

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหาร ของ ห้างหุ้นส่วนจำกัด
ป.แสวงทวีการทอ ผู้วิจัยขอแนะนำเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
2. ทฤษฎีประสิทธิภาพขององค์กร
3. แนวคิดการเพิ่มผลผลิตและชะลอการผลิต
4. ข้อมูลของ ห้างหุ้นส่วนจำกัด ป.แสวงทวีการทอ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

ความหมายของการบริหารจัดการ

ธุรกิจหรือองค์กร แสดงให้เห็นจากกลุ่มของบุคคลที่มาร่วมกันทำงานด้วยโครงสร้าง และการประสานงานเป็นหลักการชัดเจนแน่ชัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ กำหนดเป้าหมายไว้ (Ricky W. Griffin, 1999, อ้างใน นภาพร ชันชนภา, 2545, หน้า 5) ซึ่ง ต้องใช้ทรัพยากรจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ประกอบด้วย คน (man) เงิน (money) วัตถุดิบ (material) เครื่องจักร (machine) วิธีการ (method) และการบริหาร (management) หรือที่เรียกว่า 6M

ความหมายของการบริหารจัดการนั้น สามารถให้คำจำกัดความตามความเข้าใจได้ โดย คำว่า “Management” อาจแปลว่า การจัดการหรือการบริหารหรือการบริหารจัดการก็ได้ซึ่ง ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2543, หน้า, 18-19) ได้รวบรวม ความหมายของคำว่า “การบริหาร จัดการ” และ “การจัดการ” ไว้ดังนี้

1. คำว่า “การบริหาร” (administration) จะใช้ในการบริหารระดับสูง โดยเน้นที่ การกำหนดนโยบายที่สำคัญและการกำหนดแผนของผู้บริหารระดับสูง เป็นคำนิยมใช้ในการ บริหารรัฐกิจ (public administration) หรือใช้ในหน่วยงานราชการ และคำว่า “ผู้บริหาร” (administrator) หมายถึง ผู้บริหารที่ทำงานอยู่ในองค์กรของรัฐ หรือองค์กรที่ไม่มุ่งหวังกำไร การบริหาร คือกลุ่มของกิจกรรม ประกอบด้วย การวางแผน (planning) การจัดองค์กร (organizing) การสั่งการ (leading / directing) หรือการอำนวย และการควบคุม (controlling) ซึ่งจะมีความสัมพันธ์

โดยตรงกับทรัพยากรขององค์กร (6 M's) เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และด้วยจุดมุ่งหมายสำคัญ ในการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลครบถ้วน

2. คำว่า “การจัดการ” (management) จะเน้นการปฏิบัติการให้เป็นไปตามนโยบาย (แผนที่วางไว้) ซึ่งนิยมใช้ในการจัดการธุรกิจ (business management) ส่วนคำว่า “ผู้จัดการ” (manager) จะหมายถึง บุคคลในองค์กรซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบต่อกิจกรรมในการบริหารทรัพยากร และกิจการงานอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์กร

การบริหารจัดการ (management) หมายถึงชุดของหน้าที่ต่าง ๆ (A set of functions) ที่กำหนดทิศทางในการใช้ทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (efficient) หมายถึง การใช้ทรัพยากรได้อย่างเฉลียวฉลาดและคุ้มค่า (cost - effective) การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (effective) นั้นหมายถึงการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง (right decision) และมีการปฏิบัติการสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ดังนั้นผลสำเร็จของการบริหารจัดการจึงจำเป็นต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กัน

ในอีกแนวหนึ่งอาจกล่าวได้ว่าการบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ (Certo, 2000, p. 55) หรือเป็นกระบวนการออกแบบและรักษาสภาพแวดล้อม ที่บุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่ม ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำว่า “การบริหาร” (administration) และ “การจัดการ” (management) มีความหมายแตกต่างกันเล็กน้อย โดยการบริหารจะสนใจและสัมพันธ์กับการกำหนดนโยบายไปลงมือปฏิบัติ นักวิชาการบางท่านให้ความเห็นว่าการบริหารใช้ในภาครัฐ ส่วนการจัดการใช้ในภาคเอกชน อย่างไรก็ตาม ในตำราหรือหนังสือส่วนใหญ่ทั้ง 2 คำนี้มีความหมายไม่แตกต่างกันสามารถใช้แทนกันได้และเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป (สุรัสวดี ราชกุลชัย, 2543, หน้า, 3)

จากความหมายต่าง ๆ ข้างต้น การบริหารจัดการจึงเป็นกระบวนการของกิจกรรมต่อเนื่องและประสานงานกัน ซึ่งผู้บริหารต้องเข้ามาช่วยเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร ประเด็นสำคัญของการบริการจัดการ (management) มีดังนี้

1. การบริหารจัดการสามารถประยุกต์ใช้กับองค์กรใดองค์กรหนึ่งได้
2. เป้าหมายของผู้บริหารทุกคนคือการสร้างกำไร

3. การบริหารจัดการเกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลผลิต (productivity) โดยมุ่งสู่ประสิทธิภาพ (efficiency) (วิธีการใช้ทรัพยากรโดยประหยัดที่สุด) และประสิทธิผล (effectiveness) (บรรลุเป้าหมายคือประโยชน์สูงสุด)

4. การบริหารจัดการสามารถนำมาใช้สำหรับผู้บริหารในทุกระดับชั้นขององค์กร

กระบวนการการบริหารจัดการ (management process) หมายถึง กระบวนการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรซึ่งกระบวนการการบริหารจัดการนี้สามารถแสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวข้องกันได้อย่างมีปฏิสัมพันธ์สอดคล้องและต่อเนื่อง ทั้งนี้หน้าที่ของการบริหารประกอบด้วยกิจกรรม พื้นฐาน 4 ประการหรืออาจแบ่งในลักษณะที่เป็นขั้นตอนดังนี้(POLC) (สุรัสวดี ราชกุลชัย , 2543, หน้า 4-6)

1. การวางแผน (planning) เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการเปลี่ยนแปลงในอนาคต การวางแผนเป็นสะพานเชื่อมระหว่างเหตุการณ์ปัจจุบันและอนาคต ซึ่งทำได้โดยการให้บรรลุเป้าหมายผลลัพธ์ที่ต้องการ การวางแผนจึงต้องอาศัยการกำหนดกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ แม้ว่าพื้นฐานของการจัดการโดยทั่วไปเป็นงานของผู้บริหาร การวางแผนเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จและการประเมินกลยุทธ์ เพราะว่า การจัดการองค์กร การจูงใจ การจัดบุคคลเข้าทำงาน และกิจกรรมควบคุม ขึ้นกับการวางแผน กระบวนการวางแผนจะต้องประกอบด้วยผู้บริหารและพนักงานภายในองค์กร การวางแผนจะช่วยให้องค์กรกำหนดข้อดีจากโอกาสภายนอก และทำให้เกิดผลกระทบจากอุปสรรคภายนอกต่ำสุด โดยต้องมองเหตุการณ์ในอดีตและปัจจุบัน เพื่อคาดคะเนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การวางแผน ประกอบด้วย การพัฒนาภารกิจ (mission) การคาดคะเนเหตุการณ์ปัจจุบัน เหตุการณ์อนาคตและแนวโน้มการกำหนดวัตถุประสงค์ และการเลือกกลยุทธ์ที่ใช้

การวางแผนจะช่วยให้ธุรกิจปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงของตลาด สามารถกำหนดเป้าหมายได้ การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นต้องการให้องค์กรติดตามในลักษณะเชิงรุก (proactive) มากกว่าที่จะเป็นเชิงรับ (reactive) องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องควบคุมอนาคตขององค์กรมากกว่าที่จะรอรับผลจากอิทธิพลสภาพแวดล้อมภายนอกและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น การตัดสินใจ (decision making) ถือเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผน การปรับตัวเป็นสิ่งจำเป็นเพราะว่ามีการเปลี่ยนแปลงของตลาด เศรษฐกิจ และคู่แข่งกันทั่วโลก จุดเริ่มต้นของความสำเร็จที่ดีของธุรกิจคือการวางแผนที่เหมาะสม เห็นผลได้จริง ยืดหยุ่น มีประสิทธิผล และทรงประสิทธิภาพ

2. การจัดการองค์กร (organizing) จุดมุ่งหมายของการจัดการองค์กรคือ การใช้ความพยายามทุกกรณี โดยการกำหนดงานและความสำคัญของอำนาจหน้าที่ การจัดการองค์กรหมายถึง การพิจารณาถึงสิ่งที่ต้องการทำและผู้ที่จะทำรายงาน มีตัวอย่างในประวัติศาสตร์ของธุรกิจ

ที่มีการจัดองค์กรที่ดี สามารถประสบความสำเร็จในการแข่งขันและสามารถเอาชนะคู่แข่งได้ ธุรกิจที่มีการจัดองค์กรที่ดีสามารถจูงใจผู้บริหารและพนักงานให้มองเห็นความสำคัญของความสำเร็จขององค์กร

การกำหนดลักษณะเฉพาะของงาน (work specialization) โดยการแบ่งงานประกอบด้วยงานที่กำหนดออกมาเป็นแผนก การจัดแผนก และการมอบอำนาจหน้าที่ (delegating authority) การแยกงานออกเป็นงานย่อยตามการพัฒนารายละเอียดของงาน (job description) และคุณสมบัติของงาน (job specification) เครื่องมือเหล่านี้มีความชัดเจนสำหรับผู้บริหารและพนักงาน ซึ่งต้องการทราบลักษณะของงาน

การกำหนดแผนกในโครงสร้างขององค์กร (organization structure) ขนาดของการควบคุม (span of control) และสายการบังคับบัญชา (chain of command) การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ต้องการการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้าง เพราะตำแหน่งใหม่ ๆ ที่สร้างขึ้นหรือลดลงหรือรวมกัน โครงสร้างองค์กรจะต้องระบุถึงวิธีการใช้ทรัพยากรและวิธีการซึ่งวัตถุประสงค์มีการกำหนดขึ้นในธุรกิจ การสนับสนุนทรัพยากรและกำหนดวัตถุประสงค์ตามสภาพทางภูมิศาสตร์แตกต่างจากโครงสร้าง ด้านผลิตภัณฑ์หรือลูกค้า รูปแบบทั่วไปของการจัดแผนกคือ ตามหน้าที่ (functional) ตามฝ่าย (divisional) ตามหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (strategic business unit) และด้านเมทริกซ์ (matrix)

3. การนำหรือการสั่งการ (leading / directing) เป็นการใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานและนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ระบุไว้ หรือเป็นกระบวนการจัดการให้สมาชิกในองค์กรทำงานร่วมกันได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่ซับซ้อนและเข้าใจองแท้ได้ยาก การนำหรือการสั่งการจึงต้องใช้ความสามารถหลายเรื่องควบคู่กันไป อาทิ ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร การจูงใจ การติดต่อสื่อสารในองค์กร และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น หน้าที่ในการนำหรือสั่งการนี้ มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าหน้าที่อื่นเพราะผู้บริหารต้องแสดงบทบาทของผู้สั่งการอย่างมีคุณภาพถ้าไม่เช่นนั้นแผนงานที่วางไว้ตลอดจนทรัพยากรที่จัดเตรียมไว้ อาจไม่เกิดประสิทธิผล ถ้าผู้บริหารดำเนินกิจกรรมด้านการสั่งการไม่ดีพอ ดังนั้น การสั่งการจึงเป็นเรื่องของความรู้ความชำนาญ ประสบการณ์ และความสามารถที่จะชักจูงให้พนักงานร่วมกันปฏิบัติงานไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้องค์กรประสบความสำเร็จตามต้องการ

4. การควบคุม (controlling) การใช้ทรัพยากรต่างๆ ขององค์กร ถือว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบ หรือติดตามผลและประเมินการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่าง ๆ ของพนักงาน เพื่อรักษาให้องค์กรดำเนินไปในทิศทางสู่เป้าหมายอย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์หลักขององค์กร ในเวลาที่กำหนดไว้ องค์กรหรือธุรกิจที่ประสบความสำเร็จล้มเหลวอาจเกิดจากการขาดการควบคุม หรือมีการ

ควบคุมที่ไร้ประสิทธิภาพ และหลายแห่งเกิดจากความไม่ใส่ใจในเรื่องของการควบคุม ละเลยเพิกเฉย หรือในทางกลับกันคือมีการควบคุมมากเกินไปจนเกิดความผิดพลาดขององค์กรเอง การควบคุมจึงเป็นหน้าที่หลักทางการบริหารที่มีความสำคัญ ตั้งแต่เริ่มต้นจนจบกระบวนการทางการบริหารการควบคุมเป็นการตรวจตราและตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ดำเนินการปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่า จะบรรลุผลลัพธ์ตามต้องการ นอกจากนี้การควบคุมยังเป็น กระบวนการรวบรวมและแสดงถึงข้อมูลย้อนกลับเรื่องของผลการดำเนินงาน ในฐานะที่เป็น พื้นฐานสำหรับการปฏิบัติและการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอีกด้วย

อาจกล่าวได้ว่าบทบาทสำคัญของการควบคุม อยู่ที่คำ 4 คำ ได้แก่ มาตรฐาน (standard) การวัดผล (measurement) การเปรียบเทียบ (comparison) และการปฏิบัติ (take action) โดยการ ควบคุมจะครอบคลุมดูแลพื้นที่ 4 พื้นที่ใหญ่ ๆ ของการบริหาร กล่าวคือ พฤติกรรมบุคคลใน องค์กร การเงิน การปฏิบัติการ และ ข้อมูลข่าวสาร ทรัพยากรประกอบด้วย มนุษย์ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ การเงิน ตลอดจนทรัพยากรข้อมูลขององค์กร ซึ่งผู้บริหารจะเป็น บุคคลที่ทำหน้าที่ในกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กร โดยอาศัยหน้าที่ทั้ง 4 ประการ นี้

