต่ำ ($r = 0.050$)

4) ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานกับด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลางพบความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานกับด้านด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ภาพรวมอยู่ในระดับต่ำ ($r = 0.040$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านต้นทุนมีความสัมพันธ์กับด้านด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลางอยู่ในระดับปานกลาง ($r = 0.310$) ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการอยู่ในระดับต่ำ ($r = 0.027$) และด้านผลลัพธ์มีความสัมพันธ์กับด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลางอยู่ในระดับต่ำ ($r = 0.016$)

1.3.5 ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสรุปผลได้ดังนี้

1. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านต้นทุน

เมื่อต้องการลดต้นทุนตัวใดตัวหนึ่ง แต่ไม่ยอมมองภาพรวมว่าเมื่อลดตัวนี้ไปแล้วจะกระทบกับผลตัวอื่นหรือไม่ ทำให้กลายเป็นเพิ่มต้นทุนไปโดยปริยาย ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญและมีการศึกษาวิเคราะห์กระบวนการผลิตที่เป็นระบบและแนวทางการลดต้นทุนที่เหมาะสมที่สุด

2. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการ การบริหาร

การบริหารโดยรวมแต่ละฝ่าย แต่ละแผนก ทำงานตาม

KPI (Key Performance Indicator คือ ตัวชี้วัด ที่เป็นเครื่องมือที่ใช้วัดผลการดำเนินงานหรือประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กร ซึ่งสามารถแสดงผลของการวัดหรือการประเมินในรูปแบบข้อมูลเชิงประมาณเพื่อสะท้อนประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรหรือหน่วยงานภายในองค์กร) ที่ไม่สัมพันธ์กัน ทำให้แผนกต่างๆ มีความคิดค่อนข้างขัดแย้งกัน ในเรื่อง KPI ของแต่ละแผนก ดังนั้นจึงควรประชุมและแก้ไข KPI ให้เป็นระบบและสัมพันธ์กันทั้งองค์กร

3. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์ ในการปฏิบัติงาน

แต่ละแผนกมุ่งแต่ผลลัพธ์ KPI ของตัวเอง ทำให้เกิดการขัดแย้งกันบ่อยมาก ควรประชุมและหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกันเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การอย่างแท้จริง

2. อภิปรายผล

ผลการศึกษาวิจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมเยื่อและกระดาษ มีประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

2.1 ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมเยื่อและกระดาษในเขต ภาคกลาง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าระดับมาก คือ ด้านผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน ส่วนในระดับปานกลาง คือ ด้านกระบวนการการบริหารและด้านต้นทุนตามลำดับ พบว่าสอดคล้องกับงานวิจัยของธานีินทร์ สุทธิบุญชร (2543) ได้ศึกษาประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีฝ่ายการพนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานตามความเห็นของพนักงานในฝ่ายการพนักงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง กับสอดคล้องกับงานวิจัยของน้ำจิต ชำวันดี (2544) ได้ศึกษาวิจัย ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดศรีสะเกษผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารในภาพรวมพนักงานธนาคารมีอยู่ในระดับกลาง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในธนาคารในภาพรวมอยู่ในระดับมาก กับสอดคล้องกับงานวิจัยของวันวิสาข์ เกิดผล (2546) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพของทีมงานของบริษัทในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนประกอบยานยนต์ในจังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัยสรุปว่า พนักงานในระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพของทีมงาน โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก กับสอดคล้องกับงานวิจัยของนางสาวปิยวรรณ มารวิชัย (2550) ได้ศึกษาวิจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท อิซี่บาย จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน พนักงานมีความคิดเห็นว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ซึ่งผลการวิจัยที่สอดคล้องกันเช่นนี้ อาจสืบเนื่องมาจากปัจจัยที่ใช้วัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมีความใกล้เคียงกัน

2.2 ความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมเยื่อและกระดาษในเขตภาคกลาง

ปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเยื่อและกระดาษในเขตภาคกลางไม่แตกต่างกัน พบว่าสอดคล้องกับงานวิจัยของน้ำจิต ชำวันดี (2544) ได้ศึกษาปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดศรีสะเกษผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ในการทำงานรายได้ โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ผู้บังคับบัญชา ผลตอบแทนหรือรายได้ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความยุติธรรมในการทำงาน นโยบายและการบริหารงาน กับสอดคล้องกับงานวิจัยของวันวิสาข์ เกิดผล (2546) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพของทีมงานของบริษัทในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนประกอบยานยนต์ในจังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัยสรุปว่าพนักงานในระดับปฏิบัติการที่มี เพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน การศึกษาขั้นสูงสุดและขนาดของทีมงานแตกต่างกันมีความเห็นต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพของทีมงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กับสอดคล้องกับงานวิจัยของเอกพงศ์ ต้นทนิส (2546) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความเห็นในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของพนักงาน บริษัท ไทย เค เค อุตสาหกรรม จำกัด พบว่า เพศ อายุ และอายุงานที่แตกต่างกัน พนักงานมีความเห็นต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพไม่แตกต่างกัน กับสอดคล้องกับงานวิจัยของอัจฉรา บุษปามาลา (2548) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท อุตสาหกรรมพรมไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า เพศ อายุ ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการทำงานของพนักงานที่ต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไม่ต่างกัน

