

scan

**ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน
บริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด**

นางสาวอังฉรา เขมะจิต

**การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช**

พ.ศ. 2553

**Strategic Factors Affecting Employee Efficiency of Marigot Jewelry
(Thailand) Company Limited**

Miss Atchara Khemachit

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

2010

หัวข้อการศึกษาคั่นคว่ำอิสระ ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ
พนักงาน บริษัท แมริกอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด
ชื่อและนามสกุล นางสาวอังฉรา เหมะจิต
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา

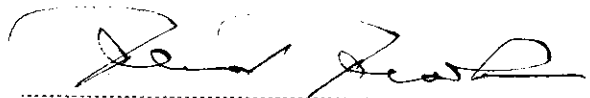
การศึกษาคั่นคว่ำอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 9 พฤศจิกายน 2553

คณะกรรมการสอบการศึกษาคั่นคว่ำอิสระ



(รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา)

ประธานกรรมการ



(อาจารย์ไชยยศ ไชยมั่นคง)

กรรมการ



(รองศาสตราจารย์อังฉรา ชีวะตระกูลกิจ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน
บริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด

ผู้ศึกษา นางสาวอัจฉรา เชมะชิต รหัสนักศึกษา 2513002481 ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา ปีการศึกษา 2553

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน (2) ระดับปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน (3) เปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล และ (4) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานระดับหัวหน้างาน และผู้ช่วยหัวหน้างาน ประจำหน่วยงานสายการผลิตของบริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด ทั้งโรงงานสาขานิคมอุตสาหกรรมบางปู และสาขานิคมอุตสาหกรรมไฮเทคอยุธยา จำนวน 180 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถามสถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การทดสอบค่าเอฟ การทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีแอลเอสดี และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการศึกษา พบว่า (1) ระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับดี และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับดีทุกด้านตามลำดับคือ ด้านงานระหว่างการผลิต ด้านต้นทุน ด้านของเสียในกระบวนการผลิต และด้านระยะเวลาการส่งมอบ (2) ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับดี และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการจัดการความรู้ และด้านการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับดี และมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับพอใช้ (3) พนักงานที่มีลักษณะส่วนบุคคลจำแนกตามโรงงานสาขาที่สังกัดแตกต่างกัน เมื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานพบว่า มีระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ (4) ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ

คำสำคัญ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ บริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยความกรุณาเป็นอย่างสูงจาก รองศาสตราจารย์ ธนชัย ยมจินดา อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมาธิราช ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ชี้แนะแนวทาง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ในการ ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ให้ถูกต้องและเหมาะสมยิ่งขึ้น นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จ เรียบร้อยสมบูรณ์ ข้าพเจ้าขอกราบขอบพระคุณด้วยความเคารพอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมาธิราชทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชา ให้ความรู้ ให้ประสบการณ์ และขอขอบคุณเพื่อน นักศึกษาสาขาวิชาวิทยาการจัดการ รุ่น 8 ทุกท่าน ที่ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ ให้กำลังใจ และให้ คำแนะนำด้วยความหวังดี อย่างจริงใจเสมอมา

ขอขอบคุณ เพื่อนพนักงานทุกท่านที่กรุณาให้ข้อมูล และความร่วมมือในการตอบ แบบสอบถามเป็นอย่างดี

ขอโน้มรำลึกถึงพระคุณของบิดา มารดา พี่น้อง และญาติฯ ที่เป็นกำลังใจช่วยเหลือ สนับสนุนอย่างเต็มที่ มาตลอดตั้งแต่เริ่มเข้าศึกษา ณ สถาบันการศึกษาแห่งนี้ จนกระทั่งสำเร็จ การศึกษา

ท้ายที่สุด ผู้ศึกษาขอขอบคุณท่านผู้เกี่ยวข้องทุกท่าน ที่มีได้กล่าวนามข้างต้นที่มีส่วน เกื้อกูล ให้กำลังใจ ให้คำแนะนำต่างๆ ในการทำการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

อัจฉรา เขมะชิต

ตุลาคม 2553

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	2
สมมติฐานการวิจัย	2
ขอบเขตของการวิจัย	3
กรอบแนวคิดในการวิจัย	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	7
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	7
ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	23
แผนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของบริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด	40
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	46
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	50
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	50
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	52
การเก็บรวบรวมข้อมูล	54
การวิเคราะห์ข้อมูล	54

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	57
ตอนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง	57
ตอนที่ 2 ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน	60
ตอนที่ 3 ระดับปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของพนักงาน	64
ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของพนักงาน จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล	70
ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน	78
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	83
สรุปการศึกษา	83
อภิปรายผล	88
ข้อเสนอแนะ	94
บรรณานุกรม	97
ภาคผนวก	103
ก แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย	104
ข ผลการทดสอบแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย	112
ประวัติผู้ศึกษา	117

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 ลำดับขั้นของความต้องการของ Maslow และการจัดการเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากร โดยองค์การ	14
ตารางที่ 2.2 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ของบริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด	45
ตารางที่ 3.1 การสุ่มตัวอย่างและจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ทำการสำรวจ	51
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล	57
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยรวม	61
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน	61
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยรวม	65
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน	66
ตารางที่ 4.6 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามเพศ	70
ตารางที่ 4.7 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามอายุ	71
ตารางที่ 4.8 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามสถานภาพการสมรส	71
ตารางที่ 4.9 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามสถานภาพการสมรส เป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD	72
ตารางที่ 4.10 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด	73
ตารางที่ 4.11 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามอายุในการทำงานกับองค์กร	73
ตารางที่ 4.12 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามระดับรายได้ต่อเดือน	74

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.13 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามตำแหน่งงาน	75
ตารางที่ 4.14 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามหน่วยงานต้นสังกัด	76
ตารางที่ 4.15 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตาม โรงงานสาขาที่สังกัด	77
ตารางที่ 4.16 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน	78
ตารางที่ 4.17 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ด้านการจัดการความรู้ กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน	79
ตารางที่ 4.18 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ด้านภาวะผู้นำ กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน	80
ตารางที่ 4.19 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ด้านการทำงานเป็นทีม กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน	81

ญ

สารบัญญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
ภาพที่ 2.1 การเปรียบเทียบระหว่างทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow และ ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg	19
ภาพที่ 2.2 ผังโครงสร้างองค์การ บริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด	42

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

นับตั้งแต่ประเทศไทยประสบปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจเมื่อปี พ.ศ.2540 เป็นต้นมา ก่อให้เกิดกระแสการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ต่อองค์กรธุรกิจ ผู้ประกอบการทั้งรายใหญ่และรายย่อย ต่างตื่นตัวและเร่งปรับกลยุทธ์ในการบริหารจัดการภายในองค์กร เพื่อให้มีความพร้อมและความสามารถอย่างแท้จริงในการรองรับภาวะความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา โดยองค์กรธุรกิจต่างมุ่งสร้างความเข้มแข็งภายในองค์กร ด้วยการพิจารณาถึงความสามารถที่แท้จริงในด้านต่างๆ และทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารจัดการ ให้มีความกระชับและคล่องตัว โดยกลยุทธ์ที่นำมาใช้ อาทิ การพัฒนาวิสัยทัศน์ของบุคลากรร่วมกัน การลดขั้นตอนการทำงาน การแยกงานบางส่วนให้บุคคลอื่นดำเนินการ การจัดการความรู้ การพัฒนาภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งต่อการบรรลุจุดหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ อย่างไรก็ตามในการดำเนินการต่างๆ การลงทุนเกี่ยวกับบุคลากรย่อมหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะบุคลากรเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานและงานทุกอย่างย่อมต้องมีคนเข้าไปเกี่ยวข้อง ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะด้านการทำงาน มีความกระตือรือร้น มีความภูมิใจในงานที่ทำ มีความรับผิดชอบในหน้าที่ การงาน และมีจริยธรรม ขณะเดียวกันก็ต้องสร้างบรรยากาศภายในองค์กรให้เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากร โดยกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และมีความคิดริเริ่มในสิ่งใหม่ รวมถึงการสร้างขวัญและกำลังใจ การพัฒนาระบบคุณธรรมขึ้นภายในองค์กร เพื่อส่งผลให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานดีขึ้น

บริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทในเครือของ Swarovski Group ดำเนินการผลิตเครื่องประดับเพื่อการส่งออก โดยลักษณะสินค้าเครื่องประดับเป็นงานฝีมือที่ต้องทักษะและความชำนาญของพนักงาน ดังนั้น ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อการที่จะบรรลุจุดหมายความสำเร็จขององค์กร ซึ่งปัจจุบันพบว่า บริษัทฯ ประสบปัญหาการผลิตไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด คุณภาพชิ้นงานไม่ได้มาตรฐาน เกิดของเสียและงานระหว่างผลิตจำนวนมากในกระบวนการผลิต ส่งผลให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น ซึ่ง

หากบริษัทฯ ไม่เร่งดำเนินการแก้ไขและปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต อาจทำให้การส่งมอบสินค้าไม่ทันตามกำหนดได้ในอนาคต อันจะผลกระทบโดยตรงต่อความพึงพอใจของลูกค้า

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงความสนใจที่จะศึกษา “ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท แมริกอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด” ซึ่งผลการวิจัยที่ได้สามารถนำไปปรับใช้ในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การจัดการความรู้ การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับความคิดเห็นของพนักงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อันนำไปสู่การบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ และนำพาองค์กรไปสู่ความอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 ศึกษาระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

2.2 ศึกษาระดับปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

2.3 เปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

บุคคล

2.4 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

3. สมมติฐานการวิจัย

3.1 พนักงานของบริษัท แมริกอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

3.2 ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดการความรู้ ด้านภาวะผู้นำ และด้านการทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท แมริกอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด

4. ขอบเขตของการวิจัย

4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้ ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดการความรู้ ด้านภาวะผู้นำ และด้านการทำงานเป็นทีม และการศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านต้นทุนการผลิต ด้านระยะเวลาการส่งมอบ ด้านของเสียในกระบวนการผลิต และด้านงานระหว่างผลิต

4.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ศึกษา คือ พนักงานระดับหัวหน้างาน และผู้ช่วยหัวหน้างาน ประจำหน่วยงานสายการผลิตของบริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด ทั้ง โรงงานสาขานิคมอุตสาหกรรมบางปู และสาขานิคมอุตสาหกรรมไฮเทคอยุธยา จำนวน 300 คน (ฝ่ายการบุคคล บจก. แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย), 30 กันยายน 2553)

กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา คือ พนักงานระดับหัวหน้างาน และผู้ช่วยหัวหน้างาน ประจำหน่วยงานสายการผลิตของบริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด ทั้ง โรงงานสาขานิคมอุตสาหกรรมบางปู และสาขานิคมอุตสาหกรรมไฮเทคอยุธยา จำนวน 180 คน

4.3 ขอบเขตด้านตัวแปร ตัวแปรที่ศึกษา ประกอบด้วย

ตัวแปรอิสระ ได้แก่

1) ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษาสูงสุด อายุในการทำงานกับองค์กร ระดับรายได้ต่อเดือน ตำแหน่งงาน หน่วยงาน ต้นสังกัด และโรงงานสาขาที่สังกัด

2) ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดการความรู้ ด้านภาวะผู้นำ และด้านการทำงานเป็นทีม

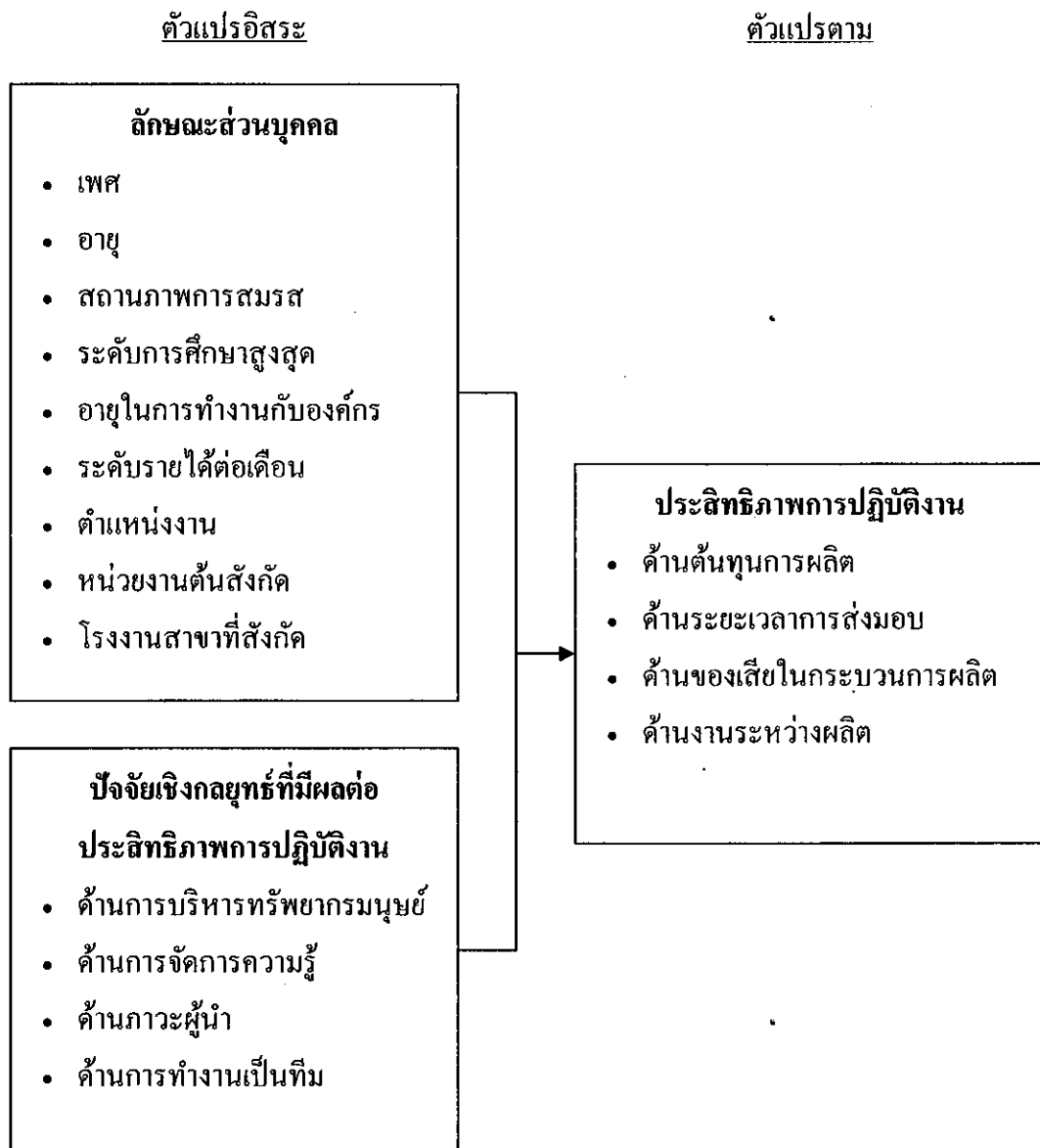
ตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ด้านต้นทุนการผลิต ด้านระยะเวลาการส่งมอบ ด้านของเสียในกระบวนการผลิต และด้านงานระหว่างผลิต

4.4 ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาที่ทำการศึกษา คือ ระหว่างเดือนกันยายน-เดือนตุลาคม 2553

5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 พนักงาน หมายถึง พนักงานระดับหัวหน้างาน และผู้ช่วยหัวหน้างาน ประจำหน่วยงานสายการผลิตของบริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งมีลักษณะปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษาสูงสุด อายุในการทำงานกับองค์กร ระดับรายได้ต่อเดือน ตำแหน่งงาน หน่วยงานต้นสังกัด และโรงงานสาขาที่สังกัด

6.2 ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง ปัจจัยหรือสิ่งกระตุ้นที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอันนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ โดยในที่นี้แบ่งเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดการความรู้ ด้านภาวะผู้นำ และด้านการทำงานเป็นทีม

6.2.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) หมายถึง การบริหารจัดการเพื่อสร้างคุณภาพและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งเป็นการรวมกิจกรรมอย่างกว้างขวาง นับตั้งแต่การวางแผน การรับบุคลากร การเสริมสร้างหรือพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากร การให้สิ่งตอบแทน และการธำรงรักษาบุคลากร

6.2.2 การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบในการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคล เพื่อสร้างความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่าย เพื่อนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

6.2.3 ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่จะสร้างความเชื่อมั่นและการสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือระหว่างบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6.2.4 การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง การรวมตัวกันตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป เพื่อทำงานร่วมกันให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์เดียวกัน โดยการร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมกันตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติงานและพึ่งพาอาศัยกัน เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

6.3 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ่มค่า และสูญเสียน้อยที่สุด ในการผลิตสินค้าหรือบริการ ได้บรรลุตามเป้าหมายโดยผลผลิตที่ได้รับต้องมีคุณภาพตามที่กำหนด ซึ่งประสิทธิภาพสามารถวัดได้หลายมิติตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณา โดยในที่นี้แบ่งเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านต้นทุนการผลิต ด้านระยะเวลาการส่งมอบ ด้านของเสียในกระบวนการผลิต และด้านงานระหว่างผลิต

6.3.1 ต้นทุนการผลิต (Cost) หมายถึง ค่าใช้จ่ายทั้งในรูปตัวเงินและมีใช้ตัวเงินที่เป็นค่าปัจจัยการผลิต ได้แก่ วัตถุดิบชิ้นส่วนต่างๆ แรงงาน พลังงาน และเวลาที่ใช้ไปในการผลิตสินค้าหรือบริการ

6.3.2 ระยะเวลาการส่งมอบ (Delivery) หมายถึง ระยะเวลาที่ใช้ในการผลิตจนถึงส่งมอบชิ้นงานหรือสินค้าให้กับลูกค้าหรือหน่วยงานถัดไป ภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยที่ชิ้นงานหรือสินค้านี้มีคุณภาพตามมาตรฐาน

6.3.3 ของเสียในกระบวนการผลิต (Defect) หมายถึง ชิ้นงานหรือสินค้าที่ผลิตไม่ได้ตามคุณภาพมาตรฐานที่กำหนดไว้

6.3.4 งานระหว่างผลิต (Work in Process: WIP) หมายถึง ชิ้นส่วนหรือชิ้นงานที่อยู่ระหว่างกระบวนการผลิต เพื่อรอการประกอบเป็นสินค้าหรือส่งต่อไปให้กับหน่วยผลิต (Station) ถัดไป

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ทำให้ทราบถึงระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด

7.2 ทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลและปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด

7.3 ได้ข้อมูลสารสนเทศสำหรับระดับบริหารที่สามารถนำไปปรับใช้ในการวางแผน และกำหนดกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การจัดการความรู้ การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับความคิดเห็นของพนักงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อันนำไปสู่การบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง บัณฑิตเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด ผู้ศึกษาได้ศึกษารวบรวมแนวความคิด ทฤษฎี ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
 - 1.1 ความหมายของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
 - 1.2 องค์ประกอบของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
 - 1.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
 - 1.4 แนวคิดการวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
2. บัณฑิตที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
 - 2.1 แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์
 - 2.2 แนวคิดการจัดการความรู้
 - 2.3 แนวคิดภาวะผู้นำ
 - 2.4 แนวคิดการทำงานเป็นทีม
3. แผนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของบริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

1.1 ความหมายของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

Merriam Webster's Collegiate Dictionary (1993: 368) ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลของการผลิตซึ่งสามารถวัดได้โดยการเปรียบเทียบระหว่างผลผลิตกับต้นทุน (พลังงาน เวลา และเงิน) โดยใช้ค่าต้นทุนให้น้อยที่สุด

Ryan and Smith (1954: 276) กล่าวถึง ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล ว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ในแง่บวกกับสิ่งที่ทุ่มเทและลงทุนไปกับงาน ซึ่งประสิทธิภาพในการทำงานนั้นมองจากแง่มุมของการทำงานของแต่ละบุคคล โดยพิจารณาเปรียบเทียบสิ่งที่ให้กับงาน เช่น ความพยายาม กำลังคน กับผลลัพธ์ที่ได้จากงานนั้น

Simon (1980: 180-181) กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการทำงาน หมายถึง สัดส่วนระหว่างการลงทุนลงแรงไปเพื่อทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งกับผลที่ได้รับจากการลงทุน เป็นความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามกับผลลัพธ์ หรือระหว่างรายรับกับรายจ่าย โดยให้ความเห็นว่า ในสังคมนั้นไม่สามารถจะวัดประสิทธิภาพสมบูรณ์ได้ แต่อาจวัดได้ในประสิทธิภาพเชิงเปรียบเทียบ ซึ่งงานใดจะมีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น พิจารณาได้จากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้ากับผลที่ได้รับออกมา กล่าวคือ ประสิทธิภาพเท่ากับผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้า และหากเป็นการบริหารงานองค์การของ รัฐจะบวกความพึงพอใจเข้าไปด้วย อธิบายได้ดังสมการ

$$\text{ประสิทธิภาพ} = (\text{ผลผลิต} - \text{ปัจจัยนำเข้า}) + \text{ความพึงพอใจ}$$

Gibson and Others (1982: 37) กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง อัตราส่วนของผลผลิตต่อปัจจัย (Ratio of Output to Input) การวัดประสิทธิภาพจะวัดตัวบ่งชี้หลายตัวประกอบเข้าด้วยกัน เช่น อัตราการได้ผลตอบแทน (Rate of Return) ในเงินลงทุนหรือทรัพย์สินที่เป็นทุน ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลผลิต (Unit Cost) อัตราการสูญเสียเปลี่ยนแปลงการใช้ทรัพยากร และอัตราส่วนของผลกำไรต่อค่าใช้จ่ายในการลงทุน เป็นต้น

Certo (2000: 9) กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้เกิดความสิ้นเปลืองน้อยที่สุด โดยสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายโดยใช้ทรัพยากรต่ำสุด กล่าวคือ เป็นการใช้โดยมีเป้าหมายหรือให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้สูงสุด

ธงชัย สันติวงษ์ (2540: 18) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการสร้างผลงานหรือผลสำเร็จออกมา โดยผลงานที่ได้มีคุณค่ามากกว่าทรัพยากรที่ใช้ไป กล่าวคือ สามารถผลิตของได้เพิ่มสูงขึ้นกว่าเดิมโดยที่ต้นทุนไม่เพิ่ม หรือสามารถผลิตของได้มากเหมือนเดิม แต่มีการใช้ต้นทุนน้อยลงกว่าเดิม

ชานินทร์ สุทธิคุณุช (2543 อ้างถึงใน กิตติพงษ์ ศิริพร, 2551: 46) กล่าวถึง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ว่ามีความหมายรวมถึงการเพิ่มผลผลิต (Productivity) โดยประสิทธิภาพสามารถวัดได้หลายมิติตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณา คือ

1. ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนของการผลิต ได้แก่ การใช้ทรัพยากรด้านการเงิน คน วัสดุ เทคโนโลยี ที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด

2. ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร ได้แก่ การมีวิธีการทำงานที่ถูกต้องได้มาตรฐาน รวดเร็ว และใช้เทคนิคที่สะดวกขึ้นกว่าเดิม

3. ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ได้แก่ การปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ เกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทันทเวลา ผู้ปฏิบัติมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงาน และการบริการที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ

จำกัดักษณ์ ขุนพลแก้ว และคณะ (2544: 148) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างคุ้มค่าโดยไม่ให้เกิดความสูญเปล่าหรือความสูญเสียปัจจัยที่ใช้ในการผลิต ซึ่ง ได้แก่ แรงงาน เครื่องจักร วัตถุดิบ เวลา และอื่นๆ โดยทั่วไปจะพิจารณาเรื่องประสิทธิภาพจากปัจจัยการผลิตที่ใช้อย่างแท้จริงกับปัจจัยการผลิตมาตรฐาน ผลที่ได้คิดเป็นเปอร์เซ็นต์ อธิบายได้ดังสมการ

$$\text{ประสิทธิภาพ} = (\text{ปัจจัยการผลิตมาตรฐาน} / \text{ปัจจัยการผลิตที่ใช้อย่างแท้จริง}) \times 100$$

สมใจ ลักษณะ (2547: 7) กล่าวว่า การมีประสิทธิภาพในการทำงานของตัวบุคคล หมายถึง การทำงานเสร็จโดยสูญเสียเวลาและเสียพลังงานน้อยที่สุด กล่าวก็คือ การทำงานได้เร็ว และได้งานที่ดี บุคคลที่มีประสิทธิภาพในการทำงานเป็นบุคคลที่ตั้งใจปฏิบัติงานเต็มความสามารถ ใช้กลวิธีหรือเทคนิคการทำงานที่จะสร้างผลงานได้มาก เป็นผลงานที่มีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจ โดยสิ้นเปลืองต้นทุนค่าใช้จ่าย พลังงาน และเวลาน้อยที่สุด เป็นบุคคลที่มีความสุขและพอใจในการทำงาน และเป็นบุคคลที่มีความพอใจที่จะเพิ่มพูนคุณภาพและปริมาณของผลงาน คิดค้น ดัดแปลงวิธีการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

กฤษณ์ อุทัยรัตน์ (2545: 351) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ เป็นดัชนีที่ใช้วัดการผลิตสินค้าหรือบริการในจุดที่ค่าใช้จ่ายต่ำสุดเท่าที่สามารถกระทำได้ โดยผลผลิตที่ได้รับต้องมีคุณภาพตามที่กำหนด อธิบายได้ดังสมการ

$$\text{ประสิทธิภาพ} = \text{ผลผลิต (Output)} / \text{ปัจจัยนำเข้า (Input)}$$

ส่วนคำว่า ประสิทธิภาพ เป็นการพิจารณาว่าผลผลิตมีสัดส่วนอย่างไร ในการทำให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหรือไม่ อธิบายได้ดังสมการ

$$\text{ประสิทธิผล} = \text{ผลผลิต (Output)} / \text{เป้าหมาย (Objective)}$$

นิตย สัมมาพันธ์ (2546: 207) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถที่จะนำทรัพยากรที่มีอยู่ออกมาใช้อย่างประหยัดในการพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้แล้ว หรือตามที่ได้รับมอบหมาย โดยประสิทธิภาพแบ่งเป็น ประสิทธิภาพด้านต้นทุน (Cost Efficiency) และประสิทธิภาพด้านเวลา (Time Efficiency)

จากความหมายดังกล่าว อาจสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ่มค่า และสูญเสียน้อยที่สุด ในการผลิตสินค้าหรือบริการได้ บรรลุตามเป้าหมายโดยผลผลิตที่ได้รับต้องมีคุณภาพตามที่กำหนด ซึ่งประสิทธิภาพสามารถวัดได้หลายมิติตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณา ได้แก่ ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนของการผลิต ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร และประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ เน้นการวัดประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนของการผลิต โดยแบ่งเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านต้นทุนการผลิต ด้านระยะเวลาการส่งมอบ ด้านของเสียในกระบวนการผลิต และด้านงานระหว่างผลิต

1.2 องค์ประกอบของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยสำคัญในการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ องค์การจะมีผลของงานเป็นที่น่าพอใจได้ นั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถในการพัฒนาองค์การ ซึ่งต้องอาศัยองค์ประกอบหลายด้านประกอบเข้าด้วยกัน โดยได้มีนักวิชาการเสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบที่มีผลต่อประสิทธิภาพไว้หลากหลาย ดังนี้

Locke (1976: 1300-1302) กล่าวว่า องค์ประกอบที่มีผลต่อประสิทธิภาพในงานมี 9 ประการ คือ

1. ตัวงาน (Work) ได้แก่ ความน่าสนใจของงาน ความยากของงาน 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 ที่ตั้งและรูปแบบการก่อสร้าง อาคารสถานที่ทำงาน