ทฤษฎีประสิทธิภาพขององค์กร

องค์กรนี้มีดีที่ใหญ่โตสวยงาม องค์กรที่ให้เงินเดือนสูง องค์กรที่เป็นยักษ์ใหญ่ในวงการ ธุรกิจ มีกำไร มีส่วนแบ่งทางการตลาดมาก มีผู้บริหารที่มีความสามารถ หรือองค์กรที่พนักงาน ทำงานอย่างมีความสุข“ คำกล่าวเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นตัวบ่งชี้ประการหนึ่งที่สะท้อนให้เห็นถึง ความมั่นคง เข้มแข็ง น่าเชื่อถือ เป็นองค์กรในฝันของใครหลายคน หรืออาจเรียกว่าเป็นองค์กรที่มี ประสิทธิภาพ แต่ประสิทธิภาพในรายละเอียดของแต่ละองค์กรอาจแตกต่างกันได้ อนึ่ง องค์กรแต่ละ องค์กรจะมีการวางเป้าหมาย กำหนดความสำเร็จในการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ซึ่งจะเป็นไป ตามสภาพปัจจัย อาทิ รูปแบบธุรกิจขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย แนวทางใน การบริหารจัดการ คุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร ณ ขณะนั้น ทำให้การสร้างหรือพัฒนาคุณภาพของแต่ละองค์กรแตกต่างกัน

ความหมายของประสิทธิภาพ

คำว่าประสิทธิภาพ มีนักวิชาการได้ให้คำจำกัดความไว้หลายท่านด้วยกัน ดังนี้

กิบสันและคณะ (Gibson and others, 1988, อ้างใน นภาพร ชันชนภา, 2545, หน้า 9) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง อัตราส่วนของผลผลิตต่อปัจจัย การวัดประสิทธิภาพมีตัวบ่งชี้หลาย

ตัวประกอบกัน เช่น อัตราการได้ผลตอบแทน ในเงินลงทุนหรือทรัพย์สินที่เป็นทุน
ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลผลิต อัตราการสูญเปล่าสิ้นเปลืองการใช้ทรัพยากร และอัตราส่วนของผลกำไร
ต่อค่าใช้จ่ายในการลงทุน

ซงชัย สันติวงษ์ (2541, หน้า, 30) กล่าวว่า ความมีประสิทธิภาพ หมายถึง การมี
สมรรถนะสูง สามารถมีระบบการทำงานสร้างสมทรัพยากร และความมั่งคั่งเก็บไว้ภายในเพื่อการ
ขยายตัวต่อไป และเพื่อเอาไว้สำหรับรองรับสถานการณ์ที่อาจเกิดวิกฤติการจากภายนอกได้ด้วย
นอกจากนี้ ซงชัย สันติวงษ์ ยังได้รวบรวมความคิดของนักวิชาการอีกหลายท่านที่ได้ชี้ให้เห็นถึง
ความแตกต่างระหว่างคำว่า “ประสิทธิผลขององค์กร” (organizational effectiveness) และ
ประสิทธิภาพขององค์กร (organizational efficiency) ไว้ว่า ประสิทธิผล หมายถึง ความสำเร็จ
ในการที่สามารถดำเนินกิจการก้าวหน้าไป และสามารถบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ที่องค์กรตั้งไว้ ส่วน
ประสิทธิภาพ หมายถึง การเปรียบเทียบทรัพยากรที่ใช้ไปกับผลที่ได้จากการทำงานว่าดีขึ้นอย่างไร
แค่ไหน ในขณะที่กำลังทำงานตามเป้าหมายขององค์กร

เซอร์โต (Certo, 2000, p. 9) ได้ให้คำนิยามของประสิทธิภาพและประสิทธิผลว่า
ประสิทธิผล (effectiveness) หมายถึง การใช้ทรัพยากรขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
ประสิทธิผลจึงมุ่งให้เกิดการ “ทำสิ่งที่ถูกต้อง (doing the right things)” ส่วนคำว่า ประสิทธิภาพ
(efficiency) หมายถึง เป็นวิธีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้เกิดความสิ้นเปลืองน้อยที่สุดใน
กระบวนการผลิตโดยสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายโดยใช้ทรัพยากรต่ำสุด กล่าวคือ เป็นการใช้โดยมี
เป้าหมาย (goal) คือประสิทธิผล หรือให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้สูงสุด อาจเรียกว่า ทำสิ่งต่าง
ๆ ให้ถูกต้อง (doing things right)”

ฮาร์ริงตัน (Harrington, 1996, pp. 59-60) ได้ให้คำนิยามประสิทธิภาพรวมขององค์กร
โดยให้ความสำคัญที่โครงสร้างและเป้าหมายขององค์กร (organization's structure and its goals)
ซึ่งกำหนดหลักประสิทธิภาพไว้ 12 ประการ ที่สะท้อนถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการ
บริหารจัดการที่มีระบบโดยมุ่งที่การทำงานให้เหมาะสม และง่ายขึ้น ซึ่งจะลดความสิ้นเปลืองใน
ด้าน ๆ มีรายละเอียดดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน (clearly defined ideal) ผู้บริหารต้องทราบถึงสิ่งที่
ต้องการเพื่อลดความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน
2. ใช้หลักเหตุผลทั่วไป (common sense) ผู้บริหารต้องพัฒนาความสามารถตลอดจน
สร้างความแตกต่างโดยค้นคว้าหาความรู้ และคำแนะนำให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
3. คำแนะนำที่ดี (competent counsel) ผู้บริหารต้องการคำแนะนำจากบุคคลอื่น

4. วินัย (discipline) ผู้บริหารควรกำหนดองค์กรเพื่อให้พนักงานเชื่อถือตามกฎและวินัยต่าง ๆ

5. ความยุติธรรม (fair deal) ผู้บริหารควรให้ความยุติธรรม และความเหมาะสม

6. มีข้อมูลที่เชื่อถือได้ ทันทต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน ถูกต้อง และแน่นอน (reliable, dilate, accurate and permanent records) ผู้บริหารควรมีข้อเท็จจริงเพื่อใช้ในการตัดสินใจ

7. ความฉับไวของการจัดส่ง (dispatching) ผู้บริหารควรใช้วิธีการวางแผนตามหลักวิทยาศาสตร์สำหรับแต่ละหน้าที่เพื่อให้องค์กรทำหน้าที่ได้อย่างราบรื่น และบรรลุจุดมุ่งหมาย

8. มาตรฐานและตารางเวลา (standards and schedules) ผู้บริหารต้องพัฒนาวิธีการทำงานและกำหนดเวลาทำงานสำหรับแต่ละหน้าที่

9. สภาพมาตรฐาน (standardized conditions) ผู้บริหารควรกำหนด และรักษารูปแบบมาตรฐานของวิธีการปฏิบัติที่ดี

10. การปฏิบัติการที่มีมาตรฐาน (standardized operations) ผู้บริหารควรให้พนักงานทราบถึงรูปแบบมาตรฐานของวิธีการปฏิบัติที่ดี

11. มีคำสั่งการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานระบุไว้ (written standard practice instruction) ผู้บริหารต้องระบุการทำงานที่มีระบบถูกต้องและเป็นลายลักษณ์อักษร

12. การให้รางวัลสำหรับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (efficiency reward) ผู้บริหารควรให้รางวัลพนักงาน สำหรับการทำงานที่เสร็จสมบูรณ์

นภาพร ชันชนภา (2545, หน้า, 10) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการนำเข้าและผลผลิต โดยเป้าหมายในการพิจารณาที่สำคัญคือ การใช้ต้นทุนที่ต่ำที่สุด ซึ่งต้นทุนประกอบด้วย บุคลากร เงินทุน อุปกรณ์ ฯลฯ ต่าง ๆ

สมชัย ศรีสุทธิยากร (2545, หน้า, 242) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ คือการพิจารณาระหว่างอัตราส่วนของผลผลิต (output) ต่อปัจจัยนำเข้า (input) หรือค่าใช้จ่ายต่อหน่วย

สมใจ ลักษณะ (2542, หน้า, 190) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การปฏิบัติกิจกรรม การงาน อย่างราบรื่นครบถ้วนประหยัดเวลา ใช้กำลังและทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เกิดการสูญเปล่าน้อยที่สุด บุคคลที่มีประสิทธิภาพ จึงเป็นบุคคลที่พึงปรารถนาในสังคมที่เขาเป็นสมาชิก และองค์กรที่เขาปฏิบัติหน้าที่

จากแนวคิดข้างต้น สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การกระทำกิจกรรมใด ๆ ที่บรรลุผลตามที่ต้องการและตั้งเป้าหมายไว้ โดยสามารถประหยัดและลดการสูญเสียของทรัพยากรต่าง ๆ ในการดำเนินกิจกรรมได้มากที่สุด ซึ่งคำว่า ประหยัดทรัพยากร ได้แก่ ใช้แรงงานคนน้อย ประหยัดเงิน งบประมาณการใช้จ่าย ไม่เสียเวลามาก ใช้ต้นทุนวัตถุดิบต่ำ เป็นต้น ทั้งนี้การมี

ประสิทธิภาพมากหรือน้อย จะพิจารณา 2 ประเด็น ประกอบกันคือ ปริมาณการบรรลุผลสำเร็จ และปริมาณทรัพยากรที่สูญเสียไป

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ

สมพงษ์ เกษมสิน (2541, หน้า, 30) ได้นำแนวคิดของ Harry Emerson เกี่ยวกับหลักการ ทำงานให้มีประสิทธิภาพ 12 ประการ ดังนี้

1. ทำความเข้าใจ และกำหนดแนวความคิดในการทำงานให้กระจ่าง
2. ให้หลักสามัญสำคัญในการพิจารณาความน่าจะเป็นไปได้ของงาน
3. คำปรึกษาแนะนำต้องสมบูรณ์และถูกต้อง
4. รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน
5. ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม
6. การทำงานต้องเชื่อถือได้ มีความฉับพลัน มีสมรรถภาพและมีการลงทะเบียนไว้เป็น

หลักฐาน

7. งานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึง
8. งานสำเร็จทันเวลา
9. ผลงานได้มาตรฐาน
10. การดำเนินงานสามารถยึดเป็นมาตรฐานได้
11. กำหนดมาตรฐานที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือ ในการฝึกสอนงาน
12. ให้บำเหน็จรางวัลแก่งานที่ดี

บุญทัน ดอกโรตง และเอ็ด สาระภูมิ (2529, หน้า 155) ได้กล่าวถึง การจะทำให้ องค์การมีประสิทธิภาพได้นั้น พนักงานจะต้องมีจิตอุทิศเพื่องาน ทำงานอย่างเต็มที่ (ฉันทะ) มีความขยันหมั่นเพียรอย่างเต็มที่ (วิริยะ) มีความมุ่งมั่นในงาน ทำงานอะไรก็ทำให้สำเร็จ ไม่หยาบโหย่ง ทำงานประณีต นั่นคือ ทำงานโดยไม่ผิดซึ่งมีสติควบคุมอยู่ตลอดเวลา (จิตตะ) และมีการไต่ตรง งานนั้น ๆ ว่าดีหรือเลวอย่างไร (วิมังสา)

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (อ้างถึงใน รัฐนิพนธ์ ธรรมสวัสดิ์, 2551, หน้า 9-10) กล่าวถึง ประสิทธิภาพว่า เป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติ ตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณา คือ

1. ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่าย หรือต้นทุนการผลิต (input) ได้แก่ การใช้ทรัพยากร ด้านเงิน คน วัสดุ เทคโนโลยี ที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด
2. ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร (process) ได้แก่ การทำงานที่ถูกต้อง ได้มาตรฐาน รวดเร็ว และใช้เทคนิคที่สะดวกขึ้นกว่าเดิม
3. ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพเกิด

ประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทนเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึก ที่ดีต่อการทำงาน และการบริการ เป็นที่พอใจของลูกค้า หรือผู้มารับบริการ

นอกจากจะให้ความหมายของประสิทธิภาพแล้วนั้น ยังได้เสนอแนวความคิด ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงานภาครัฐ โดยศึกษาจากการปรับปรุงระบบราชการของต่างประเทศที่ได้รับการยอมรับว่าประสบความสำเร็จได้ ดังนี้

1. ต้องกำหนดแนวทาง และเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน คือ มุ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ยึดถือผลสำเร็จ และผลสัมฤทธิ์ของงาน (results) เป็นหลักในการดำเนินงาน โดยมุ่งที่ผลลัพธ์ (outcome) โดยมีการประเมินผลและวัดผลสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรม สามารถตอบสนอง และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าผู้มารับบริการ ปรับปรุงโครงสร้างและระบบงานเพื่อขุดเลิกงานที่ทำซ้ำซ้อน และหมดความจำเป็นโดยสร้างสรรค์กระบวนการทำงานใหม่ ลดขนาดกำลังคน เพื่อลดค่าใช้จ่ายขององค์กรด้านบุคลากร มีการกระจายอำนาจตัดสินใจจากระดับบนสู่ระดับเจ้าหน้าที่

2. มีระบบการบริหารที่ยึดผลสำเร็จของงาน และผลลัพธ์ขององค์กรเป็นหลักในการดำเนินงาน รวมทั้งใช้มาตรการจูงใจ และให้รางวัลตอบแทนแก่องค์กรที่ประสบผลสำเร็จของงาน

องค์ประกอบขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ

Becker และ Neuhauser (อ้างถึงใน ภรณ์ กิริติบุตร, 2529 หน้า 113-114) ได้เสนอตัวแบบจำลองที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร (Model of organizational efficiency) โดยกล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กร นอกจากพิจารณาถึงทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ ที่เป็นปัจจัยนำเข้า และผลผลิตขององค์กร คือ การบรรลุเป้าหมายแล้วองค์กรในฐานะที่เป็นองค์กรในระบบเปิด (open system) ยังมีปัจจัยอื่นประกอบอีก ดังนั้นแบบจำลองในรูปสมมติฐานสามารถสรุปได้ ดังนี้ คือ

1. หากสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กร มีความสลับซับซ้อนต่ำ (low task-environment complexity) หรือมีความแน่นอน (certainty) การกำหนดระเบียบในการทำงานขององค์กรอย่างละเอียดถี่ถ้วนจะเป็นที่แน่ชัดว่าจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กร แต่การกำหนดระเบียบปฏิบัติดังกล่าวจะมีผลในทางลบต่อความมีประสิทธิภาพหากสภาพแวดล้อมในการทำงานยุ่งยากซับซ้อนสูง (high task-environment complexity) หรือมีความไม่แน่นอน (uncertainty)

2. การกำหนดระเบียบชัดเจน เพื่อเพิ่มผลการทำงานที่มองเห็นได้ มีผลทำให้ประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นด้วย

3. ผลของการทำงานที่มองเห็นได้ สัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพ

4. หากพิจารณาควบคู่กันจะปรากฏว่า การกำหนดระเบียบปฏิบัติตัวแปรต่าง ๆ กัน

ชัดเจน และผลการทำงาน งานที่มองเห็นจะมีความสัมพันธ์มากขึ้น ต่อประสิทธิภาพมากกว่าตัวแปรแต่ละตัวตามลำพัง