2.3 ความสัมพันธ์ของปัจจัยการดำเนินงานและการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมเยื่อและกระดาษในเขตภาคกลาง

ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานกับนโยบายและการบริหารงานภายในองค์กร ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเยื่อและกระดาษในเขตภาคกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ไม่พบงานวิจัยที่มีผลสอดคล้องกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานในองค์กร ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเยื่อและกระดาษในเขตภาคกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พบว่าสอดคล้องกับงานวิจัยของนางสาวปิยวรรณ มารวิชัย (2550) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

บริษัท อีซีบาย จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในทิศทางบวก ในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือปัจจัยสภาพแวดล้อม ก่อส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานกับด้านภาวะผู้นำของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ไม่พบงานวิจัยที่มีผลสอดคล้องกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานกับด้านด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเชื้อและกระดาษในเขตภาคกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ไม่พบงานวิจัยที่มีผลสอดคล้องกัน

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยครั้งนี้ไปใช้

3.1.1 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าระดับปานกลางทั้งหมด คือ ด้านผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน ด้านกระบวนการการบริหารและด้านต้นทุนตามลำดับ ดังนั้นจึงควรปรับปรุงปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในทุกๆด้าน โดยเฉพาะในด้านต้นทุนควรควบคุมขบวนการผลิตให้เกิดของเสียให้น้อยที่สุด

3.1.2 ปัจจัยส่วนบุคคลในภาพรวมดูเหมือนไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแต่ผลการวิจัยพบว่าด้านประสิทธิภาพการทำงานเกือบมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เนื่องจากในอุตสาหกรรมเชื้อและกระดาษในการทำงานจะเป็นวัฏจักรเดิมๆ และใช้เครื่องจักรในการดำเนินการ ดังนั้นประสิทธิภาพในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมเชื้อและกระดาษเป็นอย่างยิ่งเพราะต้องอาศัยความชำนาญในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการรักษาพนักงานที่มีประสิทธิภาพการทำงานไว้กับองค์กร

3.1.3 ปัจจัยการด้านองค์การและการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่มาจากผู้บริหารเป็นหลักที่กำหนดนโยบายหรือแนวทางการปฏิบัติงานสำหรับพนักงาน ซึ่งตัวพนักงานเองมีหน้าที่ต้องปฏิบัติตาม ดังนั้นเพื่อธำรงไว้ซึ่งประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องหมั่นตรวจสอบและปรับปรุงนโยบายเพื่อส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในระดับที่พึงพอใจต่อไป

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 การศึกษาในครั้งนี้เป็นการเก็บข้อมูลโรงงานในภาคกลางเพื่อให้ได้ผลการศึกษาที่ชัดเจนและละเอียดควรทำการศึกษาเฉพาะกรณีในแต่ละโรงงานนั้นๆ

3.2.2 ควรทำการศึกษาเปรียบเทียบเกี่ยวกับกลุ่มโรงงานเชื้อและกระดาษในภาคต่างๆเพื่อให้ทราบจุดอ่อนจุดแข็งสามารถนำมาปรับปรุงและพัฒนา กลุ่มโรงงานที่ดีกว่าได้



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กชกร เอ็นดูราษฎร์ (2546) “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพของพนักงานบริษัท
โทรเส่ สยาม จำกัด” รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารทั่วไป)
มหาวิทยาลัยบูรพา
- กนกวรรณ ธนาเลิศสมบูรณ์ (2546) “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการ
กองการเงินและบัญชี กรมชลประทาน” การศึกษาค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- กิติ ตย์คานนท์. (2552). “นักบริหารทันสมัย”. กรุงเทพมหานคร: บัดเตอร์ฟลาย.
- กิติมา แต้มทอง (2540) “ความมีประสิทธิภาพภายในองค์กรของธนาคารพาณิชย์ไทย”
วิทยานิพนธ์ ศ.ม.(เศรษฐศาสตร์) : กรุงเทพมหานคร : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- กัลยา วานิชย์บัญชา (2553) “การวิเคราะห์สถิติ : สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย” พิมพ์ครั้งที่ 6
กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- คุณชาวลี เวชสาร (2545) “การวิจัยการตลาด” กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กุลวดี เทศประทีป (2554). “การพัฒนาองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง”. กรุงเทพมหานคร:
วิทย์ไพบูลย์ ฟรินท์ติ้ง.
- ขวัญใจ มีทิพย์ (2553). “การพัฒนาองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง”. กรุงเทพมหานคร:
วิทย์ไพบูลย์ ฟรินท์ติ้ง.
- จุฑารัตน์ นุรักษ์. (2544). “ประสิทธิภาพของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด”.ปริญญา
นิพนธ์มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร. มหาวิทยาลัย
รามคำแหง
- จิร โชค วีระสัย.(2550) “สังคมวิทยาการเมือง”. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัย
รามคำแหง
- ชัยยศ สันติวงษ์. (2546). “การบริหารการตลาด”. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- ชมพูนุช วรรณคนาพล (2546) “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานประจำสำนักงาน
สาขาประจำประเทศไทย ฝ่ายขาย บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)”
ภาคนิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์ (2538) “การส่งเสริมประสิทธิภาพในระบบราชการ” กรุงเทพมหานคร :
สำนักงาน ก.พ.

- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2547) “ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่” พิมพ์ครั้งที่ 5
กรุงเทพมหานคร: แชนโพร่ พรินติ้ง
- ชานินทร์ศิลป์จารุ. (2550). “การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS”. กรุงเทพฯ : มปท.
- นงนุช วงษ์สุวรรณ (2546). “การบริหารทรัพยากรมนุษย์”. กรุงเทพมหานคร: โอ.เอส.พรินติ้งเฮาส์
- น้ำจิต ชำวันดี (2544) “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน
ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดศรีสะเกษ”
ภาคนิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- นิตย์ สัมมาพันธ์, (2554) “การบริหารคุณภาพแบบญี่ปุ่น”. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร:
สำนักพิมพ์สุภา
- นคร บางน้อมน้อย. (2546). “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานการเดินรถ การ
รถไฟแห่งประเทศไทย : ศึกษาเฉพาะกรณี นายสถานีรถไฟในสังกัดกองจัดการ
เดินรถ เขต 2”. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2552). “ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์”. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร :
ทริปเพิ้ลกรุ๊ป.
- ณัฐพันธ์เขจรนันท์. (2551). “พฤติกรรมองค์การ”. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และ ฉัตรยาพร เสมอใจ. 2548. “การจัดการ”. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ด
ยูเคชั่น
- ชานินทร์สุทธิคุณุชร. (2543). “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานของฝ่ายการพนักงาน
บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน)”. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พิชิต สุขเจริญพงษ์ (2538) “การจัดการวิศวกรรมการผลิต” กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น
- พิมพ์ชนา ยะมิ่ง (2550) “องค์การอัจฉริยะ : ทฤษฎีและหัวใจสำคัญ” วารสารการบริหารคน
(26 - 41)
- ปิยวรรณ มารวิชัย (2550) “ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน
บริษัท อีซีบาย จำกัด (มหาชน)” ภาคนิพนธ์ พาณิชยศาสตร์และการบัญชีมหาบัณฑิต
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- เพ็ญประภา ชุณหะวัณ (2546). “การพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้”.
วารสาร For Quality. 5(28), 111-114

- เสาวรักษ์ สุวรรณ และสว่างกรองแก้ว รัตนจินะ.(2550) “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน
ของพนักงานบริษัทประกันชีวิตในเขตกรุงเทพมหานคร” ภาคนิพนธ์หลักสูตร
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษย
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ภคนิจ ศรัทธา (2459) “ วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงาน
ในฝ่ายธุรกิจขายตรง บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรคคิง จำกัด ”
สารนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ทิพาดี เมฆสุวรรณค์ (2550) “การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์” กรุงเทพมหานคร: กราฟิเคฟอ์แมท
- วิรัช สงวนวงศ์วาน (2550) “การจัดการและพฤติกรรมองค์กร” กรุงเทพมหานคร: เพียร์สัน
เอ็ดดูเคชั่น อินโด ไชน่า
- วิทยา ดำนธำรงกุล (2555) “การบริหาร”. กรุงเทพมหานคร: เวิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น
- วิศรุต มิแก้ว (2542) “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวน
ศึกษากรณีสถานีตำรวจสังกัดภูธร จังหวัดอุบลราชธานี” ภาคนิพนธ์ ศศ.ม.
(การวิเคราะห์และการวางแผนทางสังคม) กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิต
พัฒนบริหารศาสตร์
- วงเดือน จงไพบูลย์ (2543) “ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการ
ในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนกระทรวงศึกษาธิการ” ปริญญานิพนธ์
กศ.ม. (จิตวิทยาการศึกษา) กรุงเทพมหานคร :
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- วาโร เฟิงสวัสดิ์.(2549) “การวิจัยในชั้นเรียน”. กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น
- วันวิสาข์ เกิดผล (2546) “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพของทีมงานของบริษัท
ในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนประกอบยานยนต์ในจังหวัดสมุทรปราการ” สารนิพนธ์
บธ.ม. (การจัดการ) กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- วิรัช สงวนวงศ์วาน (2546) “การจัดการและพฤติกรรมองค์กร” กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น
- วิศณีย์ วรรณกุล (2548) “จิตวิทยาเพื่อการศึกษาผู้ใหญ่”. เชียงใหม่: ลานนาการพิมพ์
- รัตตัญญู เทียนปฐม (2546) “การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้: ที่มาและที่ไป. สูบ้านใหม่”
สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. หนังสือที่ระลึกประจำปี
เล่มที่ 14 (45-70)
- สุกัญญา เอ็มเอ็มธรรม (2553) “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ : หลักการ แนวคิด และทฤษฎี”.
สมุทรปราการ: โรงพิมพ์เดชกมลออฟเซต