7. การนิเทศงาน (Supervision) ได้แก่ วิธีการและเทคนิคในการนิเทศงาน การให้คุณให้โทษ ความมีมนุษยสัมพันธ์ และทักษะในด้านการบริหารของผู้นิเทศ

8. เพื่อนร่วมงาน (Co-workers) ได้แก่ ความรู้ความสามารถของเพื่อนร่วมงาน การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และความมีมิตรภาพอันดีต่อกัน

9. หน่วยงานและการจัดการ (Company and Management) ได้แก่ ความเอาใจใส่ บุคลากรในหน่วยงาน นโยบายการบริหารของหน่วยงาน

Smith (1982: 65) กล่าวถึง แนวคิดขององค์ประกอบการดำเนินงานที่นำไปสู่ความมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านปัจจัย ซึ่งมีทั้งปัจจัยที่เป็นมนุษย์และมีใช่มนุษย์ เช่น เงินทุน เครื่องมือ เครื่องจักร เทคนิควิธีการ และที่ดิน เป็นต้น

2. องค์ประกอบด้านกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วย การจัดการ การจัดระบบการตัดสินใจและระบบข้อมูล รวมถึงการวางแผนและควบคุม

3. องค์ประกอบด้านผลผลิต ได้แก่ สินค้าหรือบริการ ความสามารถการปฏิบัติขององค์การ ระดับการเพิ่มผลผลิต นวัตกรรม การเติบโตและพัฒนาขององค์การ ภาพพจน์ขององค์การ ความมุ่งมั่นขององค์การ แรงจูงใจและความพึงพอใจของบุคลากรและลูกค้า

ธัญญา ผลอนันต์ (2546: 77-78) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน สามารถแบ่งได้ 3 ประเภท คือ

1. ด้านบุคคล หมายถึง ลักษณะส่วนตัวที่เกี่ยวข้องกับงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ เช่น เพศ อายุ ศาสนา การศึกษา พื้นเพ บุคลิกภาพ เชื้อชาติ ปัญญา ประสบการณ์ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ความสนใจในงาน และมุมมองต่อฝ่ายบริหาร เป็นต้น

2. ด้านงาน ได้แก่ ลักษณะของเนื้องาน เช่น ความน่าสนใจหรือความท้าทายของงาน เป็นต้น โอกาสในการศึกษาฝึกอบรมและพัฒนา ฐานะทางวิชาชีพและขนาดขององค์การ รวมถึงความยากง่ายของงานก็มีผลต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของพนักงาน

3. ด้านการจัดการ ได้แก่ ความมั่นคงในงาน โอกาสก้าวหน้า การได้รับอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และเพื่อนร่วมงาน

สนใจ ลักษณะ (2547: 12-13) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การจะขึ้นกับองค์ประกอบ 4 ประการ ซึ่งหากองค์ประกอบนี้มีลักษณะที่เอื้อต่อการดำเนินงานตามภารกิจขององค์การก็จะนำไปสู่การบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ กล่าวคือ การสร้างผลผลิตทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ องค์ประกอบสำคัญทั้ง 4 ประการ คือ

1. สิ่งแวดล้อมนอกองค์การ ได้แก่ ตลาด ความต้องการของลูกค้า สภาพเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงค่านิยมของสังคม การพัฒนาเทคโนโลยี สภาพการแข่งขันทางการผลิตและการบริการ แหล่งวัตถุดิบ และผู้ร่วมลงทุน

2. สิ่งแวดล้อมในองค์การ ได้แก่ นโยบาย วิสัยทัศน์และปรัชญาขององค์การ การกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์การ วัฒนธรรมองค์การ และการจัดบรรยากาศการทำงานที่จะส่งเสริมการทำงานของบุคลากร

3. ปัจจัยขององค์การ ได้แก่ สภาพความพร้อมขององค์การในด้านที่ดิน อาคาร สถานที่ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ เงินทุน เทคโนโลยี และศักยภาพของบุคลากร โดยเฉพาะด้านบุคคลถือเป็นหัวใจของการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การ บุคลากรต้องมีประสิทธิภาพในการทำงาน โดยองค์ประกอบด้านบุคคลที่จะนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่ ปรัชญาและอุดมการณ์ บุคลิกภาพ ความต้องการ ค่านิยม การมีเป้าหมายที่เหมาะสมของชีวิตและการทำงาน ความสามารถในการสำรวจตนเอง ความสามารถในการพิชิตอุปสรรคในการทำงาน และการสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง

4. กระบวนการขององค์การ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญรองจากองค์ประกอบด้านบุคคล กระบวนการขององค์การ คือ การดำเนินงานทั้งหมดที่จะทำให้เกิดการผลิตและการบริการที่น่าพอใจ ขอบข่ายของกระบวนการขององค์การที่เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ ได้แก่ การจัดโครงสร้างงานขององค์การ การวางแผน การจัดองค์การในด้านบุคลากร การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การควบคุมคุณภาพการทำงาน และการพัฒนาองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

จากแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน อาจสรุปได้ว่า การทำงานที่มีประสิทธิภาพจะประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านงาน และปัจจัยด้านการจัดการ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาปัจจัยด้านลักษณะทางประชากรศาสตร์ของบุคลากร และปัจจัยด้านการจัดการ ประกอบด้วย การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการความรู้ ภาวะผู้นำ และการทำงานเป็นทีม

1.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

การศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยนักวิชาการและนักทฤษฎีหลายท่าน ได้กล่าวถึงทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ไว้หลายลักษณะด้วยกัน ซึ่งในที่นี้จะกล่าวถึงเพียงบางทฤษฎี คือ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) ทฤษฎีความต้องการของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's ERG Theory) และทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory) ดังนี้

1) ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (Maslow's Hierarchy of Needs)

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow เป็นทฤษฎีที่อธิบายว่า ความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด และเมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองจะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นต่อไป ดังนี้ (ชนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550: 133-136)

1. ความต้องการของร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร น้ำ ความอบอุ่น ที่อยู่อาศัย การนอน และการพักผ่อน เป็นต้น
2. ความต้องการความมั่นคงหรือความปลอดภัย (Security of Safety Needs) เป็นความต้องการที่จะเป็นอิสระจากอันตราย การมีชีวิตรอดและความกลัวต่อความสูญเสียหน้าที่ การงาน ทรัพย์สินหรือที่อยู่อาศัย
3. ความต้องการการยอมรับหรือความผูกพัน (Affiliation or Acceptance Needs) เป็นความต้องการให้บุคคลอื่นและสังคมยอมรับ เช่น การเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น
4. ความต้องการการยกย่อง (Esteem Needs) ตามทฤษฎีของ Maslow เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการการยอมรับแล้ว จะต้องการการยกย่องจากตัวเองและจากบุคคลอื่น ความต้องการนี้เป็นการพึงพอใจในอำนาจ ความภาคภูมิใจ สถานะ และความเชื่อมั่นในตนเอง
5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Need for Self-Actualization) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดของบุคคล เป็นความปรารถนาที่จะสามารถประสบความสำเร็จ เพื่อที่จะมีศักยภาพ และบรรลุความสำเร็จในสิ่งใดสิ่งหนึ่งในระดับสูงสุด

จากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ผู้บริหารองค์การสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการจัดการที่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคล เพื่อให้เกิดความพึงพอใจซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้ ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ลำดับขั้นของความต้องการของ Maslow และการจัดการเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากร โดยองค์การ

ความต้องการตามทฤษฎีมาสโลว์		การจัดการเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากร โดยองค์การ
ความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization)	ความเจริญเติบโต (Growth)	ความท้าทาย (Challenge)
	ความก้าวหน้า (Advancement)	ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)
	ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)	การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion)
การยกย่อง (Esteem)	การยกย่อง (Self-esteem)	การยกย่อง (Self-Esteem)
	ความภาคภูมิใจ (Prestige)	ตำแหน่ง (Title)
	สถานภาพ (Status)	สถานะ (Status)
สังคม (Social)	ความรัก (Love)	ทีมงาน (Teamwork)
	ความรู้สึกที่ดี (Affection)	การจัดการด้านมนุษยสัมพันธ์ (Friendly Management)
	การยอมรับ (Sense of Belonging)	
ความปลอดภัย (Safety)	ความปลอดภัย (Safety)	ความมั่นคงในงาน (Job Security)
	ความมั่นคง (Security)	ความปลอดภัยในการทำงาน (Safety on the Job)
	เสถียรภาพ (Stability)	
ร่างกาย (Physiological)	อาหาร (Food)	ความร้อน (Heat)
	น้ำ (Water)	อากาศ (Air)
	ที่อยู่อาศัย (Shelter)	ค่าตอบแทนที่เพียงพอ (Adequate Pay)

ที่มา: ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550: 171)

2) ทฤษฎีความต้องการของ Alderfer (Alderfer's ERG Theory)

ทฤษฎีความต้องการของ Alderfer หรือทฤษฎี ERG พัฒนาโดย Clayton P. Alderfer เป็นทฤษฎีที่เน้นการทำให้เกิดความพอใจตามความต้องการของมนุษย์ แต่ไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่าความต้องการใดจะเกิดขึ้นก่อนหรือหลัง และความต้องการหลายๆ อย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันก็ได้ โดย Alderfer ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 ประการ ดังนี้ (ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550: 137-138)

1. ความต้องการในการอยู่รอด (Existence Needs: E) เป็นความต้องการของบุคคลในระดับต่ำสุดที่ต้องการการตอบสนองทางกาย เช่น ต้องการอาหาร เสื้อผ้า ที่อยู่อาศัย ยา รักษาโรค เป็นต้น เพื่อให้ดำรงชีวิตอยู่ได้ ผู้บริหารจึงควรตอบสนองความต้องการของบุคคลด้วยการให้ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม เช่น เงินโบนัส สวัสดิการอื่นๆ รวมถึงความรู้สึกรับประกันความปลอดภัยจากการทำงาน เช่น มีการทำสัญญาว่าจ้างการทำงาน เป็นต้น

2. ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness Needs: R) เป็นความต้องการของบุคคลที่จะมีมิตรไมตรี และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลที่อยู่แวดล้อม ในการทำงาน ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลภายนอกด้วย เช่น การจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงาน เพื่อให้สภาพเป็นที่ยอมรับทางสังคม เป็นต้น

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs: G) เป็นความต้องการสูงสุดของบุคคล ได้แก่ ความต้องการได้รับการยกย่อง และต้องการความสำเร็จในชีวิต ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าด้วยการพิจารณาการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งหรือมอบหมายให้รับผิดชอบงานในระดับสูงขึ้น อันจะเป็น โอกาสที่ในการก้าวไปสู่ความสำเร็จของพนักงาน

ความแตกต่างระหว่างทฤษฎี ERG ของ Alderfer กับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow กล่าวคือ ทฤษฎี ERG ของ Alderfer เสนอว่า บุคคลจะได้รับการกระตุ้นโดยความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับ เช่น ความต้องการที่จะได้รับเงินเดือนที่เพียงพอ (ความต้องการในการอยู่รอด) ในขณะที่เดียวกันจะเกิดความต้องการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน (ความต้องการด้านความสัมพันธ์) และเกิดความต้องการการสร้างสรรค์ ต้องการความก้าวหน้า (ความต้องการความเจริญก้าวหน้า) เป็นต้น ในขณะที่ทฤษฎีของ Maslow เสนอว่า บุคคลจะมีความต้องการตามลำดับขั้นจากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด นอกจากนี้ Alderfer ยังค้นพบว่า ลำดับของความต่งการจะแตกต่างกันในแต่ละบุคคล ผู้ประกอบการจะแสวงหาการยกย่องนับถือ (ความต้องการด้านความสัมพันธ์) และความรู้สึกรับประกัน (ความต้องการความเจริญก้าวหน้า) ก่อนที่จะคำนึงถึงความต้องการทางกาย เช่น ความหิว และความกระหาย (ความต้องการในการอยู่รอด) เป็นต้น

Alderfer ยังขยายทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow โดยพิจารณาถึงวิธีการที่บุคคลมีปฏิกิริยาต่อการตอบสนองความต้องการของตน ดังนี้

1. หลักความก้าวหน้าในความพึงพอใจ (Satisfaction-Progression Principle) เมื่อบุคคลสามารถตอบสนองความต้องการของตน ได้ ซึ่งอธิบายถึงวิธีการที่บุคคลมีความก้าวหน้าสัมพันธ์กับลำดับขั้นความต้องการเมื่อตอบสนองความต้องการในระดับต่ำกว่าได้

2. หลักของการถดถอย-ความตึงเครียด (Frustration-Regression Principle) เมื่อบุคคลไม่สามารถตอบสนองความต้องการของตนได้ ซึ่งอธิบายว่า เมื่อบุคคลมีความตึงเครียดในการพยายามที่จะตอบสนองความต้องการในระดับสูงขึ้น เขาจะเลิกพยายามตอบสนองความต้องการนั้นและเปลี่ยนไปใช้ความพยายามที่จะตอบสนองความต้องการในระดับต่ำกว่า

โดยทฤษฎี ERG เห็นว่าความต้องการของบุคคลสามารถเปลี่ยนไปในระดับสูงขึ้นหรือต่ำลงได้ ขึ้นอยู่กับว่าเขาสามารถตอบสนองความต้องการในระดับต่ำลงหรือความต้องการในระดับสูงขึ้นไปนั้นได้หรือไม่

3) ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's Two-Factor Theory)

ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg เป็นทฤษฎีที่การพัฒนาโดย Frederick Herzberg ในปี ค.ศ.1950-1959 และในช่วงแรกของปี ค.ศ. 1960-1969 ซึ่งเสนอแนะว่าความพึงพอใจในการทำงานประกอบด้วย 2 แนวคิด คือ แนวคิดที่มีขอบเขตจากความพึงพอใจ (Satisfaction) ไปยังความไม่พึงพอใจ (No Satisfaction) และการได้รับอิทธิพลจากปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) และแนวคิดที่มีขอบเขตจากความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction) ไปยังความไม่มีความไม่พึงพอใจ (No Dissatisfaction) และได้รับอิทธิพลจากปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) หรืออาจกล่าวได้ว่าทฤษฎีสองปัจจัย ประกอบด้วย ปัจจัยการจูงใจหรือตัวจูงใจ และปัจจัยการบำรุงรักษาหรือปัจจัยอนามัย ดังนี้ (ชนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550: 138-141)

1. ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้น ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงานได้แก่

1.1 ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบความสำเร็จอย่างดี เป็นความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจและปลานบปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้นๆ

1.2 การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน ผู้มาขอรับคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในรูป การยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่ก่อให้เกิดถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่ในความสำเร็จในงานด้วย

1.3 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Work itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจงานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทลายให้ลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังผู้เดียว

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมาย ให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

1.5 ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง โอกาสได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กร ซึ่งทำให้เกิดประสบการณ์และความชำนาญมากขึ้น

1.6 ความเจริญเติบโต (Growth) หมายถึง การที่ได้รับ การพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะจากการปฏิบัติงาน ตลอดจนโอกาสในการศึกษาต่อ การฝึกอบรม สัมมนา และดูงาน

2. ปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยจำเป็น เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน ปัจจัยสุขอนามัยจะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของงาน ซึ่งได้แก่

2.1 การปกครองบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง ความยุติธรรม และความเสมอภาคในการปกครองบังคับบัญชา รวมถึงความสามารถและความสุขุมของผู้บังคับบัญชา

2.2 นโยบายและการบริหาร (Company Policy) หมายถึง หลักการในการทำงาน การวางแผน การกระจายงาน การมอบหมายงาน และการจัดระบบงานที่มีประสิทธิภาพ

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Relations) ความสามัคคีความสนิทสนมใกล้ชิดระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ทั้งในการดำเนินการงานและส่วนตัว ความสามารถในการทำงานร่วมกันและมีบรรยากาศในการทำงานที่เป็นมิตร

2.4 สภาพการปฏิบัติงาน (Working Conditions) หมายถึง สิ่งแวดล้อมและปัจจัยต่างๆ ที่เป็นเครื่องช่วยให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัว ซึ่งได้แก่ ความเป็นสัดส่วนของอาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวกบรรยากาศ ลักษณะแวดล้อมทางกายภาพและทางสังคม

2.5 เงินเดือนและค่าตอบแทน (Salary) หมายถึง ค่าตอบแทนทุกประเภท เช่น เงินเดือน เบี้ยเลี้ยง และเงินสวัสดิการอื่นๆ เป็นต้น

2.6 ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) หมายถึง ชีวิตส่วนตัวที่มีผลทำให้บุคคลมีความรู้สึกที่ดีต่องาน

2.7 สถานภาพของงาน (Status) หมายถึง ความรู้สึกเชื่อมั่นและศรัทธาในวิชาชีพ รวมถึงความมีชื่อเสียงของหน่วยงาน

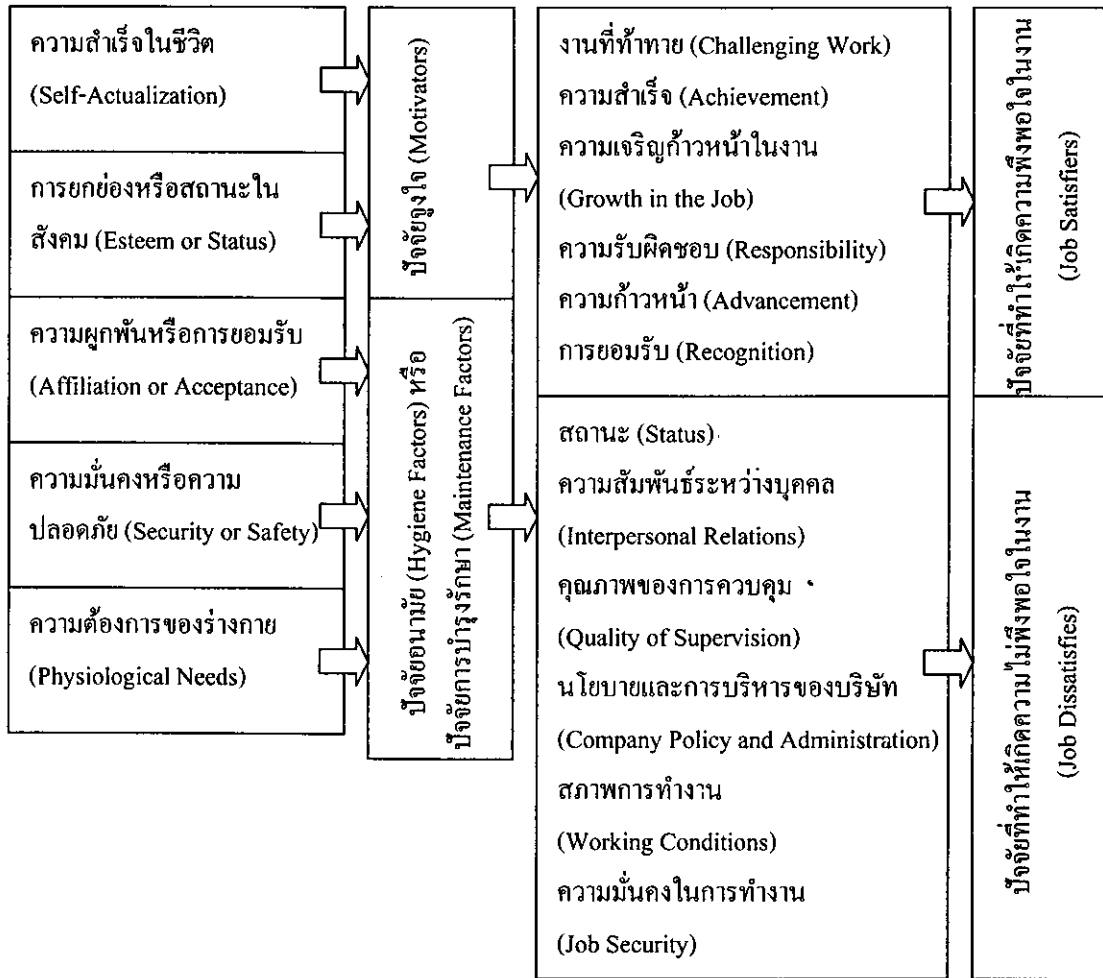
2.8 ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน (Job Security) หมายถึง ความยั่งยืนถาวรของตำแหน่งงานและองค์การ ในการจ้างงาน โดยการมีงานให้ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

แนวคิดของ Herzberg ได้นำมาใช้ทั้งในวงการธุรกิจอุตสาหกรรมและวงการรัฐบาลอย่างกว้างขวาง และใช้เป็นรากฐานของการจัดทำโครงการงานบุคคล โครงการฝึกอบรมการพัฒนาการบริหารงานและในการสรรหาตัวบุคคล นอกจากนี้ยังนำมาใช้ในการสำรวจขวัญ การควบคุมคุณภาพ การบริหารค่าจ้างเงินเดือนและการขยายงานอีกด้วย ผู้บริหารที่นำแนวคิดนี้ไปใช้ในการจูงใจพนักงานและการบริหารงานได้อย่างเหมาะสมจะส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน

สำหรับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg มีความคล้ายคลึงกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ซึ่งสามารถแสดงความสัมพันธ์กันได้ ดังภาพที่ 2.1

ลำดับชั้นความต้องการตามทฤษฎีมาสโลว์
(Maslow's Need Hierarchy)

ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg
(Herzberg's Two-Factor Theory)



ที่มา: ธนวรรษ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550: 140)

ภาพที่ 2.1 การเปรียบเทียบระหว่างทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของ Maslow และทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg

1.4 แนวคิดการวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ในการปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อเป็นสิ่งบ่งชี้ถึงความสำเร็จของงานเมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือตัวชี้วัด ซึ่งการกำหนดเกณฑ์หรือตัวชี้วัดความสำเร็จของงานนั้น จำเป็นต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544: 224) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงานจัดขึ้นเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานทั้งด้านคุณลักษณะ และผลงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว

Mathis และ Jackson (2000: 384) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการในการประเมินว่าลูกจ้างนั้น ได้ปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐาน ได้อย่างดีหรือไม่ และรายงานผลการประเมินให้ลูกจ้างได้ทราบ อีกทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ต้องประเมินว่าลูกจ้างได้ทำงานให้องค์กรมากน้อยเพียงใด โดยใช้หลัก 5 ประการ คือ

1. ปริมาณของผลผลิต
2. คุณภาพของผลผลิต
3. เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
4. บันเทิงที่เกี่ยวกับการเข้างาน เช่น ขาด ลา มาสาย เป็นต้น
5. ความร่วมมือกับผู้อื่นในองค์กร

Beach (1980: 290) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ระบบการประเมินผลการทำงานของบุคคล รวมไปถึงการประเมินความสามารถเพื่อพัฒนาบุคลากรในอนาคต

Meidan (1984: 11) ได้กล่าวถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานในเชิงบริหารไว้ ดังนี้

1. เพื่อพิจารณาเรื่องการเลื่อนตำแหน่ง การย้าย การให้ออกจากงาน การจ่ายค่าตอบแทนและความต้องการในการฝึกอบรม

2. เพื่อจัดสรรทรัพยากรทางการเงิน การผลิต การตลาด และเทคโนโลยีให้เหมาะสม

3. เพื่อช่วยในการวางแผนธุรกิจ

4. เพื่อทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรและระบบควบคุมงาน

โดย Meidan เชื่อว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานจะสามารถตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายขององค์กรได้มากกว่าหนึ่งอย่างในเวลาเดียวกัน

Granholm (1998 อ้างถึงใน ยุพดี เรืองแสง, 2548: 35-36) ได้เสนอหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะสามารถตอบสนองความต้องการขององค์กร ดังนี้

1. ปริมาณงาน (Quantity) พิจารณาจากจำนวนผลงาน/ชิ้นงาน ที่เป็นผลจากการปฏิบัติงาน ระดับของผลงานที่ปรากฏจะขึ้นอยู่กับวิธีการวัด อาจพิจารณาในส่วนของเวลาที่ใช้ หรือความเร็วต่อเวลาที่กำหนดไว้
2. คุณภาพ (Quality) ระดับของคุณภาพจะดีหรือไม่ ขึ้นกับแต่ละองค์การซึ่งอาจตัดสินจากความถูกต้อง ความต่อเนื่องของงาน ความมีประสิทธิภาพในการทำงาน ความละเอียด หรืออาจวัดจากความถูกต้องของงานต่อความผิดพลาด หรือจำนวนของความผิดพลาดที่เกิดขึ้น
3. ความรู้และทักษะในงาน (Job Knowledge and Skill) ซึ่งพนักงานต้องมีความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบ มีความชำนาญในงานที่ทำ สามารถปฏิบัติตามนโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติงาน โดยมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้เอง
4. ความเชื่อถือและไว้วางใจได้ (Dependability Reliability) ระดับของการวัดอาจวัดได้จากความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย มีความรับผิดชอบในงานอย่างเต็มที่ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและทันตามกำหนดเวลา
5. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative Innovation) ระดับของการวัดจะพิจารณาจากงานเดิมที่ได้รับมอบหมาย โดยสามารถมีความคิดและความพยายามที่จะปรับปรุงพัฒนา แนะนำแนวคิดหรือวิธีการใหม่ๆ ซึ่งจะสามารถทำให้งานพัฒนาไปได้และสามารถที่จะรับผิดชอบในงานใหม่ที่เพิ่มขึ้นได้
6. ทักษะคติ (Attitude) พิจารณาได้จากการมีความใส่ใจ สนใจต่อองค์การ สามารถรับผิดชอบและเต็มใจที่จะช่วยเหลือเมื่อมีงานเร่งด่วน
7. การสื่อสาร (Communication) พิจารณาความสามารถในการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารทั้งในด้านการเขียน การพูดได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเข้าใจที่ชัดเจน รวมทั้งยอมรับฟังบุคคลอื่นๆ และมีมุมมองที่เป็นประโยชน์
8. การปรับตัว (Adaptability) พิจารณาจากความสามารถในการปรับตัวที่ยืดหยุ่นอย่างรวดเร็วกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง มีการเรียนรู้แนวคิดใหม่ วิธีการใหม่และหน้าที่ใหม่ได้อย่างรวดเร็ว
9. การตัดสินใจ (Judgment) พิจารณาจากระดับความสามารถในการที่จะเลือกหนทางที่ถูกต้องในการตัดสินใจ ใช้ความฉลาดรอบรู้ และไหวพริบในการเข้าถึงเหตุผลในการตัดสินใจบนพื้นฐานของการวิเคราะห์ข้อมูลที่ต้องการ

10. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal / Human Relations) พิจารณาจากความสามารถในการร่วมงานกับบุคคลอื่นได้ทุกระดับ

11. การควบคุมดูแล (Supervision) พิจารณาจากความสามารถในการวางแผนดูแลองค์การ เป็นตัวแทนของหัวหน้างานได้

จากงานวิจัยของ สุธเมธ วงศ์บุญชัย (2542: 5) สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานแบ่งออกเป็น 4 ส่วนสำคัญ คือ

1. ประเมินผลสำเร็จของงาน (Job Accomplishment) หมายถึง การประเมินว่าพนักงานได้ทำงานที่มอบหมายได้สำเร็จหรือไม่ มากน้อยเพียงใด โดยประเมินในเรื่องคุณภาพของงานที่ทำได้ ปริมาณของงานที่ทำได้ รวมถึงความถูกต้องของงาน

2. ประเมินพฤติกรรมในการทำงาน (Job Behavior) หมายถึง การประเมินพฤติกรรมที่มีส่วนช่วยให้งานที่ได้รับมอบสำเร็จหรือเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของงาน ได้แก่ ความไว้วางใจ ความร่วมมือ ความละเอียดรอบคอบ ความขยันหมั่นเพียร ความรับผิดชอบในงาน ทัศนคติต่องาน การทำงานสม่ำเสมอ การตรงต่อเวลา และการเคารพกฎระเบียบ

3. ประเมินความรู้ในการทำงาน (Job Knowledge) หมายถึง การประเมินความรู้ที่เกี่ยวกับงาน รวมถึงความสนใจชวนขยายหาความรู้เพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์กับงานด้วยปัจจัยที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ ความรู้ในงาน (Knowledge) ความรู้ในเรื่องผลิตภัณฑ์ (Product Knowledge) ความรู้ในเรื่องการขายและให้บริการ (Selling and Service Knowledge) ความสามารถในการใช้เครื่องมือ/เครื่องใช้ในการทำงาน (Ability to use Equipment / Tools) ทักษะในการทำงาน (Knowledge Skill) และทักษะในการบริหาร (Managerial Skills)

4. ประเมินศักยภาพ (Potential) หมายถึง การประเมินความสามารถเฉพาะตัวของพนักงาน ได้แก่ ความสามารถในการพัฒนาตนเอง ความสามารถในการเรียนรู้ ความเป็นผู้นำ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความภาคภูมิใจ ความสามารถในการทำงานภายใต้ความกดดัน และบุคลิกลักษณะ

อย่างไรก็ตาม การประเมินผลการปฏิบัติงานจากความสำเร็จของงานนั้น บางองค์การอาจใช้แนวคิดในการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน (Goal Setting) เพื่อเป็นเครื่องมือในการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด

2. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

การปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์การจะมีประสิทธิภาพเพียงใดนั้น ผู้บริหารต้องเข้าใจความต้องการของบุคลากรและบริหารจัดการความต้องการนั้นให้เข้ากับภารกิจและเป้าหมายขององค์การ ซึ่งจะทำให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นและปรารถนาที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ โดยแนวคิดเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน มีประเด็นที่น่าสนใจดังนี้

2.1 แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

Fisher, Schoenfeldt and Shaw (1999: 7-8) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การตัดสินใจและการปฏิบัติงานทางการจัดการ ซึ่งส่งผลหรือมีอิทธิพลโดยตรงต่อคนหรือทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ครอบคลุมกิจกรรมหลักต่างๆ คือ การวางแผน การรับบุคลากร การเสริมสร้างหรือพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากร การให้สิ่งตอบแทน และการธำรงรักษาบุคลากร

จิระจิตต์ บุณนาค (2541: 1-6) กล่าวว่า องค์การที่มีศักยภาพการแข่งขันทางด้านต้นทุน จะมีประสิทธิภาพในการใช้จ่ายงบประมาณ รวมทั้งการจัดสรรงบประมาณนำไปลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน รวมทั้งองค์การที่มีความเป็นมืออาชีพ จะสามารถจัดสรรงานให้กับพนักงานได้อย่างเหมาะสม ซึ่งพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ มีศักยภาพ และความชำนาญจะช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์การได้

ธงชัย สันติวงษ์ (2542: 3) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

กรกนก ทิพรส (2543: 116) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ต่างๆ 3 ประการ ได้แก่

1. การดึงดูดบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน โดยจะต้องจัดทำเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก
2. การพัฒนาบุคคล เป็นหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบในเรื่องการปฐมนิเทศ การฝึกอบรมและการพัฒนา การวางแผนอาชีพและการพัฒนาบุคคลอย่างต่อเนื่อง

3. การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ เป็นหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับการรักษา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ

สถาพร พิศาลบุตร และนาริรัตน์ หวังสุนทรพร (2544: 2) กล่าวว่า การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง รูปแบบหนึ่งของการบริหารงานบุคคลซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญสำหรับ ผู้บริหารองค์การในยุคปัจจุบันที่เป็นยุคของการแข่งขัน โดยผู้บริหารจะต้องใช้บุคลากรในการ ดำเนินงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ คือ ทำให้องค์การมีความสามารถใช้นักวิชาการ ดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์การได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ และการออกแบบระบบขององค์การอย่างเป็นทางการ เพื่อให้มั่นใจในประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพของการใช้ความสามารถของมนุษย์ให้บรรลุวัตถุประสงค์ต่างๆ

จากความหมายดังกล่าว อาจสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การ บริหารจัดการเพื่อสร้างคุณภาพและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งเป็นการรวมกิจกรรมอย่าง กว้างขวาง นับตั้งแต่การวางแผน การรับบุคลากร การเสริมสร้างหรือพัฒนาการปฏิบัติงานของ บุคลากร การให้สิ่งตอบแทน และการธำรงรักษาบุคลากร

วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

อำนาจ แสงสว่าง (2540: 4 อ้างถึงใน ชัยวิวัฒน์ ทองทวีชัยกิจ, 2552: 13-14) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะต้องอาศัยวัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวทาง ในการปฏิบัติเพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์การ วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้

1. วัตถุประสงค์ด้านสังคม (Societal Objectives) องค์การจะต้องมีวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างความรับผิดชอบต่อด้านคุณธรรมและสังคม ขจัดและระงับการดำเนินการที่ผิดทั้งด้าน คุณธรรมและสังคม

2. วัตถุประสงค์ด้านองค์การ (Organizational Objectives) การจัดการทรัพยากร มนุษย์เกิดขึ้นเพื่อช่วยให้้องค์การมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็น วิธีการอย่างหนึ่งที่มีส่วนช่วยของค์การตามวัตถุประสงค์ ดังนั้น การจัดตั้งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขึ้นมา เพื่อทำหน้าที่ในการรับใช้้องค์การ

3. วัตถุประสงค์ด้านหน้าที่ (Functional Objectives) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มี หน้าที่และความรับผิดชอบ ช่วยรักษาระดับการตอบสนองความต้องการของ้องค์การได้อย่าง เหมาะสม จะพบว่าเมื่อว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์กระทำไปอย่างไม่รอบคอบ และไม่สามารถ ตอบสนองความต้องการของ้องค์การได้ ก็จะทำให้เกิดการสิ้นเปลืองทรัพยากรมนุษย์ได้ง่าย จึงเป็นหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

4. วัตถุประสงค์ด้านบุคคล (Personal Objectives) เพื่อช่วยให้บุคลากรได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายของแต่ละบุคคล ในระยะยาวความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคลากรจะมีส่วนช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร การทำให้บุคลากรได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมาย ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีมาตรการในการธำรงและสงวนรักษาบุคลากรที่ดีไว้ โดยการจัดให้มีการจูงใจให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน มิฉะนั้นประสิทธิภาพในการทำงานและความพอใจในการทำงานของบุคลากรจะมีลดลงอยู่ตลอดเวลา ในที่สุดบุคลากรก็จะลาออกจากองค์กรไปสมัครเข้าทำงานกับองค์กรอื่นที่ดีกว่า

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สมชาย หิรัญกิตติ (2542: 10) กล่าวถึง กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ว่าเป็นการปฏิบัติตามนโยบายในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือเป็นกิจกรรมการออกแบบเพื่อสร้างความร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) เป็นกระบวนการสำรวจความต้องการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ได้จำนวนพนักงานที่มีทักษะที่ต้องการ และสามารถจัดหาได้เมื่อจำเป็นต้องใช้ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนที่ช่วยให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในอนาคต คือ

1.1 การพยากรณ์ความต้องการพนักงานที่มีคุณสมบัติต่างๆ

1.2 การเปรียบเทียบความต้องการกับอัตรากำลังแรงงานในปัจจุบัน

1.3 การกำหนดจำนวนและรูปแบบของพนักงานที่จะสรรหาเข้ามาหรือจำนวนที่จะต้องออกจากงาน

2. การสรรหาบุคลากร (Recruitment) เป็นกลุ่มกิจกรรมขององค์กรซึ่งใช้เพื่อจูงใจให้ผู้สมัครที่มีความสามารถและทัศนคติที่องค์กรต้องการมาสมัครในตำแหน่งงานที่เหมาะสม เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ การคัดเลือก (Selection) เป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์กร และเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ต้องการ โดยคัดเลือกจากกลุ่มผู้มาสมัคร

3. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) การฝึกอบรม (Training) เป็นกระบวนการที่มีระบบเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมพนักงานให้มีทิศทางซึ่งสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือเป็นกิจกรรมเพื่อให้ผู้เรียนรู้เกิดความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับงานในปัจจุบัน การทำให้พนักงานมีความรู้มีการพัฒนาในการปฏิบัติงานเพื่อใช้ในปัจจุบันหรืออนาคต

4. ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่นๆ (Compensation and Benefits) ผลตอบแทน (Compensation) เป็นรางวัลทั้งหมดที่พนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับงาน ประกอบด้วย ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจ และผลประโยชน์อื่นๆ ส่วนผลประโยชน์ (Benefits) เป็นรางวัลหรือส่วนเพิ่มที่พนักงานได้รับ ซึ่งเป็นผลจากการจ้างงานและตำแหน่งภายในองค์กร เช่น การประกันชีวิตและสุขภาพ การท่องเที่ยว ค่ารักษาพยาบาล การแบ่งกำไร และการให้ส่วนลดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของบริษัท เป็นต้น

5. ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) ความปลอดภัย (Safety) เป็นความคุ้มครองพนักงานจากอุบัติเหตุในการทำงาน ส่วนสุขภาพ (Health) เป็นสภาพด้านร่างกาย จิตใจ และสังคม

6. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor Relation) พนักงาน (Employee) เป็นสิ่งแวดล้อมที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงอย่างยิ่ง เพราะงานจะสัมฤทธิ์ผลได้ก็มาจากพนักงานลูกจ้างนั่นเอง แรงงานสัมพันธ์ (Labor Relations) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มพนักงาน (สหภาพแรงงาน) และนายจ้าง (ฝ่ายจัดการ)

7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นกระบวนการประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน โดยการวัดและเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กំหนดไว้ เช่น การบันทึกผลลัพธ์และการติดต่อสื่อสารกลับไปยังหน่วยงาน ซึ่งเป็นกิจกรรมระหว่างผู้บริหาร โดยตรงและพนักงาน

2.2 แนวคิดการจัดการความรู้

ความหมายของการจัดการความรู้

Pedler, Burgoyne and Boydell (1991: 1 อ้างถึงใน ชันย์ชนก ธิตพิงศ์วิวัฒน์, 2552: 61) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง ต้องใช้นิยามหลายข้อจึงจะครอบคลุมความหมาย ได้แก่

1. การจัดการความรู้ หมายถึง การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูล เพื่อสร้างเป็นความรู้ เทคโนโลยีด้านข้อมูลและด้านคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือช่วยในการจัดการความรู้ แต่เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์โดยตัวมันเองไม่ใช่การจัดการความรู้

2. การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) ถ้าไม่มีการแบ่งปันความรู้ ความพยายามในการจัดการความรู้จะไม่ประสบผลสำเร็จ พฤติกรรมภายในองค์กรเกี่ยวกับวัฒนธรรม พลวัต และวิปฏิบัติ มีผลต่อการแบ่งปันความรู้ ประเด็นด้านวัฒนธรรม และสังคมมีความสำคัญยิ่งต่อการจัดการความรู้

3. การจัดการความรู้ต้องการผู้ทรงความรู้ความสามารถในการตีความและประยุกต์ใช้ความรู้ ในการสร้างวัฒนธรรมและเป็นผู้นำในองค์กร รวมทั้งต้องการผู้เชี่ยวชาญในสาขาใดสาขาหนึ่งสำหรับช่วยแนะนำวิธีประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ ดังนั้น กิจกรรมเกี่ยวกับคน ได้แก่ การดึงดูดคนเก่งและดี การพัฒนาคน การติดตามความก้าวหน้าของคน และการดึงคนมีความรู้ความสามารถไว้ในองค์กร ถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้

Luthans (2005: 38) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการ (Processes) ระบบ (System) โครงสร้าง (Structure) และวัฒนธรรม (Cultures) เพื่อปรับปรุงการสร้างสรรค์ (Creation) การแบ่งปัน (Sharing) และใช้ความรู้ที่สำคัญสำหรับการตัดสินใจ

ประกอบ ใจมั่น (2547: 37) กล่าวว่า การบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง การจัดการความรู้หรือภูมิปัญญาทั้งหมดที่องค์กรมี ให้เป็นระบบ ระเบียบ ถูกต้อง ครบถ้วนตามที่ต้องการ และง่ายต่อการค้นหา นำไปใช้โดยอาศัยบรรทัดฐานทางสังคมที่ยึดถือร่วมกันเป็นแนวทางสร้างความสัมพันธ์ทางใจของคนในองค์กรที่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการจัดการร่วมกันจากคนทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ หรือ ภูมิปัญญาในลักษณะสัมพันธ์ฉันท์มิตร ที่ความรู้หรือภูมิปัญญามีการไหลเวียนในองค์กรอย่างอิสระและอยู่กับองค์กรตลอดไป

จิตติพร ชมภูคำ (2548: 21) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการที่ว่าด้วยการนำเอาความรู้และความเข้าใจถึงการทำงานร่วมกันของปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกันในองค์กรมา เก็บรวบรวมและเรียบเรียงให้เป็นประโยชน์ในการสร้างคุณค่า เพื่อความแตกต่างและพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

กรรณก ทิพรส และพิชัย ตั้งภิญโญพิศคุณ (2548: 91) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการของการเก็บรวบรวมความรู้ในองค์กรและนำความรู้ที่เก็บรวบรวมจากบุคลากร และคนถ่ายทอด แลกเปลี่ยนเป็นการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร รวมถึงการจัดเก็บความรู้ไว้เป็นทรัพย์สินที่คงอยู่กับองค์กรตลอดไป

ธีระ รุณเจริญ (2550: 214) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ เครื่องมือเพื่อใช้ในการบรรลุเป้าหมาย 3 ประการ ไปพร้อมๆ กัน คือ การบรรลุเป้าหมายของงาน การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน และการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

ธนชัย ยมจินดา (2551) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ การจัดการเพื่อให้เกิดความรู้ขึ้นในองค์กร โดยการสื่อสารแลกเปลี่ยนเผยแพร่ข่าวสารความรู้ต่างๆ ระหว่างบุคลากรด้วยกัน และระหว่างองค์กรกับบุคลากร โดยมีเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาสู่การมีฐานความรู้ (Knowledge-Base) ที่เป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันต่อองค์กร โดยในการจัดการความรู้ของ

องค์การจะต้องเน้นสร้างความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ (Tacit Knowledge) กับบุคลากร โดยองค์การจะต้องใช้กลไกที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาระบบสารสนเทศที่ทันสมัย (ICT) การให้อำนาจ (Empowerment) การทำงานเป็นทีมงาน (Team work) ในหน่วยงานและทีมงานข้ามสายงาน (Cross-Functional) การพัฒนาให้เกิดเป็นองค์กรการเรียนรู้ (LO) และวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Learning Culture)

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบ ในการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่าย เพื่อนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ภายในองค์กรอย่างสมดุล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากรและองค์การ

กระบวนการจัดการความรู้

บดินทร์ วิจารณ์ (2547: 45-48) กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดชนิดของทุนทางปัญญาหรือความรู้ที่ต้องการ (Define) คือ ตอบสนองกลยุทธ์ขององค์การ หรือการปฏิบัติงาน หรือการหาว่าความรู้หลักๆ ขององค์การคืออะไร (Core Competency) และเป็นความรู้ที่สามารถสร้างความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งได้อย่างเด่นชัด
2. การสร้างทุนทางปัญญา (Create) หรือการค้นหาใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วด้วยการส่งไปศึกษาเพิ่มเติม การสอนงานภายในองค์กร หรือหากเป็นองค์ความรู้ใหม่อาจจำเป็นต้องหาจากภายนอกองค์กร จากที่ปรึกษา การเรียนรู้จากความสำเร็จและการเทียบเคียง (Benchmarking)
3. การเสาะหา (Capture) และจัดเก็บองค์ความรู้ในองค์กรให้เป็นระบบ ทั้งองค์ความรู้ที่อยู่ในรูปแบบสื่อต่างๆ (Explicit Knowledge) และในรูปแบบประสบการณ์ (Tacit Knowledge) ให้นำเป็นทุนความรู้ขององค์การ ซึ่งพร้อมต่อการยกระดับความรู้และขยายความรู้ให้ทั่วทั้งองค์กรได้โดยง่ายต่อไป
4. การแบ่งปัน (Share) แลกเปลี่ยน เผยแพร่ กระจาย ถ่ายโอนความรู้ ซึ่งมีหลายรูปแบบและหลายช่องทาง เช่น การจัดงานสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน หรือมีการถ่ายโอนความรู้ในลักษณะเสมือน (Virtual) ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ หรือระบบ e-learning เป็นต้น

5. การใช้ประโยชน์ (Use) การนำไปประยุกต์ใช้งาน ก่อให้เกิดประโยชน์และผลสัมฤทธิ์เกิดขึ้น การขยายผลให้ระดับความรู้และขีดความสามารถในการแข่งขันในองค์กรสูงขึ้น

พยัค วุฒิรงค์ (2549: 7-9) กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้ถูกแบ่งเป็นขั้นตอนต่างๆ ตามลำดับขึ้นอยู่กับนักวิจัยแต่ละคน เพื่อให้เห็นภาพรวมการจัดการความรู้ที่ไม่ซ้ำซ้อนกัน โดยรวบรวมและปรับกระบวนการจัดการความรู้ได้เป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) องค์กรควรแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์ และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) แสวงหาความรู้ นั้น เป็นการปรับใช้ความรู้โดยทั่วไป แต่การสร้างความรู้เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ขึ้นใหม่ (Generative) การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การหยั่งรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์กร กล่าวคือ ทุกคนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้ รูปแบบในการสร้างความรู้เกี่ยวข้องกับประเภทของความรู้ ที่ประกอบด้วยความรู้ที่ชัดเจน และความรู้ที่ซ่อนเร้น ความรู้ทั้ง 2 ประเภทสามารถอธิบายด้วยวิธีการ 4 แบบ ซึ่งแต่ละแบบได้ใช้ในการสร้างความรู้ ประกอบด้วย

2.1 การสร้างความรู้ที่มองเห็นไม่ชัดเจนไปเป็นความรู้ที่มองเห็นไม่ชัดเจน (Socialization) เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มคนในองค์กร กระบวนการนี้เกิดขึ้นเมื่อมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กัน แต่มีข้อจำกัดของการสร้างความรู้ คือ ความรู้ที่ได้ไม่ได้กลายเป็นความรู้ที่ชัดเจนและไม่สามารถกระจายไปทั่วทั้งองค์กร

2.2 การสร้างความรู้จากความรู้ที่มองเห็นไม่ชัดเจนเป็นความรู้ที่เห็นได้ชัดเจน (Externalization) เป็นการสร้างและแบ่งปันความรู้จากการแปลงความรู้ที่เห็นได้ชัดเจน โดยเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร กระบวนการนี้เป็นกระบวนการที่มีกำลังมากและเป็นหัวใจของการสร้างความรู้ เป็นกระบวนการสำคัญในการนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร

2.3 การสร้างความรู้จากความรู้ที่เห็นได้ชัดเจน (Combination) เป็นกระบวนการที่จัดระบบแนวคิดเป็นระบบความรู้ ซึ่งเป็นการสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ให้เกิดความรู้ใหม่ โดยรวบรวมความรู้ที่เห็นได้ชัดเจนที่เรียนรู้มาสร้างขึ้นเป็นความรู้ที่เห็นได้ชัดเจนประเภทใหม่ๆ และทำให้เป็นระบบหมวดหมู่ ซึ่ง Combination จะไม่ได้ผลหากไม่ได้ทำให้เกิดฐานความรู้

2.4 การสร้างความรู้ที่เห็นได้ชัดเจนเป็นความรู้ที่มองไม่เห็นชัดเจน (Internalization) เมื่อความรู้ที่เห็นได้ชัดเจนใหม่ๆ ได้มีการแลกเปลี่ยนทั่วทั้งองค์กร พนักงานจะเริ่มต้นที่จะศึกษาความรู้เหล่านั้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้เข้าไปสู่ตัวพนักงาน

3. การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval) ในการจัดการความรู้ องค์การต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ และต้องพิจารณาถึงวิธีการในการเก็บรักษาและการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ องค์การต้องเก็บรักษาสิ่งที่องค์การเรียกว่าเป็นความรู้ไว้ให้ดีที่สุด ไม่ว่าจะเป็นข้อมูล สารสนเทศ ตลอดจนผลสะท้อนกลับ การวิจัยและการทดลอง การจัดเก็บเกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค เช่น การบันทึกเป็นฐานข้อมูล (Database) หรือการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน รวมทั้งที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางมนุษย์ด้วย เช่น การสร้างและการจดจำของบุคคล เป็นต้น ในส่วนของการค้นคืน (Retrieval) เป็นลักษณะของการเข้าถึงสิ่งที่ผู้ใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป องค์การควรทำให้พนักงานทราบถึงช่องทางหรือวิธีการสำหรับค้นหาความรู้ต่างๆ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การทำสมุดจัดเก็บรายชื่อ และทักษะของผู้เชี่ยวชาญ แหล่งภูมิปัญญาท้องถิ่น ปราชญ์ชาวบ้าน แหล่งเรียนรู้ภายในชุมชน หรือในรูปแบบไม่เป็นทางการ เช่น เครือข่ายการทำงานตามระดับชั้น การประชุม การฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้ในองค์การ

4. การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization) มีความจำเป็นสำหรับองค์การ เนื่องจากองค์การจะเรียนรู้ได้ดีขึ้นเมื่อความรู้มีการกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์การ การถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์จากความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลไกด้านอิเล็กทรอนิกส์

วารวิชาการ (2543: 46) กล่าวว่า การบริหารความรู้เป็นกระบวนการธุรกิจ (Business Process) เพราะเป็นกระบวนการที่องค์การใช้ในการสร้างและใช้ความรู้ที่รวบรวมมาประกอบด้วย 3 กระบวนการย่อย ดังนี้

1. การเรียนรู้ในองค์การ (Organization Learning) เป็นกระบวนการที่องค์การใช้ในการแสวงหาข้อมูลและหรือความรู้

2. การผลิตความรู้ (Knowledge Production) เป็นกระบวนการที่องค์การใช้ในการถ่ายทอดและบูรณาการข้อมูลดิบให้กลายเป็นความรู้ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการแก้ปัญหาในองค์การได้

3. การเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Distribution) เป็นกระบวนการที่เปิดโอกาสให้บุคคลในองค์การเข้าไปใช้ความรู้ที่องค์การรวบรวมไว้

ศุภวัธย์ พลายน้อย (2547: 5) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการนำความรู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่เป็นประโยชน์และสำคัญต่อองค์การมาจำแนก วิเคราะห์ จัดระเบียบ เพื่อให้ง่ายแก่การเข้าถึงและเผยแพร่ การผสมผสาน การสังเคราะห์รวมทั้งมีการใช้อย่างสร้างสรรค์ นั่นคือการนำไปสู่นวัตกรรม กระบวนการจัดการความรู้แบ่งย่อยได้ ดังนี้

1. การกำหนดความรู้และแหล่งความรู้ (Knowledge Identification)
2. การแสวงหาความรู้จากภายนอก (Knowledge Acquisition)
3. การพัฒนาหรือสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Knowledge Creation/Development)
4. การผสานความรู้ต่างๆ (Knowledge Integration)
5. การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer)
6. การจัดเก็บความรู้ในแบบต่างๆ (Knowledge Storage and Maintenance) เพื่อ

นำไปใช้ในอนาคต

2.3 แนวคิดภาวะผู้นำ

ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

วิช สวงวนวงศ์วาน (2547: 205) กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง ผู้ที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นและสามารถใช้ศิลปะจูงใจให้ผู้อื่นคิดตามหรือปฏิบัติตาม ส่วนความเป็นผู้นำ (Leadership) คือ กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

วิทยา ค่านธำรงกุล (2547: 192) กล่าวว่า ผู้นำ เป็นผู้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น อิทธิพลในที่นี้อาจไม่ใช่ตำแหน่งที่ใหญ่โต แต่เป็นความสามารถที่จะชนะใจคนรอบข้างได้ด้วยคุณลักษณะหรือการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งที่จะทำให้เกิดความยินยอมพร้อมใจของผู้ร่วมงานที่จะมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ผู้นำจะเน้นที่การสร้างสปีริตขององค์กร สร้างความรู้สึกที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สร้างค่านิยม และแรงบันดาลใจร่วมที่ชี้นำคนในองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2545: 254) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการและคุณสมบัติ กระบวนการของภาวะการเป็นผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลซึ่งไม่มีลักษณะบังคับเพื่อที่จะอำนวยความสะดวกและประสานงานกิจการต่างๆ ของสมาชิกของกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ ในแง่ของคุณสมบัติของภาวะการเป็นผู้นำ คุณสมบัติจะเป็นรองจากลักษณะภายในของบุคคลที่สามารถใช้อิทธิพลดังกล่าวได้เป็นผลสำเร็จ ดังนั้น ภาวะการเป็นผู้นำ จึงหมายถึงความสามารถในการจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำการมุ่งสู่เป้าหมายอย่างกระตือรือร้น

ณัฐพงษ์ อัจฉริยาภรณ์ (2545: 29) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถในการนำผู้อื่น การมีอำนาจเหนือผู้อื่น มีความเพียรพยายามและมีความคิดริเริ่ม เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ชัยเสถียร พรหมศรี (2549: 8-9) กล่าวถึงความหมายของคำว่า ผู้นำ (Leader) ดังนี้

1. ผู้นำ หมายถึง หัวหน้ากลุ่ม ทีมหรือองค์กร ที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้น
2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบารมีและสามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดี รวมทั้งสามารถกระตุ้นบุคคลอื่นให้ทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

และได้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง

1. ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและการสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือระหว่างบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ
2. ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการชักจูงผู้อื่นให้ทำตามในสิ่งที่ตนเองต้องการ
3. ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อผู้อื่นต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ
4. ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีความตั้งใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และการเปลี่ยนแปลงนั้นสะท้อนจุดมุ่งหมายที่มีร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม

ธนชัย ชมจินดา (2552) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงและทีมงานต่างๆ ในทุกระดับการบริหารในองค์การ บทบาทของผู้บริหารสูงสุดขององค์การต้องเปลี่ยนจากการเน้นที่การสั่งการและการควบคุมปฏิบัติการต่างๆ (Command & Control) มาทำหน้าที่ในบทบาทของนักวิทยาศาสตร์ชีวภาพ ที่มุ่งเน้นการคัดสรรเมล็ดพันธุ์ที่ดี เพาะเมล็ดพันธุ์ที่เหมาะสมกับภารกิจขององค์การ และปลูกเมล็ดพันธุ์ที่ต้องการให้แพร่ขยายไปทั้งระบบขององค์การ เมล็ดพันธุ์ที่ดีขององค์การ ได้แก่ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การมีความคิดเป็นระบบที่เชื่อมโยงการมุ่งพัฒนาตนเองเพื่อเป็นเลิศ การใช้กลยุทธ์นำทาง และการมุ่งการเปลี่ยนแปลง โดยการคัดสรรเมล็ดพันธุ์ ควรเริ่มที่การบริหารระดับล่างกับบุคคลที่มีความคิดเชิงบวกต่อองค์การ และอาศัยกลไกของทีมงานช่วยขับเคลื่อน เพื่อเพาะหว่านพันธุ์กรรมให้ทั่วทั้งองค์การ ผู้นำสูงสุดขององค์การจะมีหน้าที่รับผิดชอบในการกระตุ้น (Inspire) สร้าง (Initiate) และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Sustain) ที่ยั่งยืนกับองค์การ

จากความหมายดังกล่าว อาจสรุปได้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่เป็นหัวหน้ากลุ่ม ทีมหรือองค์การที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นหรือได้รับการยกย่องจากกลุ่ม เป็นผู้ที่มีอิทธิพลที่สามารถกระตุ้นบุคคลอื่นให้ทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่วนภาวะผู้นำ เป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและการสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือระหว่างบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทบาทของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ผู้นำจึงมีส่วนสำคัญในการบริหารธุรกิจเพราะนอกเหนือจากเป็นผู้เชี่ยวชาญอันเนื่องมาจากประสบการณ์ ความรู้ หรือทักษะทางเทคนิคที่ส่งผลต่อความสำเร็จของงานแล้ว ผู้นำจึงมีบทบาทอื่นๆ ที่สำคัญ ดังนี้ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2546: 16-17)

1. เป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ (Figurehead) ผู้นำที่มีตำแหน่งสูงขององค์กร จะต้องเป็นตัวแทนกิจกรรมต่างๆ คือ เป็นตัวแทนที่ดีขององค์กร เป็นตัวแทนที่จะรวบรวมข้อมูลที่อยู่ภายนอกองค์กร และให้การต้อนรับแขกผู้มาเยือน
2. เป็นนักพูดที่ดี (Spokesperson) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการพูดและนำเสนอ นิกิจกรรม ตลอดจนมีการวางแผน มีความสามารถในด้านต่างๆ และมีทัศนคติที่ดีกับบุคคลหรือฝ่ายต่างๆ คือ ฝ่ายบริหารระดับสูง ลูกค้า บุคคลภายนอก และเพื่อนร่วมอาชีพ
3. เป็นนักเจรจาต่อรอง (Negotiator) มีคุณสมบัติในการเจรจาต่อรอง สามารถเจรจาต่อรองกับผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาที่เห็นว่าในการเจรจาด้านขอเงินทุน สิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ หรือการสนับสนุนอื่นๆ สามารถต่อรองกับหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรเพื่อที่จะต่อรองด้านพนักงาน และเจรจาต่อรองกับหน่วยงานภายนอกในด้านสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ และรูปแบบการสนับสนุนอื่นๆ สามารถต่อรองกับลูกค้า ผู้ขายปัจจัยการผลิต และผู้ขายสินค้าหรือผู้ให้บริการ เพื่อให้เกิดการซื้อขายกำหนดตารางเวลาและเงื่อนไขการขนส่ง
4. การสอนงาน (Coach) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีเวลาและความสามารถที่จะสอนทีมงาน โดยต้องพยายามช่วยให้ทีมงานประสบความสำเร็จ ช่วยให้สมาชิกทีมงานมีการป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสมาชิกทีมงานมีขั้นตอนการทำงาน และมีการปฏิบัติที่ดีขึ้น
5. เป็นผู้สามารถสร้างทีมงานได้ (Team Building) เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสมาชิกทีมงานมีความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ เช่น การมีจดหมายชมเชยแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเด่น ริเริ่มกิจกรรมที่สร้างขวัญและกำลังใจแก่กลุ่ม เช่น การสนับสนุนด้านกีฬา จัดประชุมพบปะสังสรรค์ เป็นต้น รวมถึงการกระตุ้นให้สมาชิกในทีมงานมีการอภิปรายเกี่ยวกับความสำเร็จ ปัญหา และสิ่งอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

6. แสดงบทบาทการทำงานเป็นทีม (Team Player) มีพฤติกรรมที่ผู้นำจะต้องปฏิบัติ 3 ประการ คือ การวางตัวเป็นสมาชิกที่ดีและเป็นผู้นำที่เหมาะสม มีความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ ในองค์กร แสดงความจริงใจต่อผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้การสนับสนุนแผนการทำงานเป็นทีมและกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเต็มที่

7. สามารถแก้ปัญหาด้านเทคนิค (Technical Problem Solver) เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บังคับบัญชาในระดับต้นและผู้บริหารระดับกลางที่จะช่วยสมาชิกของทีมงานแก้ปัญหาด้านเทคนิค โดยมีกิจกรรม 2 ประการ คือ ผู้นำควรให้บริการในฐานะเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือผู้แนะนำทางเทคนิค และเป็นผู้สร้างผลประโยชน์เกี่ยวกับการทำงานประจำ เช่น สนับสนุนการสร้างยอดขายหรือปรับปรุงซ่อมแซมเครื่องจักรต่างๆ

8. เป็นนักประกอบการ (Entrepreneur) เป็นผู้นำให้คำแนะนำ มีความคิดริเริ่ม ความคิดเชิงวิเคราะห์ และมีความรู้ความสามารถในการเป็นผู้ประกอบการ การพัฒนาเปลี่ยนแปลงธุรกิจถึงแม้มิใช่กิจการของตนเอง ซึ่งมีกิจกรรมของการเป็นผู้นำที่บทบาทเป็นผู้ประกอบการ 3 ประการ ได้แก่

8.1 ทาวิธีการที่จะต้องปรับปรุงการปฏิบัติงานของหน่วยงานซึ่งจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ภายนอก เช่น การเยี่ยมเยือนธุรกิจ การจัดประชุมกลุ่มอาชีพ หรือการจัดแสดงสินค้าหรือมีส่วนร่วมใน โปรแกรมการศึกษา

8.2 มีการพูดคุยกับลูกค้าและพนักงานถึงความจำเป็น และความต้องการที่จะต้องมีเปลี่ยนแปลงองค์กร

8.3 มีการอ่านสิ่งตีพิมพ์ บทความ นิตยสารของกลุ่มอาชีพ เพื่อที่จะรับรู้สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอุตสาหกรรมและในวงการอาชีพนั้น

จะเห็นว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีบทบาทภาวะผู้นำในหลายด้าน เพื่อให้ครอบคลุมถึงการปฏิบัติงานในทุกๆ ส่วนของธุรกิจ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถ รอบรู้ในทุกๆ ด้าน ต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และสามารถเข้าใจถึงวิธีการกระตุ้นและเทคนิคการจูงใจในการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.4 แนวคิดการทำงานเป็นทีม

ความหมายของทีมและการทำงานเป็นทีม

Robbins (2007: 258) ให้ความหมายว่า ทีม หมายถึง การทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคล เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ และผลสำเร็จที่เกิดขึ้นเป็นของสมาชิกทุกคนที่ทำงาน ไม่ใช่เป็นผลสำเร็จของผู้ใดผู้หนึ่ง

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ (2546: 10) กล่าวว่า ทีม (Team) หรือทีมงาน (Teamwork) หมายถึง กลุ่มคนที่ต้องมาทำงานร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน และเป็นการรวมตัวที่ต้องอาศัยความเข้าใจความผูกพัน และความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อที่สมาชิกแต่ละคนสามารถทำงานร่วมกันจนประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายร่วมกันของทีมได้

สุนันทา เลาहनันท์ (2549: 62) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานของกลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น

วราภรณ์ ตรีกุลสฤณี (2549: 7) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลมารวมกลุ่มกันเพื่อร่วมมือกันในการกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี โดยการร่วมมือกันประสานงานกัน และมุ่งดึงศักยภาพที่มีจากบุคคลแต่ละคนภายในกลุ่มออกมาช่วยในการดำเนินกิจกรรมให้งานบรรลุเป้าหมาย

ปริญญา ตันสกุล (2550: 24) กล่าวว่า ทีม หมายถึง คณะบุคคลหรือกลุ่มคนตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ที่มารวมตัวกันเพื่อทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายๆ อย่างให้สำเร็จร่วมกัน ซึ่งงานดังกล่าวนั้นจะไม่มีใคร สามารถกระทำให้สำเร็จลุล่วงแต่เพียงลำพังคนเดียว

ไพโรจน์ บาลัน (2551: 18) กล่าวว่า ทีม คือ กลุ่มคนที่ถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อทำงานร่วมกันหรือกลุ่มคนที่ทำงานร่วมกัน หรือกลุ่มคนที่ทำงานคล้ายคลึงกัน หรือกลุ่มคนที่ขึ้นตรงกับผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน

จากความหมายดังกล่าว อาจพอสรุปได้ว่า ทีมงาน คือ กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันและพึ่งพากันในการปฏิบัติงาน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ผูกพันกันด้วยวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน มีแนวทางการปฏิบัติเดียวกัน มีความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ร่วมกัน และบุคคลในกลุ่มรับรู้ว่าเป็นสมาชิกของทีมงาน ในขณะที่การทำงานเป็นทีม คือ การรวมตัวกันตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป เพื่อทำงานร่วมกันให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์เดียวกัน โดยการร่วมกันคิด ร่วมกันทำร่วมกันตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติงานและพึ่งพาอาศัยกัน เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมมีประโยชน์ทั้งต่อองค์กรและตัวบุคคลในทีม โดย ฌ็อง-ฌัก แอ็องท์ และคณะ (2546: 43-45) ได้สรุปประโยชน์ของการทำงานเป็นทีมที่มีต่อองค์กรในด้านต่างๆ ดังนี้

1. สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับสมาชิก เพราะการทำงานเป็นทีมช่วยสร้างความไว้วางใจ ช่วยเหลือกัน และมีบรรยากาศการทำงานที่ดี ทำให้สมาชิกมีความรู้สึกสบายใจ พอใจ และเพลิดเพลินกับการทำงาน ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน และช่วยให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย การทำงานเป็นทีมจะช่วยให้กลุ่มสามารถทำงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ

2. สร้างความมั่นคงในอาชีพการงาน เนื่องจากทีมงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถเพิ่มผลผลิต ทำให้องค์กรมีรายได้และกำไรสูงขึ้น สามารถเติบโตได้อย่างมั่นคง และช่วยให้สมาชิกของทีมงานมีความมั่นคงและก้าวหน้าในอาชีพ นอกจากนี้องค์การต่างๆ มักจะปรับระบบการประเมินผล และให้ผลตอบแทนที่จูงใจแก่ทีม ทำให้สมาชิกในทีมงานที่ประสบความสำเร็จมีความก้าวหน้าทั้งในด้านการงาน รายได้ และอาชีพที่มั่นคง อีกด้วยเช่นกัน

3. สร้างความสัมพันธ์ในงาน สมาชิกในทีมงานจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยระดมกำลังกาย กำลังใจ และกำลังความคิด ตลอดจนความรู้ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ของสมาชิกเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งก่อให้เกิดความสัมพันธ์และความผูกพันในฐานะสมาชิกของทีม ทำให้บุคคล ทีม และงาน มีความผูกพันใกล้ชิดกัน และบรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน

4. เพิ่มพูนการยอมรับนับถือระหว่างกัน เนื่องจากสมาชิกทีมงานจะต้องกำหนดและจัดสรรตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของสมาชิก เช่น หัวหน้าทีม นักวิเคราะห์ ผู้ประสานงานของทีม และสมาชิกอื่นๆ เป็นต้น โดยสมาชิกที่ร่วมทีมจะรับรู้ ยอมรับ และมีความเข้าใจต่อกัน

สุนันทา เลานันท์ (2549: 65-66) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมนอกจากจะมีผลดีต่อองค์กร โดยส่วนรวมแล้ว ยังมีผลดีต่อสมาชิกแต่ละบุคคลในทีมงานนั้นด้วยเหตุผล 3 ประการคือ

1. ทีมงานเป็นการรวมเอาทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กรเข้าด้วยกัน ทำให้สามารถปฏิบัติงานที่บุคคลเพียงคนเดียวไม่อาจทำได้ เพราะนอกจากจะได้ร่างกายแรงใจเพิ่มขึ้นแล้ว ยังจะได้ความคิดหลายแง่หลายมุมมาผสมผสานกัน ทำให้ศักยภาพแฝงที่แต่ละคนมีอยู่ถูกนำมาใช้ได้มากขึ้น

2. ทีมงานทำให้มีการมอบหมายให้รับผิดชอบ เพื่อให้มีปฏิบัติหน้าที่ตามความถนัด ความเชี่ยวชาญ และความพอใจของแต่ละคน เป็นการทำให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ยังผลให้ แต่ละคนมีโอกาสสร้างหรือพัฒนาความสามารถด้านอื่นๆ ให้ดีขึ้น โดยการเรียนรู้จากสมาชิกผู้ร่วมงาน

3. ทีมงานช่วยให้สมาชิกแต่ละคนได้รับการตอบสนองความต้องการทางสังคม ได้แก่ ความรัก และการยอมรับซึ่งกันและกัน อันจะเป็นบันไดนำไปสู่ความสำเร็จในชีวิตการทำงานในที่สุด

เมื่อพิจารณาในภาพรวม จะพบว่าการทำงานเป็นทีมงานช่วยทำให้องค์กรสามารถรวมพลังในการปฏิบัติงาน ทำให้งานที่จะยากลำบากเพียงใดก็สามารถประสบผลสำเร็จได้ไม่ยากนัก เมื่อผลการปฏิบัติงานดีขึ้นทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ ส่งผลให้องค์กรเจริญก้าวหน้าทัดเทียมคู่แข่งหรือพร้อมที่จะนำหน้าคู่แข่ง

ประเภทของทีมงาน

มัลลิกา ดันสอน (2546: 134-136) ได้จำแนกรูปแบบของทีมงานในองค์กร เป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. ทีมแก้ปัญหา (Problem-Solving Team) เป็นทีมงานที่ประกอบด้วยผู้บริหารและพนักงานที่ต่างเข้ามารวมกลุ่มด้วยความสมัครใจและประชุมกันเพื่อหาวิธีที่เหมาะสมสำหรับการแก้ปัญหาต่างๆ เช่น การออกแบบผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิต และประกันคุณภาพ เป็นต้น โดยปกติ ทีมแก้ปัญหาคงทำหน้าที่ให้คำปรึกษาและให้คำแนะนำในการพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้นเท่านั้น แต่จะไม่ลงมือดำเนินการแก้ไข หรือทำการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ผู้บริหารอาจจะจัดตั้งทีมแก้ปัญหาขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์แฝงเพื่อส่งเสริมความเข้าใจและความร่วมมือระหว่างพนักงาน

2. ทีมที่มีจุดมุ่งหมายพิเศษ (Special-Purpose Team) หรือทีมข้ามสายงาน (Cross-Function Team) เป็นทีมงานที่จัดตั้งจากการรวบรวมบุคคลจากหน่วยงานต่างๆ ให้ทำงานร่วมกันเพื่อจุดมุ่งหมายเฉพาะอย่าง เช่น ปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือขอรับรองมาตรฐานการทำงาน เป็นต้น และเมื่อทีมงานปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายแล้ว สมาชิกก็จะแยกย้ายกลับไปปฏิบัติงานในหน่วยงานเดิมของตน ทีมงานข้ามสายงานมีจุดเด่นที่สำคัญ คือ มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่หลากหลาย ทำให้มีความคิดสร้างสรรค์ ความครอบคลุมในการวิเคราะห์และแก้ปัญหาที่ซับซ้อน

3. ทีมงานบริหารตนเอง (Self-Managing) เป็นทีมที่สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อกระบวนการผลิตหรือการปฏิบัติงานของทีมอย่างแท้จริง ทีมบริหารตนเองจะปฏิบัติงานอย่างเป็นอิสระ และปราศจากการแทรกแซงของผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบ

นอกจากนี้ ทีมงานในองค์กรยังสามารถแบ่งตามหน้าที่การบริหารงานได้เป็น 5 ประเภท ได้แก่ (ยงยุทธ เกษสาคร, 2549: 4-5)

1. ทีมงานผู้บริหารระดับสูง ทีมงานระดับสูงนี้มีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดจุดมุ่งหมายนโยบายและพัฒนากลยุทธ์ขององค์กร เพราะองค์กรมีภารกิจที่กว้างจึงต้องการสมาชิกที่เป็นตัวแทนของทุกลักษณะในองค์กร บางครั้งทีมงานอาจมีสมาชิกชั่วคราวที่มาร่วมทำประโยชน์ให้กับองค์กรโดยใช้ความรู้ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญอย่างใดอย่างหนึ่ง ในเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งบทบาทของทีมงานระดับสูงมี ดังนี้

1.1 พัฒนากลยุทธ์ ด้วยการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมและกำหนดทิศทางขององค์กร ประเมินการแข่งขันและระบุโอกาสของธุรกิจ จากข้อมูลสารสนเทศไม่ใช่จากความรู้สึกนึกคิด เพื่อการคาดคะเนว่าอนาคตจะเป็นอย่างไร และพิจารณาสิ่งที่เป็นไปได้

1.2 ทำความกระจ่างชัดในค่านิยม กำหนดว่าองค์กรเป็นตัวแทนของอะไร สิ่งที่ถูกต้องคืออะไร สิ่งที่ไม่ดีคืออะไร รักษาวัฒนธรรมสำนึกขององค์กร และกำหนดหลักการมุ่งใจเบื้องต้นให้กับสมาชิกทีมงานให้เป็นรูปธรรม

1.3 การควบคุมการทำงาน การออกคำสั่งในการตัดสินใจที่สำคัญ นับเป็นหน้าที่โดยตรงของทีมงานระดับสูง นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการออกคำสั่งและติดตามความก้าวหน้าเพื่อการวางแผนจัดหาทรัพยากรการบริหาร ตั้งแต่การออกแบบขององค์กรและเลือกพนักงาน และกำหนดค่าตอบแทน ค่าจ้าง รางวัลและแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างฝ่ายต่างๆ

1.4 ทำหน้าที่เสมือนสัญลักษณ์ขององค์กร รักษาการติดต่อระดับสูงกับบุคคลหรือองค์กรจากภายนอก เจรจาข้อตกลงที่สำคัญ และมีหลักประกันว่าองค์กรมีสภาพที่เหมาะสม และสร้างอิทธิพลต่อรัฐบาล และกำหนดนโยบายขององค์กร

2. ทีมงานบริหารระดับกลาง ลักษณะของทีมงานบริหารระดับกลาง คือ เป็นผู้จัดวางจุดมุ่งหมายที่มีรายละเอียดการปฏิบัติงานมาก และทำหน้าที่ประสานงานและควบคุมการทำงานของสมาชิกในองค์กร โดยเฉพาะบุคลากรหลักระดับหัวหน้างานฝ่ายต่างๆ ที่เป็นกลจักรสำคัญในองค์กร จัดหาทรัพยากรและวางแผนการปฏิบัติงาน สร้างกลยุทธ์การพัฒนาและการจัดการวิเคราะห์ขอบเขตของหน้าที่ต่างๆ ให้กับสมาชิกในทีม

3. ทีมงานระดับปฏิบัติ ได้แก่ ฝ่ายทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงาน บุคคลเหล่านี้อาจทำงานกับเครื่องจักรในโรงงาน หรืออาจจะเป็นฝ่ายขนย้ายรับส่ง สินค้า หรือ อาจจะเป็น ผู้ให้บริการลูกค้าในร้าน กัดตาการ บนรถทัวร์ รถไฟ หรือบนเครื่องบิน บุคลากร เหล่านี้เป็นคนเปลี่ยนปัจจัยป้อนเข้าผ่านกระบวนการให้เป็นผลผลิตสู่ลูกค้า จึงนับเป็นทีมงานที่มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร

4. ทีมงานเชิงเทคนิค เป็นฝ่ายจัดตั้งมาตรฐานในองค์กร ซึ่งอาจเป็นมาตรฐานทางเทคนิค มาตรฐานการผลิตหรือมาตรฐานการบริการ โดยเน้นเกณฑ์วิธีการที่เป็นรูปแบบเดียวกัน ทว่าทั้งองค์กรยังองค์กรมีขนาดใหญ่โตขึ้นมากเท่าใดความต้องการมาตรฐานยิ่งจำเป็นมากยิ่งขึ้น ทีมงานเชิงเทคนิคจึงต้องคืนตัวอยู่ตลอดเวลา

5. ทีมฝ่ายสนับสนุนการปฏิบัติงาน ปกติทีมงานดังกล่าวนี้เกิดขึ้นภายนอก และการไหลของงานตามปกติในองค์กร โดยหน้าที่ของทีมฝ่ายสนับสนุนการปฏิบัติงานจะให้การสนับสนุนทางอ้อม ซึ่งนับเป็นกองกำลังบำรุงที่สำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จและส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

พฤติกรรมการทำงานเป็นทีม

ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จนั้นแต่ละองค์กร ต้องมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละส่วนให้ชัดเจน ไม่ว่าจะ เป็นบทบาทของแต่ละบุคคลหรือของทีม ดังนี้ (สุนันทา เลานันท์, 2549: 74-75)

1. บทบาทของผู้นำทีม ได้แก่ รับนโยบายจากองค์กร กำหนดเป้าหมายแนวทาง และขั้นตอนการดำเนินงาน มอบหมายงานให้สมาชิกในทีม สร้างแรงจูงใจ เสริมแรงและให้กำลังใจ สมาชิก อำนวยความสะดวกช่วยเหลือสนับสนุนและแก้ปัญหา และประเมินผลการทำงาน

2. บทบาทของสมาชิกทีม ได้แก่ รับมอบหมายงานจากผู้นำทีมงาน ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ รับบทบาทเป็นผู้ตามที่ดี และตระหนักถึงผลสำเร็จของทีม

อธินันท์ สันทัศน์ (2551 อ้างถึงใน รุ่งธนา แสงมณี, 2552: 46) กล่าวว่า ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีมขึ้นอยู่กับพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของสมาชิกทีมและบทบาทของสมาชิก ดังนี้

1. พฤติกรรมการปฏิบัติงานของทีม มีลักษณะดังนี้คือ การปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบในฐานะสมาชิกทีม เปรียบเสมือนตกอยู่ในหมอกควันที่เต็มไปด้วยปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน แต่เมื่องานที่สมาชิกได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จ หมอกควันเหล่านั้นจะจางหายไป ดังนั้นพฤติกรรมของสมาชิกทีมจะมีส่วนประกอบที่สำคัญต่อผลสำเร็จหรือประสิทธิภาพย่อมขึ้นอยู่กับศักยภาพในด้านต่างๆ ของสมาชิกทีมด้วยเช่นกัน เพราะถ้าพฤติกรรมของสมาชิกทีมมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ในลักษณะสนิทสนมหรือแน่นแฟ้น พฤติกรรมของสมาชิกหรือทีมจะเป็นไปในทางที่ดี สมาชิกทีมต่างก็จะเข้าไปเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันและทุกคนจะทุ่มเทความสำคัญ เวลาทำงานให้กับทีมงานมากขึ้น

2. บทบาทของสมาชิกทีม มีลักษณะดังนี้คือ การรักษาบทบาทที่มั่นคงของทีมจะมีความแตกต่างกันตามลักษณะของทีมรวมทั้งความรู้ความสามารถของสมาชิกทีม โดยมีการจัดแบ่งบทบาทและหน้าที่ ความรับผิดชอบ กระจายงานกันตามความรู้ความสามารถและความถนัดของสมาชิก และสมาชิกทีมต้องมีความสามารถในการเข้าใจพฤติกรรมของตนเองและเพื่อนร่วมงาน โดยต้องเข้าใจว่ามนุษย์มีความแตกต่างกันทั้งร่างกาย จิตใจ ทักษะความรู้ ความสามารถ ประสิทธิภาพและมีเป้าหมายในชีวิตไม่เหมือนกัน สมาชิกทีมต้องแสดงบทบาทตามตำแหน่ง ต้องมีระเบียบกฎเกณฑ์ หรือมาตรฐานต่างๆ ที่เป็นเครื่องช่วยในการควบคุมให้สมาชิกทีมประพฤติสมาชิกทีมต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์มาตรฐานเหมือนๆ กัน

สรุปได้ว่า การกำหนดบทบาทหน้าที่เป็นสิ่งสำคัญในการทำงานเป็นทีม เพื่อให้แต่ละบุคคลรู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง และทำให้การทำงานในทีมมีกฎเกณฑ์และมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานประสบความสำเร็จ มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

3. แผนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของบริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด

จากวิสัยทัศน์ของบริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด กำหนดไว้ว่า “เราจะเป็นบริษัทที่ผลิตและจำหน่ายเครื่องประดับส่งออก เป็นที่ยอมรับและตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ดีที่สุดในโลก” บริษัทจึงต้องกำหนดแนวทางในการดำเนินงานในทุกๆ มิติ เช่น มิติทางการเรียนรู้ มิติกระบวนการภายใน มิติทางด้านลูกค้า และมิติทางการเงิน เพื่อลดปัญหาของเสียในกระบวนการผลิตให้น้อยลง ส่งผลให้กระบวนการผลิตมีประสิทธิภาพ ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ทั้งในด้านคุณภาพ ปริมาณ และการส่งมอบที่ตรงต่อเวลา โดยเริ่มจากการพัฒนาบุคลากร เสริมสร้างทักษะ สร้างกระบวนการเรียนรู้ เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม อันจะส่งผลถึงรายได้ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะนำไปสู่การเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

3.1 ประวัติความเป็นมาของบริษัท

บริษัท แมริกอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด (Marigot Jewellery (Thailand) Co., Ltd.) ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 13 กันยายน ค.ศ.1988 โดยมี บริษัท Swarovski International Holding AG จากสวิสเซอร์แลนด์เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ด้วยทุนจดทะเบียนชำระเต็ม 10 ล้านบาทและได้เพิ่มทุนเป็น 20 ล้านบาท ในปี ค.ศ.1993 เพื่อขยายโรงงานที่สอง (Marigot 2) โดยโรงงานผลิตแห่งแรก (Marigot 1) ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู ซึ่งเป็นทำเลที่มีความสะดวกเพียบพร้อมด้วยสาธารณูปโภคซึ่งยังผลประโยชน์เชิงเศรษฐกิจหลายด้าน โดยเฉพาะการอยู่ในเขตปลอดภาษีผลิตเพื่อการส่งออก (Export Processing Zone) อยู่ร่วมกับบริษัทข้ามชาติอื่นๆ

ต่อมาในปี ค.ศ.1993 และ ปี ค.ศ.1998 Marigot 2 และ 3 ได้สร้างเสร็จตามลำดับ เพื่อรองรับการขยายตัวของเครื่องประดับ Swarovski ในตลาดโลก

ในปี ค.ศ.2003 ด้วยความจำกัดของที่ดินเดิม ทำให้ต้องสร้างโรงผลิตเพิ่มในนิคมอุตสาหกรรมไฮเทคอยุธยา โดย Marigot 4 สร้างบนที่ดิน 27 ไร่ ซึ่งใหญ่มากกว่า 5 เท่าของที่ดินที่บางปู และเริ่มการผลิตเมื่อ 19 กุมภาพันธ์ ค.ศ.2004 กำลังผลิตอยู่ที่ 3.5 ล้านชิ้นต่อปี ด้วยพนักงาน 1,000 คน

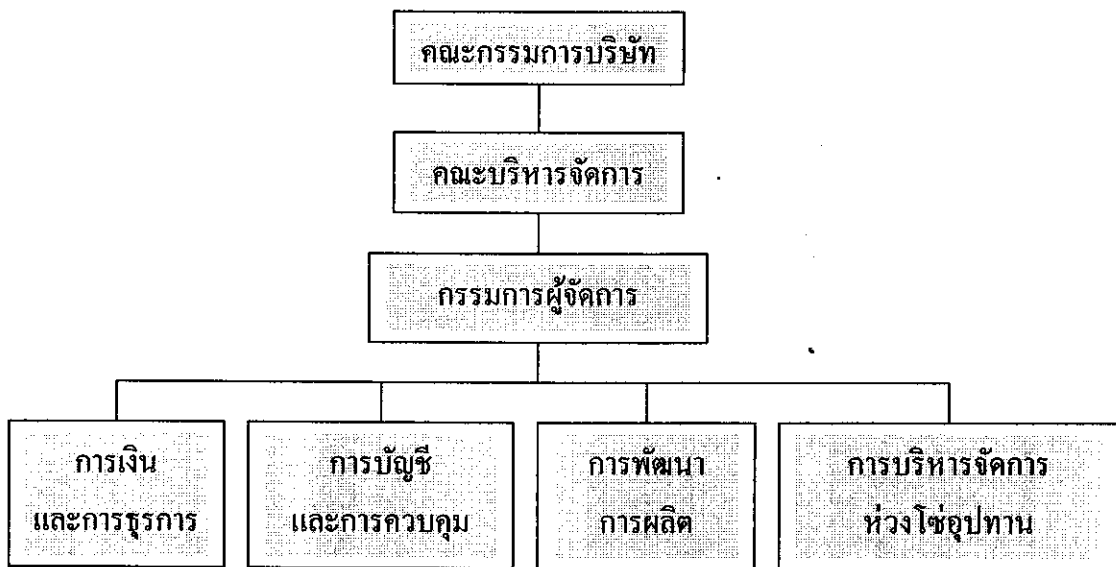
ในปี ค.ศ.2005 ได้เริ่มก่อสร้าง Marigot 5 บนที่ดินเดียวกัน ซึ่งแล้วเสร็จในปลายปี ค.ศ.2006 ด้วยพนักงาน 2,000 คน กำลังผลิตอยู่ที่ 4.5 ล้านชิ้นต่อปี

นอกเหนือจากการปรับปรุงกระบวนการผลิตและเครื่องจักรอย่างต่อเนื่อง การลงทุนหลักๆ จะเป็นการให้ทุกโรงงานมีเครื่องจักรที่เป็นเทคโนโลยีใหม่ๆ ประสิทธิภาพสูง ไม่ว่าจะเป็นระบบบำบัดด้านอากาศ และแหล่งน้ำ เพื่อให้การทำงานของพนักงานอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่มีสุขอนามัยที่ดี บริษัท ได้ลงทุนติดตั้งระบบคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัยล่าสุดทั่วถึงกันทั้งองค์การด้วยระบบ ERP ซึ่งมีระบบวางแผนและควบคุมการผลิต การบริหารจัดการวัตถุดิบ การเงิน การบัญชี รวมถึงระบบ MIS หรือสารสนเทศขององค์การ โดยมีผังโครงการองค์การดังภาพที่ 2.2

บริษัทฯ ผลิตสินค้าหลากหลาย อาทิ ต่างหู เข็มกลัด จี้คล้องสร้อย เข็มประดับ สร้อยข้อมือ และชิ้นส่วนเครื่องประดับ โดยการชุบด้วยโลหะเงิน ทอง โรเดียม และพลาตินัมประดับด้วยพลอยคริสตัล จาก Swarovski ออสเตรีย ซึ่งบริษัทฯ เป็นผู้ผลิตจำหน่ายทั่วโลก ผลิตภัณฑ์ของบริษัทไม่ชุบด้วยโลหะนิกเกิล คือ เป็น Nickel-Free เป็นการรักษาสีแวตล้อม จึงได้รับรางวัล “The Best 100 Products Award” ในปี ค.ศ.1993 จากสมาคมผู้บริโภคในประเทศไทย แสดงถึงความเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพมาตรฐานสูง และจากการที่บริษัทฯ มีนโยบายอย่างแรงกล้าในการให้ความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัย และสวัสดิการเสริมให้กับพนักงาน จึง

ได้รับรางวัล “Best Factory” หรือโรงงานดีเด่นในปี ค.ศ.1991 จากการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นการแสดงถึงความสะอาดและความเป็นระเบียบ ในการบำบัดด้วยระบบที่ทรงคุณภาพทั้งด้านอากาศและน้ำเสีย

นอกจากนี้ ในปี ค.ศ.2005 Marigot 4 และ 5 ที่อยุธยา ยังได้รับการรับรองด้านการบริหารจัดการด้วยระบบ ISO 9001: 2000 และต่อมาในเดือนมีนาคม ค.ศ.2009 บริษัทฯ ก็ได้รับ ISO 14001 ด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งแสดงถึงความเป็นสากลและได้มาตรฐาน ทั้งทางด้านการบริหารจัดการและด้านสิ่งแวดล้อม ส่งผลให้วิสัยทัศน์ที่บริษัทฯ ตั้งไว้ว่าจะเป็นแหล่งผลิตระดับโลก (World Class) ในการผลิตเครื่องประดับระดับภูมิภาค (Asia Pacific) ประสบความสำเร็จ



ภาพที่ 2.2 ผังโครงสร้างองค์กร บริษัท แมริกอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด

3.2 แนวคิดการเพิ่มคุณค่า (Value Creation)

การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) เป็นสิ่งที่อยู่บนพื้นฐานของปรัชญาขององค์การการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่กระตุ้นให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์และความจงรักภักดีและยังรวมถึงเครือข่ายผู้ผลิตและผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ด้วยเหตุดังกล่าวจึงสามารถนำแนวคิดการเพิ่มคุณค่า (Value Creation) มาดำเนินการวิเคราะห์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน ได้ ดังนี้

3.2.1 การเพิ่มคุณค่าของพนักงาน (Creating Employee Value)

บริษัทฯ ตระหนักถึงคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์และได้ทุ่มเทให้กับเรื่องนี้ โดยทราบดีว่าความแข็งแกร่งและแรงบันดาลใจของบุคลากรคือสิ่งที่นำพาบริษัทฯ ให้ก้าวขึ้นเป็นผู้นำทางธุรกิจ บริษัทฯ จึงมุ่งมั่นที่จะดูแลพนักงานทุกคนให้อยู่ดีมีกินดี โดยจัดสรรผลประโยชน์และจัดโครงการฝึกอบรมให้พนักงานทุกระดับ

การเคารพยกย่องเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมในองค์การ บริษัทฯ สร้างสภาพแวดล้อมที่มีความเคารพยกย่องและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การบริหารธุรกิจตามเป้าหมายที่ได้รับไว้อย่างชัดเจนและมีหน้าที่รับผิดชอบเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ บริษัทฯ แสดงความคิดเห็นตอบกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างยุติธรรม มีการลงทุนในด้านการเติบโตและการพัฒนาของพนักงานแต่ละคน และช่วยให้ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยให้ความสนใจต่อความปลอดภัยของสภาพแวดล้อมและผลประโยชน์ของพนักงาน

3.2.2 การเพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้า (Creating Customer Value)

บริษัทฯ มุ่งเน้นที่ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก ซึ่งกล่าวตามหลักวิชาการได้ว่า “รูปแบบของธุรกิจจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงตามความต้องการที่แท้จริง (Real Requirement) และความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า (Customer Satisfaction)” โดยได้อาศัยหลักการบริหารและการจัดการของโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด และจากผลดังกล่าว จะส่งผลโดยตรงต่อ “สายโซ่แห่งคุณภาพ (Quality Chain)” ที่จะเพิ่มมาตรฐานและความน่าเชื่อถือในภาพลักษณ์ของธุรกิจ เพื่อเพิ่มความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังมุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้า ในด้านของคุณภาพของสินค้าและระยะเวลาในการส่งมอบ เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า

3.2.3 การเพิ่มคุณค่าให้กับผู้ถือหุ้น (Creating Shareholder Value)

บริษัทฯ มุ่งเน้นที่การพัฒนาธุรกิจแบบยั่งยืนแทนการสร้างกำไรสูงสุดในระยะสั้น โดยบริษัทฯ ต้องเติบโตและสร้างผลกำไรสูงแบบยั่งยืน เพื่อตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด และต้องสามารถทำกำไรสูงเพื่อสร้างทุนสำหรับการเติบโตในอนาคต

3.2.4 การเพิ่มคุณค่าให้กับคู่ค้า (Creating Partner Value)

บริษัทฯ ได้ดำเนินการพัฒนาการเพิ่มคุณค่าให้กับคู่ค้าและให้ความสำคัญกับงานดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง โดยยึดหลักการปฏิบัติที่เสมอภาคและเป็นธรรมต่อคู่ค้า

3.2.5 การเพิ่มคุณค่าให้กับสังคมและสิ่งแวดล้อม (Creating Society and Environment Value)

บริษัทฯ มีหลักการดำเนินงานเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติแก่พนักงาน โดยให้จิตสำนึกต่อสิ่งแวดล้อมทั้งในแง่การปฏิบัติหน้าที่ประจำวันและในอนาคต โดยบริษัทฯ ได้อุทิศตนเพื่อปกป้องสุขภาพ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของโลก

3.3 การกำหนดกลยุทธ์ของบริษัท แมริคอท จิวเวลรี (ประเทศไทย) จำกัด

3.3.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

“เราจะเป็นบริษัทที่ผลิตและจำหน่ายเครื่องประดับส่งออก เป็นที่ยอมรับและตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ดีที่สุดในโลก”

3.3.2 พันธกิจ (Mission)

- พัฒนาประสิทธิภาพและมาตรฐานการดำเนินงาน โดยต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อสนับสนุนธุรกิจให้ยืนหยัดได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน
- ผลิตเครื่องประดับที่มีคุณภาพตามมาตรฐานโลก
- การนำพาบริษัทให้ก้าวขึ้นสู่การเป็นผู้นำทางธุรกิจการผลิตเครื่องประดับแฟชั่น
- การพัฒนาศักยภาพและคุณภาพชีวิตในงานของพนักงานทุกคน
- การมีบรรษัทภิบาลในการดำเนินธุรกิจ

3.3.3 กลยุทธ์ของบริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) บริษัทฯ ใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโตที่มุ่งเน้นด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) โดยการจัดตั้งทีมงานที่มีตัวแทนจากฝ่ายต่างๆ (Gross Function Integration Product Team) ได้แก่ ฝ่ายวิจัยและพัฒนา (R&D) และฝ่ายผลิต (Production) เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ที่สนองตอบความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ/การแข่งขัน (Business-level Strategy/Competitive Strategy) บริษัทฯ ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง โดยผลิตสินค้าที่มีคุณภาพเหนือกว่ามาตรฐานสากล

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional-level Strategy) ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ของบริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด

ฝ่าย/หน่วยงาน	กลยุทธ์ระดับหน้าที่
ฝ่ายวิจัยและพัฒนา (R&D)	<ol style="list-style-type: none"> พัฒนามาตรฐานคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้คุณภาพเหนือกว่ามาตรฐานสากล พัฒนารูปแบบและคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ให้เอื้อต่อการผลิตแบบต่อเนื่อง (Mass Production)
ฝ่ายผลิต (Production)	<ol style="list-style-type: none"> พัฒนากระบวนการผลิตให้สามารถรองรับการผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ พัฒนากระบวนการผลิตให้สามารถรองรับโครงการพัฒนามาตรฐานคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้สูงกว่ามาตรฐานสากล ขยายกำลังการผลิตอย่างน้อยร้อยละ 10 ต่อปี
ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์	<ol style="list-style-type: none"> ลด Competency Gap ของพนักงานทุกคนให้เป็นศูนย์ ลดผลการปฏิบัติงานที่ไม่บรรลุ KPI ของพนักงานลงร้อยละ 10

ที่มา: บริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด, 2553

- 3.3.4 ประเด็นยุทธศาสตร์ของบริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด ดังนี้
- ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร และการจัดการด้านเทคโนโลยี เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการผลิต
 - ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นในองค์กรและการบูรณาการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารขององค์กร
 - ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อรองรับการเติบโตขององค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
 - ยุทธศาสตร์ที่ 4 การเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการผลิต และการลดของเสียในกระบวนการผลิต เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในด้านคุณภาพและการทำกำไรสูงสุดขององค์กร
 - ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้าในด้านคุณภาพของสินค้า ประสิทธิภาพของการส่งมอบสินค้าและการได้รับปริมาณสินค้าตรงตามความต้องการ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นในองค์กร

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดรูปแบบการวิจัย โดยรวบรวมจากงานวิจัยและวิทยานิพนธ์ต่างๆ ดังนี้

สุรพงษ์ ภิโยภภาพ (2546) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการศึกษา พบว่า ระดับคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง คุณภาพชีวิตการทำงานด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ และการพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีมาก ส่วนด้านภาวะอิสระจากงาน คุณภาพชีวิตการทำงานอยู่ในระดับต่ำที่สุด ระดับความผูกพันองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ความผูกพันองค์กรด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนความผูกพันองค์กรด้านความตั้งใจและทุ่มเทให้กับงาน และด้านความปรารถนาที่จะทำงานในองค์กรต่อไปมีระดับความผูกพันสูง และระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานทางการปฏิบัติตามระเบียบวินัยเป็นด้านที่แสดงออกถึงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้ดีที่สุด รองลงมาเป็นด้านการคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรของบริษัท การมาทำงานและการตรงต่อเวลา และในด้านของการประสานงานและการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น

สำหรับด้านความรอบรู้ในงานและความสามารถในการเรียนรู้มีค่าคะแนนประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานต่ำที่สุด ความสัมพันธ์ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน และความผูกพันองค์กรที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงาน พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับปานกลาง และความผูกพันองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกัน การศึกษาสมการสำหรับใช้พยากรณ์ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พบว่า ตัวแปรทางด้านการพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน อายุ ความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มที่ และรายได้ สามารถอธิบายความผันแปรของตัวแปรประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานได้ร้อยละ 44.9 และเป็นไปในเชิงบวก

อิสริย์ สีลาสุนทรวัฒนา (2546) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ (ไทยแลนด์) จำกัด ผลการศึกษา พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน ด้านอายุ การศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่งงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านจิตวิทยา ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านขวัญและกำลังใจในการทำงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านแรงจูงใจสัมพันธภาพ ด้านอาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม ด้านเทคโนโลยี และด้านผลตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน และด้านการฝึกอบรมและพัฒนา มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ยุพดี เรืองแสง (2548) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา กรณีศึกษา บริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษา พบว่า พนักงานระดับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีเพศ อายุงาน และระยะเวลาที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาต่างกัน มีความเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานต่างกัน ภาวะผู้นำแบบเน้นงานและแบบปล่อยปละละเลยมีความสัมพันธ์ในเชิงลบ ส่วนผู้นำแบบเน้นคน แบบประนีประนอม และแบบทีมงานมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ชัยวิวัฒน์ ทองทวีชัยกิจ (2552) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานชิดลม ผลการศึกษา พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุ 28-37 ปี สถานภาพโสด ระดับการศึกษาปริญญาตรี และระยะเวลาการทำงานต่ำกว่า 5 ปี ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีประสิทธิภาพการทำงานแตกต่างกัน หลักการบริหารในภาพรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในทิศทางเดียวกันและในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม และการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง ส่วนค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ

รัชชชนก ธิตพิงศ์วิวัฒน์ (2552) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษา พบว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีความสำเร็จในการปฏิบัติงาน โดยรวมด้านประสิทธิผลในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความสำเร็จในการปฏิบัติงาน โดยรวมด้านประสิทธิผล ด้านประสิทธิภาพ และด้านพฤติกรรมในการทำงานแตกต่างกัน ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาองค์การ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านขวัญกำลังใจ ด้านความเชื่ออำนาจควบคุมตนเอง ด้านการจัดการความรู้ ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์โดยรวม มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการปฏิบัติงานด้านประสิทธิผล ด้านประสิทธิภาพ และด้านพฤติกรรมในการทำงานในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางถึงสูง การบริหารจัดการองค์การ ด้านการวางแผน ด้านการจัดการองค์การ ด้านการนำ และด้านการควบคุม โดยรวม มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการปฏิบัติงานด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง และด้านพฤติกรรมในการทำงานในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางถึงสูง และกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์การ ด้านโครงสร้าง ด้านกลยุทธ์ ด้านระบบภายใน ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านพนักงาน ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วม มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการปฏิบัติงานด้านประสิทธิผล ด้านประสิทธิผล และด้านพฤติกรรมในการทำงานในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางถึงสูง

มนสิชา แสงทอง (2552) ได้ศึกษาปัจจัยเชิงจิตที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทผลิตสี ในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว จังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการศึกษา พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นรายด้าน พบว่า ด้านกระบวนการบริหาร ด้านผลผลิต และผลลัพธ์ และด้านค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ปัจจัยเชิงจิตในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยเชิงจิตที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ มี 4 ด้าน ได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความมั่นคงในการทำงาน และด้านการปกครองบังคับบัญชา โดยสามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 50 และพนักงานที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งมีรายละเอียดของวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

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

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษานี้ได้กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างดังนี้

ประชากรที่ศึกษา คือ พนักงานระดับหัวหน้างาน และผู้ช่วยหัวหน้างาน ประจำหน่วยงานสายการผลิตของบริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด ทั้งโรงงานสาขานิคมอุตสาหกรรมบางปู และสาขานิคมอุตสาหกรรมไฮเทคอยุธยา จำนวน 300 คน (ฝ่ายการบุคคล บจก. แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย), 30 กันยายน 2553)

กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา คือ พนักงานระดับหัวหน้างาน และผู้ช่วยหัวหน้างาน ประจำหน่วยงานสายการผลิตของบริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด ทั้งโรงงานสาขานิคมอุตสาหกรรมบางปู และสาขานิคมอุตสาหกรรมไฮเทคอยุธยา จำนวน 180 คน

ในการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ผู้ศึกษาใช้วิธีการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของทาโร ยามานะ (Yamane, 1937: 727) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และความคาดเคลื่อนร้อยละ 5 ดังสูตร

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

โดยกำหนดให้ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากร

e = ค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ (=0.05)

$$\begin{aligned} \text{แทนค่าในสูตร } n &= \frac{300}{1 + 300(0.05)^2} \\ &= 171.43 \end{aligned}$$

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงกำหนดขนาดตัวอย่างและแจกแบบสอบถามจำนวน 180 ชุด โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งเป็นชั้นภูมิ (Stratified Sampling) ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มตามระดับตำแหน่งงาน คือ กลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างาน จำนวน 100 คน และกลุ่มพนักงานระดับผู้ช่วยหัวหน้างาน จำนวน 200 คน รวมทั้งสิ้น 300 คน แล้วจึงใช้วิธีการสุ่มเลือกตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling) โดยอาศัยสัดส่วนตามระดับตำแหน่งงาน และสุ่มเลือกผู้ตอบแบบสอบถามด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบอย่างง่าย (Simple Random Sampling) จนครบจำนวน 180 คน จากประชากรทั้งหมด 300 คน ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 การสุ่มตัวอย่างและจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ทำการสำรวจ

ตำแหน่งงาน	จำนวน (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
พนักงานระดับหัวหน้างาน	100	60
พนักงานระดับผู้ช่วยหัวหน้างาน	200	120
รวม	300	180

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีขั้นตอนสร้างดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบคำถามในแบบสอบถาม

2. กำหนดประเด็นและขอบเขตของคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

3. แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน บริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด โดยมีลักษณะเป็นคำถามแบบปลายเปิด มีหลายคำตอบให้เลือกเพียงคำตอบเดียว จำนวน 8 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษาสูงสุด อายุในการทำงานกับองค์กร ระดับรายได้ต่อเดือน ตำแหน่งงาน หน่วยงานต้นสังกัด และโรงงานสาขาที่สังกัด

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด แบ่งเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดการความรู้ ด้านภาวะผู้นำ และด้านการทำงานเป็นทีม

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด แบ่งเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านต้นทุนการผลิต ด้านระยะเวลาการส่งมอบ ด้านของเสียในกระบวนการผลิต และด้านงานระหว่างผลิต

โดยส่วนที่ 2 และ 3 เป็นคำถามที่ใช้วิธีการวัดแบบ Likert's Scale ซึ่งแบ่งเป็น 5 ระดับ จากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนความสำคัญ ดังนี้

คะแนน	ระดับการบริหารจัดการปัจจัยเชิงกลยุทธ์/ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
5	มีการบริหารจัดการปัจจัยเชิงกลยุทธ์/ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีมาก
4	มีการบริหารจัดการปัจจัยเชิงกลยุทธ์/ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี
3	มีการบริหารจัดการปัจจัยเชิงกลยุทธ์/ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีพอใช้
2	มีการบริหารจัดการปัจจัยเชิงกลยุทธ์/ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับไม่ดี
1	มีการบริหารจัดการปัจจัยเชิงกลยุทธ์/ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับไม่ใช่มาก

2.2 การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดำเนินการดังนี้

1. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ซึ่งที่มีเนื้อหาครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาและภาษา พร้อมทั้งแนะนำในการแก้ไขปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความถูกต้องเชิงเนื้อหา (Content Validity) และสามารถวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

2. นำแบบสอบถามไปทดสอบ (Try-out) กับพนักงานที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อทดสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยตรวจสอบความเข้าใจของผู้ตอบต่อคำถาม ลำดับของคำถาม ความถูกต้องของคำถาม แล้วนำมาแก้ไขข้อบกพร่องก่อนออกเก็บรวบรวมข้อมูลจริง โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (α -coefficient > 0.7)

ผลการทดสอบ พบว่า คำถามเกี่ยวกับปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค เท่ากับ 0.948 หรือมีค่าความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้ร้อยละ 94.8 และคำถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค เท่ากับ 0.807 หรือมีค่าความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้ ร้อยละ 80.7 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่เชื่อถือได้ ผู้ศึกษาจึงได้นำแบบสอบถามไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างวันที่ 1-20 ตุลาคม 2553 โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.1 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแล้วไปชี้แจง และขอความร่วมมือกลุ่มตัวอย่าง พนักงานระดับหัวหน้างาน และผู้ช่วยหัวหน้างาน ประจำหน่วยงานสายการผลิตของบริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด ทั้ง โรงงานสาขานิคมอุตสาหกรรมบางปู และสาขานิคมอุตสาหกรรมไฮเทคอยุธยา ในการตอบแบบสอบถาม

3.2 ดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามตามจำนวนและวิธีการสุ่มตัวอย่างที่ได้กำหนดไว้ พร้อมตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับ จำนวน 180 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด

3.3 นำข้อมูลที่ได้เข้าระบบกระบวนการประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ แล้วจึงนำผลไปวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนการศึกษา

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง จะใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for Social Science) โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ดังนี้

4.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) เพื่ออธิบายลักษณะของข้อมูลด้วยค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่

ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ใช้อธิบายลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน บริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด

ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้อธิบายระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 และ 2

โดยเกณฑ์การจัดช่วงคะแนนเฉลี่ยและการแปลความหมายคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็น ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{เกณฑ์การกำหนดช่วง} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนช่วงที่แบ่ง (จำนวนระดับความคิดเห็น)}} \\ &= \frac{(5-1)}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

กำหนดความหมายของระดับปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง องค์กรมีการบริหารจัดการปัจจัยเชิงกลยุทธ์ในระดับดีมาก

คะแนนเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง องค์กรมีการบริหารจัดการปัจจัยเชิงกลยุทธ์ในระดับดี

คะแนนเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง องค์กรมีการบริหารจัดการปัจจัยเชิงกลยุทธ์ในระดับพอใช้

คะแนนเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง องค์กรมีการบริหารจัดการปัจจัยเชิงกลยุทธ์ในระดับไม่ดี

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง องค์กรมีการบริหารจัดการปัจจัยเชิงกลยุทธ์ในระดับไม่ดีมาก

และกำหนดความหมายของระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับดีมาก

คะแนนเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับดี

คะแนนเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับพอใช้

คะแนนเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับไม่ดี

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับไม่ดีมาก

4.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามตามมติฐาน

4.2.1 การเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล โดยการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยสองกลุ่ม ด้วยค่าสถิติ t (t-test) การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยมากกว่าสองกลุ่ม ด้วยค่าสถิติ F (One-way ANOVA) และการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD (Fisher's Least-Significant Difference) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 3

4.2.2 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด โดยการทดสอบด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 4

โดยระดับความสัมพันธ์สามารถอธิบายได้ ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์
+/- 0.81 - 1.00	ถือว่า มีความสัมพันธ์สูงมาก
+/- 0.61 - 0.80	ถือว่า มีความสัมพันธ์สูง
+/- 0.41 - 0.60	ถือว่า มีความสัมพันธ์ปานกลาง
+/- 0.21 - 0.40	ถือว่า มีความสัมพันธ์ต่ำ
+/- 0.00 - 0.20	ถือว่า มีความสัมพันธ์ต่ำมาก

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด ผู้ศึกษานำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

ตอนที่ 3 ระดับปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

ตอนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างพนักงาน บริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษาสูงสุด อายุในการทำงานกับองค์กร ระบุว่ารายได้ต่อเดือน ตำแหน่งงาน หน่วยงานต้นสังกัด และ โรงงานสาขาที่สังกัด ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

			(n=180)
	ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ			
	ชาย	18	10.0
	หญิง	162	90.0

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

(n=180)		
ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
อายุ		
ต่ำกว่า 25 ปี	21	11.7
26-30 ปี	80	44.4
31-40 ปี	68	37.8
มากกว่า 40 ปี	11	6.1
สถานภาพการสมรส		
โสด	97	53.9
สมรส	76	42.2
หย่าร้าง/แยกกันอยู่	4	2.2
หม้าย	3	1.7
ระดับการศึกษาสูงสุด		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	157	87.2
ปริญญาตรี	23	12.8
อายุในการทำงานกับองค์กร		
ต่ำกว่า 2 ปี	9	5.0
2-5 ปี	63	35.0
6-9 ปี	41	22.8
9 ปี ขึ้นไป	67	37.2
ระดับรายได้ต่อเดือน		
ต่ำกว่า 15,000 บาท	168	93.3
15,001-20,000 บาท	12	6.7
ตำแหน่งงาน		
หัวหน้างาน	79	43.9
ผู้ช่วยหัวหน้างาน	101	56.1

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

	(n=180)	
ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
หน่วยงานต้นสังกัด		
Waxing	14	7.8
Casting	4	2.2
Support	18	10.0
Pre-plate	54	30.0
Plating	4	2.2
Post-plate	83	46.1
QC	3	1.7
โรงงานสาขาที่สังกัด		
นิคมอุตสาหกรรมบางปู	69	38.3
นิคมอุตสาหกรรมไฮเทคอยุธยา	111	61.7

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน บริษัท แมริกอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีดังนี้

เพศ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 162 คน คิดเป็นร้อยละ 90.0 และเพศชาย จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 10.0

อายุ กลุ่มตัวอย่างมีอายุระหว่าง 26-30 ปี มากที่สุด จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 44.4 รองลงมาคือ มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 37.8 มีอายุต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 11.7 และมีอายุมากกว่า 40 ปี น้อยที่สุด จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 6.1

สถานภาพการสมรส กลุ่มตัวอย่างมีสถานภาพโสดมากที่สุด จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 53.9 รองลงมาคือ มีสถานภาพสมรส จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 42.2 มีสถานภาพหย่าร้าง/แยกกันอยู่ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.2 และมีสถานภาพหม้ายน้อยที่สุด จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.7

ระดับการศึกษาสูงสุด กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 157 คน คิดเป็นร้อยละ 87.2 และมีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 12.8

อายุในการทำงานกับองค์กร กลุ่มตัวอย่างมีอายุในการทำงานกับองค์กร 9 ปี ขึ้นไปมากที่สุด จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 37.2 รองลงมาคือ มีอายุในการทำงานกับองค์กร 2-5 ปี

จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 35.0 มีอายุในการทำงานกับองค์กร 6-9 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 22.8 และมีอายุในการทำงานกับองค์กรต่ำกว่า 2 ปี น้อยที่สุด จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 5.0

ระดับรายได้ต่อเดือน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับรายได้ต่อเดือน ต่ำกว่า 15,000 บาท จำนวน 168 คน คิดเป็นร้อยละ 93.3 และมีระดับรายได้ต่อเดือน 15,001-20,000 บาท จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 6.7

ตำแหน่งงาน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้างาน จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 56.1 และมีตำแหน่งหัวหน้างาน จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 43.9

หน่วยงานต้นสังกัด กลุ่มตัวอย่างสังกัดหน่วยงาน Post-plate มากที่สุด จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 46.1 รองลงมาคือ สังกัดหน่วยงาน Pre-plate จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 30.0 หน่วยงาน Support จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 10.0 หน่วยงาน Waxing จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 7.8 หน่วยงาน Casting และ Plating มีจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.2 เท่ากัน และสังกัดหน่วยงาน QC น้อยที่สุด จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.7

โรงงานสาขาที่สังกัด กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ทำงานในโรงงานสาขานิคมอุตสาหกรรมไฮเทคอยุธยา จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 61.7 และโรงงานสาขานิคมอุตสาหกรรมบางปู จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 38.3

ตอนที่ 2 ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

ปัจจัยด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด ในการศึกษาครั้งนี้ แบ่งเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านต้นทุน ด้านระยะเวลาการส่งมอบ ด้านของเสียในกระบวนการผลิต และด้านงานระหว่างการผลิต ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยรวม

(n=180)

ปัจจัยด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
ด้านต้นทุน	3.83	0.686	ดี
ด้านระยะเวลาการส่งมอบ	3.75	0.733	ดี
ด้านของเสียในกระบวนการผลิต	3.83	0.691	ดี
ด้านงานระหว่างการผลิต	3.87	0.660	ดี
รวม	3.82	0.693	ดี

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับดี (\bar{X} =3.82) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีทุกด้าน โดยด้านงานระหว่างการผลิตมากที่สุด (\bar{X} =3.87) รองลงมาคือ ด้านต้นทุน และด้านของเสียในกระบวนการผลิต มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน (\bar{X} =3.83) และด้านระยะเวลาการส่งมอบ (\bar{X} =3.75)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกเป็นรายด้าน

(n=180)

ปัจจัยด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
ด้านต้นทุน			
1. ในรอบ 2-3 ปีที่ผ่านมา บริษัทมีผลงานด้านการทำกำไรอย่างต่อเนื่อง	3.99	0.709	ดี
2. บริษัทมีอัตราการเจริญเติบโตของรายได้อย่างต่อเนื่อง	4.12	0.631	ดี
3. ท่านสามารถปฏิบัติงานได้ผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย โดยมีต้นทุนที่ลดลง	3.52	0.697	ดี
4. ในรอบปีที่ผ่านมา งานที่ท่านปฏิบัติอยู่สามารถทำได้เร็วขึ้นกว่าเดิม	3.70	0.708	ดี
รวม	3.83	0.686	ดี

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

(n=180)			
ปัจจัยด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
ด้านระยะเวลาการส่งมอบ			
1. ในระยะเวลาที่ผ่านมา บริษัทสามารถส่งมอบสินค้าได้ ตามระยะเวลาที่ลูกค้าต้องการ	3.76	0.752	ดี
2. บริษัทสามารถผลิตสินค้าได้ตามความต้องการของ ลูกค้า	3.72	0.733	ดี
3. คุณภาพในเชิงผลผลิตที่ได้ เป็นไปตามเป้าหมายหรือ เกณฑ์ที่กำหนดของบริษัท	3.67	0.746	ดี
4. ลูกค้ามีความพึงพอใจในด้านการส่งมอบสินค้า ปริมาณ และคุณภาพ	3.84	0.702	ดี
รวม	3.75	0.733	ดี
ด้านของเสียในกระบวนการผลิต			
1. ท่านสามารถปฏิบัติงานได้ผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย โดย มีของเสียในกระบวนการผลิตที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง	3.44	0.678	ดี
2. หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับการควบคุม คุณภาพในกระบวนการผลิต เพื่อลดของเสียใน กระบวนการผลิต	4.02	0.705	ดี
3. บริษัทมีนโยบายที่มุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพใน กระบวนการผลิตอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อการควบคุม ปริมาณของเสียในกระบวนการผลิต	4.09	0.707	ดี
4. คุณภาพในเชิงผลผลิตที่ได้ เป็นไปตามเป้าหมายหรือ เกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดของบริษัท	3.72	0.679	ดี
5. พนักงานในหน่วยงานของท่านตระหนักถึงความสำคัญ ของแผนงานควบคุมคุณภาพ เพื่อการลดปริมาณของ เสียในกระบวนการผลิต	3.85	0.681	ดี
6. พนักงานในหน่วยงานของท่านปฏิบัติงานตามขั้นตอน การปฏิบัติงานที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด เพื่อ ประสิทธิภาพในกระบวนการผลิต	3.85	0.697	ดี
รวม	3.83	0.691	ดี

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

(n=180)

ปัจจัยด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
ด้านงานระหว่างการผลิต			
1. หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับการลดปริมาณของ WIP ในกระบวนการผลิต	3.88	0.628	ดี
2. ในระยะเวลาที่ผ่านมา ปริมาณ WIP ในหน่วยงานของท่านลดลงอย่างต่อเนื่อง	3.67	0.685	ดี
3. บริษัทมีนโยบายที่มุ่งมั่นในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของกระบวนการผลิต เพื่อการควบคุมระยะเวลาในการผลิตให้เป็นไปตามที่กำหนด	4.06	0.666	ดี
รวม	3.87	0.660	ดี

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านดังนี้

1. ด้านต้นทุน มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.83$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับดีทุกข้อ โดยมากที่สุดข้อบริษัทมีอัตราการเจริญเติบโตของรายได้อย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}=4.12$) รองลงมาคือ ในรอบ 2-3 ปีที่ผ่านมา บริษัทมีผลงานด้านการทำกำไรอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}=3.99$) ในรอบปีที่ผ่านมา งานที่ท่านปฏิบัติอยู่สามารถทำได้เร็วขึ้นกว่าเดิม ($\bar{X}=3.70$) และท่านสามารถปฏิบัติงานได้ผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายโดยมีต้นทุนที่ลดลง ($\bar{X}=3.52$)

2. ด้านระยะเวลาการส่งมอบ มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.75$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับดีทุกข้อ โดยมากที่สุดข้อลูกค้ามีความพึงพอใจในด้านการส่งมอบสินค้า ปริมาณและคุณภาพ ($\bar{X}=3.84$) รองลงมาคือ ในระยะเวลาที่ผ่านมา บริษัทสามารถส่งมอบสินค้าได้ตามระยะเวลาที่ลูกค้าต้องการ ($\bar{X}=3.76$) บริษัทสามารถผลิตสินค้าได้ตามความต้องการของลูกค้า ($\bar{X}=3.72$) และคุณภาพในเชิงผลผลิตที่ได้ เป็นไปตามเป้าหมายหรือเกณฑ์ที่กำหนดของบริษัท ($\bar{X}=3.67$)

3. ด้านของเสียในกระบวนการผลิต มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.83$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับดีทุกข้อ โดยมากที่สุดข้อบริษัทมีนโยบายที่มุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพในกระบวนการผลิตอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อการควบคุมปริมาณของเสียในกระบวนการผลิต ($\bar{X}=4.09$) รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับการควบคุมคุณภาพในกระบวนการผลิต เพื่อลดของเสียในกระบวนการผลิต ($\bar{X}=4.02$) พนักงานในหน่วยงานของท่านตระหนักถึงความสำคัญของแผนงานควบคุมคุณภาพ เพื่อการลดปริมาณของเสียในกระบวนการผลิต และพนักงานในหน่วยงานของท่านปฏิบัติงานตามขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด เพื่อประสิทธิภาพในกระบวนการผลิต มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X}=3.85$) คุณภาพในเชิงผลผลิตที่ได้ เป็นไปตามเป้าหมายหรือเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดของบริษัท ($\bar{X}=3.72$) และท่านสามารถปฏิบัติงานได้ผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย โดยมีของเสียในกระบวนการผลิตที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}=3.44$)

4. ด้านงานระหว่างการผลิต มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.87$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับดีทุกข้อ โดยมากที่สุดข้อบริษัทมีนโยบายที่มุ่งมั่นในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของกระบวนการผลิต เพื่อการควบคุมระยะเวลาในการผลิตให้เป็นไปตามที่กำหนด ($\bar{X}=4.06$) รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับการลดปริมาณของ WIP ในกระบวนการผลิต ($\bar{X}=3.88$) และในระยะเวลาที่ผ่านมา ปริมาณ WIP ในหน่วยงานของท่านลดลงอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}=3.67$)

ตอนที่ 3 ระดับปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด ในการศึกษาครั้งนี้ แบ่งเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดการความรู้ ด้านภาวะผู้นำ และด้านการทำงานเป็นทีม ดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวม

(n=180)

ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	3.27	0.745	พอใช้
ด้านการจัดการความรู้	3.57	0.742	ดี
ด้านภาวะผู้นำ	3.65	0.777	ดี
ด้านการทำงานเป็นทีม	3.51	0.731	ดี
รวม	3.50	0.749	ดี

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.50$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับดี ในด้านภาวะผู้นำมากที่สุด ($\bar{X}=3.65$) รองลงมาคือ ด้านการจัดการความรู้ ($\bar{X}=3.57$) ด้านการทำงานเป็นทีม ($\bar{X}=3.51$) และมีการดำเนินงานอยู่ในระดับพอใช้ ในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X}=3.27$)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

(n=180)

ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์			
1. ปัจจุบันท่านเห็นว่าวิธีการสรรหาทรัพยากรบุคคลของบริษัท สามารถคัดสรรบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถได้เป็นอย่างดีหรือชัดเจน	3.11	0.689	พอใช้
2. บริษัทได้กำหนดโครงสร้างองค์กรและบรรยากาศที่สามารถตอบสนองการปฏิบัติงานของบุคลากรได้เหมาะสมตามสภาวะแวดล้อมการแข่งขัน	3.37	0.693	ดี

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

			(n=180)
ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	\bar{x}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
3. ท่านคิดว่าผลตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับเหมาะสมกับความรู้ความสามารถและมีความเป็นธรรม	2.98	0.855	พอใช้
4. บริษัทมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความโปร่งใสและเป็นธรรม	3.29	0.789	พอใช้
5. บริษัทมีระบบการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมใน ความก้าวหน้าตามบันไดอาชีพอย่างชัดเจน	3.39	0.721	พอใช้
6. การมอบหมายให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ มีการคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคลากรเป็นพื้นฐาน	3.48	0.721	ดี
รวม	3.27	0.745	พอใช้
ด้านการจัดการความรู้			
1. บริษัทมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นสังคมที่มีการแลกเปลี่ยนและการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน	3.48	0.720	ดี
2. บริษัทได้ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาและเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง	3.56	0.662	ดี
3. บริษัทมีการจัดการแหล่งความรู้อย่างเป็นระบบที่บุคลากรสามารถเข้าถึงได้ตลอดเวลา	3.32	0.796	พอใช้
4. ผู้บริหารของบริษัทให้ความสำคัญกับกิจกรรมการเรียนรู้ขององค์กรอย่างเห็นได้ชัดเจนและเป็นรูปธรรม	3.69	0.813	ดี
5. หากเพื่อนพนักงานในหน่วยงานของท่านไม่สามารถมาปฏิบัติงานได้ ท่านมีความพร้อมด้านทักษะและความรู้ที่จะทำงานแทนได้ทันที	3.87	0.696	ดี
6. พนักงานในบริษัทมีการสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้ ความเข้าใจ ด้านการทำงานระหว่างกันอย่างสม่ำเสมอ	3.47	0.765	ดี
รวม	3.57	0.742	ดี

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

(n=180)			
ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	\bar{x}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
ด้านภาวะผู้นำ			
1. ผู้บังคับบัญชามีความดีที่รับฟังปัญหาของพนักงาน พร้อมทั้งให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหากับทุกคนอย่างเสมอภาค	3.64	0.831	ดี
2. ผู้บังคับบัญชามีการวางแผนการปฏิบัติงานและติดตามประเมินผลงาน	3.81	0.768	ดี
3. ผู้บังคับบัญชาให้ความยุติธรรมและความสัมพันธ์ต่อพนักงานทุกคนเท่าเทียมกัน	3.52	0.900	ดี
4. ท่านสามารถสร้างสรรค์การปฏิบัติงานได้เองโดยไม่ต้องมีการกำกับดูแลโดยใกล้ชิด	3.49	0.673	ดี
5. ท่านได้รับมอบหมายอำนาจตัดสินใจอย่างพอเพียงในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ	3.62	0.671	ดี
6. ผู้บังคับบัญชามีทักษะและความตั้งใจในการพัฒนาศักยภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานให้เกิดประสิทธิภาพ	3.88	0.730	ดี
7. ผู้บังคับบัญชามีการสร้างบรรยากาศให้เกิดความรัก ความช่วยเหลือ การร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน	3.69	0.799	ดี
8. ผู้บังคับบัญชามีเทคนิคในการจูงใจพนักงานในการทำงาน และเข้าใจพฤติกรรมของพนักงานแต่ละคน	3.51	0.842	ดี
รวม	3.65	0.777	ดี
ด้านการทำงานเป็นทีม			
1. สมาชิกในทีมงานมีทักษะความสามารถที่หลากหลาย และสามารถปฏิบัติงานได้ลุล่วง ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	3.53	0.736	ดี
2. สมาชิกในทีมงานมีความรู้ความสามารถเพียงพอในการทำงานให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ	3.59	0.658	ดี
3. บุคลิกภาพของทุกคนในทีมงานสนับสนุน และส่งเสริมการดำเนินงานของทีมงาน	3.48	0.655	ดี

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

(n=180)

ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
4. ท่านเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อการทำงานในทีม	3.63	0.677	ดี
5. สมาชิกในทีมงานสามารถดำเนินบทบาทตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่	3.64	0.738	ดี
6. สมาชิกในทีมงานมีการปรึกษาหารือ เพื่อแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการทำงาน	3.63	0.747	ดี
7. สมาชิกในทีมงานมีการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันอย่างเปิดเผย และมีความจริงใจต่อกัน	3.37	0.818	พอใช้
8. สมาชิกในทีมงานคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว	3.17	0.822	พอใช้
รวม	3.51	0.731	ดี

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ดังนี้

1. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับพอใช้ ($\bar{X}=3.27$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับดี ในข้อการมอบหมายให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ มีการคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคลากรเป็นพื้นฐาน ($\bar{X}=3.48$) รองลงมา มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับพอใช้ ในข้อบริษัทมีระบบการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในความก้าวหน้าตามบันไดอาชีพอย่างชัดเจน ($\bar{X}=3.39$) บริษัทได้กำหนดโครงสร้างองค์กรและบรรยากาศที่สามารถตอบสนองการปฏิบัติงานของบุคลากรได้เหมาะสมตามภาวะแวดล้อมการแข่งขัน ($\bar{X}=3.37$) บริษัทมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความโปร่งใสและเป็นธรรม ($\bar{X}=3.29$) ปัจจุบันท่านเห็นว่าวิธีการสรรหาทรัพยากรบุคคลของบริษัท สามารถคัดสรรบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถได้เป็นอย่างดีหรือชัดเจน ($\bar{X}=3.11$) และท่านคิดว่าผลตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับเหมาะสมกับความรู้ความสามารถและมีความเป็นธรรม ($\bar{X}=2.98$)

2. ด้านการจัดการความรู้ มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.57$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับดี ในข้อหากเพื่อนพนักงานในหน่วยงานของท่านไม่สามารถมาปฏิบัติงานได้ ท่านมีความพร้อมด้านทักษะและความรู้ที่จะทำงานแทนได้ทันที มากที่สุด ($\bar{X}=3.87$) รองลงมาคือ ผู้บริหารของบริษัทให้ความสำคัญกับกิจกรรมการเรียนรู้ขององค์กรอย่างเห็นได้ชัดเจนและเป็นรูปธรรม ($\bar{X}=3.69$) บริษัทได้ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาและเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}=3.56$) บริษัทมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นสังคมที่มีการแลกเปลี่ยนและการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน ($\bar{X}=3.48$) พนักงานในบริษัทมีการสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจด้านการทำงานระหว่างกันอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X}=3.47$) และมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับพอใช้ ในข้อบริษัทมีการจัดการแหล่งความรู้อย่างเป็นระบบที่บุคลากรสามารถเข้าถึงได้ตลอดเวลา ($\bar{X}=3.32$)

3. ด้านภาวะผู้นำ มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.65$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับดีทุกข้อ โดยมากที่สุดข้อผู้บังคับบัญชามีทักษะและความตั้งใจในการพัฒนาศักยภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานให้เกิดประสิทธิภาพ ($\bar{X}=3.88$) รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชามีการวางแผนการปฏิบัติงานและติดตามประเมินผลงาน ($\bar{X}=3.81$) ผู้บังคับบัญชามีการสร้างบรรยากาศให้เกิดความรัก ความอบอุ่น ความช่วยเหลือ การร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน ($\bar{X}=3.69$) ผู้บังคับบัญชามีความยินดีที่จะรับฟังปัญหาของพนักงาน พร้อมทั้งให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหาทุกคนอย่างเสมอภาค ($\bar{X}=3.64$) ท่านได้รับมอบหมายอำนาจตัดสินใจอย่างพอเพียงในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ ($\bar{X}=3.62$) ผู้บังคับบัญชาให้ความยุติธรรมและความสัมพันธ์ต่อพนักงานทุกคนเท่าเทียมกัน ($\bar{X}=3.52$) ผู้บังคับบัญชามีเทคนิคในการจูงใจพนักงานในการทำงาน และเข้าใจพฤติกรรมของพนักงานแต่ละคน ($\bar{X}=3.51$) และท่านสามารถสร้างสรรค์การปฏิบัติงานได้เองโดยไม่ต้องมีการกำกับดูแลโดยใกล้ชิด ($\bar{X}=3.49$)

4. ด้านการทำงานเป็นทีม มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.51$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับดี ในข้อสมาชิกในทีมงานสามารถดำเนินบทบาทตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มใจมากที่สุด ($\bar{X}=3.64$) รองลงมาคือ ท่านเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อการทำงานในทีม และสมาชิกในทีมงานมีการปรึกษาหารือ เพื่อแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X}=3.63$) สมาชิกในทีมงานมีความรู้ความสามารถเพียงพอในการทำงานให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X}=3.59$) สมาชิกในทีมงานมีทักษะความสามารถที่หลากหลาย และสามารถปฏิบัติงานได้ลุล่วง ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ($\bar{X}=3.53$) บุคลิกภาพของทุกคนใน

ทีมงานสนับสนุน และส่งเสริมการดำเนินงานของทีมงาน ($\bar{X}=3.48$) และมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับพอใช้ ในข้อสมาชิกในทีมงานมีการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันอย่างเปิดเผย และมีความจริงใจต่อกัน ($\bar{X}=3.37$) และสมาชิกในทีมงานคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ($\bar{X}=3.17$)

ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษาสูงสุด อายุในการทำงานกับองค์กร ระดับรายได้ต่อเดือน ตำแหน่งงาน หน่วยงานต้นสังกัด และโรงงานสาขาที่สังกัด โดยการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยสองกลุ่ม ด้วยค่าสถิติ t (t-test) และทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยมากกว่าสองกลุ่ม ด้วยค่าสถิติ F (One-way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 มีสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

สมมติฐาน 1 พนักงานของบริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.6 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามเพศ

(n=180)

ปัจจัยด้านประสิทธิภาพ	เพศชาย (n=18)		เพศหญิง (n=162)		t	Sig.
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
การปฏิบัติงาน						
ด้านต้นทุน	3.83	0.924	4.03	0.573	-0.889	0.386
ด้านระยะเวลาการส่งมอบ	3.67	0.767	3.86	0.649	-1.019	0.321
ด้านของเสียในกระบวนการผลิต	3.78	0.808	3.89	0.557	-0.568	0.577
ด้านงานระหว่างการผลิต	3.78	0.732	3.88	0.550	-0.590	0.562
รวม	3.77	0.808	3.92	0.582	-1.029	0.316

หมายเหตุ: * หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.6 พบว่า พนักงาน บริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีเพศแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.7 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามอายุ

(n=180)

ปัจจัยด้านประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน	ต่ำกว่า 25 ปี (n=21)		26-30 ปี (n=80)		31-40 ปี (n=68)		มากกว่า 40 ปี (n=11)		F	Sig.
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
	ด้านต้นทุน	4.14	0.655	3.90	0.648	4.13	0.571	3.82		
ด้านระยะเวลาการส่งมอบ	4.05	0.384	3.79	0.650	3.81	0.738	4.00	0.632	1.125	0.341
ด้านของเสียใน กระบวนการผลิต	4.14	0.573	3.77	0.595	3.93	0.581	3.82	0.405	2.516	0.060
ด้านงานระหว่างการผลิต	4.10	0.625	3.82	0.612	3.88	0.505	3.73	0.467	1.514	0.212
รวม	4.11	0.559	3.82	0.626	3.94	0.599	3.84	0.477	1.871	0.136

หมายเหตุ: * หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.7 พบว่า พนักงาน บริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีอายุแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.8 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามสถานภาพการสมรส

(n=180)

ปัจจัยด้านประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน	โสด (n=97)		สมรส (n=76)		หย่า/แยกกันอยู่ (n=4)		หม้าย (n=3)		F	Sig.
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
	ด้านต้นทุน	3.89	0.610	4.12	0.588	4.50	0.577	4.67		
ด้านระยะเวลาการส่งมอบ	3.76	0.591	3.91	0.696	3.75	1.258	4.67	0.577	2.344	0.075
ด้านของเสียใน กระบวนการผลิต	3.86	0.595	3.88	0.588	4.00	0.000	4.33	0.577	0.708	0.549
ด้านงานระหว่างการผลิต	3.90	0.568	3.84	0.590	3.75	0.500	4.00	0.000	0.240	0.868
รวม	3.85	0.591	3.94	0.616	4.00	0.584	4.42	0.433	2.379	0.071

หมายเหตุ: * หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.8 พบว่า พนักงาน บริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีสถานภาพการสมรสแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงาน บริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีสถานภาพการสมรสแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านต้นทุนแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.9 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามสถานภาพการสมรส เป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD

(n=180)

ปัจจัยด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	\bar{x}	สถานภาพการสมรส			
		โสด	สมรส	หย่า/แยกกันอยู่	หม้าย
		3.89	4.12	4.50	4.67
ด้านต้นทุน					
โสด	3.89		-0.232*	-0.613*	-0.780*
สมรส	4.12			-0.382	-0.548
หย่า/แยกกันอยู่	4.50				-0.167
หม้าย	4.67				

หมายเหตุ: * หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.9 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ด้วยวิธี LSD ของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด ในด้านต้นทุน จำแนกตามสถานภาพการสมรส พบว่า พนักงานที่มีสถานภาพหม้าย หย่าร้าง/แยกกันอยู่ และสมรส มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านต้นทุน สูงกว่าพนักงานที่มีสถานภาพโสด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ย 0.780, 0.613 และ 0.232 ตามลำดับ ส่วนค่าเฉลี่ยคู่อื่นๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.10 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด

(n=180)

ปัจจัยด้านประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน	ต่ำกว่าปริญญาตรี (n=157)		ปริญญาตรี (n=23)		t	Sig.
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
	ด้านต้นทุน	4.04	0.613	3.78		
ด้านระยะเวลาการส่งมอบ	3.86	0.684	3.70	0.470	1.463	0.152
ด้านของเสียในกระบวนการผลิต	3.91	0.582	3.65	0.573	2.019	0.053
ด้านงานระหว่างการผลิต	3.85	0.575	4.00	0.522	-1.240	0.225
รวม	3.92	0.614	3.78	0.541	1.309	0.201

หมายเหตุ: * หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.10 พบว่า พนักงาน บริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.11 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามอายุในการทำงานกับองค์กร

(n=180)

ปัจจัยด้านประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน	ต่ำกว่า 2 ปี (n=9)		2-5 ปี (n=63)		6-9 ปี (n=41)		9 ปี ขึ้นไป (n=67)		F	Sig.
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
	ด้านต้นทุน	4.11	0.333	3.89	0.675	4.05	0.590	4.09		
ด้านระยะเวลาการส่งมอบ	3.78	0.833	3.78	0.608	3.85	0.691	3.90	0.677	0.371	0.774
ด้านของเสียใน กระบวนการผลิต	3.89	0.601	3.81	0.618	3.90	0.625	3.93	0.531	0.454	0.714
ด้านงานระหว่างการผลิต	4.11	0.601	3.87	0.553	3.85	0.654	3.85	0.530	0.570	0.635
รวม	3.97	0.592	3.84	0.614	3.91	0.640	3.94	0.584	0.748	0.525

หมายเหตุ: * หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.11 พบว่า พนักงานบริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีอายุการทำงานกับองค์กรแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.12 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามระดับรายได้ต่อเดือน

(n=180)

ปัจจัยด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	ต่ำกว่า 15,000 บาท		15,001-20,000 บาท		t	Sig.
	(n=168)		(n=12)			
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.		
ด้านต้นทุน	4.01	0.629	4.00	0.426	0.090	0.930
ด้านระยะเวลาการส่งมอบ	3.86	0.665	3.50	0.522	2.280	0.039*
ด้านของเสียในกระบวนการผลิต	3.88	0.601	3.92	0.289	-0.437	0.667
ด้านงานระหว่างการผลิต	3.86	0.572	4.08	0.515	-1.459	0.168
รวม	3.90	0.617	3.88	0.438	0.689	0.502

หมายเหตุ: * หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.12 พบว่า พนักงาน บริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงาน บริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านระยะเวลาในการส่งมอบแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพนักงานที่มีระดับรายได้ต่อเดือน ต่ำกว่า 15,000 บาท มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านระยะเวลาในการส่งมอบ สูงกว่าพนักงานที่มีระดับรายได้ต่อเดือน 15,001-20,000 บาท โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย 0.363

ตารางที่ 4.13 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตาม
ตำแหน่งงาน

(n=180)

ปัจจัยด้านประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน	หัวหน้างาน		ผู้ช่วยหัวหน้างาน		t	Sig.
	(n=79)		(n=101)			
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.		
ด้านต้นทุน	3.97	0.620	4.04	0.615	-0.700	0.485
ด้านระยะเวลาการส่งมอบ	3.68	0.743	3.96	0.564	-2.749	0.007*
ด้านของเสียในกระบวนการผลิต	3.85	0.579	3.90	0.592	-0.602	0.548
ด้านงานระหว่างการผลิต	3.89	0.554	3.86	0.584	0.290	0.772
รวม	3.85	0.624	3.94	0.589	-1.101	0.272

หมายเหตุ: * หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.13 พบว่า พนักงาน บริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงาน บริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านระยะเวลาในการส่งมอบแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพนักงานที่มีตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้างาน มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านระยะเวลาในการส่งมอบ สูงกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งหัวหน้างาน โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย 0.277

ตารางที่ 4.14 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามหน่วยงาน
ต้นสังกัด

(n=180)

ปัจจัยด้าน ประสิทธิ ภาพ การปฏิบัติงาน	Waxing (n=14)		Casting (n=4)		Support (n=18)		Pre-plate (n=54)		Plating (n=4)		Post-plate (n=83)		QC (n=3)		F	Sig.
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านต้นทุน	4.07	0.475	4.00	0.000	3.78	0.732	4.09	0.622	4.25	0.500	3.98	0.624	4.33	0.577	0.889	0.504
ด้านระยะเวลา การส่งมอบ	3.93	0.475	4.50	0.577	3.78	0.647	3.87	0.702	3.75	0.500	3.77	0.669	4.33	0.577	1.199	0.309
ด้านของเสียใน กระบวนการผลิต	4.00	0.555	4.00	0.000	3.89	0.676	3.87	0.584	4.00	0.000	3.83	0.601	4.33	0.577	0.544	0.774
ด้านงานระหว่าง การผลิต	4.07	0.267	3.75	0.500	3.94	0.725	3.87	0.551	3.75	0.500	3.83	0.601	4.00	0.000	0.483	0.820
รวม	4.02	0.443	4.06	0.269	3.85	0.695	3.93	0.615	3.94	0.375	3.85	0.624	4.25	0.433	0.845	0.537

จากตารางที่ 4.14 พบว่า พนักงาน บริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มี
หน่วยงานต้นสังกัดแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.15 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามโรงงาน
สาขาที่สังกัด

(n=180)

ปัจจัยด้านประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน	นิคมฯ บางปู (n=69)		นิคมฯ อยุรยา (n=111)		t	Sig.
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
	ด้านต้นทุน	4.20	0.584	3.89		
ด้านระยะเวลาการส่งมอบ	4.10	0.598	3.68	0.649	4.495	0.000*
ด้านของเสียในกระบวนการผลิต	3.99	0.528	3.81	0.611	2.030	0.044*
ด้านงานระหว่างการผลิต	3.86	0.576	3.88	0.568	-0.317	0.752
รวม	4.04	0.572	3.82	0.609	2.536	0.012*

หมายเหตุ: * หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.15 พบว่า พนักงาน บริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีโรงงานสาขาที่สังกัดแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงาน บริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีโรงงานสาขาที่สังกัดแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านต้นทุน ด้านระยะเวลาการส่งมอบ และด้านของเสียในกระบวนการผลิตแตกต่างกัน โดยพนักงานที่ทำงานในโรงงานสาขานิคมอุตสาหกรรมบางปู มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านระยะเวลาการส่งมอบ ด้านต้นทุน และด้านงานระหว่างการผลิต สูงกว่าพนักงานที่ทำงานในโรงงานสาขานิคมอุตสาหกรรมไฮเทคอยุธยา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย 0.426, 0.311 และ 0.175 ตามลำดับ

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ซึ่งได้แก่ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดการความรู้ ด้านภาวะผู้นำ และด้านการทำงานเป็นทีม กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด โดยการทดสอบด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 มีสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

สมมติฐาน 2 ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดการความรู้ ด้านภาวะผู้นำ และด้านการทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด

ตารางที่ 4.16 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กับ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

(n=180)

ปัจจัยด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	ปัจจัยเชิงกลยุทธ์		
	ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์		
	r	Sig.	ระดับความสัมพันธ์
ด้านต้นทุน	0.377	0.000*	ต่ำ
ด้านระยะเวลาการส่งมอบ	0.303	0.000*	ต่ำ
ด้านของเสียในกระบวนการผลิต	0.375	0.000*	ต่ำ
ด้านงานระหว่างการผลิต	0.299	0.000*	ต่ำ
รวม	0.375	0.000*	ต่ำ

หมายเหตุ: * หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวมของพนักงาน บริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.375 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ เมื่อบริษัทฯ มีการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพิ่มขึ้น พนักงานจะมีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวมเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อย

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านต้นทุน ด้านของเสียในกระบวนการผลิต ด้านระยะเวลาการส่งมอบ และด้านงานระหว่างการผลิต ของพนักงาน บริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.377, 0.375, 0.303 และ 0.299 ตามลำดับ แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ เมื่อบริษัทฯ มีการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพิ่มขึ้น พนักงานจะมีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านต้นทุน ด้านของเสียในกระบวนการผลิต ด้านระยะเวลาการส่งมอบ และด้านงานระหว่างการผลิต เพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อย

ตารางที่ 4.17 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ด้านการจัดการความรู้ กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

(n=180)

ปัจจัยด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	ปัจจัยเชิงกลยุทธ์		
	ด้านการจัดการความรู้		
	r	Sig.	ระดับความสัมพันธ์
ด้านต้นทุน	0.276	0.000*	ต่ำ
ด้านระยะเวลาการส่งมอบ	0.307	0.000*	ต่ำ
ด้านของเสียในกระบวนการผลิต	0.402	0.000*	ปานกลาง
ด้านงานระหว่างการผลิต	0.312	0.000*	ต่ำ
รวม	0.365	0.000*	ต่ำ

หมายเหตุ: * หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ด้านการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวมของพนักงาน บริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.365 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ เมื่อบริษัทฯ มีการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้เพิ่มขึ้น พนักงานจะมีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวมเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อย

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ด้านการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านของเสียในกระบวนการผลิต ของพนักงาน บริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.402 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ เมื่อบริษัทฯ มีการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้เพิ่มขึ้น พนักงานจะมีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านของเสียในกระบวนการผลิต เพิ่มขึ้นในระดับพอใช้ได้

และปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ด้านการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านงานระหว่างการผลิต ด้านระยะเวลาการส่งมอบ และด้านต้นทุน ของพนักงาน บริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.312, 0.307 และ 0.276 ตามลำดับ แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ เมื่อบริษัทฯ มีการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้เพิ่มขึ้น พนักงานจะมีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านงานระหว่างการผลิต ด้านระยะเวลาการส่งมอบ และด้านต้นทุน เพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อย

ตารางที่ 4.18 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ด้านภาวะผู้นำ กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

(n=180)

ปัจจัยด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	ปัจจัยเชิงกลยุทธ์		
	r	Sig.	ระดับความสัมพันธ์
ด้านต้นทุน	0.249	0.001*	ต่ำ
ด้านระยะเวลาการส่งมอบ	0.281	0.000*	ต่ำ
ด้านของเสียในกระบวนการผลิต	0.345	0.000*	ต่ำ
ด้านงานระหว่างการผลิต	0.335	0.000*	ต่ำ
รวม	0.335	0.000*	ต่ำ

หมายเหตุ: * หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ด้านภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวมของพนักงาน บริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.335 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ เมื่อบริษัทฯ มีการดำเนินงานด้านภาวะผู้นำเพิ่มขึ้น พนักงานจะมีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวมเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อย

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ด้านภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านของเสียในกระบวนการผลิต ด้านงานระหว่างการผลิต ด้านระยะเวลาการส่งมอบ และด้านต้นทุน ของพนักงาน บริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.345, 0.335, 0.281 และ 0.249 ตามลำดับ แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ เมื่อบริษัทฯ มีการดำเนินงานด้านภาวะผู้นำเพิ่มขึ้น พนักงานจะมีระดับความคิดเห็นต่อ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านของเสียในกระบวนการผลิต ด้านงานระหว่างการผลิต ด้านระยะเวลาการส่งมอบ และด้านต้นทุน เพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อย

ตารางที่ 4.19 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ด้านการทำงานเป็นทีม กับประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของพนักงาน

(n=180)

ปัจจัยด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	ปัจจัยเชิงกลยุทธ์		
	ด้านการทำงานเป็นทีม		
	r	Sig.	ระดับความสัมพันธ์
ด้านต้นทุน	0.282	0.000*	ต่ำ
ด้านระยะเวลาการส่งมอบ	0.333	0.000*	ต่ำ
ด้านของเสียในกระบวนการผลิต	0.375	0.000*	ต่ำ
ด้านงานระหว่างการผลิต	0.379	0.000*	ต่ำ
รวม	0.396	0.000*	ต่ำ

หมายเหตุ: * หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ด้านการทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยรวมของพนักงาน บริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.396 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ เมื่อบริษัทฯ มีการดำเนินงาน ด้านการทำงานเป็นทีมเพิ่มขึ้น พนักงานจะมีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยรวมเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อย

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ด้านการทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านงานระหว่างการผลิต ด้านของเสียในกระบวนการผลิต ด้านระยะเวลาการส่งมอบ และด้านต้นทุน ของพนักงาน บริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.379, 0.375, 0.333 และ 0.282 ตามลำดับ แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ เมื่อบริษัทฯ มีการดำเนินงานด้านการทำงานเป็นทีมเพิ่มขึ้น พนักงานจะมีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านงานระหว่างการผลิต ด้านของเสียในกระบวนการผลิต ด้านระยะเวลาการส่งมอบ และด้านต้นทุน เพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อย

บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด สามารถสรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

1. สรุปการศึกษา

1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1.1.1 ศึกษาระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน
- 1.1.2 ศึกษาระดับปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน
- 1.1.3 เปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล
- 1.1.4 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ศึกษาในครั้งนี้เป็นพนักงานระดับหัวหน้างาน และผู้ช่วยหัวหน้างาน ประจำหน่วยงานสายการผลิตของบริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด ทั้งโรงงานสาขานิคมอุตสาหกรรมบางปู และสาขานิคมอุตสาหกรรมไฮเทคอยุธยา จำนวน 300 คน สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จำนวน 180 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งเป็นชั้นภูมิ และสุ่มเลือกตัวอย่างแบบโควตาโดยอาศัยสัดส่วนตามระดับตำแหน่งงาน แล้วจึงสุ่มเลือกผู้ตอบแบบสอบถามด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม ซึ่งผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูล โดยตรงกับกลุ่มตัวอย่าง และได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์ครบถ้วนคืนมา จำนวน 180 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การทดสอบค่าเอฟ และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

1.3 ผลการศึกษา

ผลการศึกษาสรุปได้ ดังนี้

1) ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 162 คน คิดเป็นร้อยละ 90.0 มีอายุระหว่าง 26-30 ปี จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 44.4 มีสถานภาพโสด จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 53.9 มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 157 คน คิดเป็นร้อยละ 87.2 มีอายุในการทำงานกับองค์กร 9 ปี ขึ้นไป จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 37.2 มีระดับรายได้ต่อเดือน ต่ำกว่า 15,๐00 บาท จำนวน 168 คน คิดเป็นร้อยละ 93.3 มีตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้างาน จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 56.1 โดยสังกัดหน่วยงาน Post-plate มากที่สุด จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 46.1 และส่วนใหญ่ทำงานในโรงงานสาขานิคมอุตสาหกรรมไฮเทคอยุธยา จำนวน 111 คิดเป็นร้อยละ 61.7

2) ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

จากการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.82$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับดีทุกด้าน โดยด้านงานระหว่างการผลิตมากที่สุด ($\bar{X}=3.87$) รองลงมาคือ ด้านต้นทุน และด้านของเสียในกระบวนการผลิต มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X}=3.83$) และด้านระยะเวลาการส่งมอบ ($\bar{X}=3.75$) โดยมีรายละเอียดดังนี้

- (1) ด้านต้นทุน พบว่า มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับดีทุกข้อ โดยมากที่สุด ในข้อบริษัทมีอัตราการเจริญเติบโตของรายได้อย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}=4.12$)
- (2) ด้านระยะเวลาการส่งมอบ พบว่า มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับดีทุกข้อ โดยมากที่สุด ในข้อลูกค้ามีความพึงพอใจในด้านการส่งมอบสินค้า ปริมาณและคุณภาพ ($\bar{X}=3.84$)
- (3) ด้านของเสียในกระบวนการผลิต พบว่า มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับดีทุกข้อ โดยมากที่สุด ในข้อบริษัทมีนโยบายที่มุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพในกระบวนการผลิตอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อการควบคุมปริมาณของเสียในกระบวนการผลิต ($\bar{X}=4.09$)
- (4) ด้านงานระหว่างการผลิต พบว่า มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับดีทุกข้อ โดยมากที่สุด ในข้อบริษัทมีนโยบายที่มุ่งมั่นในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของกระบวนการผลิต เพื่อการควบคุมระยะเวลาในการผลิตให้เป็นไปตามที่กำหนด ($\bar{X}=4.06$)

3) ระดับปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

จากการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า มีระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการบริหารจัดการปัจจัยเชิงกลยุทธ์ขององค์กรโดยรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.50$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับดี ในด้านภาวะผู้นำมากที่สุด ($\bar{X}=3.65$) รองลงมาคือ ด้านการจัดการความรู้ ($\bar{X}=3.57$) ด้านการทำงานเป็นทีม ($\bar{X}=3.51$) และมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับพอใช้ ในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X}=3.27$) โดยมีรายละเอียดดังนี้

(1) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับดี โดยมากที่สุดในข้อการมอบหมายให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ มีการคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคลากรเป็นพื้นฐาน ($\bar{X}=3.48$)

(2) ด้านการจัดการความรู้ พบว่า มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับดี โดยมากที่สุดในข้อหากเพื่อนพนักงานในหน่วยงานของท่านไม่สามารถมาปฏิบัติงานได้ ท่านมีความพร้อมด้านทักษะและความรู้ที่จะทำงานแทนได้ทันที ($\bar{X}=3.87$)

(3) ด้านภาวะผู้นำ พบว่า มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับดีทุกข้อ โดยมากที่สุดในข้อผู้บังคับบัญชามีทักษะและความตั้งใจในการพัฒนาศักยภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานให้เกิดประสิทธิภาพ ($\bar{X}=3.88$)

(4) ด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับดี โดยมากที่สุดในข้อสมาชิกในทีมงานสามารถดำเนินบทบาทตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ ($\bar{X}=3.64$)

4) การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

จากการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล สรุปได้ดังนี้

(1) พนักงานที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด อายุในการทำงานกับองค์กร และหน่วยงานต้นสังกัด แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

(2) พนักงานที่มีสถานภาพการสมรสแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานที่มีสถานภาพการสมรสแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านต้นทุนแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพนักงานที่มีสถานภาพหม้าย หย่าร้าง/ แยกกันอยู่ และสมรส มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านต้นทุน สูงกว่าพนักงานที่มีสถานภาพโสด

(3) พนักงานที่มีระดับรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานที่มีระดับรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านระยะเวลาในการส่งมอบแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพนักงานที่มีระดับรายได้ต่อเดือน ต่ำกว่า 15,000 บาท มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านระยะเวลาในการส่งมอบ สูงกว่าพนักงานที่มีระดับรายได้ต่อเดือน 15,001-20,000 บาท

(4) พนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านระยะเวลาในการส่งมอบแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพนักงานที่มีตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้างาน มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านระยะเวลาในการส่งมอบ สูงกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งหัวหน้างาน

(5) พนักงานที่มีโรงงานสาขาที่สังกัดแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานที่มีโรงงานสาขาที่สังกัดแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านต้นทุนด้านระยะเวลาการส่งมอบ และด้านของเสียในกระบวนการผลิตแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพนักงานที่ทำงานในโรงงานสาขานิคมอุตสาหกรรมบางปู มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านระยะเวลาการส่งมอบ ด้านต้นทุน และด้านงานระหว่างการผลิต สูงกว่าพนักงานที่ทำงานในโรงงานสาขานิคมอุตสาหกรรมไฮเทคอยุธยา

5) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดการความรู้ ด้านภาวะผู้นำ และด้านการทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวมของพนักงาน บริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

(1) ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านต้นทุน ด้านของเสียในกระบวนการผลิต ด้านระยะเวลาการส่งมอบ และด้านงานระหว่างการผลิต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

(2) ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ด้านการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านของเสียในกระบวนการผลิต และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านงานระหว่างการผลิต ด้านระยะเวลาการส่งมอบ และด้านต้นทุน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

(3) ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ด้านภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านของเสียในกระบวนการผลิต ด้านงานระหว่างการผลิต ด้านระยะเวลาการส่งมอบ และด้านต้นทุน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

(4) ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ด้านการทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านงานระหว่างการผลิต ด้านของเสียในกระบวนการผลิต ด้านระยะเวลาการส่งมอบ และด้านต้นทุน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. อภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว สามารถอภิปรายผลโดยแยกประเด็นตามวัตถุประสงค์ได้ดังต่อไปนี้

2.1 ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

จากการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.82$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีทุกด้าน โดยด้านงานระหว่างการผลิตมากที่สุด ($\bar{X}=3.87$) รองลงมาคือ ด้านต้นทุน และด้านของเสียในกระบวนการผลิต มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X}=3.83$) และด้านระยะเวลาการส่งมอบ ($\bar{X}=3.75$)

เมื่อวิเคราะห์จากระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยรวมซึ่งอยู่ในระดับดี อาจเป็นผลมาจากการที่บริษัทมีนโยบายมุ่งมั่นที่จะผลิตและจำหน่ายเครื่องประดับส่งออกไปเป็นที่ยอมรับและตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ดีที่สุดในโลก โดยนำหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารจัดการ โดยแบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโตที่มุ่งเน้นด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ/การแข่งขันใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ โดยบริษัทได้จัดตั้งทีมงานที่มีตัวแทนจากฝ่ายต่างๆ ได้แก่ ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายผลิต และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งแต่ละฝ่ายมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่สอดคล้องและสนับสนุนการดำเนินงานซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้ามากที่สุด โดยการลดปัญหาของเสียในกระบวนการผลิตให้น้อยลง ส่งผลให้กระบวนการผลิตมีประสิทธิภาพ ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ทั้งในด้านคุณภาพ ปริมาณ และการส่งมอบที่ตรงต่อเวลา โดยเริ่มจากการพัฒนาบุคลากร เสริมสร้างทักษะ สร้างกระบวนการเรียนรู้ เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม

และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านงานระหว่างผลิต มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมากที่สุด ในข้อบริษัทมีนโยบายที่มุ่งมั่นในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของกระบวนการผลิต เพื่อการควบคุมระยะเวลาในการผลิตให้เป็นไปตามที่กำหนด ($\bar{X}=4.06$) ด้านต้นทุน มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมากที่สุด ในข้อบริษัทมีอัตราการเจริญเติบโตของรายได้อย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}=4.12$) ด้านของเสียในกระบวนการผลิต มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมากที่สุด ในข้อบริษัทมีนโยบายที่มุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพในกระบวนการผลิตอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อการควบคุมปริมาณของเสียในกระบวนการผลิต

($\bar{X}=4.09$) ทั้งนี้ อาจเป็นผลมาจากการกำหนดยุทธศาสตร์ (ข้อ 4) ของบริษัทในการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการผลิต และการลดของเสียในกระบวนการผลิต เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในด้านคุณภาพและการทำกำไรสูงสุดขององค์กร โดยได้กำหนด 3 แนวทางในการดำเนินงาน คือ การลดของเสียในกระบวนการผลิต การพัฒนากระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพ การเพิ่มผลผลิตและการเพิ่มกำลังการผลิต

สำหรับด้านระยะเวลาการส่งมอบ มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมากที่สุดในข้อลูกค้ามีความพึงพอใจในด้านการส่งมอบสินค้า ปริมาณและคุณภาพ ($\bar{X}=3.84$) ทั้งนี้ อาจเป็นผลมาจากการกำหนดยุทธศาสตร์ (ข้อ 5) ของบริษัทในการสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้าในด้านคุณภาพของสินค้า ประสิทธิภาพของการส่งมอบสินค้าและการได้รับปริมาณสินค้าตรงตามความต้องการ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นในองค์กร โดยได้กำหนด 3 แนวทางในการดำเนินงาน คือ การส่งมอบสินค้าที่ตรงเวลา การส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพ และการส่งมอบสินค้าตรงตามปริมาณที่ลูกค้าต้องการ

ซึ่งประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละข้อของบริษัทได้มีการกำหนดแนวทางการดำเนินงานเป้าหมาย และตัวชี้วัดที่ชัดเจน และจากการนำหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในบริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด ส่งผลให้การปฏิบัติงานของพนักงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพทั้งโดยรวมและรายด้านในระดับมากนี้ สอดคล้องกับ Smith (1982) ที่ได้กล่าวถึง แนวคิดเกี่ยวกับองค์ด้านกระบวนการที่นำไปสู่ความมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย การจัดการ การจัดระบบการตัดสินใจและระบบข้อมูล รวมถึงการวางแผนและควบคุม เช่นเดียวกับ สมใจ ลักษณ์ะ (2547) ที่ได้กล่าวว่า สิ่งแวดล้อมในองค์กร ได้แก่ นโยบาย วัฒนธรรมและปรัชญาขององค์กร การกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร และการจัดบรรยากาศการทำงานที่จะส่งเสริมการทำงานของบุคลากร โดยเฉพาะด้านบุคลากรถือเป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นหัวใจของการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร รวมถึงกระบวนการขององค์กร คือ การดำเนินงานทั้งหมดที่จะทำให้เกิดการผลิตและการบริการที่น่าพอใจ ซึ่งหากองค์ประกอบเหล่านี้มีลักษณะที่เอื้อต่อการดำเนินงานตามภารกิจก็จะนำไปสู่การบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

2.2 ระดับปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

จากการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่ามีระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการบริหารจัดการปัจจัยเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X}=3.50$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับดี ในด้านภาวะผู้นำมากที่สุด ($\bar{X}=3.65$) รองลงมาคือ ด้านการจัดการความรู้ ($\bar{X}=3.57$) ด้านการทำงานเป็นทีม ($\bar{X}=3.51$) และมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับพอใช้ ในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X}=3.27$)

เมื่อวิเคราะห์จากระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวมซึ่งอยู่ในระดับดี อาจเป็นผลมาจากการที่บริษัทมีแนวคิดว่าการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนเป็นสิ่งที่อยู่บนพื้นฐานของปรัชญาขององค์การการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่กระตุ้นให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์และความจงรักภักดี จึงได้นำแนวคิดการเพิ่มคุณค่าของพนักงานมาวิเคราะห์และดำเนินการ โดยกำหนดเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ 2 ข้อ ซึ่งมีเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน คือ ยุทธศาสตร์ (ข้อ 1) การพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร และการจัดการด้านเทคโนโลยี เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการผลิต โดยได้กำหนด 5 แนวทางในการดำเนินงาน คือ การเพิ่มทักษะในการผลิตของพนักงานฝ่ายผลิต การสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานให้กับพนักงาน การส่งเสริมการปฏิบัติงานของพนักงานให้เป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน การบริหารคุณภาพของวัตถุดิบ และการเพิ่มทักษะการใช้ ระบบ SAP ของพนักงานฝ่ายผลิต และยุทธศาสตร์ (ข้อ 2) การสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นในองค์กรและการบูรณาการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารขององค์กร โดยได้กำหนด 2 แนวทางการดำเนินงาน คือ การสร้างภาวะผู้นำและผู้นำรุ่นใหม่ที่มีสมรรถนะสูงให้เกิดขึ้นภายในองค์กร และการบูรณาการองค์กรเพื่อการใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อลดต้นทุนและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร สอดคล้องกับ สมใจ ลักษณะ (2547) ที่ได้กล่าวว่า กระบวนการขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญรองจากองค์ประกอบด้านบุคลากร กล่าวคือ การดำเนินงานทั้งหมดที่จะทำให้เกิดการผลิตและการบริการที่น่าพอใจ โดยขอบข่ายของกระบวนการขององค์กรที่เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ ได้แก่ การจัดโครงสร้างงานขององค์กร การวางแผน การจัดองค์การในด้านบุคลากร การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การควบคุมคุณภาพการทำงาน และการพัฒนาองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านภาวะผู้นำ มีระดับความคิดเห็นต่อข้อผู้บังคับบัญชามีทักษะและความตั้งใจในการพัฒนาศักยภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ($\bar{X}=3.88$) ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาไม่เพียงแต่จะมีความรู้ ความสามารถในงานที่รับผิดชอบเท่านั้น แต่ยังมีบทบาทที่สำคัญ คือ ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและการสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือระหว่างบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ สอดคล้องกับ ธนชัย ยมจินดา (2552) ที่ได้กล่าวว่า ผู้บริหารต้องเปลี่ยนจากการเน้นที่การสั่งการและการควบคุมปฏิบัติการต่างๆ มาเป็นการรับผิดชอบในการกระตุ้น สร้าง และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนกับองค์การ โดยสนับสนุนให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การมีความคิดเป็นระบบที่เชื่อมโยงการมุ่งพัฒนาตนเองเพื่อเป็นเลิศ การใช้กลยุทธ์นำทาง และการมุ่งการเปลี่ยนแปลง โดยเริ่มที่การบริหารระดับล่างกับบุคคลที่มีความคิดเชิงบวกต่อองค์การ และอาศัยกลไกของทีมงานช่วยขับเคลื่อนสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ

ด้านการจัดการความรู้ มีระดับความคิดเห็นต่อข้อหากเพื่อนพนักงานในหน่วยงานของท่านไม่สามารถมาปฏิบัติงานได้ ท่านมีความพร้อมด้านทักษะและความรู้ที่จะทำงานแทนได้ทันทีมากที่สุด ($\bar{X}=3.87$) ทั้งนี้ อาจเป็นผลมาจากการที่บริษัทส่งเสริมให้มีการพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรและการจัดการด้านเทคโนโลยี โดยจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Quality Plan) ตลอดจนขั้นตอนและวิธีการดำเนินงาน (Procedure Manual / Work Instruction) ที่ชัดเจน และได้มีการอบรมและพัฒนาพนักงานให้มีทักษะและเทคนิคในการผลิตเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและทำงานทดแทนกันได้ รวมถึงการพัฒนาพนักงานให้มีทักษะการใช้งานระบบ SAP (System Application and Project) สูงขึ้นด้วย สอดคล้องกับ ธนชัย ยมจินดา (2551) ที่ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ การจัดการเพื่อให้เกิดความรู้ขึ้นในองค์การ โดยการสื่อสารแลกเปลี่ยนเผยแพร่ข่าวสารความรู้ต่างๆ ระหว่างบุคลากรด้วยกัน และระหว่างองค์การกับบุคลากร โดยใช้กลไกที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาระบบสารสนเทศที่ทันสมัย การให้อำนาจ การทำงานเป็นทีมงานทั้งในหน่วยงานและทีมงานข้ามสายงาน

ด้านการทำงานเป็นทีม มีระดับความคิดเห็นต่อข้อสมาชิกในทีมงานสามารถดำเนินบทบาทตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มใจมากที่สุด ($\bar{X}=3.64$) ทั้งนี้ อาจเป็นผลมาจากการที่บริษัทมีนโยบายส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือและแก้ไขปัญหาการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่มีกระบวนการต่อเนื่องกัน รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในหมู่พนักงานทั้งภายในหน่วยงานเดียวกันและระหว่างหน่วยงาน สอดคล้องกับ สุนันทา เลานันท์ (2549) ที่ได้กล่าวว่า การทำงาน

เป็นทีม หมายถึง การทำงานของกลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น

ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีระดับความคิดเห็นต่อข้อการมอบหมายให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ มีการคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคลากรเป็นพื้นฐานมากที่สุด ($\bar{X}=3.48$) ทั้งนี้ อาจเป็นผลมาจากการที่บริษัทได้มีการจัดทำความรู้ความสามารถตามตำแหน่งงาน (Competency) ที่ชัดเจน และได้มีการพัฒนาและอบรมพนักงานให้สามารถทำงานในตำแหน่งที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังมีเป้าหมายลดช่องว่างด้านความรู้ความสามารถตามตำแหน่งงาน (Competency Gap) ของพนักงานทุกคนให้เป็นศูนย์ สอดคล้องกับ จิระจิตต์ บุนนาค (2541) ที่ได้กล่าวว่า องค์กรที่มีความเป็นมืออาชีพจะสามารถจัดสรรงานให้กับพนักงานได้อย่างเหมาะสม ซึ่งพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ มีศักยภาพ และความชำนาญจะช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรได้

2.3 การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล พบว่าพนักงานที่มีสถานภาพการสมรสแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านต้นทุนแตกต่างกัน โดยพนักงานที่มีสถานภาพหม้าย หย่าร้าง/แยกกันอยู่ และสมรส มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านต้นทุน สูงกว่าพนักงานที่มีสถานภาพโสด ทั้งนี้ อาจเป็นผลมาจากการที่พนักงานที่มีสถานภาพหม้าย หย่าร้าง/แยกกันอยู่ และสมรส มีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบต่อครอบครัวมากกว่าพนักงานที่มีสถานภาพโสด ดังนั้น การที่บริษัทมีอัตราการเจริญเติบโตของรายได้และกำไรอย่างต่อเนื่อง จึงมีความสำคัญต่อความมั่นคงด้านอาชีพและรายได้เป็นอย่างมาก สอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ที่ได้กล่าวถึง ความต้องการความมั่นคงและความปลอดภัยในการทำงาน เช่นเดียวกับทฤษฎีความต้องการของ Alderfer (ERG) (ชนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550) ที่ได้กล่าวถึง ความต้องการในการอยู่รอด ซึ่งเป็นความต้องการของบุคคลที่ต้องการการตอบสนองทางกาย กล่าวคือ บริษัทควรตอบสนองความต้องการของบุคคลด้วยการให้ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม เช่น เงินโบนัส สวัสดิการอื่นๆ รวมถึงความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยจากการทำงาน เช่น มีการทำสัญญาว่าจ้างการทำงาน เป็นต้น

พนักงานที่มีระดับรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านระยะเวลาในการส่งมอบแตกต่างกัน โดยพนักงานที่มีระดับรายได้ต่อเดือน ต่ำกว่า 15,000 บาท มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านระยะเวลาในการส่งมอบ สูงกว่าพนักงานที่มีระดับรายได้ต่อเดือน 15,001-20,000 บาท โดยพนักงานที่มีระดับรายได้ต่อเดือน ต่ำกว่า 15,000 บาท ส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นผู้ช่วยหัวหน้างาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาที่พบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้างาน มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านระยะเวลาในการส่งมอบ สูงกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งหัวหน้างาน ทั้งนี้ อาจเป็นผลมาจากการที่พนักงานในตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้างานมีภาระหน้าที่ในการควบคุมการดำเนินงานและแก้ไขปัญหาในกระบวนการผลิตที่หน้างานโดยตรง ซึ่งต้องอาศัยประสบการณ์และความชำนาญในงาน ตลอดจนทักษะในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามแผนการผลิตที่ได้รับมอบหมาย ส่งผลต่อความพึงพอใจในด้านการส่งมอบสินค้า ปริมาณ และคุณภาพของลูกค้า สอดคล้องกับ ยงยุทธ เกษสาคร (2549) ที่ได้กล่าวถึง ทีมงานระดับปฏิบัติการว่า บุคลากรเหล่านี้เป็นคนเปลี่ยนปัจจัยป้อนเข้าผ่านกระบวนการให้เป็นผลผลิตสู่ลูกค้า จึงนับเป็นทีมงานที่มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร

พนักงานที่มีโรงงานสาขาที่สังกัดแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านต้นทุน ด้านระยะเวลาการส่งมอบ และด้านของเสียในกระบวนการผลิตแตกต่างกัน โดยพนักงานที่ทำงานในโรงงานสาขานิคมอุตสาหกรรมบางปู มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน สูงกว่าพนักงานที่ทำงานในโรงงานสาขานิคมอุตสาหกรรมไฮเทคอยุธยา ทั้งนี้ อาจเป็นผลมาจากความยากง่ายของงาน ซึ่งแต่ละผลิตภัณฑ์จะมีกระบวนการผลิต ความยากง่าย รวมถึงทักษะและความสามารถของพนักงานที่แตกต่างกัน ซึ่งฝ่ายบริหารของบริษัทจำเป็นต้องให้การสนับสนุนในด้านการพัฒนาทักษะของความสามารถของพนักงาน ตลอดจนความพร้อมของเครื่องมือและอุปกรณ์ รวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ เพื่อสามารถรองรับการผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่กระบวนการผลิตที่ซับซ้อนและยากขึ้น

2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท แมริกอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดการความรู้ ด้านภาวะผู้นำ และด้านการทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยรวม และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยเชิงกล

ยุทธศาสตร์ในแต่ละด้าน มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านต้นทุน ด้านของเสียในกระบวนการผลิต ด้านระยะเวลาการส่งมอบ และด้านงานระหว่างการผลิต เช่นเดียวกัน ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากปัจจัยเชิงกลยุทธ์ดังกล่าว ไม่ได้เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง แต่จะเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของงาน จึงส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับต่ำ ซึ่งสอดคล้องกับ ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550) ที่ได้อธิบายว่า ปัจจัยค้ำจุนซึ่งเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของงานนี้ เมื่อได้รับเป็นที่พึงพอใจแล้ว จะมีแนวโน้มที่จะกำจัดความไม่พึงพอใจในงานออกไปได้ แต่ความต้องการด้านปัจจัยค้ำจุนนี้จะจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานดีเด่น หรือมีขีดความสามารถเพิ่มขึ้นนั้นทำได้น้อยมาก ปัจจัยด้านนี้เป็นเพียงปัจจัยเพื่อหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจ ส่วนปัจจัยจูงใจซึ่งเกี่ยวข้องกับงานโดยตรงนั้น เมื่อได้รับความพึงพอใจแล้ว จะช่วยทำให้แต่ละบุคคลมีโอกาสเจริญก้าวหน้า และพัฒนาไปในทางบรรลุคุณภาวะและขีดความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น กล่าวคือ ปัจจัยค้ำจุนมีผลต่อความเต็มใจหรือการจูงใจของบุคคล ในขณะที่ปัจจัยจูงใจจะมีผลกระทบต่อความสามารถหรือประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์

จากผลการศึกษา พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับดี ซึ่งสะท้อนว่าการบริหารจัดการของบริษัทส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน อย่างไรก็ตามเพื่อให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น จึงมีข้อเสนอแนะดังนี้

1) ส่งเสริมให้พนักงานได้ใช้ความรู้และความสามารถเฉพาะคนในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยเปิดโอกาสให้ตัดสินใจและมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ไม่ถูกควบคุมมากเกินไปจนขาดอิสระในการทำงาน รวมถึงเปิดโอกาสให้รับผิดชอบงานที่ท้าทายความสามารถหรือเป็นงานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดค้นสิ่งใหม่ๆ มากขึ้น ซึ่งความสำเร็จของงานส่งผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และมีการยกย่องชมเชย หรือรางวัลตอบแทนความดีความชอบในผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่กำหนด

2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ควรมีการพัฒนาและปรับปรุงวิธีการสรรหาทรัพยากรบุคคลของบริษัท เพื่อให้สามารถคัดสรรบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถได้เป็นอย่างดีหรือชัดเจน รวมถึงการพิจารณาให้ผลตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความโปร่งใสและเป็นธรรม และการมีระบบการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในความก้าวหน้าตามบันไดอาชีพอย่างชัดเจน (Career Path)

3) การจัดการความรู้ในองค์กร ควรมีการจัดการแหล่งความรู้อย่างเป็นระบบที่บุคลากรสามารถเข้าถึงได้ตลอดเวลา โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) มาใช้ และให้พนักงานทราบถึงช่องทางหรือวิธีการสำหรับค้นหาความรู้ต่างๆ ตลอดจนการถ่ายทอดความรู้โดยกำหนดความรับผิดชอบให้หัวหน้างานมีหน้าที่ในการสอนงาน รวมถึงการจัดอบรมและสัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน หรือจัดทำเป็นระบบ e-learning ภายในบริษัท

4) การพัฒนาภาวะผู้นำ ควรส่งเสริมให้พนักงานระดับหัวหน้างานมีบทบาทในการสร้างการทำงานเป็นทีม (Team Building) โดยสนับสนุนแผนการทำงานเป็นทีมและกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเต็มที่ภายในหน่วยงานของตนเอง รวมถึงความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ ในบริษัท

5) การทำงานเป็นทีม ควรส่งเสริมให้สมาชิกในทีมงานมีการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันอย่างเปิดเผย มีความจริงใจต่อกัน และคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว โดยอาจจัดให้มีการประชุมกลุ่มย่อยที่หน้างานเป็นประจำก่อนเริ่มงานทุกวัน หรือสัปดาห์ละครั้ง เพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้มีโอกาสพูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงานร่วมกัน รวมถึงการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นผลสัมฤทธิ์ของทีมมากกว่าตัวบุคคล

3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1) การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดการความรู้ ด้านภาวะผู้นำ และด้านการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมของงาน จึงส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานไม่มากนัก ดังนั้น ในการศึกษาครั้งต่อไป ควรศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำการทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้น และทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงานโดยตรง เช่น ปัจจัยด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้า และด้านความเจริญเติบโตในตำแหน่งงาน เป็นต้น

2) การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด ในภาพรวม ในขณะที่บริษัทมีโรงงานสาขาอยู่หลายแห่ง ซึ่งกระบวนการผลิตมีความยากง่ายและมีปัจจัยอื่นๆ แตกต่างกัน ดังนั้น ในการศึกษาครั้งต่อไป ควรแยกศึกษาแต่ละโรงงานสาขา เพื่อทราบข้อมูลและปัญหาที่แท้จริง ซึ่งจะทำให้การวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมอย่างแท้จริง

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรรณก ทิพรส (2543) *องค์การและการจัดการ. คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*
- กรรณก ทิพรส และพิชัย ตั้งภิญโญพุดผิคุณ (2548, มกราคม-มีนาคม) “KM ก้าวต่อไปของการพัฒนาหน่วยงานราชการ (KM: the next step of office institutions development)” วารสารจุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์ (Chulalongkorn Business Review), 24(103), น. 91- 92
- กฤษฎ์ อุทัยรัตน์ (2545) *คัมภีร์บริหารยอดคนยอดบริหาร: ภาคพิสดาร. กรุงเทพมหานคร สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)*
- กิตติพงษ์ ศิริพร (2551) “ปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ: กรณีศึกษา โรงงานผลิตรถยนต์ จังหวัดสมุทรปราการ” การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม
- จิระจิตต์ บุนนาค (2541, เมษายน-มิถุนายน) “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” วารสารบริหารธุรกิจ, 6(78), น. 41
- จำลอง ขุนพลแก้ว และคณะ (2544) *หลักการเพิ่มผลผลิต. (พิมพ์ครั้งที่ 2) กรุงเทพมหานคร สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ*
- ชัยวัฒน์ ทองทวีชัยกิจ (2552) “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานชิดลม” สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ชัยเสถียร พรหมศรี (2549) *ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร กรมกมลการพิมพ์*
- ฐิติพร ชมภูคำ (2548, มกราคม-มีนาคม) “การบริหารเพื่อจัดการความรู้ (Management for Knowledge Management)” วารสารจุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์ (Chulalongkorn Business Review), 24(103), น. 21-29
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ และคณะ (2546) *การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพมหานคร บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด*
- ธงชัย สันติวงษ์ (2540) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ประชุมช่าง*
_____. (2542) *การบริหารงานบุคคล. (พิมพ์ครั้งที่ 10) กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช*

- ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550) *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพมหานคร เพชรจรัสแสง
 แห่งโลกธุรกิจ
- ธัญญา ผลอนันต์ (2546) *การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล: แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน*.
 กรุงเทพมหานคร อินโนกราฟฟิกส์
- ธัญชนก ชาติพงษ์วิวัฒน์ (2552) “ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงานการ
 ไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร” สารนิพนธ์
 บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ธีระ รุณเจริญ (2550) *ความเป็นมืออาชีพในการจัดการและบริหารการศึกษา ยุคปฏิรูปการศึกษา*.
 (พิมพ์ครั้งที่ 2), กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง
- นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546) *ภาวะผู้นำ: หลังจับเคลื่อนองค์การสู่ความเป็นเลิศ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2)
 กรุงเทพมหานคร อินโนกราฟฟิกส์
- บดีนทร์ วิจารณ์ (2547) *การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- ประกอบ ใจมั่น (2547) “การพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นสำหรับ
 มหาวิทยาลัยราชภัฏ” วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ปริญญา ดันสกุล (2550) *เรื่องของทีมกับลูกน้องที่นายต้องรู้*. กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์
 จิตรจักรวาล
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544) “จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล” ฉบับปรับปรุง,
 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์พิมพ์ดี
- พยัคฆ์ วุฒิรงค์ (2550, เมษายน-มิถุนายน) “วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการ
 ความรู้และ The Competing Values Framework (CVF)” *จุฬาลงกรณ์วารสาร*, 19(75),
 น. 5-23
- ไพโรจน์ บาดัน (2551) *ทักษะการบริหารทีม*. กรุงเทพมหานคร บริษัท แอคทีฟ พรินท์ จำกัด
- มนสิชา แสงทอง (2552) “ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ
 ปฏิบัติการของบริษัทผลิตสี ในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว จังหวัดฉะเชิงเทรา” การศึกษา
 ค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิชาการจัดการ
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- มัลลิกา ดันสอน (2546) *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพมหานคร บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด

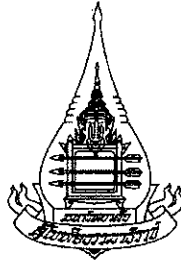
- ยุพดี เรืองแสง (2548) “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา: กรณีศึกษา บริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร” งานนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) *ภาวะผู้นำ: Leader*. กรุงเทพมหานคร ไคอะมอน อิน บิสิเนส เวิลด์
- รุ่งนภา แสงมณี (2552) “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่ ในสังกัดภาค 6” การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
- วารกรณ์ ตระกูลสถิตย์ (2549) *การทำงานเป็นทีม*. กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ
- วิชา ด้านธำรงกุล (2547) *หัวใจการบริการสู่ความสำเร็จ*. กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ดดูเคชั่น
- วิรัช สงวนวงษ์วาน (2547) *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ*. (พิมพ์ครั้งที่ 3) กรุงเทพมหานคร เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อิน โดไชน่า
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550) *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพมหานคร เพชรจรัสแสงแห่งโลกธุรกิจ
- ศุภวัฒน์ พลายน้อย (2547) *น่านวธีวิทยาการถอดบทเรียนและสังเคราะห์องค์ความรู้*. เอกสารเพื่อการเรียนรู้ในโครงการวิจัยและพัฒนาชีวิตสาธารณะ-ท้องถิ่นน่าอยู่. กรุงเทพมหานคร บริษัท พี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด.
- สมชาย หิรัญกิตติ (2542) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร บริษัท ชีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด
- สมใจ ลักษณะ (2547) *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน*. (พิมพ์ครั้งที่ 4) กรุงเทพมหานคร เพิ่มทรัพย์การพิมพ์
- สถาพร พิศาลบุตร (2544) *ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร วีเจ พรินต์ติ้ง
- สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2545) *พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์*. (พิมพ์ครั้งที่ 3) กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

- สุนันทา เลานันท์ (2549) *การสร้างทีมงาน*. กรุงเทพมหานคร แชนด์เมคสติกเกอร์แอนคี้ไชน์
 สุมณ มาลาสิทธิ์ (2546) *การจัดการผลิต/การดำเนินงาน*. กรุงเทพมหานคร เพื่องฟ้าพรันตั้ง
 สุรพงษ์ ภัยโยภาพ (2546) “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน”
 วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหาร
 สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์
- สุเมธ วงศ์บุญยง (2542) “การประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการ: ศึกษาเฉพาะกรณีการ
 ประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการ สังกัดกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวง
 อุตสาหกรรม” วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- อิสริย์ ธิลาสุนทรวัฒนา (2546) “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน
 บริษัท โตโยต้า พุซ (ไทยแลนด์) จำกัด” การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจ
 มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- Beach, D.S. (1980) *Personal: The Management of People at Work*. McMillian Publishing,
 New York
- Certo, Samuel (2000) *Modern Management*. (8th ed.) Prentice-Hall, New Jersey
- Fisher, Cynthia D.; Schoenfeldt, Lyle F. and Shaw, James B. (1999) *Human Resource
 Management*. (4th ed.) Houghton Mifflin Company, Boston, Massachusetts
- Gibson, James L.; Ivanchvich, John M. and Donnelly, James (1982) *Organizations: Behavior,
 Structure, Process*. (4th ed.) Business Publication, Texas
- Locke, E.A. (1976) *The Nature and Causes of Job Satisfaction in Marvin D.* (Dunnette Edition)
 Land book of Industrial and Organization Psychology, Ram McNally, Chicago
- Luthans, Fred (2005) *Organizational Behavior*. (10th ed.) McGraw-Hill, Boston
- Mathis, R.L. and Jackson, J.S. (2000) *Human Resource Management*. South-Western College
 Publishing, Ohio
- Meidan, A. (1984) *Bank Marketing Management*. McMillan Publishing, London
- Merriam Webster's (1993) *Collegiate Dictionary*. Merriam Webster, Massachusetts
- Robbins, S.P. (2007) *Management*. Pearson Education, New Jersey
- Ryan, Thomas A. and Smith, Patricia C. (1954) *Management: Skill and Application*.
 The Mcronald Press, New York

- Schermerhorn, J.R.Jr., Hunt, J.G. and Osborn, R.N. (2000) *Managing Organizational Behavior*.
John Wiley & Sons Inc., New York
- Simon, Herbert A. (1980) *The Role of the Leader in Public Administration*. McMillan,
New York
- Smith, Marilyn M. (1975) *An Uneasy look at Performance Appraisal*. The Journal of Nursing
Administration
- Yamane, Taro (1937) *Statistic An Introductory Analysis*. (3rd ed.) Harper International Edition,
Tokyo

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย



แบบสอบถาม

**เรื่อง ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน
บริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด**

.....

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อประกอบการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
2. แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 3 ตอน แบ่งเป็น
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อปัจจัยเชิงกลยุทธ์ขององค์กร
 - ตอนที่ 3 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องหน้าข้อความที่ตรงความเป็นจริงกับข้อมูลของท่าน

1. เพศ

- ชาย หญิง

2. อายุ

- ต่ำกว่า 25 ปี 26-30 ปี
 31-40 ปี มากกว่า 40 ปี

3. สถานภาพทางการสมรส

- โสด สมรส
 หย่าร้าง / แยกกันอยู่ หม้าย

4. ระดับการศึกษาสูงสุด

- ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ปริญญาตรี
 ปริญญาโท ปริญญาเอก

5. อายุในการทำงานกับองค์กร

- ต่ำกว่า 2 ปี 2-5 ปี
 6-9 ปี 9 ปีขึ้นไป

6. ระดับรายได้ต่อเดือน

- ต่ำกว่า 15,000 บาท 15,001 – 20,000 บาท
 20,001 – 25,000 บาท 25,001 ขึ้นไป

7. ตำแหน่งงาน

- หัวหน้างาน ผู้ช่วยหัวหน้างาน

8. หน่วยงานต้นสังกัด

- Waxing Casting Support
 Pre-plate Plating
 Post-plate QC

9. โรงงานสาขาที่สังกัด

- นิคมอุตสาหกรรมบางปู นิคมอุตสาหกรรมไฮเทคอยุธยา

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อปัจจัยเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

โปรดพิจารณาข้อความแล้วใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับระดับความคิดเห็นของท่านที่มีต่อปัจจัยเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

โดยแบ่งระดับการประเมินออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้
 ระดับ 5 หมายถึง มีการดำเนินงานในระดับมากที่สุด
 ระดับ 4 หมายถึง มีการดำเนินงานในระดับมาก
 ระดับ 3 หมายถึง มีการดำเนินงานในระดับปานกลาง
 ระดับ 2 หมายถึง มีการดำเนินงานในระดับน้อย
 ระดับ 1 หมายถึง มีการดำเนินงานในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ขององค์กร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์						
1	ปัจจุบันท่านเห็นว่าวิธีการสรรหาทรัพยากรบุคคลของบริษัท สามารถคัดสรรบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถได้เป็นอย่างดีหรือชัดเจน					
2	บริษัทได้กำหนดโครงสร้างองค์กรและบรรยากาศที่สามารถตอบสนองการปฏิบัติงานของบุคลากรได้เหมาะสมตามสภาวะแวดล้อมการแข่งขัน					
3	ท่านคิดว่าผลตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับเหมาะสมกับความรู้ความสามารถและมีความเป็นธรรม					
4	บริษัทมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความโปร่งใสและเป็นธรรม					
5	บริษัทมีระบบการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในความก้าวหน้าตามบันไดอาชีพอย่างชัดเจน					
6	การมอบหมายให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ มีการคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคลากรเป็นพื้นฐาน					

ข้อ	ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ขององค์กร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านการจัดการความรู้						
7	บริษัทมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นสังคมที่มีการแลกเปลี่ยนและการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน					
8	บริษัทได้ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาและเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง					
9	บริษัทมีการจัดการแหล่งความรู้อย่างเป็นระบบที่บุคลากรสามารถเข้าถึงได้ตลอดเวลา					
10	ผู้บริหารของบริษัทให้ความสำคัญกับกิจกรรมการเรียนรู้ขององค์กรอย่างเห็นได้ชัดเจนและเป็นรูปธรรม					
11	หากเพื่อนพนักงานในหน่วยงานของท่านไม่สามารถมาปฏิบัติงานได้ ท่านมีความพร้อมด้านทักษะและความรู้ที่จะทำงานแทนได้ทันที					
12	พนักงานในบริษัทมีการสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจ ด้านการทำงานระหว่างกันอย่างสม่ำเสมอ					
ด้านภาวะผู้นำ						
13	ผู้บังคับบัญชายินดีที่จะรับฟังปัญหาของพนักงานพร้อมทั้งให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหาทุกคนอย่างเสมอภาค					
14	ผู้บังคับบัญชามีการวางแผนการปฏิบัติงานและติดตามประเมินผลงาน					
15	ผู้บังคับบัญชาให้ความยุติธรรมและความสัมพันธ์ต่อพนักงานทุกคนเท่าเทียมกัน					
16	ท่านสามารถสร้างสรรค์การปฏิบัติงานได้เองโดยไม่ต้องมีการกำกับดูแลโดยใกล้ชิด					
17	ท่านได้รับมอบหมายอำนาจตัดสินใจอย่างพอเพียงในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ					

ข้อ	ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ขององค์กร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านภาวะผู้นำ						
18	ผู้บังคับบัญชามีทักษะและความตั้งใจในการพัฒนา ศักยภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานให้เกิด ประสิทธิภาพ					
19	ผู้บังคับบัญชามีการสร้างบรรยากาศให้เกิด ความรัก ความช่วยเหลือ การร่วมแรงร่วมใจ ในการทำงาน					
20	ผู้บังคับบัญชามีเทคนิคในการจูงใจพนักงานในการ ทำงาน และเข้าใจพฤติกรรมของพนักงานแต่ละคน					
ด้านการทำงานเป็นทีม						
21	สมาชิกในทีมงานมีทักษะความสามารถที่ หลากหลาย และสามารถปฏิบัติงานได้ลุล่วง ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้					
22	สมาชิกในทีมงานมีความรู้ความสามารถเพียงพอ ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จอย่างมี ประสิทธิภาพ					
23	บุคลิกภาพของทุกคนในทีมงานสนับสนุน และ ส่งเสริมการดำเนินภารกิจของทีมงาน					
24	ท่านเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อการทำงานในทีม					
25	สมาชิกในทีมงานสามารถดำเนินบทบาท ตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่					
26	สมาชิกในทีมงานมีการปรึกษาหารือ เพื่อแก้ไข ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการทำงาน					
27	สมาชิกในทีมงานมีการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกัน และกันอย่างเปิดเผย และมีความจริงใจต่อกัน					
28	สมาชิกในทีมงานคำนึงถึงประ โยชน์ส่วนรวม มากกว่าประ โยชน์ส่วนตัว					

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน
โปรดพิจารณาข้อความแล้วใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับระดับความคิดเห็นของท่านที่มีต่อ
ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

โดยแบ่งระดับการประเมินออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในระดับสูงมาก

คะแนน 4 หมายถึง มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในระดับสูง

คะแนน 3 หมายถึง มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในระดับต่ำ

คะแนน 1 หมายถึง มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในระดับต่ำมาก

ข้อ	ปัจจัยด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านต้นทุน						
1	ในรอบ 2-3 ปีที่ผ่านมา บริษัทมีผลงานด้านการ ทำกำไรอย่างต่อเนื่อง					
2	บริษัทมีอัตราการเจริญเติบโตของรายได้ อย่างต่อเนื่อง					
3	ท่านสามารถปฏิบัติงานได้ผลสัมฤทธิ์ตาม เป้าหมาย โดยมีต้นทุนที่ลดลง					
4	ในรอบปีที่ผ่านมา งานที่ท่านปฏิบัติอยู่สามารถ ทำได้เร็วขึ้นกว่าเดิม					
ด้านระยะเวลาการส่งมอบ						
5	ในระยะเวลาที่ผ่านมา บริษัทสามารถส่งมอบ สินค้าได้ตามระยะเวลาที่ลูกค้าต้องการ					
6	บริษัทสามารถผลิตสินค้าได้ตามความต้องการ ของลูกค้า					
7	คุณภาพในเชิงผลผลิตที่ได้ เป็นไปตามเป้าหมาย หรือเกณฑ์ที่กำหนดของบริษัท					
8	ลูกค้ามีความพึงพอใจในด้านการส่งมอบสินค้า ปริมาณ และคุณภาพ					

ข้อ	ปัจจัยด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านของเสียในกระบวนการผลิต						
9	ท่านสามารถปฏิบัติงานได้ผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย โดยมีของเสียในกระบวนการผลิตที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง					
10	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับการควบคุมคุณภาพในกระบวนการผลิต เพื่อลดของเสียในกระบวนการผลิต					
11	บริษัทมีนโยบายที่มุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพในกระบวนการผลิตอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อการควบคุมปริมาณของเสียในกระบวนการผลิต					
12	คุณภาพในเชิงผลผลิตที่ได้ เป็นไปตามเป้าหมายหรือเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดของบริษัท					
13	พนักงานในหน่วยงานของท่านตระหนักถึงความสำคัญของแผนงานควบคุมคุณภาพ เพื่อการลดปริมาณของเสียในกระบวนการผลิต					
14	พนักงานในหน่วยงานของท่านปฏิบัติงานตามขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด เพื่อประสิทธิภาพในกระบวนการผลิต					
ด้านงานระหว่างการผลิต						
15	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับการลดปริมาณของ WIP ในกระบวนการผลิต					
16	ในระยะเวลาที่ผ่านมา ปริมาณ WIP ในหน่วยงานของท่านลดลงอย่างต่อเนื่อง					
17	บริษัทมีนโยบายที่มุ่งมั่นในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของกระบวนการผลิต เพื่อการควบคุมระยะเวลาในการผลิตให้เป็นไปตามที่กำหนด					

ขอขอบคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ข
ผลการทดสอบแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.948	28

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
HRM 01	94.00	187.931	.757	.945
HRM 02	93.73	193.789	.411	.948
HRM 03	93.87	197.292	.222	.950
HRM 04	93.90	185.748	.780	.944
HRM 05	93.83	187.592	.770	.944
HRM 06	93.70	185.252	.823	.944
KM 07	93.63	190.033	.592	.946
KM 08	93.73	185.582	.808	.944
KM 09	93.83	186.695	.720	.945
KM 10	93.67	190.092	.677	.945
KM 11	93.23	199.220	.174	.950
KM 12	93.73	186.478	.815	.944

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Lead 13	93.70	183.114	.833	.943
Lead 14	93.53	182.947	.859	.943
Lead 15	93.67	184.713	.726	.945
Lead 16	93.67	198.644	.217	.949
Lead 17	93.67	193.195	.614	.946
Lead 18	93.53	186.051	.757	.944
Lead 19	93.53	182.395	.841	.943
Lead 20	93.73	184.754	.760	.944
Team 21	93.90	197.541	.228	.950
Team 22	94.07	191.720	.545	.947
Team 23	93.83	194.695	.478	.947
Team 24	93.40	204.386	-.082	.952
Team 25	93.50	195.086	.426	.948
Team 26	93.90	181.748	.743	.944
Team 27	94.03	179.826	.850	.943
Team 28	93.87	185.982	.626	.946

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.807	17

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Cost 01	58.03	26.240	.390	.798
Cost 02	57.67	25.954	.429	.795
Cost 03	58.40	26.386	.567	.790
Cost 04	58.13	27.361	.275	.804
Delivery 05	58.23	26.944	.304	.803
Delivery 06	58.30	25.114	.435	.795
Delivery 07	58.37	25.620	.615	.785
Delivery 08	58.13	24.395	.666	.778
Defect 09	58.47	26.878	.316	.802
Defect 10	57.83	27.316	.329	.801
Defect 11	57.50	28.052	.139	.813
Defect 12	58.10	27.541	.247	.806
Defect 13	58.10	25.541	.409	.797
Defect 14	58.07	26.340	.259	.810

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
WIP 15	57.83	25.730	.563	.788
WIP 16	58.30	25.528	.543	.788
WIP 17	57.73	25.926	.433	.795

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวอัจฉรา เขมะชิต
วัน เดือน ปีเกิด	4 พฤษภาคม 2512
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	วิทยาศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
สถานที่ทำงาน	บริษัท แมริคอท จิวเวลรี่ (ประเทศไทย) จำกัด
ตำแหน่ง	หัวหน้าแผนกอาวุโส