Becker เชื่ออีกว่า การสามารถมองเห็นผลขององค์การได้ (visibility consequences) มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์การ เพราะองค์การสามารถทดลอง และเลือกระเบียบปฏิบัติทรัพยากรที่เป็นประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้น โครงสร้างของงานระเบียบปฏิบัติผลการปฏิบัติงาน จึงมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

Poister (อ้างถึงใน ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์, 2529, หน้า 42) ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพใน 2 ลักษณะ คือ

1. ประสิทธิภาพทางเทคโนโลยี (technological efficiency) หมายถึง การสร้างผลผลิตหรือผลลัพธ์โดยใช้ความพยายามหรือค่าใช้จ่ายในอัตราต่ำสุด กล่าวอีกนัยหนึ่งประสิทธิภาพทางเทคโนโลยีเกี่ยวข้องกับการเพิ่มประสิทธิผล โดยจำกัดความพยายามด้านค่าใช้จ่าย

2. ประสิทธิภาพทางเศรษฐศาสตร์ (economic efficiency) หมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์หรือสิ่งส่งออกของนโยบาย แผนงาน โครงการ โดยมุ่งที่การเพิ่มผลลัพธ์ที่คงเดิม ประสิทธิภาพถูกนำมาใช้เป็นเกณฑ์การวิจัยประเมินด้วยความมุ่งหวังที่จะลดความสูญเปล่าทางการบริหารและนำทรัพยากรที่มีค่ามาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด กล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพเกี่ยวข้องกับการแสวงหารรรควิธีที่ดีกว่า เพื่อดำเนินงานให้ได้ผลลัพธ์เท่าเดิม ดีกว่าในแง่ของการประหยัดงบประมาณ เวลา บุคลากร และวัสดุอุปกรณ์

Katz และ Kahn (อ้างถึงใน สมใจ ลักษณะ, 2542, หน้า 191) ซึ่งเป็นนักทฤษฎีที่ศึกษาองค์การในระบบเปิด (open system) เช่นกัน ได้ทำการศึกษาในเรื่องของปัจจัยที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เขากล่าวว่า ประสิทธิภาพ คือ ส่วนประกอบที่สำคัญของประสิทธิผล ประสิทธิภาพขององค์การนั้น ถ้าวัดจากความจริง ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง การบรรลุเป้าหมาย (goal attainment) ขององค์การ ในการบรรลุเป้าหมายขององค์การนั้นมีปัจจัยต่าง ๆ คือ การฝึกอบรม ประสบการณ์ ความรู้ ความผูกพัน ยังมีความชำนาญที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์การนั้น

ในเรื่องของการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ Herzberg (1988, p. 263) ได้นำเอาการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานได้อย่างสบายใจ และมีประสิทธิภาพ ดังนั้นเขาจึงได้ศึกษาวิจัยถึงทัศนคติของบุคคลที่พอใจในการทำงาน และไม่พอใจในการทำงานพบว่าบุคคลที่พอใจในการทำงานนั้น ประกอบด้วยปัจจัยดังนี้ คือ

1. การที่สามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จ
2. การที่ได้รับการยกย่องนับถือเมื่อทำงานสำเร็จ

3. ลักษณะเนื้อหาของงานนั้นเป็นสิ่งที่น่าสนใจ
4. การที่ได้มีความรับผิดชอบมากขึ้น
5. ความก้าวหน้าในการทำงาน
6. การที่ได้มีโอกาสพัฒนาความรู้และความสามารถในการทำงาน

ความสำเร็จหรือความเจริญก้าวหน้าในการพัฒนาขององค์การให้เกิดประสิทธิภาพนั้น สามารถแบ่งได้ 4 องค์ประกอบ คือ ด้านบุคคล ผลผลิต การปฏิบัติงาน และลักษณะขององค์การ มีสาระสำคัญดังนี้ (สมใจ ลักษณะ, 2542, หน้า 191-194)

1. ประสิทธิภาพด้านบุคคล จะให้ความสำคัญกับ ศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนคุณลักษณะต่าง ๆ ของบุคคลที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานหรือกระทำกิจกรรมใด ๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่องค์การต้องการ และเกิดการประหยัดหรือลดการสูญเสียทรัพยากรในการดำเนินการ โดยพิจารณาที่ศักยภาพของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเป็นหลัก

ดังนั้น ลักษณะของประสิทธิภาพบุคคล คือ บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ปฏิบัติงานหรือประกอบกิจกรรมใด ๆ ได้อย่างเต็มความสามารถ โดยใช้เทคนิค วิธีการต่าง ๆ ในการสร้างผลงานให้ประสบผลสำเร็จทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพ เป็นที่น่าพอใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยสิ้นเปลืองทรัพยากรในการดำเนินการต่าง ๆ อาทิ วัสดุ อุปกรณ์ ต้นทุน เวลา ค่าใช้จ่าย หรือระดับความเสียหาย เป็นบุคคลที่มีความสมบูรณ์และพร้อมทั้งด้านร่างกาย ความคิดและจิตใจที่ดี สามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ดีให้เกิดขึ้นได้เสมอ จึงกล่าวได้ว่า ลักษณะของบุคคลที่จะนำมาซึ่งประสิทธิภาพ มีคุณลักษณะ สำคัญ ดังนี้

- 1.1 มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์เหมาะสมกับภารกิจที่กระทำ ทั้งทางด้านเทคโนโลยีหรือศาสตร์ต่าง ๆ ที่จะเอื้อต่อการพัฒนาภารกิจที่รับผิดชอบให้ได้ผลดีที่สุด และดียิ่งขึ้นกว่าเดิม

- 1.2 มีความคิด ทักษะที่ดี คิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดอย่างเป็นระบบ มีเหตุผล คิดวิเคราะห์แก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

- 1.3 มีสภาพจิตใจสมบูรณ์ มีคุณธรรม จริยธรรม อาทิ ขยัน อดทน เสียสละ ซื่อสัตย์ ยุติธรรม รับผิดชอบ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ไม่มีอคติ ไม่เห็นแก่ตัว เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว จงรักภักดีต่อองค์การ เป็นต้น

- 1.4 มีสุขภาพร่างกายสมบูรณ์แข็งแรงไม่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

- 1.5 มีมนุษยสัมพันธ์ดี เป็นผู้ประสานความร่วมมือ สามารถปฏิบัติภารกิจร่วมกับผู้อื่นได้ดีในทุกระดับ

2. ประสิทธิภาพด้านผลผลิต จะพิจารณาจากหลายลักษณะ คือ ปริมาณและ คุณภาพ ของตัวผลิตภัณฑ์เอง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ และพิจารณาจากความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้บริโภค ซึ่งถือได้ว่าเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการปรับเปลี่ยนรูปแบบหรือ ลักษณะของประสิทธิผล ประสิทธิภาพของผลผลิตได้ ทั้งนี้เพราะการผลิตสินค้าหรือบริการใด ๆ องค์การส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับลูกค้า ดังคำกล่าวที่ว่า “ลูกค้าคือพระเจ้า” ดังนั้นจึงกล่าว ได้ว่า ลักษณะของผลผลิตที่มีคุณภาพ มีคุณลักษณะ สำคัญ ดังนี้

2.1 ผลผลิตที่ใช้ต้นทุนต่ำแต่มีคุณภาพสูง

2.2 ผลผลิตมีราคาไม่แพง เหมาะสมกับความต้องการของผู้บริโภคแต่ละระดับ และ ผู้บริโภคพึงพอใจ

2.3 ผลผลิตที่ได้มาตรฐาน ถูกต้องตามกฎหมายไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม

2.4 ผลผลิตที่สามารถเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดได้มาก

3. ประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงาน จะพิจารณาจากรูปแบบ กระบวนการ เทคนิคหรือ วิธีการปฏิบัติงานเพื่อนำมาซึ่งผลผลิตที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตรงตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือกำหนดไว้ ทั้งนี้บุคคลแต่ละคนแม้ปฏิบัติงานในส่วนงานเดียวกัน แต่ก็ อาจมีเทคนิค หรือกระบวนการในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันได้ ซึ่งอาจขึ้นอยู่กับ ความรู้ ประสบการณ์ รูปแบบวิธีคิด อาทิ คนบางคนปฏิบัติงานตามคำสั่ง แต่บางคนคิดสร้างสรรค์ผลงาน ให้ดีกว่าที่สั่ง หรือทำได้ตามคำสั่งแต่ใช้วิธีคิดในการปฏิบัติงานที่เหน็ดเหนื่อยกว่า เสียเวลาน้อยกว่า แต่ได้ผลคุ้มค่าเท่ากัน เป็นต้น ซึ่งบุคลากรในลักษณะนี้เป็นบุคลากรที่องค์การส่วนใหญ่ต้องการเพื่อ การสร้างสรรค์และพัฒนางานในภายหน้า ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ลักษณะของการปฏิบัติงานที่มี ประสิทธิภาพ มีคุณลักษณะ สำคัญ ดังนี้

3.1 ใช้ระยะเวลาน้อยในการดำเนินงานตามภารกิจให้บรรลุผล

3.2 เกิดการสูญเสียทรัพยากรต่าง ๆ ในขณะที่ปฏิบัติภารกิจน้อย หรือไม่มีการ สูญเสีย อาทิ ประหยัดงบประมาณในการดำเนินงานตามภารกิจให้บรรลุผล ประหยัดแรงงาน หรือ พลังงานที่ใช้ไปในการดำเนินงานตามภารกิจ ประหยัดวัสดุคิบ การสูญเสียโดยไม่จำเป็น

3.3 กระบวนการปฏิบัติงานไม่ซับซ้อน ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ง่ายต่อการติดตาม ควบคุม และตรวจสอบผลสำเร็จ

3.4 กระบวนการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอนมีความชัดเจนในการดำเนินงาน โดยอาจมี คำแนะนำหรือคู่มือปฏิบัติงานประกอบเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงาน

4. ประสิทธิภาพด้านองค์การ จะให้ความสำคัญกับผลสำเร็จขององค์การโดยรวม ซึ่ง เกิดขึ้นจากความสำเร็จในการพัฒนาหรือบริหารจัดการในส่วนต่าง ๆ ประกอบกัน ดังนั้น ลักษณะ

ของประสิทธิภาพองค์การ คือ องค์การที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานบริหารจัดการด้านต่าง ๆ ตามภารกิจหน้าที่ขององค์การ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยใช้ทรัพยากร ต่าง ๆ อาทิ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารงบประมาณ วัสดุต่าง ๆ ได้ อย่างประหยัดแต่ได้ผลคุ้มค่า เกิดการสูญเสียน้อย ประหยัดทั้งเวลา ทรัพยากร กำลังคน มีระบบ การบริหารจัดการที่ส่งเสริมให้เกิดการบริหารที่มีคุณภาพ สามารถใช้กลยุทธ์ เทคนิควิธีการ และ เทคโนโลยีต่าง ๆ อย่างเหมาะสมนำไปสู่ความสำเร็จ เกิดความสะดวกรวดเร็วในการ ดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และความขัดแย้งมีน้อยที่สุด บุคลากรมีขวัญกำลังใจดี ผลผลิตมี คุณภาพและถูกค้ำฟ้าพอใจมากกว่าเดิม เป็นต้น จึงกล่าวได้ว่า ลักษณะขององค์การที่มีประสิทธิภาพ มีคุณลักษณะ สำคัญ ดังนี้

- 4.1 องค์การมีบุคลากรที่มีคุณภาพ มีขวัญกำลังใจ ตลอดจนมีคุณภาพชีวิตที่ดี
- 4.2 องค์การมีผลผลิตที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน เป็นที่พึงพอใจของลูกค้า และได้รับการยอมรับจากสังคม
- 4.3 องค์การมีกำไร ผลประโยชน์ ตลอดจนส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- 4.4 องค์การมีนโยบายที่ยืดหยุ่น สอดคล้อง เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
- 4.5 องค์การมีผู้บริหาร หรือผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ ตลอดจนทักษะต่าง ๆ ในการบริหาร ที่สามารถนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จก้าวหน้า และผ่านพ้นวิกฤติ ปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ไปได้ด้วยดี
- 4.6 องค์การมีบรรยากาศ วัฒนธรรมองค์การที่ดี เกื้อกูลต่อการพัฒนาองค์การในด้านต่าง ๆ โดยรวม เช่น การประสานร่วมมือกันทำงาน ความผูกพันเป็นหนึ่งเดียวกันของทุกคน ปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ สามารถแก้ไขหรือคลี่คลายไปได้อย่างรวดเร็ว สภาพแวดล้อม ภูมิทัศน์สวยงาม สะอาด ปลอดภัย เป็นต้น

ปัญหาและอุปสรรคกับการพัฒนาประสิทธิภาพองค์การ

การพัฒนาองค์การให้เกิดประสิทธิภาพนั้น เป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่าต้องพัฒนาในหลายส่วนประกอบกัน ซึ่งก็เป็นสาเหตุหนึ่งที่น่ามาซึ่งปัญหา ทั้งนี้เพราะ หากเกิดปัญหา ความผิดพลาด ความเสียหายในส่วนใดส่วนหนึ่งก็จะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการพัฒนาองค์การ โดยรวมได้ เพราะ องค์การ คือความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันของแต่ละส่วน ดังนั้น การพัฒนาองค์การให้เกิดประสิทธิภาพ จึงควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหา หรืออุปสรรคต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องประกอบกันด้วย ดังที่มิ้นกวิชาการได้ให้แนวคิดต่าง ๆ ไว้ ดังนี้

สนใจ ลักษณะ (2542, หน้า 195-197) ได้อธิบายรูปแบบการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพไว้ 3 ด้าน คือ