- สุรพงษ์ ภิโยภภาพ (2546) “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน”
 วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545) “การบริการตลาดยุคใหม่”. กรุงเทพมหานคร: ชีระฟิล์มและ
 ไซเท็กซ์
- _____. (2551) “องค์การและการจัดการ”. กรุงเทพมหานคร: พัฒนาศึกษา
- ศิริลักษณ์ สุวรรณวงศ์. (2546) “ทฤษฎีและเทคนิคการสูมตัวอย่าง”. กรุงเทพมหานคร: โอเดียน
 สโตร์
- สมยศ นาวิการ (2550) “การบริหารและพฤติกรรมองค์กร” พิมพ์ครั้งที่ 6 กรุงเทพมหานคร :
 สำนักพิมพ์บรรณกิจ
- สิริมาศ ขอดยิมศิริ (2552) “วัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันของพนักงานตลาดหลักทรัพย์
 แห่งประเทศไทย” สารนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตบัณฑิตวิทยาลัย
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- สุดธิดา แก้วปลั่ง (2545) “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน
 โทรศัพท์จังหวัดลำปาง” วิทยานิพนธ์ บช.ม. เชียงใหม่ :บัณฑิตวิทยาลัย
 มหาวิทยาลัยแม่โจ้
- สุภาพร มหิภูล (2548) “การศึกษาเปรียบเทียบลักษณะที่เป็นอยู่ของวัฒนธรรมองค์กรกับลักษณะ
 ของวัฒนธรรมองค์กรที่คาดหวัง และลักษณะผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพในผู้บริหาร
 ระดับกลางของอุตสาหกรรมการผลิตภาชนะบรรจุภัณฑ์แก้วของประเทศไทย”
 วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สุริพร สงหมั่นไวย (2551) “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานของบุคลากร
 : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา” รัฐประศาสนศาสตร
 มหาบัณฑิต :มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- สมใจ ลักษณะ (2551) “การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน”. กรุงเทพมหานคร :
 โรงพิมพ์เพิ่มทรัพย์การพิมพ์
- สมใจ สวดยสม. (2552). “การบริหารการตลาด” : การวิเคราะห์กลยุทธ์และการตัดสินใจ
 พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สินเลิศ สุขุม (2546). “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการป้องกันปราบปรามอาชญากรรม
 คอมพิวเตอร์ของเจ้าหน้าที่ตำรวจ กองบังคับการสืบสวนสอบสวนคดีเศรษฐกิจ”
 บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- เสนาะ ดิยาวี. (2554) “*หลักการบริหาร*” พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- อภิรัตน์ จันตะนีและคณะ.(2554) “*เศรษฐศาสตร์ทั่วไป*”. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์
- เอกพงษ์ ตันทนิส (2546) “*ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความเห็นในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของพนักงาน บริษัท ไทย เค เค อุตสาหกรรม จำกัด*” . ภาคนิพนธ์ ภาณิษฐ์ศาสตร์และการบัญชีมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- อักรินทร์ พาพเสวต. (2546). “*ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน บริษัท โออิน คัสเตรียล (ประเทศไทย) จำกัด*” . สารนิพนธ์ บธ.ม. (สาขาการจัดการ). กรุงเทพมหานคร.บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรจน์
- อัจฉรา บุบผามาลา (2548) “*ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท อุตสาหกรรมพรมไทย จำกัด (มหาชน)*” . ภาคนิพนธ์ ภาณิษฐ์ศาสตร์และการบัญชีมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- Anderson, Judith A. (2000). *Explanatory Roles of mission and culture : Organizational Effectiveness in Tennessee's community Colleges*. Dissertation, Ed.D. (Higher and Adult Education). Memphis : Graduate school The University Of Memphis. Baker, H.S. (1980) *Culture : A sociological view*. Yale Review Summer.
- Barton. Kathryn M. and Martin. David C (1991) *Management* 2nd ed. New York : McGraw-Hill.
- Becker Selwyn W. and Neuhauser Duncan. (1995). *Performance Measurement in a Changing Competitive Industrial Environment: Breaking the Financial Paradigm*, University of Trondheim.
- Boles & Davenport, J. (1995). *Human resource development*. 2nd ed. London : KOGAN PAGE.
- Certo, Samuel C. (2000). *Modern Management* 8th ed. New Jersey : Prentice-Hall.
- Cooke R. & Lafferty. (1989). *Organization culture inventory*. Plymouth, MI: Human Synergistics.
- Daniel Katz and Robert L. Kahn (1998). *Working knowledge : How organizations manage what they know*. Boston : Harvard Business School Press.

- Elmore Peterson and E. Grosvenor Plawmam (1993). *Some Socie-economic and Institutional Aspects of Forest Land Use*. In Pearce.
- A. J. and Hamilton L. S. eds, 198623 *Land Use, Watershed, and Planning in the Asia pacifit region RAPA*. Report. Honolerlee.
- Daft (1999). *Working knowledge : "How organizations manage what they know."*
Boston : Harvard Business School Press.
- DuBrin, (1998). "Building a learning organization." *Harvard Business Review*, (July-Auguest) : 78-79.
- Flora& Debbie , (1996). *The Warehouse Management. Handbook* 2nd edition. Tompkins press.
- Gibson. J.M., Ivancevich & Donnelly,J,H. (1979). *Organization: Behavior Structure,Process* 3rd ed., Texas : Business Publication.
- Gibson and Others. (1996). *Management: A Book of Reading*. San Francisco: McGraw – Hill.
Merriam Webster's Collegiate Dictionary. (1993). *The Efficient Organization*. New York: Elsevier Scientific.
- Lussier and Axhua (2001). *Management* 2nd ed. New York : McGraw-Hill.
- Locke (1996). *The Jabs as City Preventive Patrol Experiments a Summary Report*.
Washington, DC: Police Foundation.
- Mike Woodcoch (1996). *Management* 8th ed.. New Jersey: Pearson Education.
- Herbert A. Simon (1990). *Management in the Public Service*. New York: McGraw - Hill.
- Hersey & Blanchard (1999). *The global Learning Organization* .NY. : IRWIN.
- Ivacavic. (2001). *An Introduction of Criminology*. London: Meduen and Company.
- John D. Millet (1994). *Business Organization and Management*. Homewood Illinois: Richard D. Irwin.
- Katz, D., & Kahn, R.L. (1998). *The Social Psychology of Organization* 2nd ed.. New York: John Wiley & Sons.
- Koontz & Donnel.(1991) *.Power .Shift : Knowledge wealth and violence at the edge of the 21th century*.New York :Bantam Books.
- Peter F. Drucker. (1999). *Management Challengesfor the 21st Century*. New York: Harper Collins.