1. ปัญหาด้านเป้าหมาย ได้แก่ ผลกำไรต่ำกว่า 40 % สินค้าไม่ตรงความสนใจของลูกค้า ปริมาณการขายตกต่ำ ปริมาณสินค้าผลิตได้น้อย และ คุณภาพสินค้าไม่ได้มาตรฐาน เป็นต้น
2. ปัญหากระบวนการ ได้แก่ ขาดรูปแบบการผลิตแบบใหม่ ๆ กระบวนการผลิตมีขั้นตอนมาก ไม่มีเทคโนโลยีช่วยในการผลิต มีความขัดแย้งระหว่างกลุ่มงาน ความร่วมมือประสานงานตกต่ำ ขาดการควบคุมคุณภาพการผลิต คุณภาพวัตถุดิบบกพร่องและ การบริหารจัดการขาดความเป็นผู้นำ ขาดกระบวนการวางแผนที่ดี
3. ปัญหาด้านปัจจัย ได้แก่ ต้นทุนสูง ขาดสภาพคล่อง บุคลากรด้อยความรู้ - ความสามารถ เจตคติแรงจูงใจต่ำ บุคลากรลางาน หยุ่งงาน ลาออก บุคลากรแตกแยก ขัดแย้ง บุคลากรไม่สามารถใช้เทคโนโลยี

จากแนวคิดข้างต้น สรุปได้ว่า ปัญหา อุปสรรคของการพัฒนาองค์การให้เกิดประสิทธิภาพ วิเคราะห์ได้ 3 ประการ คือ ปัญหาด้านเป้าหมายหรือผลผลิต กระบวนการ และปัจจัย ซึ่งหากนักพัฒนาองค์การหรือผู้บริหาร หาแนวทางในการป้องกันไว้ก่อนล่วงหน้าได้ ก็จะเป็นผลดีต่อระดับความสำเร็จ การบรรลุถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพขององค์การเอง แต่ทั้งนี้การป้องกันหรือแก้ปัญหาที่ดี ควรคำนึงถึงสิ่งสำคัญ ดังที่ผู้เขียนขอเสนอต่อไปนี้

1. ควรสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรทุกคน ไม่เพิกเฉยต่อปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะปัญหาในระดับใด เมื่อพบเห็น ควรรีบดำเนินการแก้ไข ไม่ปล่อยให้ลุกลามใหญ่โต
2. ควรให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และแก้ปัญหา หรืออุปสรรคนั้น ๆ ด้วย เพื่อที่จะได้แนวทางในการแก้ปัญหาที่หลากหลาย และเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด อีกทั้งสามารถแก้ปัญหาได้อย่างครอบคลุม
3. การวิเคราะห์ปัญหา หรืออุปสรรคต่าง ๆ ควรกระทำอย่างเป็นระบบ เป็นขั้นตอน เพื่อผลสำเร็จของการแก้ไขปัญหา หรือป้องกันได้อย่างเหมาะสม ถูกต้อง เกิดประโยชน์สูงสุด
4. การแก้ปัญหา ไม่ควรมองปัญหาเพียงด้านเดียว ทั้งนี้ควรคำนึงถึงผลกระทบที่อาจมีผลต่อส่วนอื่น ๆ หรือไม่ การแก้ปัญหาคควรแก้ไขให้ครบทั้งกระบวนการ เช่น ปัญหาที่ระบบการผลิต ก็ควร แก้ทั้งระบบ จะแก้เพียงส่วนใดในระบบไม่ได้ ในขณะที่อีกบางส่วนยังไม่ได้แก้ไข ก็ถือว่ายังเป็นปัญหาของทั้งระบบอยู่นั่นเอง
5. การแก้ปัญหา หรือวิเคราะห์อุปสรรค อาจให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วมด้วย ทั้งนี้เพราะบุคคลภายนอกอาจมองปัญหาได้ในมุมมองที่แตกต่างออกไป ซึ่งอาจเป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหาได้ในมุมที่กว้างมากขึ้น

6. การวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคใด ๆ ควรให้ความสำคัญกับการศึกษา ค้นคว้าหาข้อมูล ประกอบต่าง ๆ ให้ครบถ้วน โดยอาจต้องอาศัยระยะเวลาที่มากเพียงพอ และควรกระทำอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพราะสภาพปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ อาจเปลี่ยนแปลงไปได้ตาม ตัวแปรหรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

7. เป้าหมายสูงสุดของการแก้ปัญหา ควรประกอบไปด้วย 2 ส่วนสำคัญ คือ ความสำเร็จ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลขององค์การ และความสุข ความพึงพอใจของบุคลากร ประกอบกันอย่างสมดุล

กระบวนการและแนวทางแก้ปัญหาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพองค์การ

การแก้ปัญหาเพื่อพัฒนาองค์การให้เกิดประสิทธิภาพนั้น ประเด็นสำคัญประการหนึ่งคือการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เป็นขั้นตอน ดังที่ สมใจ ลักษณะ (2542 หน้า 199 - 200) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ ใช้รูปแบบการแก้ปัญหา ประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นวิเคราะห์ปัญหา

ระบุสภาพปัญหาที่ชัดเจน กำหนดเครื่องชี้วัดความรุนแรงของปัญหา ให้ผู้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องทุกระดับได้ตระหนักในสำคัญของปัญหา เกิดความต้องการจะช่วยกันแก้ปัญหา

2. ขั้นศึกษาสาเหตุของปัญหา

ผู้เกี่ยวข้องช่วยกันศึกษาสาเหตุต่าง ๆ ที่นำมาซึ่งปัญหา จุดเน้นของสาเหตุของปัญหา ควรให้ความสนใจต่อกระบวนการดำเนินงานขององค์การ และให้ความสนใจต่อปัจจัยที่มีในองค์การ โดยช่วยกันระบุลักษณะกระบวนการและปัจจัยที่บกพร่องไม่น่าพอใจ

3. ขั้นหาแนวทางแก้ปัญหา

เป็นขั้นที่ผู้เกี่ยวข้อง ที่ปรึกษา หรือผู้ประสานการเปลี่ยนแปลง จะศึกษาแนวทางเลือกต่าง ๆ ที่จะช่วยแก้ไขข้อบกพร่องในแต่ละสาเหตุของปัญหาที่ระบุในขั้นที่แล้วร่วมกัน

4. ขั้นเลือกแนวทางที่เหมาะสมนำมาใช้แก้ปัญหา

เป็นขั้นนำแนวทางที่น่าจะแก้ปัญหาได้ดีที่สุด นำมาพัฒนาเป็นระบบวางแผนการสร้างความเปลี่ยนแปลงในกระบวนการ โดยใช้วิธีใหม่ ๆ

5. ขั้นปฏิบัติการแก้ปัญหา

เป็นการนำแผนในขั้นที่แล้วนำมาสู่การปฏิบัติผ่านทางผู้ประสานงานเปลี่ยนแปลง อาจมี กิจกรรมเสริม เช่น การอบรมบุคลากร การออกแบบนวัตกรรมเทคโนโลยีใหม่ๆ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การมอบงานทดลองปฏิบัติ

6. ขั้นติดตามประเมินผล

เป็นขั้นติดตามประเมินทั้งในระหว่างการปฏิบัติเพื่อเป็นข้อมูลปรับปรุงแก้ไข กระบวนการเปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์การให้ตรงทาง และลดความบกพร่องก่อนที่จะจบ กระบวนการปฏิบัติ และเมื่อใช้เวลาทดลองปฏิบัติแบบใหม่ ๆ ไปจนครบถ้วนก่อนระยะเวลาที่กำหนดก็ประเมินผลรวมเพื่อพิจารณาว่าปัญหาที่ระบุไว้ ได้รับการแก้ไขเพียงใด

7. ขั้นคงไว้ซึ่งกระบวนการเปลี่ยนแปลง

เป็นขั้นที่นำกระบวนการที่ประเมินแล้ว พบว่าได้แก้ปัญหาได้จากขั้นที่ 7 นำมาเป็น กระบวนการปฏิบัติที่ต่อเนื่องในองค์การต่อไป

จากแนวคิดข้างต้น สรุปได้ว่า กระบวนการแก้ปัญหา ประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ปัญหา การศึกษาสาเหตุของปัญหา หาแนวทางแก้ปัญหา เลือกแนวทางที่เหมาะสม นำมาใช้แก้ปัญหา ปฏิบัติการแก้ปัญหา ติดตามประเมินผล และคงไว้ซึ่งกระบวนการเปลี่ยนแปลง จากการแก้ปัญหา ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นขั้นตอนการแก้ปัญหาในภาพรวมทั่วไป ซึ่งผู้เขียนขอ นำเสนอเพิ่มเติมว่า ในส่วนรายละเอียดของปัญหาต่าง ๆ นั้นคือ ปัญหาแต่ละปัญหาในองค์การ เช่น ปัญหาด้านบุคคล ปัญหาด้านโครงสร้าง ปัญหาด้านคุณภาพงาน ปัญหาด้านนโยบาย เหล่านี้ อาจมีผลต่อการให้ความสำคัญในรายละเอียดในการแก้ไขไม่เหมือนกัน ผู้เขียนขอเสนอปัญหา และแนวทางแก้ไข 5 ประเด็น ดังต่อไปนี้ (สมใจ ลักษณ์, 2542, หน้า 201-204)

1. ปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาด้านบุคคล

1.1. ปัญหาด้านบุคคล ควรให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาด้านศักยภาพของแต่ละบุคคล อาทิ ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ สุขภาพความสมบูรณ์แข็งแรงของร่างกายและขวัญ กำลังใจ ของบุคลากร ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อิทธิพลของกลุ่มคนกับพฤติกรรม การแสดงออก เป็นต้น

1.2 แนวทางแก้ปัญหาด้านบุคลากร คือ

1.2.1 ให้ความรู้ เพิ่มพูนทักษะและประสบการณ์ โดยการให้การฝึกอบรม การศึกษาดูงานเพิ่มมุมมองที่กว้างขึ้น ให้โอกาสในการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ จากการ ประชุม พุดคุย ให้คำปรึกษา

1.2.2 จัดกิจกรรมสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหมู่คณะ

1.2.3 เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมด้านต่าง ๆ ให้มากขึ้น เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์การ และภารกิจที่รับผิดชอบ

1.2.4 มีระบบการสื่อสาร การประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันใน ประเด็นต่าง ๆ เช่น ประกาศเสียงตามสาย บอร์ดข่าวประชาสัมพันธ์ สารความรู้ต่างๆ เป็นต้น

1.2.5 สร้างแรงจูงใจ สำหรับบุคลากรที่มีผลงานหรือมีพฤติกรรมที่ดี เช่น พนักงานดีเด่นในด้านต่าง ๆ องค์กรมีรางวัลตอบแทนให้ เป็นต้น

2. ปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาด้านผลผลิต

2.1 ปัญหาด้านผลผลิต ควรให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาด้าน ปริมาณคุณภาพ ที่ไม่ได้มาตรฐาน การสร้างสรรค์ คิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองต่อภาวะการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมตลอดจนความพึงพอใจของผู้บริโภค หรือลูกค้าเป็นสำคัญ

2.2 แนวทางแก้ปัญหา ด้านผลผลิต คือ

2.2.1 การควบคุม ติดตาม ตรวจสอบคุณภาพผลผลิตเป็นระยะ ๆ

2.2.2 สร้างเกณฑ์มาตรฐานการผลิตที่แน่นอนชัดเจน และมีคู่มือการปฏิบัติงาน ประกอบ

2.2.3 ให้รางวัลสำหรับบุคลากรที่สามารถให้แนวคิดใหม่ ๆ ในการสร้างสรรค์ ผลผลิตที่ดีขึ้น และสามารถแก้ไขปัญหาคุณภาพผลผลิตได้

2.2.4 มีการสำรวจ วิจัย ศึกษาหาข้อมูลใหม่ ๆ จากสภาพการณ์ต่าง ๆ เพื่อนำมา พัฒนา ปรับปรุงคุณภาพผลผลิตอยู่เสมอ

3. ปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาด้านระบบ หรือกระบวนการบริหารจัดการ

3.1 ปัญหาด้านระบบ หรือกระบวนการบริหารจัดการ ควรให้ความสำคัญกับการ แก้ไขปัญหาด้าน นโยบาย กฎ ระเบียบข้อบังคับ หรือแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่ขาดความยืดหยุ่น หรือไม่ สอดคล้องกับสภาพการณ์ หรือความพึงพอใจของบุคลากรภายในองค์กร อันอาจทำให้บุคลากรรู้สึก อึดอัด เบื่อหน่ายต่อการปฏิบัติภารกิจ และเป็นผลเสียต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผลโดยรวมได้

3.2 แนวทางแก้ปัญหา ด้านระบบหรือกระบวนการบริหารจัดการ คือ

3.2.1 เชิญบุคคลที่เกี่ยวข้องมาร่วมพิจารณากฎ ระเบียบ แนวปฏิบัติต่าง ๆ ให้ สอดคล้องเหมาะสมกับ สภาพการณ์ และความพึงพอใจของทุกฝ่าย

3.2.2 สำหรับผู้วางนโยบาย กฎ ระเบียบหรือข้อบังคับต่าง ๆ ควรตระหนักถึง เรื่อง “การเอาใจเขามาใส่ใจเรา” และ ยอมรับฟังความคิดเห็นให้มากขึ้น

4. ปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาด้านโครงสร้าง สายงาน

4.1 ปัญหาด้านโครงสร้าง สายงานภายในองค์กร ควรให้ความสำคัญกับการแก้ไข ปัญหาด้านความซ้ำซ้อน ความล่าช้าในการปฏิบัติงาน บุคลากรเกิดความสับสนในบทบาทหน้าที่ ของตนเอง อันเนื่องมาจากการมีโครงสร้างที่ไม่ชัดเจน หน้าที่ต่าง ๆ ในสายงานก้าวท้าวกัน ทำให้ผลงานขาด ๆ เกิน ๆ ไม่สมดุล เป็นต้น

4.2 แนวทางแก้ปัญหา ด้านโครงสร้าง สายงาน คือ

4.2.1 พยายามปรับเปลี่ยน ควบ หรือลดสายงานบางส่วนที่ซ้ำซ้อนกันออกบ้าง แต่ทั้งนี้ก่อนการปรับเปลี่ยนควรมีการชี้แจง หรือให้คำแนะนำในการปรับเปลี่ยนก่อนล่วงหน้า เพื่อไม่ให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในภายหลัง

4.2.2 เมื่อมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างหรือสายงานใด ๆ ควรมีการจัดทำคู่มือการปรับเปลี่ยนอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อความชัดเจนในการปรับเปลี่ยน

5. ปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาด้านเทคโนโลยี วัสดุ อุปกรณ์การใช้งาน

5.1 ปัญหาด้านเทคโนโลยี วัสดุ อุปกรณ์การใช้งาน ควรให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาด้านการเสื่อม หรือชำรุด การมีไม่เพียงพอต่อการใช้งาน หรือใช้ไม่ได้ไม่คุ้มค่ากับประโยชน์ที่มีของเทคโนโลยีเหล่านั้น ตลอดจนบุคลากรผู้ใช้งานความพร้อมในการใช้งานที่ถูกต้อง เช่น ขาดความรู้ ประสบการณ์ เป็นต้น ซึ่งส่งผลให้ภารกิจล่าช้า และผิดพลาด เสียหายได้