- Richard M. Steers. (1998). *Rethinking business*. Rethinking the future. (Rowan Gibson, ed). London: Nicholas Brealey Publishing.
- Robbins, S.P., Coulter, M. (2003). *Management*. Pearson Education Limited Harlow, .
- Smith. A. L. (1996). *A study of selected factors related to job satisfaction of beginning full-time instructors in southern Baptist four-year liberal arts colleges*. Dissertation Abstracts International, 9(11), 5312
- Stogdill. (1994). *The learning edge : How smart managers and smart companies stay ahead*. Willington Delaware : McGraw-Hill.
- Terry. (1990). *Team Players and Teamwork : The New Competitive Business Strategy*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers.
- Tripathi, ibid.. (1990). *Public Administration*. New York: Alfred A Knopf.
- Yukl. (1998). *The learning edge : How smart managers and smart companies stay ahead*. Willington Delaware : McGraw-Hill.
- Vause. (1997). *The stock market in Thailand*. Boston, MA, Irwin,





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัย

สกลนครราชภัฏ

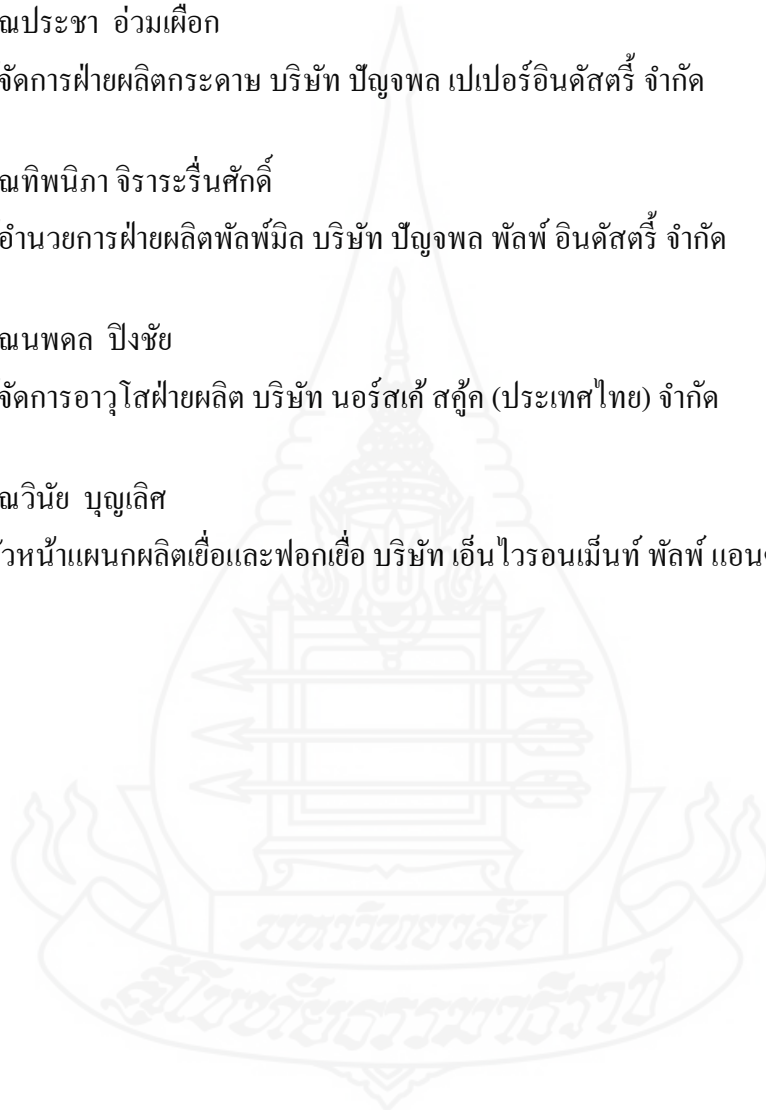
ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ



รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

1. คุณปราโมทย์ วิชาניתย์
ผู้อำนวยการฝ่ายซ่อมบำรุงและวิศวกรรม บริษัท ปัญจพล เปเปอร์อินดัสตรี จำกัด
2. คุณประชา อ่วมเฟือก
ผู้จัดการฝ่ายผลิตกระดาษ บริษัท ปัญจพล เปเปอร์อินดัสตรี จำกัด
3. คุณทิพนิภา จิราระรินศักดิ์
ผู้อำนวยการฝ่ายผลิตพัลพ์มิล บริษัท ปัญจพล พัลพ์ อินดัสตรี จำกัด
4. คุณนพดล ปิงชัย
ผู้จัดการอาวุโสฝ่ายผลิต บริษัท นอร์สเค้ สตุ๊ค (ประเทศไทย) จำกัด
5. คุณวินัย บุญเลิศ
หัวหน้าแผนกผลิตเชื้อและฟอกเชื้อ บริษัท เอ็นไวรอนเม้นท์ พัลพ์ แอนด์ เปเปอร์ จำกัด