5.2 แนวทางแก้ปัญหา ด้านเทคโนโลยี วัสดุ อุปกรณ์การใช้งาน คือ

5.2.1 ควรมีระบบติดตาม ตรวจสอบวัสดุ อุปกรณ์ เป็นระยะ

5.2.2 เมื่อพบปัญหาหรือจุดบกพร่องควรรีบดำเนินการแก้ไขทันที

5.2.3 ก่อนมีการนำวัสดุ อุปกรณ์ใหม่ ๆ มาใช้ ควรให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมของผู้ใช้ก่อน โดยการอบรม สอนแนะ ให้ความรู้ สร้างทักษะกับเครื่องจำลอง ก่อน เพื่อการใช้งานอย่างถูกต้อง ไม่ผิดพลาดเมื่อนำมาใช้จริง

5.2.4 การซื้อวัสดุอุปกรณ์ใหม่ ควรคำนึงถึงความคุ้มค่าในการใช้งานมากกว่าความทันสมัย และควรเลือกองค์การที่มีบริการหลังการขายที่ดีประกอบด้วย

สรุป การพัฒนาองค์กรจะประสบผลสำเร็จเพียงใด พิจารณาได้จากลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ 1. ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลด้านบุคคล คือคุณลักษณะ ของบุคคลที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามท้องที่องค์การต้องการ มีความรู้ ประสบการณ์ มีความคิด จริยธรรม ริเริ่มสร้างสรรค์ สุขภาพร่างกายสมบูรณ์ 2. ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลด้านผลผลิต ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ ผลผลิตที่ใช้ต้นทุนต่ำแต่มีคุณภาพสูง ราคาไม่แพง ได้มาตรฐาน ลูกค้ำพอใจ 3. ประสิทธิภาพประสิทธิผลด้านการปฏิบัติงาน รูปแบบ กระบวนการ เทคนิคหรือวิธีการปฏิบัติงาน ใช้ระยะเวลาสั้น เกิดการสูญเสียทรัพยากรน้อย การปฏิบัติงานไม่ซ้ำซ้อน คล่องตัวในการบริหารจัดการ 4. ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลด้านองค์การ ที่ประสบความสำเร็จ ตามภารกิจหน้าที่ บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยใช้ทรัพยากร ต่าง ๆ ได้ อย่างประหยัดแต่ได้ผลคุ้มค่า

การพัฒนาองค์การเพื่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ปัญหา ศึกษาสาเหตุของปัญหา หาแนวทางแก้ปัญหา เลือกแนวทางที่เหมาะสมนำมาใช้

แก้ปัญหา ปฏิบัติ ติดตามประเมินผล และคงไว้ซึ่งกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ดี นอกจากนี้ แนวทางการพัฒนาที่ควรคำนึงถึง ได้แก่ การสร้างจิตสำนึกการมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และแก้ปัญหา ทำอย่างเป็นระบบ ตระหนักถึงเป้าหมายสูงสุดของการแก้ปัญหา คือ ความสำเร็จ ประสิทธิภาพ ขององค์การ

แนวคิดการเพิ่มผลผลิตและชะลอการผลิต

แนวคิดของการเพิ่มผลผลิตเริ่มขึ้นเป็นครั้งแรกในประเทศสหรัฐอเมริกา จากการที่ เทเลอร์ (Taylor, 2001, อ้างใน จำลักษ์ณ์ ขุนพลแก้ว และคณะ, 2544, หน้า, 8) ไปสังเกตวิธีการทำงานของพนักงาน ในเหมืองแร่แห่งหนึ่ง พบว่าการที่พนักงานแต่ละคนใช้พลั่วตักแร่ด้วยวิธีการ และท่าทางที่ได้ผลดีที่สุด นำมาใช้เป็นมาตรฐานกำหนดวิธีการทำงานเพื่อให้พนักงานทุกคนปฏิบัติตาม ก็จะทำให้ได้จำนวนแร่มากที่สุด การใช้มาตรฐานกำหนดวิธีการทำงานเพื่อให้สามารถควบคุม และวัดผลได้ นั่นคือการเพิ่มผลผลิตตามแนวคิดทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งเป็นแนวคิดที่ถูกนำเข้ามาใช้ในการบริหารในยุคเริ่มแรกของวงการอุตสาหกรรมและเป็นที่ยอมรับในยุคต่อมา

หลักการพื้นฐานของการเพิ่มผลผลิต

การที่จะผลักดันให้เกิดการเพิ่มผลผลิตนั้น ต้องการความร่วมมือจากบุคลากรหลายฝ่าย ทั้งฝ่ายนายจ้าง ลูกจ้าง รวมทั้งประชาชนทั่วไป เนื่องจากการเพิ่มผลผลิตนั้นก่อประโยชน์ให้กับทุกคนและประโยชน์ที่เกิดขึ้นจะได้กระจายไปอย่างเสมอภาคกันนั่นเอง การเพิ่มผลผลิตมี 2 แนวคิด คือแนวคิดทางวิทยาศาสตร์ และแนวคิดทางเศรษฐกิจสังคม

การเพิ่มผลผลิต ตามแนวคิดทางวิทยาศาสตร์

ก่อนอื่นต้องทำความเข้าใจว่า การผลิต การบริการ เกิดขึ้นจากการนำสิ่งที่จำเป็นต้องใช้หรือที่เรียกว่า ปัจจัยการผลิต (input) มาผ่านกระบวนการใด ๆ (process) เพื่อให้ได้ผลลัพธ์หรือผลผลิต (output) ตามที่ต้องการ (จำลักษ์ณ์ ขุนพลแก้ว และคณะ , 2544, หน้า 11)

ดังนั้นผู้ที่ทำการผลิตและบริการจะต้องทราบก่อนว่า สิ่งที่ต้องการจำเป็นต้องใช้เพื่อผ่านสู่กระบวนการใด ๆ นั้นมีอะไรบ้าง อย่างละเท่าใด เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

ผลิตผล (output) ได้แก่สินค้าหรือบริการต่าง ๆ เช่น รถยนต์ ตู้เย็น โทรทัศน์ อาหาร เสื้อผ้า การขนส่ง การบริการจากธนาคาร ฯลฯ

ปัจจัยการผลิต หรือสิ่งที่จำเป็นต้องใช้ (input) ได้แก่ทรัพยากรที่ใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการนั้น ๆ ได้แก่ แรงงาน วัตถุดิบ เครื่องจักร พลังงาน เงินทุน ฯลฯ

การเพิ่มผลผลิตตามแนวคิดทางวิทยาศาสตร์หมายถึง อัตราส่วนระหว่างผลผลิต(output) ต่อปัจจัยการผลิต (input) ที่ใช้ไป (จำกัดกษณ์ ขุนพลแก้ว และคณะ ,2544, หน้า 11)

$$\text{การเพิ่มผลผลิต (Productivity)} = \frac{\text{ผลผลิต (Output)}}{\text{ปัจจัยการผลิต (Input)}}$$

จากอัตราส่วนข้างต้น ค่าของผลผลิตที่จะใช้เพื่อคำนวณหาค่าของการเพิ่มผลผลิตนั้น จะต้องเป็นผลผลิตที่ขายได้จริง ซึ่งหมายความว่า ต้องไม่นับรวมผลผลิตที่เป็นของเสีย (defect) ผลผลิตที่ไม่เป็นที่ต้องการของตลาด และผลผลิตที่ต้องนำมาเก็บไว้ในโกดังสินค้า เนื่องจากผลผลิตเหล่านี้เป็นผลผลิตที่ไม่ได้ก่อให้เกิดรายได้ต่อโรงงาน ในทางกลับกันหากนำผลผลิตทั้งหมดมาคำนวณหาค่าการเพิ่มผลผลิต จะทำให้ค่าของการเพิ่มผลผลิตที่มีค่าสูงกว่าความเป็นจริง ซึ่งจะก่อให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการวิเคราะห์ และเกิดผลเสียหายตามมาได้

การเพิ่มผลผลิตตามแนวคิดทางวิทยาศาสตร์นี้ ความหมายโดยสรุปคือ การเพิ่มผลผลิตเป็นสิ่งที่สามารถวัดค่าได้ ซึ่งช่วยให้บริษัทสามารถมองเห็นได้ชัดเจนว่า การประกอบกิจการนั้นมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพหรือไม่

ค่าที่คำนวณได้จากอัตราส่วนของผลผลิตและปัจจัยการผลิตนั้น จะช่วยให้สามารถวิเคราะห์ได้ดีเมื่อนำไปเปรียบเทียบ เช่น เปรียบเทียบค่าการเพิ่มผลผลิตของโรงงานระหว่างปี จะทำให้ทราบว่าอัตราการเพิ่มผลผลิตสูงขึ้นหรือต่ำลง และถ้าพบว่าการเพิ่มผลผลิตต่ำลง ควรสืบหาสาเหตุเพื่อปรับปรุงแก้ไขต่อไป นอกจากนี้ ยังสามารถใช้ค่าที่คำนวณได้เปรียบเทียบระหว่างบริษัทกับบริษัทอื่น ๆ ได้เช่นเดียวกัน การคำนวณหาค่าการเพิ่มผลผลิตนี้ เรียกว่า การวัดการเพิ่มผลผลิต ซึ่งสามารถวัดได้ทั้งกายภาพ (physical productivity) คือวัดเป็นจำนวนชิ้น น้ำหนัก ความยาว และอีกแนวทางหนึ่งคือการวัดมูลค่า (value productivity) ซึ่งวัดในรูปของตัวเงิน

การเพิ่มผลผลิต ตามแนวคิดทางเศรษฐกิจและสังคม

จากการศึกษาอัตราส่วนระหว่างผลผลิตและปัจจัยการผลิต พบว่าสามารถทำให้การวัดค่าการเพิ่มผลผลิตที่สูงขึ้น โดยใช้ 5 แนวทางต่อไปนี้ (จำกัดกษณ์ ขุนพลแก้ว และคณะ , 2544, หน้า 12-14)

1. ใช้ปัจจัยการผลิตเท่าเดิมแต่ทำให้ผลิตผลเพิ่มขึ้น

โดยมากจะใช้แนวทางนี้เมื่อเศรษฐกิจอยู่ในภาวะปกติ สมมุติว่า โรงงานจ้างพนักงาน 4 คน เพื่อผลิตกระเป๋าหนัง (คงยังจำกันได้ว่าพนักงานเป็นปัจจัยการผลิตอย่างหนึ่ง) ด้วยแนวทางนี้ โรงงานจะยังคงจ้างพนักงาน 4 คนเท่าเดิม แต่จะคิดหาวิธีการปรับปรุงงาน เพื่อให้พนักงาน

สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยนำเทคนิควิธีการปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตเข้ามาช่วย ยกตัวอย่างเช่น เดิมพนักงาน 4 คน ผลิตกระเป๋าหนังได้ชั่วโมงละ 5 ใบ แต่ภายหลังการปรับปรุงวิธีการทำงานด้วยเทคนิควิธีการใหม่แล้ว ช่วยให้พนักงานสามารถผลิตกระเป๋าหนังเพิ่มขึ้นเป็น 6 ใบต่อชั่วโมง เป็นต้น อีกแนวทางหนึ่งคือ ฝึกรอบรมให้พนักงานใส่ใจในเรื่องการทำงานอย่างมีคุณภาพ ไม่ผลิตของเสีย เท่านั้นจะทำให้การเพิ่มผลผลิตมีค่าสูงขึ้นโดยไม่ต้องเพิ่มปัจจัยการผลิตอื่นแต่อย่างใด

2. ใช้ปัจจัยการผลิตให้น้อยลง แต่ผลิตผลเท่าเดิม

ด้วยแนวทางนี้ ไม่เพิ่มจำนวนยอดการผลิต แต่มุ่งให้ความสำคัญกับการลดปัจจัยการผลิต นั่นคือการใช้ปัจจัยการผลิตที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น ปิดไฟ ช่วงพักกลางวันในส่วนสำนักงาน ขจัดเวลาที่สูญเสียไประหว่างกระบวนการผลิต เช่น การรอวัตถุดิบ การรองาน การรอเครื่องจักร เป็นต้น แนวทางนี้เหมาะกับช่วงที่เศรษฐกิจถดถอย ซึ่งความต้องการของตลาดมีไม่มากนัก

3. ใช้ปัจจัยการผลิตน้อยลง แต่ทำให้ผลิตผลเพิ่มขึ้น

แนวทางนี้เป็นแนวทางที่ค่อนข้างยาก แต่ถ้าสามารถทำได้ก็จะช่วยให้การเพิ่มผลผลิตมีค่าสูงมากกว่าวิธีอื่นทั้งหมด แนวทางนี้เป็นการรวมเอาแนวทางที่ 1 และแนวทางที่ 2 เข้าด้วยกัน ผู้ปฏิบัติต้องใช้ความพยายามอย่างมากในการปรับปรุงกระบวนการผลิต วิธีการทำงานทั้งหมดจนปราศจากความสูญเสียดังกล่าวที่อยู่ในกระบวนการผลิต ยกตัวอย่างเช่น โรงงานผลิตปลากระป๋องแห่งหนึ่งเดิมเคยใช้พนักงาน 12 คน ทำหน้าที่ในสายการผลิตบรรจุกล่องผลิตภัณฑ์ ในพนักงาน 12 คน มีพนักงาน 6 คน ที่ต้องยืนประจำอยู่ในตำแหน่งที่สายพานลำเลียงปลากระป๋องที่ปิดฝาเรียบร้อยแล้ว เพื่อสุ่มเช็คคุณภาพของสินค้าก่อนจะบรรจุลงในกล่อง หากพบสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพตามมาตรฐานจะคัดออกเพื่อส่งกลับไปแก้ไขใหม่ จะเห็นได้ว่าการทำงานของพนักงานทั้ง 6 คนนี้ คือการยืนสังเกต หยิบสินค้าบางชิ้นขึ้นมาดู และคัดสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพออกไว้อีกทางหนึ่ง โดยที่เวลาส่วนใหญ่ของการทำงานไม่ถูกใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