ภาคผนวก ข
แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ในโรงงานอุตสาหกรรมเยื่อและกระดาษในเขตภาคกลาง

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้สร้างขึ้น โดยวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมเยื่อและกระดาษในเขต ภาคกลาง และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานใน โรงงานอุตสาหกรรมเยื่อและกระดาษในเขตภาคกลาง

2. แบบสอบถามชุดนี้ประกอบด้วยคำถาม 4 ตอน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

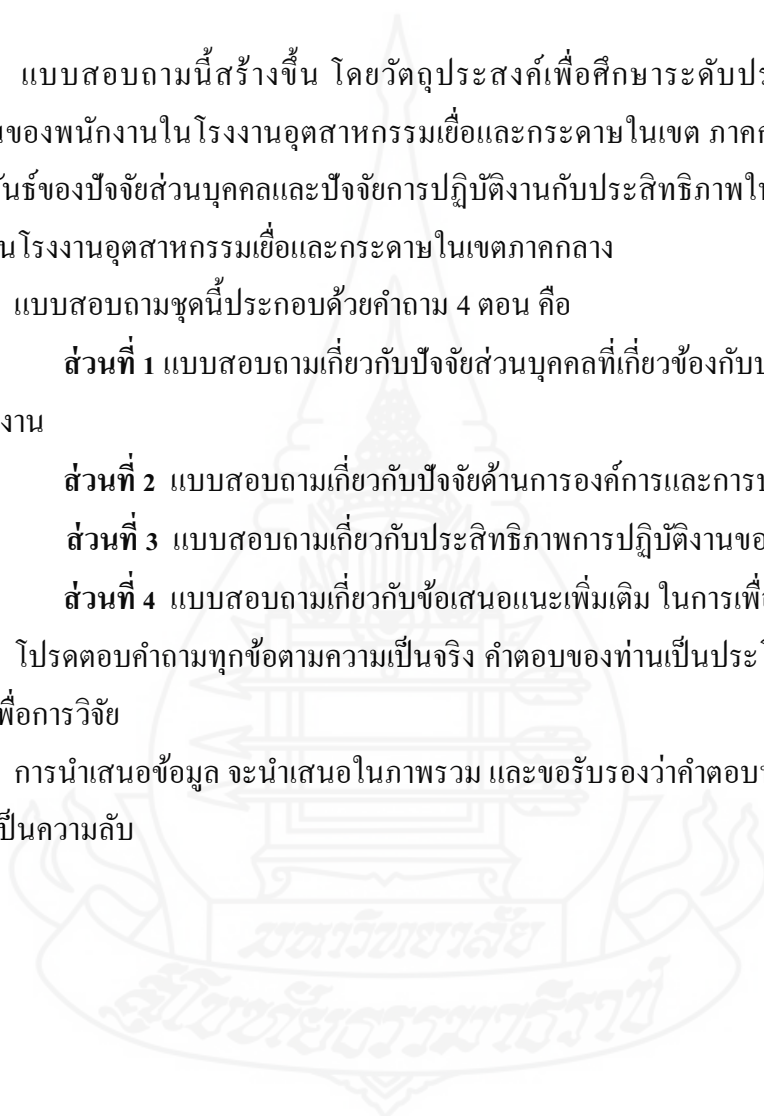
ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านการองค์การและการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ในการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

3. โปรดตอบคำถามทุกข้อตามความเป็นจริง คำตอบของท่านเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการนำมาเพื่อการวิจัย

4. การนำเสนอข้อมูล จะนำเสนอในภาพรวม และขอรับรองว่าคำตอบทุกคำตอบของท่าน จะถูกเก็บเป็นความลับ



ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในวงเล็บหน้าข้อความที่ท่านต้องการเลือกตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด ถ้าไม่มีข้อความที่ท่านต้องการเลือก โปรดเขียนข้อความลงในช่องอื่น ๆ

1. เพศ

- (1) ชาย (2) หญิง

2. อายุ

- (1) ต่ำกว่า 21 ปี (2) 21-30 ปี
 (3) 31-40 ปี (4) 41-50 ปี
 (5) 51 ปีขึ้นไป

3. ตำแหน่งงาน

- (1) ช่างเทคนิค (2) พนักงานสำนักงาน
 (3) พนักงานฝ่ายโรงงาน (4) หัวหน้างาน
 (5) วิศวกร (6) ผู้จัดการ

4. วุฒิการศึกษา

- (1) ต่ำกว่าปริญญาตรี (2) ปริญญาตรี
 (3) ปริญญาโท (4) สูงกว่าปริญญาโท

5. ประสบการณ์ในการทำงาน

- (1) ต่ำกว่า 5 ปี (2) 5-10 ปี
 (3) 11-20 ปี (4) 20 ปีขึ้นไป

6. การฝึกอบรมดูงาน

- (1) ไม่เคย (2) 1-2 ครั้ง/ปี
 (3) 3-5 ครั้ง/ปี (4) มากกว่า 5 ครั้ง/ปี

7. ท่านมีทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานในระดับใด

- (1) ใช้ไม่เป็น (2) ใช้เป็นในระดับพื้นฐาน
 (3) ใช้เป็นในระดับปานกลาง (4) ใช้เป็นในระดับดีมาก