วิธีการผลิตแบบนี้ นอกจากจะทำให้เกิดต้นทุนวัตถุดิบโดยสูญเปล่าแล้ว การที่ไม่มีการควบคุมคุณภาพทุกขั้นตอนการผลิต ทำให้ต้องเสียพนักงานจำนวนหนึ่งคอยตรวจสอบสินค้าที่ขั้นตอนสุดท้าย หากโรงงานปลากระป๋องแห่งนี้ปรับปรุงวิธีการทำงาน โดยกำหนดให้พนักงานผู้ผลิตตรวจสอบคุณภาพสินค้าก่อนส่งไปยังกระบวนการถัดไป ก็สามารถโยกย้ายพนักงานตรวจสอบคุณภาพสินค้ากลุ่มนี้ไปทำงานในอีกสายการผลิตหนึ่ง ซึ่งทำให้โรงงานได้ผลิตผลเพิ่มมากขึ้น และเป็นการลดการใช้ปัจจัยการผลิตน้อยลงอีกด้วย

4. ใช้ปัจจัยการผลิตเพิ่มขึ้น แต่ทำให้ผลิตผลเพิ่มขึ้นมากกว่า

แนวทางนี้ใช้เมื่อเศรษฐกิจกำลังเติบโต เช่นในช่วงปี 2537-2538 สามารถลงทุนซื้อเครื่องจักรมาเพิ่ม จ้างแรงงานเพิ่ม ใช้เทคโนโลยีเข้าช่วยในการผลิต การลงทุนในด้านปัจจัยการผลิตที่เพิ่มขึ้นนี้ เมื่อเปรียบเทียบกับผลิตผลที่เพิ่มขึ้นแล้ว อัตราส่วนของผลิตผลที่เพิ่มขึ้นจะต้องมีค่ามากกว่าการเพิ่มของปัจจัยการผลิต

5. ลดจำนวนผลิตผลลงจากเดิม โดยลดอัตราการใช้จ่ายการผลิตในอัตราส่วนที่มากกว่า

ใช้แนวทางนี้เพื่อเพิ่มค่าของการเพิ่มผลิตผล ในภาวะที่ความต้องการของสินค้าหรือบริการในตลาดลดน้อยลง ยกตัวอย่างเช่น ในปี 2541 ประเทศไทยประสบปัญหาภาวะเศรษฐกิจถดถอย สินค้ามีราคาแพง ประชาชนตกงาน และคนไม่มีกำลังซื้อในภาวะเศรษฐกิจเช่นนี้ สินค้าบางประเภทที่ไม่มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิต ได้แก่สินค้าฟุ่มเฟือย เช่น รถยนต์ น้ำหอม ฯลฯ จะขายได้ยากขึ้น ดังนั้นบริษัทที่ทำการผลิตสินค้าเหล่านี้ จะต้องลดปริมาณการผลิตลง และที่สำคัญต้องพยายามลดปัจจัยการผลิตให้ได้มากกว่าด้วย เพื่อให้การเพิ่มผลิตผลมีค่าสูง

วิธีการลดปัจจัยการผลิตให้น้อยลงมีหลายวิธี ซึ่งอาจเลือกใช้ผสมผสานกันเพื่อให้สามารถลดต้นทุนได้ตามเป้าหมาย ยกตัวอย่างเช่น การลดเวลาปรับตั้งเครื่องจักร การบำรุงรักษาเครื่องจักรให้สะอาดอยู่เสมอเพื่อไม่ให้เสียบ่อย และมีอายุการใช้งานได้นานขึ้น ตลอดจนการผลิตสินค้าได้อย่างมีคุณภาพ ไม่มีของเสียเป็นต้น เนื่องจากต้องพิจารณาทั้งในด้านของผลิตผลและปัจจัยการผลิตร่วมกัน เพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมที่สุดสำหรับบริษัท อย่างไรก็ตาม ให้ระลึกถึงหลักการพื้นฐานว่า แนวทางการเพิ่มผลิตผลที่ต้องเพิ่มผลิตผลนั้น เหมาะกับสภาวะเศรษฐกิจที่ตลาดขยายตัว ผู้บริโภคมีกำลังซื้อสูงและสินค้าเป็นที่ต้องการของตลาดขณะนั้น แต่ในทางกลับกัน หากอยู่ในช่วงที่สภาวะเศรษฐกิจซบเซา ตลาดหดตัว สินค้าของบริษัทไม่เป็นที่ต้องการของตลาดในขณะนั้น ก็เลือกแนวทางที่ลดผลิตผลลง สำหรับในส่วนของปัจจัยการผลิต สามารถลดปัจจัยการผลิตได้ในทุกสภาวะเศรษฐกิจ เพราะการลดปัจจัยการผลิตเป็นการแสดงให้เห็นถึงการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้คุ้มค่า หากต้องการเพิ่มปัจจัยการผลิตซึ่งหมายถึงต้องลงทุนเพิ่ม ในช่วงที่สภาวะเศรษฐกิจกำลังเติบโตขึ้น และต้องมั่นใจว่าสินค้าที่ผลิตออกมาแล้วเป็นที่ต้องการของตลาด

จากแนวคิดทางวิทยาศาสตร์ที่แสดงให้เห็นความหมายของการเพิ่มผลิตผล จะเห็นว่า การเพิ่มผลิตผลเป็นคำกลาง ๆ ซึ่งไม่ได้หมายถึงการเพิ่มปริมาณการผลิตสินค้าหรือบริการเพียงอย่างเดียว การเพิ่มผลิตผล เป็นสภาวะหนึ่งที่ต้องทำให้มีอัตราเพิ่มสูงขึ้นตลอดเวลาซึ่งสามารถทำได้โดยการสำรวจสภาพเศรษฐกิจในขณะนั้น รวมทั้งวิเคราะห์ความต้องการของตลาดที่มีต่อสินค้าหรือบริการของบริษัท แล้วเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่งในการทำให้การเพิ่มผลิตผลมีค่าสูงขึ้นดัง

แนวทางข้างต้น เพราะถ้าหากเพิ่มปริมาณการผลิตสินค้าหรือบริการ โดยไม่สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจในขณะนั้นแล้ว จะทำให้ไม่สามารถขายสินค้าและบริการได้และจะส่งผลกระทบต่อหน่วยงานในที่สุด

ข้อมูลของ ห้างหุ้นส่วนจำกัด. ป.แสวงทวิการทอ

โรงงาน ห้างหุ้นส่วนจำกัด ป. แสวงทวิการทอ เป็นโรงงานอุตสาหกรรมที่ผลิตผืนผ้าโดยใช้เครื่องจักรและแรงงานคนเป็นผู้ควบคุมการผลิต เพื่อให้ได้เป็นผืนผ้าออกมาตามความต้องการของตลาดและผู้บริโภค วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตให้เป็นผืนผ้ามาจากเส้นด้ายที่ผลิตจากใยฝ้ายธรรมชาติ โดยซื้อใยฝ้ายมาจากต่างประเทศและภายในประเทศ (เรียกว่า ฝ้ายไทย) แล้วนำส่งไปให้โรงงาน บริษัท C.P.S. โปรดักส์ จำกัด เป็นผู้ผลิตใยฝ้ายออกมาให้เป็นเส้นด้ายตามขนาด ตามความต้องการของตลาดและผู้บริโภค แล้วนำส่งกลับไปให้ ห้างหุ้นส่วนจำกัด ป.แสวงทวิการทอ ใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิต ทอออกมาเป็นผืนผ้า และบางส่วนของเส้นด้ายก็มีการจำหน่ายให้กับลูกค้า

ห้างหุ้นส่วนจำกัด ป. แสวงทวิการทอ เป็นบริษัทขนาดกลางที่ทำหน้าที่เป็นผู้ผลิตผืนผ้าโดยใช้เครื่องจักรและแรงงานคนเป็นผู้ควบคุมการผลิต เพื่อให้ได้เป็นผืนผ้าออกมาตามความต้องการของตลาดและผู้บริโภค บริษัทได้ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2537 โดยที่จุดแข็งของบริษัทอยู่ที่วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตให้เป็นผืนผ้ามาจากเส้นด้ายที่ผลิตจากใยฝ้ายธรรมชาติ โดยซื้อใยฝ้ายมาจากต่างประเทศและภายในประเทศ (เรียกว่า ฝ้ายไทย) โดยเน้นในเรื่องของคุณภาพของสินค้า เป็นสำคัญ

ประเภทของการทอผ้า

- ผ้าหน้าเดียว
- ผ้าสองหน้า
- ผ้าปีเก้

นอกจากนี้ห้างหุ้นส่วนจำกัด ป.แสวงทวิการทอ ยังให้บริการรับจ้างผลิตผ้าดิบให้กับโรงงานชั้นนำในธุรกิจประเภทนี้ ด้วยคุณภาพที่ได้รับความนิยมไว้วางใจจากผู้ประกอบการ เนื่องจากห้างหุ้นส่วนจำกัด ป.แสวงทวิการทอ ได้เปลี่ยนแปลงรูปแบบธุรกิจให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจในยุคปัจจุบันที่มีความแข่งขันสูง จึงแยกธุรกิจให้ตอบสนองความต้องการของตลาดในประเทศโดยผลิตสินค้าที่มีราคาที่สามารถแข่งขันกับตลาดต่างประเทศได้ โดยใช้เส้นใยคุณภาพทำมาจากวัสดุธรรมชาติ และบางชนิดมีส่วนผสมของใยสังเคราะห์ ผ้าต้องผ่านกระบวนการย้อมจากโรงงานที่มีมาตรฐานการผลิตที่ดีและรวดเร็ว

ประเภทของผ้า มีอยู่ 2 ประเภท ได้แก่

Single Jersey หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งว่าผ้าหน้าเดียวลักษณะของผ้าหน้าเดียวนั้นก็คือ ผ้าจะมีลายถักทออยู่เพียงด้านเดียวและจะเรียงตัวกันตามแนวตั้ง เป็นเส้นตรงอย่างมีระเบียบ

Interlock ผ้าสองหน้า ลักษณะของผ้าสองหน้านั้นก็คือ ผ้าจะมีลายถักทออยู่ทั้งสองหน้าและเรียงตัวกันตามแนวตั้ง เป็นเส้นตรงอย่างมีระเบียบ

บริการผ้าดิบ เส้นด้ายดิบและการรับจ้างทอ

- ผ้าดิบ มีผ้าดิบราคาพิเศษที่ร้านค้าต่าง ๆ สั่งซื้อไปย้อมสีเพื่อขายได้ทันที
- เส้นด้ายดิบ เส้นด้ายเป็นเส้นด้ายคละประเภท คละ Lot ราคาพิเศษ มีในบางโอกาสเท่านั้น
- รับจ้างทอ ห้างหุ้นส่วนจำกัด ป.แสวงทวิการทอ ยินดีบริการรับจ้างทอในราคามิตรภาพ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุทธิพงษ์ พรหมสุวรรณ และชนะ เชียงมลสิงห์ (2551, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการศึกษาร่วมเพิ่มประสิทธิภาพการจัดผังโรงงาน กรณีศึกษา บริษัท เค.เฟอร์นิเจอร์ จำกัด ซึ่งผลกระทบที่เกิดจากการขาดประสิทธิภาพในการจัดผังโรงงานของบริษัท เนื่องจากการขยายพื้นที่โรงงานอย่างไม่เป็นระบบ ทำให้การไหลของการผลิตไม่ต่อเนื่อง เกิดการปฏิบัติงานซ้ำซ้อน ทำให้สูญเสียเวลาในการรอ ส่งผลให้ต้นทุนในการผลิตสูง และเกิดอุบัติเหตุบ่อยครั้ง วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาผังโรงงานเดิมและปรับปรุงผังโรงงานให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิต
2. วิเคราะห์ผลผลิตเปรียบเทียบก่อนและหลังการปรับปรุง

จากการศึกษาพบว่า สาเหตุที่ทำให้ต้นทุนในการผลิตสูง และการเกิดอุบัติเหตุบ่อยครั้ง เนื่องจากไม่มีการวางผังโรงงานอย่างเป็นระบบ ทำให้สูญเสียเวลาในการเคลื่อนย้าย ทำให้มีการทำงานล่วงเวลามากเกินไป ส่งผลให้พนักงานเกิดความเหนื่อยล้าและมีอุบัติเหตุเกิดบ่อยครั้งในช่วงการทำงานล่วงเวลา ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์และหาแนวทางแก้ไขปัญหาคือ สามารถจัดผังโรงงานเป็นแบบตัวยู ซึ่งทำให้การผลิตเป็นไปอย่างต่อเนื่องและช่วยลดเวลาในกระบวนการผลิตอีกทั้งยังมีพื้นที่ในแต่ละส่วนเพิ่มขึ้นรวม 612 ตารางเมตร สามารถลดขั้นตอนและระยะเวลาจากสถานีต้นทางไปยังสถานีปลายทางได้ โดยลดระยะทางในการเคลื่อนย้ายได้ 212 เมตร และลดเวลาในการเคลื่อนย้ายได้ 12.7 นาที ส่งผลให้กระบวนการผลิตทั้งหมดลดลง จาก 112.2 นาที เหลือ เพียง 99.5 นาที หรือลดเวลาในการผลิตได้ 11.32 % การลดอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นบ่อยครั้ง ผู้ศึกษาใช้วิธีลดงาน

ช่วงเวลาในช่วงเวลา 17.00–22.00 น. ลงและเพิ่มงานช่วงเวลาในวันอาทิตย์แทนเพื่อลดความเหนื่อยล้าในการปฏิบัติงานของพนักงาน และสามารถลดต้นทุนแรงงานได้ 17.49%

เบญจพร สุขุมาลวุฒิ (2551, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการวัสดุระหว่างผลิต และการจัดการคลังสินค้าในอุตสาหกรรมผ้ายืด กรณีศึกษา บริษัท V.TEX จำกัด บริษัท V.TEX จำกัด ตั้งอยู่ที่จังหวัดนครปฐม ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2533 มีเป้าหมายเพื่อผลิตและจำหน่ายสินค้าประเภทผ้าถักทรงกลม (CIRCULAR KNIT) ให้กับโรงงานผู้ผลิตและส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูป ช่วงก่อตั้งบริษัท ตลาดมีความต้องการผ้าถักอยู่มาก บริษัทฯจึงเข้ามารองรับความต้องการในส่วนนี้ ลักษณะปัญหาขององค์กรในกรณีศึกษา คือ ปริมาณเพิ่มขึ้นของวัสดุระหว่างผลิต และการจัดการคลังสินค้าขาดประสิทธิภาพ ทำให้เกิดต้นทุนในการจัดเก็บคลังสินค้าคงคลังคิดเป็นมูลค่า 1,288,210.57 บาท อันเนื่องมาจากสาเหตุหลัก คือฝ่ายขายไม่มีวิธีในการรับ Order จากลูกค้าที่ดีรวมทั้งฝ่ายผลิตที่ขาดประสิทธิภาพในการวางแผนการผลิต และส่วนของคลังสินค้าที่ขาดความรู้ในการบริหารคลังสินค้า ส่งผลให้เกิดการเสียโอกาสทางธุรกิจ และมีต้นทุนในการผลิตเพิ่มสูงขึ้น อันเนื่องมาจากการมีปริมาณวัสดุระหว่างผลิตคงคลังในปริมาณที่มาก จากปัญหาดังกล่าว ทำให้ผู้ศึกษาจึงทำการศึกษาเพื่อให้รู้ถึงสาเหตุที่แท้จริงและหาทางแก้ไขต่อไป