ส่วนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์การและการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง โปรดอ่านและพิจารณาข้อความในแต่ละข้อ แล้วใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความรู้สึกลงในการปฏิบัติงานของท่านมากที่สุด เพียงช่องเดียวเท่านั้น ซึ่งในแต่ละช่องมีความหมายดังนี้

ระดับความคิดเห็น	5	มีความคิดเห็น คือ	เห็นด้วยมากที่สุด
	4	มีความคิดเห็น คือ	เห็นด้วยมาก
	3	มีความคิดเห็น คือ	เห็นด้วยปานกลาง
	2	มีความคิดเห็น คือ	เห็นด้วยน้อย
	1	มีความคิดเห็น คือ	เห็นด้วยน้อยที่สุด

ปัจจัยด้านองค์การ	ระดับความเห็นด้วย				
	5	4	3	2	1
นโยบายและการบริหารงานในองค์การ					
1. หน่วยงานมีการเผยแพร่ นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ตลอดจนแผนงานให้พนักงานทราบทั้งหน่วยงานเป็นประจำ					
2. หน่วยงานของท่านได้มีการมอบหมายงานและความรับผิดชอบตามความสามารถและความชำนาญของพนักงานได้อย่างเหมาะสม					
3. หน่วยงานของท่านมีการตรวจสอบและติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเป็นระบบอย่างสม่ำเสมอ					
4. หน่วยงานของท่านส่งเสริมและพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น					
5. หน่วยงานของท่านมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม โดยมีหลักเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ชัดเจน					
6. หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานและได้ถูกนำไปใช้ในการปรับปรุงการบริหารงาน					

ปัจจัยด้านองค์กร	ระดับความเห็นด้วย				
	5	4	3	2	1
สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานในองค์กร					
7. บริษัทฯของท่านอยู่ในแหล่งชุมชนและสามารถเดินทางไปทำงานได้อย่างสะดวก					
8. บริษัทฯของท่านมีการจัดห้องพักผ่อน ห้องน้ำและสถานที่จอดรถสำหรับพนักงาน โดยเฉพาะ					
9. หน่วยงานของท่านมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน					
10. สถานที่ในการปฏิบัติงานของท่านมีการจัดไว้เหมาะสมและปลอดภัย					
11. บริษัทฯของท่านมีการจัดแสงสว่างเพียงพอและระบบปรับอากาศและการหมุนเวียนอากาศที่ดี					
12. เพื่อนร่วมงานของท่านให้ความเป็นมิตรและเป็นกันเองกับท่าน					
ภาวะผู้นำ					
13. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานได้เป็นอย่างดี					
14. ผู้บริหารของท่านสามารถบริหารหน่วยงานได้อย่างราบรื่น					
15. ผู้บริหารของท่านสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆเกี่ยวกับงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
16. ผู้บริหารให้การดูแลสวัสดิการของพนักงานทุกคนเป็นอย่างดี					
17. เมื่อพนักงานเกิดปัญหาในการทำงานผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถขอคำปรึกษาได้ตลอดเวลา					
18. ผู้บริหารให้ความเป็นกันเองกับพนักงานทั้งในเวลางานและนอกเวลางาน					

ปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน	ระดับความเห็นด้วย				
	5	4	3	2	1
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน					
19. หน่วยงานของท่านมีการพิจารณามอบหมายงานตรงตามวุฒิการศึกษาและความรู้ความสามารถ					
20. ปริมาณงานของท่านเหมาะสมกับหน้าที่รับผิดชอบ					
21. งานที่ท่านปฏิบัติมีโอกาสพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถ และมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น					
22. หน่วยงานของท่านมีหลักเกณฑ์ในการประเมินผล และพิจารณาความดีความชอบในการปฏิบัติอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม					
23. พนักงานมีรายได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน					
24. ท่านรู้สึกว่าคุณค่าการดำเนินงานของท่านสอดคล้องกับเป้าหมายของบริษัทฯ					



ส่วนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

คำชี้แจง โปรดอ่านและพิจารณาข้อความในแต่ละข้อ แล้วใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความรู้สึกลงในการปฏิบัติงานของท่านมากที่สุด เพียงช่องเดียวเท่านั้น ซึ่งในแต่ละช่องมีความหมายดังนี้

ระดับความคิดเห็น	5	มีความคิดเห็น คือ	เห็นด้วยมากที่สุด
	4	มีความคิดเห็น คือ	เห็นด้วยมาก
	3	มีความคิดเห็น คือ	เห็นด้วยปานกลาง
	2	มีความคิดเห็น คือ	เห็นด้วยน้อย
	1	มีความคิดเห็น คือ	เห็นด้วยน้อยที่สุด

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	ระดับความเห็นด้วย				
	5	4	3	2	1
ต้นทุน					
1. ท่านใช้ทรัพยากรด้านเงิน คน วัสดุคิบ และเทคโนโลยีที่มีอย่างประหยัด					
2. วัสดุอุปกรณ์ที่นำมาใช้ได้มาตรฐานที่กำหนดไว้					
3. ผลงานที่ได้เกิดจากการสูญเสียน้อยที่สุด					
4. พนักงานแผนกเดียวกันใช้เครื่องมืออุปกรณ์ทำงานร่วมกัน					
5. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานมีความเหมาะสมกับงาน					
กระบวนการการบริหาร					
6. องค์กรของท่านมีการประกาศชี้แจงนโยบายทำงานออกมาชัดเจนเป็นที่ทราบทั่วกัน เพื่อให้การทำงานคล่องตัว					
7. หน่วยงานของท่านมีแบบแผนที่เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน					
8. ระบบประสานงานภายในองค์กรของท่านเป็นไปอย่างรวดเร็ว					
9. มีการใช้เทคโนโลยีทันสมัยในการทำงาน					

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	ระดับความเห็นด้วย				
	5	4	3	2	1
10. มีการใช้เทคนิคที่สะดวกขึ้นกว่าเดิม					
11. ท่านทำงานที่ได้รับมอบหมายถูกต้องและรวดเร็ว					
ผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน					
12. ผลผลิตหรือผลงานมีคุณภาพได้มาตรฐานที่กำหนด					
13. ผลผลิตหรือผลงานเสร็จทันเวลา					
14. ผลผลิตหรือผลงานเป็นที่พอใจของผู้บังคับบัญชาและลูกค้าที่มารับบริการ					
15. ท่านสามารถประสานงานให้ความร่วมมือได้ตามหน้าที่ของตน					
16. ท่านสามารถให้ความช่วยเหลือผู้อื่นได้					
17. ท่านรู้สึกว่าคุณได้รับการเกียรตินางานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในองค์กรนี้					



**ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของท่าน และเพื่อให้
องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ**

1. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านต้นทุน

.....
.....
.....

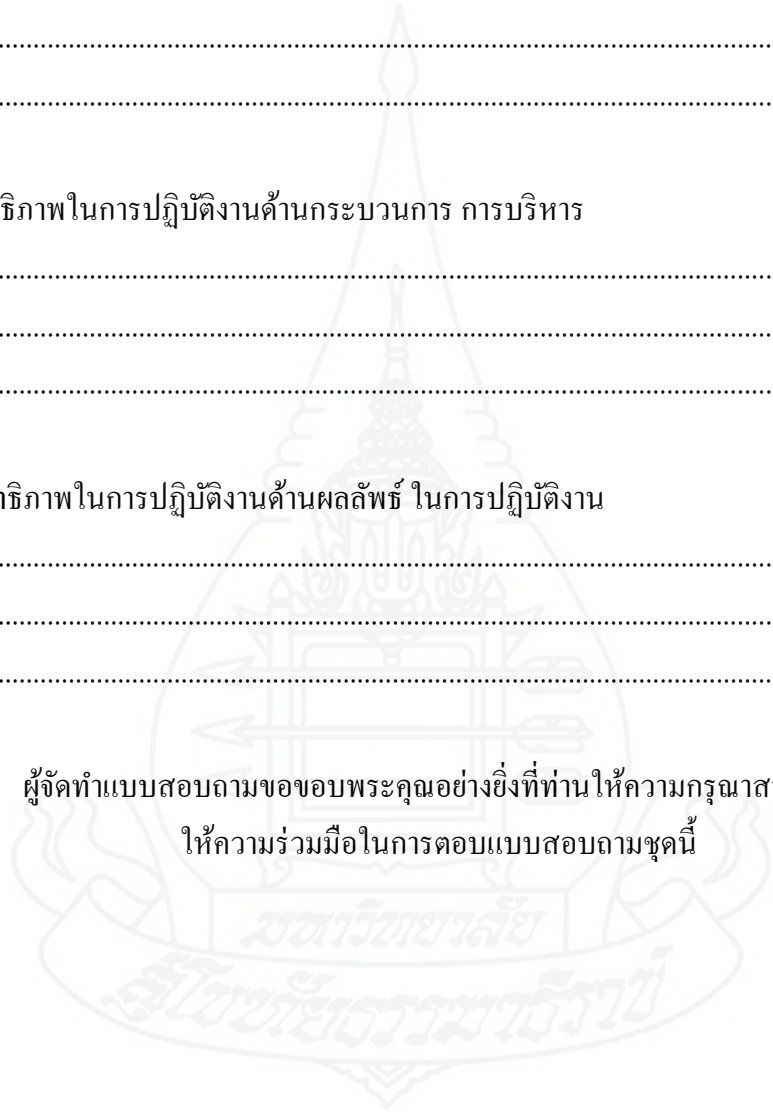
2. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการ การบริหาร

.....
.....
.....

3. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์ ในการปฏิบัติงาน

.....
.....
.....

ผู้จัดทำแบบสอบถามขอขอบพระคุณอย่างยิ่งที่ท่านให้ความกรุณาสละเวลา
ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามชุดนี้



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายดิเรก อัสถิ
วัน เดือน ปีเกิด	4 มิถุนายน 2509
สถานที่เกิด	อำเภอเมืองพิจิตร จังหวัดพิจิตร
ประวัติการศึกษา	ปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2548
สถานที่ทำงาน	ห้างหุ้นส่วนจำกัด ไคเรค อิเล็กทริก แอนด์ โอโตเมชั่น ปากเกร็ด นนทบุรี
ตำแหน่ง	ผู้จัดการทั่วไป