อำเภอ พรประเสริฐกุล และภูษิต เขาวรัตน์ (2537, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมโดยใช้คอมพิวเตอร์เทคโนโลยี กรณีศึกษา : อุตสาหกรรมในจังหวัดสมุทรปราการ แบบสอบถามเพื่อสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์ในจังหวัดสมุทรปราการถูกออกแบบขึ้นเพื่อสำรวจหาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและการผลิตโดยใช้คอมพิวเตอร์เทคโนโลยี แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วนคือ 1) ข้อมูลทั่วไปของโรงงานอุตสาหกรรม 2) ระบบคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในโรงงานและการพัฒนาระบบ 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์ในอุตสาหกรรม และ 4) ปัญหาของการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการบริหารและการผลิต การสำรวจ ทำโดยการส่งแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ ได้ส่งแบบสอบถามไปยังโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดสมุทรปราการมากกว่า 1,000 ฉบับ และได้รับคืนมา 42 ฉบับ จากข้อมูลตัวอย่างทั้งหมด 42 โรงงาน ได้ทำการวิเคราะห์ทางสถิติด้วยโปรแกรม SPSS โดยค่าทางสถิติที่วิเคราะห์ได้แก่ Frequencies, Mean, Standard Deviation และ Coefficient of Variation โดยแบ่งโรงงานออกเป็น 4 กลุ่มคือ 1) โรงงานทั้งหมด 2) โรงงานขนาดเล็ก 3) โรงงานขนาดกลาง และ 4) โรงงานขนาดใหญ่ ความคิดเห็นระหว่างกลุ่มทดสอบด้วย F-Test โดยมีนัยสำคัญ 5% ผลจากการวิเคราะห์พบว่าอุตสาหกรรมขนาดเล็กในจังหวัดนี้มีการใช้คอมพิวเตอร์ในระดับต่ำ (25%) ส่วนอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดใหญ่มีการใช้คอมพิวเตอร์อย่างกว้างขวางในระดับค่อนข้างสูง (เฉลี่ยโรงงานละ 1 เครื่อง) โดยเฉพาะมินิคอมพิวเตอร์ ทั้งนี้ไม่

รวมถึงไมโครคอมพิวเตอร์ที่มีจำนวนมากที่สุด ส่วนคอมพิวเตอร์แบบ Workstation มีใช้น้อยมาก โปรแกรมที่ใช้ส่วนใหญ่เป็นโปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งบำรุงรักษาโดยหน่วยงาน EDP ของบริษัทซึ่งมีประสิทธิภาพการทำงานดีกว่าบริษัทที่ปรึกษาภายนอก แต่การใช้งานมีปัญหาด้านการส่งข้อมูลระหว่างระบบบริหารและระบบการผลิต ซึ่งไม่สามารถส่งข้อมูลแบบ On-Line ได้ ถึงอย่างไรก็ตาม โรงงานอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าคอมพิวเตอร์ช่วยให้ขั้นตอนการทำงานเป็นระเบียบมากขึ้น จัดตารางเวลาการทำงานได้ดีขึ้น ช่วยเพิ่มคุณภาพผลิตภัณฑ์ แต่ไม่ช่วยลดจำนวนพนักงานหรือลดค่าใช้จ่ายลงมากนัก ปัญหาของการนำคอมพิวเตอร์มาใช้งานคือ ขาดแคลนบุคลากรที่มีความชำนาญ ราคาซอฟต์แวร์ การติดตั้งระบบเครือข่ายและความขัดแย้งกับบุคลากรในองค์กร อาจเกิดขึ้นได้ อุตสาหกรรมส่วนใหญ่ไม่มีปัญหาด้านเงินทุนเพียงแต่ขาดประสบการณ์ในการพัฒนาระบบซึ่งอาจนำไปสู่ปัญหาความไม่เชื่อมโยงของระบบ งานวิจัยนี้ได้เสนอคุณสมบัติของซอฟต์แวร์ที่จำเป็นจะต้องมีเสนอแนะแนวทางในการ กระตุ้นให้เกิดการใช้คอมพิวเตอร์อย่างกว้างขวางในอุตสาหกรรมทุกประเภท ควรสนับสนุนให้มีแหล่งทรัพยากร เพื่อศึกษาวิจัย และมีศูนย์กลางเพื่อการรวบรวมข้อมูล การพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์เพื่อการบริหารและการผลิตควรจะใช้เงินทุนไม่มากกว่า 5 แสนบาท ซึ่งควรเริ่มต้นจากระบบเงินเดือน, Inventory สำหรับอุตสาหกรรมที่ยังไม่มีการใช้คอมพิวเตอร์ ส่วนอุตสาหกรรมขนาดกลางควรเริ่มต้นด้วยระบบ Production Planning ด้วยเงินลงทุนระบบคอมพิวเตอร์ไม่มากกว่า 1 ล้านบาท ซึ่งการออกแบบซอฟต์แวร์ควรจะทำให้ครบวงจรทั้งการบริหารและการผลิต เพื่อให้การติดต่อ ส่งข้อมูลระหว่างระบบแบบ On - Line ได้

รัตยา จารุศรีวรรณ (2543, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การจัดการการผลิตในโรงงานผลิตเส้นด้าย เป็นการศึกษาปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการขาดการวางแผนในการจัดการการผลิตที่เหมาะสม โดยเลือกศึกษาโรงงานผลิตเส้นด้ายเป็นกรณีศึกษา ผลิตภัณฑ์ประกอบด้วยด้ายหลายชนิด และการผลิตมีลักษณะเป็นแบบFlexible flow shop ที่มีสินค้าระหว่างผลิตในแต่ละกระบวนการผลิต ด้ายแต่ละชนิดผลิตในสายการผลิตเดียวกันตามขั้นตอนแต่ละชนิดไม่จำเป็นต้องผ่านการผลิตครบทุกกระบวนการขั้นตอนการผลิตมีหลายกระบวนการ แต่ละกระบวนการประกอบด้วยเครื่องจักรหลายเครื่อง มีทั้งที่มีคุณสมบัติเหมือนกันและต่างกัน ในปัจจุบันโรงงานทำการผลิตโดยไม่มีการวางแผนที่ชัดเจน อาศัยความชำนาญ และประสบการณ์ของผู้จัด ทำให้เกิดปัญหาการผลิตสินค้าส่งไม่ทันสำหรับบางงาน และบางงานมีปริมาณสินค้าคงคลังสูง ส่งผลให้คุณภาพของด้ายลดลง และควบคุม คุณแลสินค้าคงคลังลำบาก ทั้งนี้เนื่องจากขาดการจัดสมดุลระหว่างกระบวนการผลิต ซึ่งมีปัจจัยการตั้งเครื่องจักรที่ไม่ต้องการให้มีมากเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย การจัดการการผลิตที่พัฒนาขึ้น ใช้หลักการเทคนิคการจัดกลุ่ม (Group Technology) จัดตารางการผลิตตามกลุ่มจากหลังไปหน้า (Backward Scheduling) โดยยึดตามวันกำหนดส่งสินค้า และจัดให้ผลิต

แบบพอดีเวลา (JIT) ระหว่างแต่ละกระบวนการจะมีการจัดสมดุลตามหลักการจัดสมดุล (Line Balancing) จากการผสมผสานหลักการต่าง ๆ เข้าด้วยกัน จึงได้จัดวิธีการจัดการการผลิตขึ้น ซึ่งสามารถลดปัญหาทั้งเรื่องการส่งสินค้าไม่ทันกำหนดส่ง และปริมาณสินค้าคงคลัง โดยไม่มีผลกระทบต่อปัญหาการตั้งเครื่องจักรแม้ว่าปัญหาต่าง ๆ จะไม่ถูกแก้ไขจนหมดไปก็ตาม

ภาณุ นุรณจารุกร (2547, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อความสำเร็จในการจัดทำระบบคุณภาพในอุตสาหกรรมขนาดกลางและย่อม ผลการศึกษาพบว่า

อุตสาหกรรมขนาดกลางและย่อมเป็นอุตสาหกรรมที่มีส่วนช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทย ให้เติบโตได้อย่างรวดเร็ว และมีส่วนช่วยสนับสนุนให้เกิดการจ้างงานเพิ่มขึ้นและกระจายรายได้ ไปสู่ส่วนภูมิภาค จากการประมาณการอุตสาหกรรมขนาดกลางและย่อมในประเทศไทยทั้งหมด พบว่า อุตสาหกรรมดังกล่าวมีส่วนสูงถึง 90% ของอุตสาหกรรมทั้งหมดในประเทศ แต่อย่างไรก็ตาม มีรายงานการศึกษาจากหลายแหล่งที่ชี้ชัดถึงปัญหาหลายด้านที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมขนาดกลางและย่อม เช่น ปัญหาด้านการจัดการ ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้านการเงิน ด้านการผลิต ด้านการตลาด เป็นต้น ปัญหาส่วนหนึ่งของอุตสาหกรรมขนาดกลางและย่อมมาจากปัญหาหลักภายในองค์กร คือ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาระบบการจัดการคุณภาพภายในองค์กร การพัฒนาดังกล่าวควบคู่กันไปมีส่วนช่วยทำให้องค์กรสามารถมุ่งสู่ความเป็นเลิศได้ ในบทความนี้ ได้ระบุถึงปัญหาด้านทรัพยากรบุคคล ความก้าวหน้าในการนำเอาระบบคุณภาพไปใช้ ความสัมพันธ์กันของระดับการนำเอาระบบคุณภาพไปใช้กับปัจจัยทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับระบบคุณภาพ อันจะเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรควบคู่ไปกับการพัฒนาระบบคุณภาพตามเกณฑ์ของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย

ถล้าณรงค์ ศรีรอด (2541, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการผลิตของโรงงานแป้งมันสำปะหลังโดยการพัฒนากระบวนการผลิต

งานวิจัยนี้ ได้ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างเครื่องสกัดแห้งระบบหมุนเหวี่ยง (ใช้ปกติในโรงงานแป้งมันสำปะหลัง) และเครื่องกรองระบบความดันสูง (ในการทดลองได้ใช้เครื่องระดับกึ่งอุตสาหกรรม ขนาดพื้นที่ผิวกรอง 0.1 m²) สำหรับเครื่องกรองระบบความดันสูง ได้ทดสอบหาสถานะที่เหมาะสมในการกรอง ได้แก่ ระยะเวลาในการบีบน้ำแป้ง ระยะเวลาในการบีบแป้งเค้ก และระยะเวลาในการเป่าลม จากผลการทดลองพบว่า เครื่องกรองระบบความดันสูงมีข้อดีกว่าเครื่องสกัดแห้งระบบหมุนเหวี่ยง คือ ความชื้นของแป้งเค้กลดลงจาก 37.87% เป็น 31.24-32.97%, เปอร์เซนต์ของแข็งในแป้งเค้กที่กรองได้สูงขึ้นจาก 85.37 เป็น 99.72-99.80% (w/w), ปริมาณ

ของแข็งทั้งหมดและของแข็งที่ละลายได้ในผลกรองเหลวลดลงจาก 138.05 และ 48.92 g/l เป็น 1.45-2.05 และ 0.87-1.46 g/l ตามลำดับ หรือวัดเป็นองศาบูเม่ จาก 7.4 OBe/ เป็น 0.0 OBe/ ดังนั้นเปอร์เซ็นต์ของแข็งที่หลุดไปกับผลกรองเหลวลดลงจาก 14.63 เป็น 0.20-0.28% (w/w) ส่วนข้อคือยคืออัตราการกรองจะลดลงจาก 363.65 kg/m²h เป็น 142.98-183.48 kg/m²h ทั้งนี้คุณสมบัติของแป้งเล็กและผลเหลวกรองที่ได้จากทั้งสองเครื่องมีค่าอยู่ในช่วงใกล้เคียงกัน จากผลการศึกษาทางด้าน เศรษฐศาสตร์ในการใช้เครื่องกรองระบบความดันสูงในขั้นตอนการสกัดแห้งของโรงงาน แป้งมันสำปะหลังจำนวน 2 โรงงาน คือ โรงงาน A และ B ตามลำดับ พบว่าต้องใช้เครื่องกรองระบบความดันสูงโรงงานละ 1 เครื่อง (รุ่น Larox PF 25 H และ Larox PF 38 H ตามลำดับ) โดยมีเงินลงทุนรวม 16,110,990.00 และ 23,593,500.00 บาท ตามลำดับ หลังจากติดตั้งเครื่องกรองระบบความดันสูงแล้ว ทางโรงงานจะมีรายได้จากการประหยัดค่าพลังงานไฟฟ้า ถ่านน้ำมันเตาสำหรับอบแห้งและค่าแรงงาน รวมแล้ว 2,058,751.58 และ 3,339,307.53 บาท/ปี ตามลำดับ โดยมีระยะเวลาคุ้มทุน 8.79 และ 8.23 ปี ตามลำดับ

จุดยืนที่ ธรรมชาติ (2551, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การศึกษาปัญหาและกำหนดกลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตของบริษัท AAA เมนูเฟกเจอร์ จำกัด ด้วยประสบการณ์ในการผลิตรองเท้าฟองน้ำที่มีมานานมากกว่า 50 ปี เน้นผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ ทำให้ความต้องการซื้อของลูกค้ามีมากจนไม่สามารถผลิตสินค้าได้ทันตามความต้องการของลูกค้าต้องเลื่อนคำสั่งซื้อออกไป ซึ่งเป็นการเสียโอกาสในการสร้างกำไรให้แก่บริษัท จึงจำเป็นต้องหาวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้า ลดต้นทุนการผลิต ทำให้บริษัทมีกำไรเพิ่มขึ้นและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า การศึกษาด้วยตนเองครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สายการผลิตในโรงงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพของการผลิต และเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันจากการเพิ่มผลผลิตของโรงงาน

กลยุทธ์ที่ผู้ศึกษาเสนอแนวทางให้บริษัท AAA เมนูเฟกเจอร์ จำกัด ใช้ในการแก้ปัญหาการไม่สามารถผลิตสินค้าได้ทันตามความต้องการของลูกค้า ทำให้บริษัทต้องเลื่อนคำสั่งซื้อของการไม่สามารถผลิตสินค้าได้ทันตามความต้องการของลูกค้า ทำให้บริษัทต้องเลื่อนคำสั่งซื้อของลูกค้าไปและไม่สามารถทำกำไรเพิ่มขึ้นได้ รวมทั้งเป็นสาเหตุหนึ่งที่ส่งผลให้ต้นทุนการผลิตสูงนั้น ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร ใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโต จากการประเมินความสามารถหลักของบริษัทและอุปสงค์ของบริษัท บริษัทจำเป็นต้องพัฒนาโครงสร้างภายในและระบบการบริหารงาน ปรับปรุงแก้ไขเพิ่มศักยภาพและพัฒนาขีดความสามารถในการผลิตให้มีประสิทธิภาพสูงสุด กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ ปรับปรุงและควบคุมกระบวนการผลิต การดำเนินงานเพื่อรักษาคุณภาพของสินค้า รวมทั้งทำให้สามารถผลิตสินค้าได้มากขึ้น ด้วยต้นทุนต่ำ และกลยุทธ์

ระดับหน้าที่ ใช้การทำกิจกรรมปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) แนวคิดการผลิต
ลีน ที่ลดความสูญเปล่าทางการผลิต แนวคิดหลักวงจร PDCA Plan Do Check Act ใช้ในการ
ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต เพิ่มความสามารถในการแข่งขันจากการเพิ่ม
ผลผลิตของโรงงาน รวมทั้งใช้กลยุทธ์การใช้ทรัพย์สินของบริษัทให้เกิดประโยชน์สูงสุด กลยุทธ์
ทางเลือก 4 ทาง ซึ่งพิจารณาจาก จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของบริษัท โดยกลยุทธ์
ทางเลือกที่บริษัทควรนำมาใช้ คือ กลยุทธ์จุดแข็งและโอกาส โดยใช้กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ กลยุทธ์การใช้
ทรัพย์สินของบริษัทให้เกิดประโยชน์สูงสุด และบริหารคุณภาพทั้งระบบ นอกจากนี้ผู้ศึกษา
ยังเสนอแนวทางที่เลือกเสนอให้บริษัทดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหาการผลิตไม่ทันตามความต้องการ
ของลูกค้า และเพื่อผลประโยชน์ในระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการ
ผลิต เพิ่มผลผลิต ลดเวลา ลดของเสียเป็นศูนย์หรือลดความสูญเปล่าทางการผลิต สร้างระบบการ
ทำงานที่สามารถตรวจสอบได้ทุกจุด สร้างบรรยากาศในการทำงานและเพิ่มกำไรให้กับบริษัท ซึ่ง
แนวทางที่เสนอได้แก่ กำหนดโครงสร้างขององค์กร กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย เพื่อเป็น
แนวทางในการดำเนินการบริหารงาน กำหนดตารางเวลาผลิตหลัก จัดตารางเวลาการผลิต การ
ควบคุมการผลิตให้ได้ตามแผนงาน จ่ายงาน ติดตามและเร่งงาน ควบคุมเวลามาตรฐานการ
ผลิต ควบคุมคุณภาพของสินค้า ควบคุมต้นทุนการผลิตในทุกกระบวนการทำงานให้มีการ
วางแผน หาข้อมูลของปัญหา ปฏิบัติการแก้ไข ตรวจสอบติดตามผลและจัดทำเป็นมาตรฐานของการ
ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาภาพ และป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำได้อีก เน้นกิจกรรม
การบำรุงรักษาเครื่องจักรแบบให้ทุกคนมีส่วนร่วมตั้งแต่ผู้บริหารจนถึงพนักงานสายการผลิต ที่
พยายามรักษาภาพและปรับปรุงเครื่องจักรอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้อยู่ใน
สภาพพร้อมใช้งาน ปรับปรุงสิ่งแวดล้อมในโรงงานและปรับปรุงกระบวนการทำงานของพนักงาน

ปีนขวัญ คงสุวรรณและคณะ (2548, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การปรับปรุงผังโรงงานเพื่อ
เพิ่มประสิทธิภาพในอุตสาหกรรมแปรรูปปลาหมึก กรณีศึกษา : แผนกการผลิต บริษัท สุพจน์-รัชนี
จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อลดระยะทางในการขนย้ายวัตถุดิบให้น้อยลง โดยทำการศึกษาถึงสาเหตุ
ของการผลิตที่ใช้ระยะทางในการเคลื่อนย้ายวัตถุดิบในระยะทาง ที่มากเกินไปจนจำเป็นแล้วทำการ
หาวิธีการแก้ไขและเสนอแนะแนวทางแก้ไขที่เกิดขึ้น ให้กับแผนกการผลิตปลาหมึกแปรรูป
บริษัทสุพจน์ - รัชนี จำกัด จากการศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลและทำการวิเคราะห์ พบว่า สาเหตุที่
ทำให้ระยะทางในการเคลื่อนย้าย วัตถุดิบไกลเกินความจำเป็น คือ การวางผังโรงงานที่ยังไม่
เหมาะสมกับกระบวนการผลิต ผู้ศึกษาจึงได้ทำการค้นหาแนวทางในการปรับปรุง โดยวิเคราะห์
ผ่านความเข้มการไหลและแผนภูมิความสัมพันธ์ เพื่อทำการออกแบบและปรับปรุงผังโรงงานใหม่
ตามรูปแบบการวางผังโรงงานอย่างเป็นระบบ (SLP) จากนั้นจึงได้ออกแบบผังโรงงานเป็นจำนวน 4

ฝัง แล้ว ทำการประเมินร่วมกับทางโรงงาน ผลที่ได้จากการประเมิน ทำให้ระยะทางลดลง จากเดิมคือ 938.00 เมตร เหลือ 646.28 เมตร และคิดเป็นร้อยละการลดลงของระยะ 31.10 ฝัง โรงงานที่ได้จากการปรับปรุงจะช่วยให้การผลิตปลาหมึกแปรรูปมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นในด้าน ระยะทาง การขนย้ายวัตถุดิบและยังส่งผลต่อเวลาในการทำงานที่น้อยลงด้วย

พงษ์สันต์ คุ่มสอาด (2542, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อ ประสิทธิภาพการบริหารจัดการของผู้นำองค์กรการเงินชุมชน

ผลการศึกษาพบว่า คณะกรรมการส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุอยู่ระหว่าง 31-40 ปี จบ การศึกษาระดับประถมศึกษา มีจำนวนสมาชิกภายในครอบครัวอยู่ระหว่าง 4-6 คน และมีตำแหน่ง งานในกลุ่มออมทรัพย์เป็นกรรมการ ซึ่งปัจจัยภายในองค์กรการเงินประกอบด้วย ปัจจัยด้านสมาชิก ปัจจัยด้านคณะกรรมการ และปัจจัยด้านการบริหารจัดการ พบว่า คณะกรรมการเห็นว่าสมาชิกมี ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของกลุ่มออมทรัพย์ รู้หน้าที่ของสมาชิกและกฎระเบียบของกลุ่มออม ทรัพย์ ปัจจัยด้านคณะกรรมการนั้น คณะกรรมการส่วนใหญ่มีความรู้ในด้านการบริหารงาน มีการ ติดตามการออมเงินและติดตามการชำระเงินกู้ของสมาชิก ตลอดจนได้มีการถ่ายทอดความรู้ข่าวสาร ให้สมาชิกได้ทราบอย่างทั่วถึง ได้มีการวางแผนงานและแบ่งงานกันให้ได้ทำทุกคน สำหรับปัจจัย ด้านการบริหารจัดการ ส่วนใหญ่เห็นว่ามีการกำหนดโครงสร้างคณะกรรมการที่ชัดเจน สมาชิกให้การ ยอมรับและปฏิบัติตามกฎระเบียบของกลุ่มโดยส่งเงินออมและชำระเงินกู้ตรงตามกำหนด ปัจจัย ภายนอกองค์กรการเงินชุมชนการเงินประกอบด้วย การมีหน่วยงานส่งเสริมจากภายนอกและมี เครือข่ายองค์กรชุมชนซึ่งเป็นหน่วยงานส่งเสริมจากภายนอก ได้มีการพัฒนากลุ่มออมทรัพย์ โดยมีการ เข้าร่วมกิจกรรมการศึกษาดูงานและร่วมอบรมกับหน่วยงานส่งเสริม สำหรับการมีเครือข่าย องค์กรนั้นมีประโยชน์ที่ทำให้เกิดความช่วยเหลือและประสานงานกันระหว่างกลุ่มได้ดีขึ้น

ในด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการกลุ่มออมทรัพย์ พบว่า คณะกรรมการมีความ เข้าใจด้วยการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของตน มีการจัดเอกสารเป็นระเบียบ มีการประชุม คณะกรรมการทุกเดือน มีความโปร่งใสในการทำงาน มีเหรียญกษาปณ์ที่ทำหน้าที่เก็บรักษาเงินและ สามารถตรวจสอบการทำงานของคณะกรรมการได้ นอกจากนี้ยังพบว่าองค์กรมีการเจริญเติบโต และมีการขยายผล โดยดูได้จากจำนวนเงินออมของกลุ่มที่เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งสมาชิกมีความมั่นใจ ในกลุ่มและมีความพึงพอใจที่คณะกรรมการได้มีการจัดวาระการประชุม และบันทึกการประชุมในแต่ละ ครั้งด้วย ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ ความสามารถ และความเข้าใจ ในเรื่องกลุ่มออม ทรัพย์ของคณะกรรมการกับประสิทธิภาพการบริหารจัดการ และความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้าง คณะกรรมการกับประสิทธิภาพการบริหารจัดการ พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติ ($P < 0.05$)

ลินทร์คารา ขยัน (2548, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการ กองทุนหมู่บ้านของหมู่บ้านจี้เหล็กหลวง อ.แม่ริม จ.เชียงใหม่.

ผลการศึกษาพบว่า คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านจี้เหล็กหลวงมีจำนวน 15 คน เป็นเพศชาย 8 คน เพศหญิง 7 คน ได้มาจากการคัดเลือกของสมาชิกกองทุน ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในวัยกลางคน ประกอบอาชีพเกษตรกร โครงสร้างองค์กรประกอบไปด้วย ประธาน รองประธาน เลขานุการ เภรัญญิก ผู้ช่วยเภรัญญิก ประชาสัมพันธ์ นายทะเบียน และผู้ตรวจสอบภายในเขต 1-8 โดยคณะกรรมการมีการแบ่งแยกอำนาจหน้าที่กันชัดเจนตรงตามหลักการบริหารงานที่ดีและมีความสอดคล้องกับระเบียบของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ

ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการกองทุนของหมู่บ้านจี้เหล็กหลวง ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยทางด้านการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการกองทุนและปัจจัยทางด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิกกองทุน ผลการศึกษาทางด้านคณะกรรมการพบว่า ส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกองทุนหมู่บ้านอยู่ในระดับดีมากและมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ได้ดีมากกล่าวคือ สามารถที่จะออกกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ของกองทุน มีการพิจารณาให้กู้ยืมเงิน และมีการติดตามตรวจสอบการชำระเงินคืนของสมาชิก ทางด้านคุณสมบัติของคณะกรรมการ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมในด้านการบริหารงาน ถึงแม้จะมีระดับการศึกษาไม่สูง แต่ก็มีความสามารถในด้านการบริหารจัดการกองทุนเป็นอย่างดี มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม เสียสละเพื่อส่วนรวม และเป็นผู้ที่ประชาชนในหมู่บ้านให้ความเคารพนับถือ

ผลการศึกษาทางด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิกกองทุน พบว่าสมาชิก ส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทของตนเองอยู่ในระดับสูง กล่าวคือ มีความรู้ความเข้าใจในกฎระเบียบข้อบังคับของกองทุน มีการนำเงินกู้ไปใช้ตามวัตถุประสงค์ที่ขอกู้ มีการเข้าร่วมประชุม มีการชำระเงินคืนตามกำหนดเวลา และมีการใช้สิทธิตรวจสอบการทำงานของคณะกรรมการ

ความคิดเห็นของคณะกรรมการและสมาชิกกองทุนเกี่ยวกับการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านพบว่ามีปัญหาและอุปสรรคน้อยมาก ทั้งนี้เป็นเพราะทุกคนมีความรู้ความเข้าใจในหน้าที่ของตนและมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน คณะกรรมการและสมาชิกได้ร่วมแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมว่านโยบายกองทุนหมู่บ้านเป็นนโยบายที่ดีสามารถช่วยให้ประชาชนมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น พร้อมทั้งอยากให้มีการยกระดับกองทุนหมู่บ้านให้เป็นธนาคารหมู่บ้านต่อไป

วาสนา ปินตา (2549, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง : กรณีศึกษา กองทุนหมู่บ้านในเขตอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านแต่ละแห่งมีประสิทธิภาพในการดำเนินการแตกต่างกัน คือ ปัจจัยด้านบุคคล ซึ่งได้แก่ คณะกรรมการและสมาชิกกองทุนหมู่บ้าน ซึ่งต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกองทุนหมู่บ้าน บทบาทหน้าที่ของตน รวมถึงการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของกองทุนหมู่บ้าน นอกจากนี้ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของคณะกรรมการ ซึ่งต้องมีวิสัยทัศน์ในการวางแผนการทำงานและมีการบริหารงานที่โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ และการส่งเสริมสนับสนุนของรัฐบาลก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะขาดเสียมิได้ ซึ่งในปัจจุบันพบว่าหน่วยงานภาครัฐยังขาดการส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารจัดการกองทุน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านงบประมาณและการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมร่วมกัน ผลการศึกษานี้คาดว่าจะประโยชน์ต่อบุคคลทั่วไปที่ทำให้เข้าใจถึงสภาพการณ์ของกองทุนหมู่บ้าน และอาจสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการศึกษาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องต่อไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี