

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต กรณีศึกษา บริษัท ยูแทคไทย จำกัด ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการผลิต
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
4. ประวัติ บริษัท ยูแทคไทย จำกัด
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการผลิต

ความหมายของการบริหาร

การจัดการหรือการบริหาร ในภาษาอังกฤษมีคำใช้อยู่ 2 คำคือคำว่า administration และ management คำว่า administration มักจะเป็นการบริหารในเรื่องนโยบาย (policy) ส่วน management เป็นกรนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ (implementation) ในลักษณะของการนำไปใช้ จะสังเกตเห็นว่า คำว่า administration นิยมนำไปใช้ในการบริหารราชการ ส่วนคำว่า management นิยมใช้ในทางการบริหารธุรกิจ แต่อย่างไรก็ตามคำสองคำนี้อาจใช้แทนกันได้ และหมายถึงการบริหาร เช่นเดียวกันในการบริหารองค์การ

ประสิทธิภาพของการบริหาร

ชาอุชัย อาจินสมาจาร (2535,หน้า17) การบริหารต้องการให้งานขององค์การดำเนินไปอย่างมีคุณภาพซึ่งต้องมีทางเลือกในการแก้ปัญหาหลายๆ ทางแต่ควรเลือกทางใดทางหนึ่งในการแก้ปัญหาและเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด ในการทำงานจะบรรลุผลได้ถ้าปราศจากการมีประสิทธิภาพ ดังนั้นก็ไม่จำเป็นต้องมีทฤษฎีการบริหาร สิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพการทำงานที่ควรจะกำจัดให้หมดไปคือ

1. การจำกัดความสามารถในการทำงานของคน
2. การจำกัดความสามารถในการตัดสินใจที่ถูกต้อง
3. กระบวนการต่างๆที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน

เมื่อกำจัดสิ่งเหล่านี้แล้วองค์การบริหารก็สามารถดำเนินงานไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพสูง ยุทธ โภชวรรณ์ (2545, หน้า 112) ให้ความหมายได้อีกว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานใด ๆ ของหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องกับ คน และสิ่งของ โดยครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ เช่น (1) การบริหารคน (man) (2) การบริหารเงิน (money) (3) การบริหารวัสดุอุปกรณ์ (material) (4) การบริหารงานทั่วไป (management) (5) การบริหารการให้บริการประชาชน (market) (6) การบริหารคุณธรรม (morality) (7) การบริหารข้อมูลข่าวสาร (message) (8) การบริหารเวลา (minute) และ (9) และการบริหารการวัดผล (measurement) เช่นนี้ เป็นการนำ “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหาร” ที่เรียกว่า 9M แต่ละตัวมาเป็นแนวทางในการให้ความหมายการให้ความหมายทั้ง 2 ตัวอย่างที่ผ่านมานี้ เป็นการนำหลักวิชาการด้านการบริหาร คือ “กระบวนการบริหาร” และ “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหาร” มาใช้เป็นแนวทางหรือกรอบแนวคิดในการให้ความหมายซึ่งน่าจะมีส่วนทำให้การให้ความหมายคำว่า การบริหาร เช่นนี้ครอบคลุมเนื้อหาสาระสำคัญที่เกี่ยวกับการบริหาร ชัดเจน เข้าใจได้ง่าย เป็นวิชาการ และมีกรอบแนวคิดด้วย นอกจากนี้ 2 ตัวอย่างนี้แล้ว ยังอาจนำปัจจัยอื่นมาใช้เป็นแนวทางในการให้ความหมายได้อีก เป็นต้นว่า 3M ซึ่งประกอบด้วย การบริหารคน (man) การบริหารเงิน (money) และการบริหารงานทั่วไป (management) และ 5ป ซึ่งประกอบด้วย ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ประหยัด ประสานงาน และประชาสัมพันธ์ เพื่อช่วยเพิ่มความเข้าใจการบริหารมากขึ้น จึงขอให้ความหมายคำว่า การบริหาร การจัดการ และการบริหารจัดการ มาแสดงไว้ด้วย เช่น

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2537, หน้า 14) ได้เสนอว่า การบริหาร คือการดำเนินงานร่วมกันของคณะบุคคลซึ่งเป็นกลุ่มผู้บริหารขององค์การ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการจัดตั้งองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุมกิจการ ให้ดำเนินไปตามนโยบายจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่วางไว้อย่างประหยัด และมีประสิทธิภาพที่สุด

สมยศ นาวิกาน (2543, หน้า 14) คำว่า การบริหาร คือกระบวนการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่นหรือเป็นกระบวนการจัดองค์การ และการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า หรือการดำเนินงานร่วมกันของคณะบุคคล ซึ่งเป็นกลุ่มผู้บริหารขององค์การ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดตั้งองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุมกิจการให้ดำเนินไปตามนโยบายจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่วางไว้อย่างประหยัด และมีประสิทธิภาพ

สมพงษ์ เกษมสิน (2541, หน้า 13-14) มีความเห็นว่า การบริหาร หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์การนำเอาทรัพยากรบริหาร (administrative resource) เช่น คน เงิน วัสดุสิ่งของ และการจัดการ มาประกอบการตามกระบวนการบริหาร (process of administration) เช่น POSDCORB

model ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ยังให้ความหมาย การบริหารไว้ว่า การบริหารมีลักษณะเด่นเป็นสากลอยู่หลายประการ ดังนี้

1. การบริหารย่อมมีวัตถุประสงค์
2. การบริหารอาศัยปัจจัยบุคคลเป็นองค์ประกอบ
3. การบริหารต้องใช้ทรัพยากรการบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน
4. การบริหารมีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการ
5. การบริหารเป็นการดำเนินการร่วมกันของกลุ่มบุคคล
6. การบริหารอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคคล กล่าวคือ ความร่วมมือ (collective mind)

จะก่อให้เกิดความร่วมมือของกลุ่ม (group cooperation) อันจะนำไปสู่พลังของกลุ่ม (group effort) ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์

7. การบริหารมีลักษณะการร่วมมือกันดำเนินการอย่างมีเหตุผล
8. การบริหารมีลักษณะเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์
9. การบริหารไม่มีตัวตน (intangible) แต่มีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์

อนันต์ เกตุวงศ์ (2523, หน้า 27) ให้ความหมายการบริหารว่า เป็นการประสานความพยายามของมนุษย์ (อย่างน้อย 2 คน) และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อทำให้เกิดผลตามต้องการ

ดิน ปรัชญพฤทธิ (2543, หน้า 8) มองการบริหารในลักษณะที่เป็นกระบวนการโดยหมายถึง กระบวนการนำเอาการตัดสินใจ และนโยบายไปปฏิบัติ ส่วนการบริหารรัฐกิจหมายถึง เกี่ยวข้องกับการนำเอานโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ

บุญทัน ดอกไธสง (2537, หน้า 1) ให้ความหมายว่า การบริหาร คือ การจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคล องค์กร หรือประเทศ หรือการจัดการเพื่อผลกำไรของทุกคนในองค์กร

ธงชัย สันติวงษ์ (2543, หน้า 21-22) กล่าวถึงลักษณะของงานบริหารจัดการไว้ 3 ด้าน คือ

1. ในด้านที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้างาน งานบริหารจัดการ หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ปฏิบัติตนเป็นผู้นำภายในองค์กร
2. ในด้านของภารกิจหรือสิ่งที่ต้องทำ งานบริหารจัดการ หมายถึง การจัดระเบียบทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์กร และการประสานกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน
3. ในด้านของความรับผิดชอบ งานบริหารจัดการ หมายถึง การต้องทำให้งานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยการอาศัยบุคคลต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541, หน้า 18) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารจัดการ (management) หมายถึง ชุดของหน้าที่ต่างๆ (a set of functions) ที่กำหนดทิศทางการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ

องค์การ การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (efficient) หมายถึงการใช้ทรัพยากรได้อย่างเฉลียวฉลาดและคุ้มค่า (cost efficient) ส่วนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (effective) หมายถึงการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง (right decision) และมีการปฏิบัติการได้สำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ดังนั้น ผลสำเร็จของการบริหารจัดการจึงต้องมีทั้งประสิทธิภาพ และประสิทธิผลควบคู่กัน (Griffin, 1997, p. 4)

ทรัพยากรทางการจัดการ หรือ 6M's (management resources) ประกอบด้วย (1) คน (man) (2) เงิน (money) (3) วัสดุคิบ (material) (4) เครื่องจักร (machine) (5) วิธีการบริหารจัดการ (method or management) (6) ตลาด (market)

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น การบริหารจัดการจึงเป็นกระบวนการของกิจกรรมที่ต่อเนื่อง และประสานงานกัน ซึ่งผู้บริหารต้องเข้ามาช่วยเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ประเด็นสำคัญของการบริหารจัดการ (management) ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550, หน้า 19)

1. การบริหารจัดการสามารถประยุกต์ใช้กับองค์การใดองค์การหนึ่งได้
2. เป้าหมายของผู้บริหารทุกคน คือ สร้างกำไร
3. การบริหารจัดการเกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลผลิต (productivity) โดยมุ่งสู่ประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness)
4. การบริหารจัดการสามารถนำมาใช้สำหรับผู้บริหารทุกระดับชั้นขององค์การ กระบวนการบริหารจัดการ (management process) หมายถึงกระบวนการเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ โดยมีขั้นตอนดังนี้ (1) การวางแผน (planning) (2) การจัดองค์การ (organizing) (3) การนำ (leading) (4) การควบคุม (controlling) การใช้ทรัพยากรต่างๆขององค์การ การบริหารและการบริหารจัดการมีแนวคิดมาจากธรรมชาติของมนุษย์ที่เป็นสัตว์สังคมซึ่งจะต้องอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม โดยจะต้องมีผู้นำกลุ่มและมีแนวทางหรือวิธีการควบคุมดูแลกันภายในกลุ่มเพื่อให้เกิดความสุขและความสงบเรียบร้อย ซึ่งอาจเรียกว่าผู้บริหารและการบริหาร ตามลำดับ ดังนั้น ที่ใดมีกลุ่มที่นั้นย่อมมีการบริหาร

วัตถุประสงค์ในการบริหารการผลิต

การบริหารการผลิตเป็นหนึ่งในหน้าที่หลักของการบริหารธุรกิจและองค์การอันมีพันธกิจ (mission) คือผลกำไรที่ทำให้ห้องค์การอยู่รอดและเจริญเติบโตได้ในระยะยาว เมื่อมีการแยกพันธกิจออกเป็นวัตถุประสงค์ของแต่ละหน้าที่หลักจะพบว่า

ฝ่ายการตลาด วัตถุประสงค์หลัก คือ การขยายตัวของส่วนแบ่งตลาด (market share) และความพึงพอใจของลูกค้า (customer satisfaction)

ฝ่ายการเงิน วัตถุประสงค์หลักคือ ความสามารถในการทำกำไร (profitability) และการรักษาสภาพคล่องของธุรกิจ (liquidity)

ฝ่ายการผลิต วัตถุประสงค์หลัก คือ คุณภาพ (quality) และผลิตภาพ (productivity) แต่แม้คุณภาพและผลิตภาพคือหัวใจของการผลิต แต่วัตถุประสงค์ทั้งหมดของการผลิตจะมีดังต่อไปนี้

1. การสร้างคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์อยู่ในระดับคุณภาพที่กำหนดได้
2. การมีระดับต้นทุนที่ต่ำ ซึ่งแสดงถึงการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
3. การมีความสามารถที่จะส่งผลิตภัณฑ์ได้ทันเวลาที่กำหนดแก่ลูกค้า
4. การมีความยืดหยุ่นที่จะปรับปริมาณการผลิตให้เพียงพอกับความต้องการของลูกค้าและสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป

คุณภาพ (quality) เป็นวัตถุประสงค์หลักของการผลิตที่สำคัญที่สุด เพราะการที่ลูกค้าซื้อผลิตภัณฑ์ย่อมต้องการสิ่งตรงกับความคาดหมายของเขาหรือถ้าได้ในสิ่งเหนือกว่าความคาดหมายก็ยิ่งพอใจมากขึ้น คุณภาพครอบคลุมความหมายถึงประโยชน์ใช้สอย รูปร่างลักษณะที่ดึงดูดใจ คุณค่าทางจิตใจที่ได้รับจากผลิตภัณฑ์ ฯลฯ

ผลิตภาพ (productivity) เป็นวัตถุประสงค์สำคัญที่สุดอีกประการหนึ่งของการบริหารการผลิต เพราะผลิตภาพคือการเปรียบเทียบระหว่างปริมาณของปัจจัยนำเข้าและปริมาณของผลผลิตจากระบบการผลิต

ผลิตภาพ = ผลผลิต/ปัจจัยนำเข้า

อัตราการเจริญเติบโตของผลิตภาพ (productivity growth) เป็นอัตราการเพิ่มในผลิตภาพจากช่วงเวลานึง ไปยังอีกช่วงเวลาถัดไปที่มีความสัมพันธ์กัน อัตราการเจริญเติบโตของผลิตภาพ คือ การเปรียบเทียบระหว่างผลต่างของผลิตภาพของปีปัจจุบันกับผลิตภาพของปีก่อนหน้า และผลิตภาพของปีก่อนหน้า

$$\text{อัตราการเจริญเติบโตของผลิตภาพ} = \frac{(\text{ผลิตภาพของปีปัจจุบัน} - \text{ผลิตภาพของปีก่อนหน้า})}{\text{ผลิตภาพของปีก่อนหน้า}}$$

ตัวอย่าง ถ้าผลิตภาพเพิ่มจาก 100 ไปเป็น 120 ดังนั้นอัตราการเจริญเติบโตจะเป็น

$$(120-100) / 100 = 0.20 \text{ หรือ } 20\%$$

ผลิตภาพเป็นเกณฑ์วัดประสิทธิภาพของระบบการผลิต และเป็นเกณฑ์วัดระดับมาตรฐานการครองชีพของประเทศเช่นเดียวกับผลิตภัณฑ์ประชาชาติเบื้องต้น(GNP) ด้วยการเพิ่มขึ้นของผลิตภาพเป็นสิ่งที่ผู้บริหารการผลิตให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะจะสามารถทำให้ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยทั้งในด้านค่าแรงหรือค่าใช้จ่ายในการบริหารงานลดลง อันจะช่วยให้การแข่งขันด้านราคากับคู่แข่งอื่นทำได้ง่ายขึ้น หรือทำให้ผลกำไรขององค์กรสูงขึ้น

การเพิ่มผลิตภาพทำได้หลายวิธีคือ

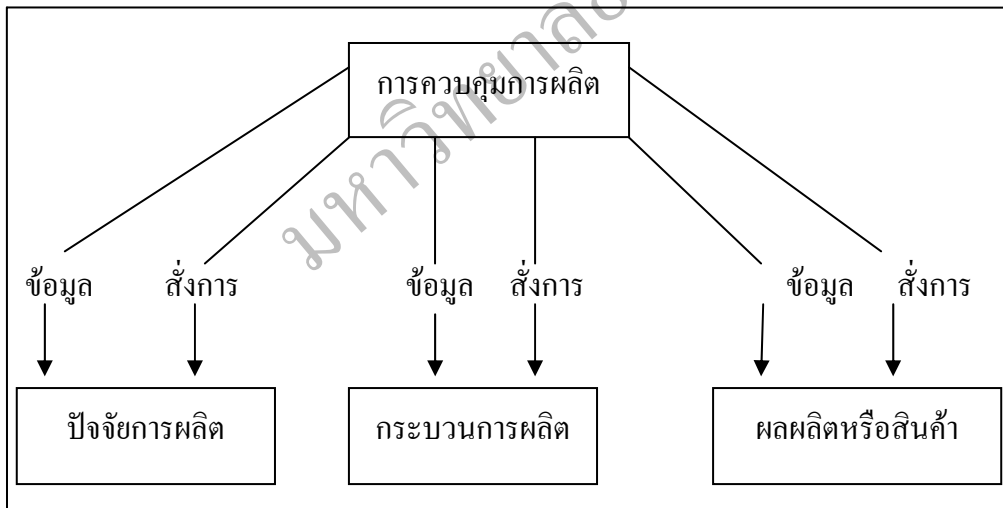
1. efficient คือ ผลผลิตเพิ่มขึ้นในขณะที่ปัจจัยนำเข้าเท่าเดิม หรือเพิ่มขึ้นเล็กน้อย
2. downsize คือ ผลผลิตเท่าเดิมแต่ใช้ปัจจัยนำเข้าลดลง

3. expand คือ ผลผลิตเพิ่มขึ้นเร็วกว่า การเพิ่มขึ้นของปัจจัยนำเข้า
4. retrench คือ ผลผลิตลดลงแต่ช้ากว่าการลดลงของปัจจัยนำเข้า
5. breakthroughs คือ ผลผลิตเพิ่มขึ้นในขณะที่ใช้ปัจจัยนำเข้าลดลง

ความหมายของการปฏิบัติการและการผลิต

การผลิต (Production) เป็นการสร้างสินค้าและบริการ ความหมายดั้งเดิมของการผลิตนั้นเน้นเฉพาะการผลิตสินค้าที่มีตัวตนไม่ใช่การบริการ ส่วนในปัจจุบันนั้นการผลิตจะครอบคลุมถึงการผลิตสินค้า และการบริการ (Heizer and Render, 1999, p. 4)

การปฏิบัติการ (operations) หมายถึง หน้าที่หรือระบบที่ทำการแปรสภาพ ปัจจัยนำเข้า (input) ให้เป็นปัจจัยนำออก (output) ในการบริหารการปฏิบัติการผู้บริหารจะต้องพยายามทำให้กระบวนการแปรสภาพทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นั่นคือปัจจัยนำออกมีคุณค่าสูงกว่าผลรวมของปัจจัยนำเข้า ความต้องการและข้อมูลป้อนกลับ (feedback) จากลูกค้าจะช่วยในการปรับปรุงกระบวนการแปรสภาพ การปฏิบัติการ (operations) มีหลายรูปแบบทำให้กระบวนการแปรสภาพมีหลายรูปแบบด้วย เช่น การปฏิบัติการ ประกอบด้วย กายภาพ สารสนเทศ สรีระศาสตร์ ส่วนกระบวนการการแปรสภาพ ประกอบด้วย การผลิต การสื่อสาร การดูแลคุณภาพ เป็นต้น



ภาพที่ 2.1 การควบคุมการผลิตสินค้า

ที่มา : เปรื่อง กิจรัตน์ภร, 2537, หน้า 190

สรุป การควบคุมการผลิต คือ กิจกรรมที่บังคับหรือดูแลให้การทำงานเป็นไปตามกระบวนการผลิต ผลิตภัณฑ์ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้องตามแบบผลิตในเวลาอันสั้นและ

ได้ปริมาณมากที่สุด ของเสียน้อยที่สุด กิจกรรมการควบคุมการผลิตเริ่มตั้งแต่ปัจจัยป้อนเข้า กระบวนการผลิต จนสำเร็จออกมาเป็นผลผลิตหรือสินค้า

หน้าที่ของการปฏิบัติการในการผลิต

มณฑิธร ประจวบดี (2541, หน้า 12) หน้าที่ของการปฏิบัติการในการผลิตจะเกี่ยวกับการ จัดสรร การใช้ปัจจัยการผลิต การบริหารกระบวนการผลิต และการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิต อย่างไรจึงจะเกิดประโยชน์ และมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยหน้าที่ของการปฏิบัติการในการผลิต แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

1. หน้าที่หลัก ประกอบด้วย

1.1 หน้าที่การเตรียมระบบการผลิตจะเป็นการพิจารณาเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการ ปฏิบัติงานในระยะยาว เช่น หน้าที่เกี่ยวกับการออกแบบ และพัฒนาผลิตภัณฑ์ การเลือกสถานที่ตั้ง โรงงาน การวางแผนผังโรงงาน การออกแบบ และวิเคราะห์วิธีการทำงานเป็นต้น

1.2 หน้าที่ควบคุมการผลิต จะเป็นเรื่องของประสิทธิภาพในการดำเนินงานในระยะสั้น เช่น หน้าที่เกี่ยวกับการพยากรณ์ และการวางแผนการผลิต การควบคุมสินค้าคงคลัง การควบคุม คุณภาพ และการควบคุมค่าใช้จ่าย เป็นต้น

1.3 หน้าที่การประสานงานเป็นสิ่งจำเป็นจะต้องมี เพราะหน้าที่การผลิต การจำหน่าย การเงิน และการบุคคล ต่างก็เป็นหน้าที่ซึ่งเกี่ยวข้องกับการผลิต และจำเป็นต้องสัมพันธ์กัน ทั้งใน ด้านข้อมูลข่าวสาร และการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงขาดหน้าที่การประสานงานไม่ได้

2. หน้าที่อื่น ๆ ประกอบด้วย

2.1 การวางแผนผลิตภัณฑ์ สิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้การดำเนินงานในอนาคต ของการเตรียมระบบการผลิตให้มีประสิทธิภาพคือ การจัดให้มีการวางแผน ดังนั้นการประกอบการ ทุกประเภทจำเป็นจะต้องมีการวางแผนเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของตนในอนาคต เพื่อให้สามารถสนอง ความต้องการของลูกค้า งานที่จะต้องดำเนินการเป็นลำดับแรกคือ การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะ ของผลิตภัณฑ์ งานนี้ต้องพิจารณาก่อนที่จะพิจารณาถึงรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการผลิตเพื่อให้ได้ ของตามคุณลักษณะเฉพาะที่กำหนด การวางแผนผลิตภัณฑ์ที่ดีจำเป็นจะต้องมีการวิจัยตลาดเพื่อที่จะ ทราบข่าวสาร ข้อมูล เกี่ยวกับแนวโน้มความต้องการของผู้บริโภค จากนั้นจึงจะแปลงข่าวสาร ข้อมูล ความต้องการของตลาดออกมาเป็นคุณลักษณะเฉพาะของผลิตภัณฑ์ที่จะผลิตอีกต่อหนึ่ง คุณลักษณะเฉพาะของผลิตภัณฑ์จะเป็นสื่อกลางที่เชื่อมวัตถุประสงค์ระหว่างผู้ผลิตกับผู้บริโภคให้ ตรงกัน ถ้าคุณลักษณะเฉพาะนั้นเป็นสิ่งที่แสดงให้ทราบความต้องการและความปรารถนาของผู้บริโภค หรือของตลาด จะเรียกว่าคุณลักษณะเฉพาะทั่วไป ซึ่งจะแตกต่างจากคุณลักษณะเฉพาะทางเทคนิค ซึ่งเป็นตัวเชื่อมระหว่างหน่วยงานออกแบบกับหน่วยงานผลิต

การวัดผลิตผล

Russell & Taylor (2003,p.15 อ้างถึงใน วัฒนา วัฒนพงศ์,2547, หน้า 93) ในการดำเนินงานโดยทั่วไปจะต้องมีการวัดผลของการดำเนินงาน ค่าที่วัดได้เป็นเพียงข้อมูลที่ยังใช้ประโยชน์อะไรไม่ได้ หากไม่นำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลอื่นที่เป็นสิ่งที่ต้องการ เช่น มาตรฐาน หรือ เป้าหมาย หรือ วัตถุประสงค์ ของการดำเนินงาน หากผลการดำเนินงานเกิดความแตกต่างจากสิ่งที่ต้องการในด้านลบ ผู้รับผิดชอบต้องหาสาเหตุที่ทำให้เกิดความแตกต่างแล้วทำการวิเคราะห์และปรับปรุงแก้ไขที่สาเหตุนั้น ๆ หากความต่างนั้นเป็นไปในด้านบวก ผู้รับผิดชอบก็ต้องหาสาเหตุ ทำการวิเคราะห์ แล้วนำผลมาปรับปรุงการดำเนินงานหรือปรับปรุงสิ่งที่ต้องการใหม่ให้ดีขึ้นกว่าเดิม

ผลิตผล (productivity) เป็นการวัดผลโดยรวมของความสามารถในการผลิตสินค้าหรือบริการ คือ อัตราผลิตผลที่ได้จริงเปรียบเทียบกับทรัพยากรที่ใช้ไปจริงโดยมีความสัมพันธ์พื้นฐานดังนี้

$$\text{ผลิตผล (productivity)} = \text{ปัจจัยนำเข้า (input)} / \text{ปัจจัยนำออก (output)}$$

จากสมการเป็นการแสดงภาพของผลิตผล(productivity)ในภาพรวมเมื่อแยกองค์ประกอบเป็นส่วนประกอบย่อยในการวัดผลการดำเนินงานรูปแบบของประสิทธิภาพ(efficiency)และประสิทธิผล(effectiveness) แล้วสามารถกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผลิตผล ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลได้ดังนี้

$$\text{ผลิตผล} = \text{ประสิทธิภาพ} + \text{ประสิทธิผล}$$

$$\text{ประสิทธิภาพ} = \text{ปัจจัยนำเข้า (input)} / \text{ปัจจัยนำออก (output)}$$

$$\text{ประสิทธิผล} = \text{ผลได้ (outcomes)} / \text{วัตถุประสงค์ (objectives)}$$

ประสิทธิภาพจะใช้เปรียบเทียบระหว่างผลการดำเนินงานกับเป้าหมาย ซึ่งกำหนดเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ ส่วนประสิทธิผลจะเป็นการเปรียบเทียบระหว่างผลได้โดยรวมกับวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นทั้งข้อมูลเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ การบริหารการปฏิบัติการจะพยายามสร้างผลได้ที่มีคุณค่าซึ่งเป็นการมองเข้าไปใน แต่การสร้างความสามารถในการแข่งขันเป็นการมองสู่ภายนอก ดังนั้นผู้บริหารการปฏิบัติการจะต้องเป็นผู้เรียนรู้อยู่ตลอดเวลาอย่างกว้างขวาง และลึกซึ้ง การบริหารการปฏิบัติการ คือการบริหารกระบวนการแปรสภาพ ปัจจัยนำเข้ากระบวนการจะถูกแปรสภาพเป็นปัจจัยนำออกในการบริหารการปฏิบัติการผู้บริหารจะต้องพยายามทำให้กระบวนการแปรสภาพทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นั่นคือผลได้มีคุณค่าสูงกว่าผลรวมของสิ่งที่ป้อนเข้า การวัดผลของการบริหารการปฏิบัติการ เป็นการวัดผลการบริหารกระบวนการแปรสภาพ โดยใช้การเปรียบเทียบปัจจัยนำเข้ากับปัจจัยนำออก ของกระบวนการแปรสภาพ หากต้องการวัดประสิทธิภาพการผลิต กระบวนการแปรสภาพคือกระบวนการผลิต ปัจจัยนำเข้าคือปัจจัยการผลิต เช่น วัสดุ เครื่องจักร กระบวนการและวิธีการ แรงงาน เป็นต้น ปัจจัยนำออกคือผลิตภัณฑ์ที่ต้องการผลิต หาก

ต้องการวัดประสิทธิผลการผลิต กระบวนการแปรสภาพคือการบริหารการปฏิบัติการ ปัจจัยนำเข้า คือ พันธกิจ หรือ วัตถุประสงค์ของผู้บริหารการปฏิบัติการ ปัจจัยนำออกของกระบวนการแปรสภาพ คือ ระดับการบรรลุพันธกิจ หรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการ หากต้องการวัดผลิตผลขององค์การเอง ให้พิจารณาจากผลรวมของประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ปัญหาในการวัดผลิตผล

ในการวัดผลิตผลบางกรณีมีปัญหาแฝงอยู่ ทำให้การกำหนดประเด็นในการตัดสินใจผิดพลาด หรือมีประสิทธิผลต่ำกว่าที่ควร ดังนั้นในการวัดผลิตผล ควรระมัดระวังและคำนึงถึงประเด็นต่างๆ ที่อาจมีปัญหาแฝงอยู่ ดังนี้

1. ประเด็นด้านคุณภาพ (quality) การคำนึงถึงเป้าหมายด้านปริมาณ และละเลยประเด็นด้านคุณภาพจะส่งผลกระทบต่อองค์การเป็นอย่างมาก เช่น กรณีที่การผลิตมีปริมาณของปัจจัยนำเข้าและปัจจัยนำออกคงที่ทำให้ผลิตผลคงที่ จึงดูเหมือนว่ารักษาประสิทธิภาพการผลิตไว้ได้ตามต้องการ จากการที่ไม่ได้วัดองค์ประกอบด้านคุณภาพ ซึ่งมีผลกระทบต่อลูกค้าโดยตรงทำให้ผลจากคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ต่ำลงส่งผลย้อนกลับมายังองค์การได้ในหลายรูปแบบ เช่น ยอดขายต่ำลง ขอร้องเรียนของลูกค้ามากขึ้น ค่าใช้จ่ายในการแก้ไขหรือเปลี่ยนสินค้าให้ลูกค้าสูงขึ้น ค่าใช้จ่ายในการบริการหลังการขายสูงขึ้น

2. ประเด็นอื่นนอกขอบเขตที่กำหนดในการศึกษาตรวจสอบ (external elements) เช่น เครื่องข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่มีเป้าหมายที่จะให้บริการครอบคลุมพื้นที่มากที่สุดโดยไม่ได้กำหนดขอบเขตการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของระบบ เมื่อติดตั้งเครือข่ายแล้วตรวจสอบพบว่าสามารถบริการได้ครอบคลุมพื้นที่ถึงร้อยละ 90 ของพื้นที่ แต่ความน่าเชื่อถือของระบบ เช่น ติดต่อกันไม่ครบทุกครั้งหรือไม่สายหลุดบ่อยหรือไม่ หากความน่าเชื่อถือของระบบสูง จะทำให้ผลิตผลขององค์การสูงขึ้นด้วยเช่นกัน

3. หน่วยวัดที่ถูกต้อง (precise units of measures) ประเด็นการกำหนดหน่วยวัดที่ครบถ้วน ถูกต้องตามความต้องการ เช่น อุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ จำนวนหน่วยวัดคุณภาพของรถเก๋งขนาดเล็กกับรถเก๋งระดับหรู จำนวนหน่วยวัดจะไม่เท่ากัน และในเรื่องเดียวกันความละเอียดประณีตจะไม่เท่ากัน

การเพิ่มผลิตผลขององค์การ

ความเป็นมาของการเพิ่มผลิตผลในองค์การ การเพิ่มผลิตผลเริ่มที่ประเทศสหรัฐอเมริกา ในปี พ.ศ. 2454 Frederick W. Taylor ได้ทำการศึกษาหาแนวทางขจัดความสิ้นเปลืองวัตถุดิบและพลังงานเนื่องจากช่วงระยะเวลาดังกล่าวพลังงานที่สำคัญ คือ ถ่านหินกระบวนการผลิตที่ใช้แรงงานคนเป็นส่วนใหญ่ แม้ว่าจะมีการคิดประดิษฐ์เครื่องจักรที่ทันสมัยแล้วก็ตาม จากการศึกษาเขาพบว่า ความสิ้นเปลืองวัตถุดิบและพลังงานเกิดจากสาเหตุสำคัญ 2 ประการ คือ

1. วิธีการปฏิบัติงาน
2. ความรับผิดชอบของพนักงาน

จากสาเหตุสองประการข้างต้น Taylor ยังพบว่า เกิดจากการบริหารงานไม่มีประสิทธิภาพ เพราะไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนในการบริหารงาน Taylor มุ่งศึกษาวิธีการปฏิบัติงานในกระบวนการผลิต เน้นศึกษา "ระยะเวลาและความเคลื่อนไหวในการทำงาน" เขาได้สรุปผลการศึกษาไว้ที่น่าสนใจ ดังนี้

1. ต้องศึกษาวิธีการปฏิบัติงานในกระบวนการผลิตแต่ละส่วนอย่างละเอียด
2. พัฒนาวิธีการปฏิบัติงานให้ได้ผลดีที่สุด
3. คัดเลือกและฝึกฝนพนักงานให้ปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่กำหนดให้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. ฝ่ายบริหารต้องมีความรับผิดชอบต่อการวางแผนการทำงาน กำหนดวิธีการทำงานให้ชัดเจน และเลือกสรรคนงานอย่างเหมาะสม
5. คนงานก็ต้องมีความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ฝ่ายบริหารกำหนดให้

Taylor ยังให้แนวคิดด้านปริมาณงาน ว่าถ้ากำหนดปริมาณงานที่เหมาะสมกับระยะเวลาที่มอบหมาย ก็จะส่งผลให้คนงานปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถ ฝ่ายบริหารก็ไม่ต้องมีปัญหาเรื่องการทำงานของพนักงานอีกการเพิ่มผลิตผลขององค์การสามารถทำได้หลายวิธี แต่ละวิธีจะเป็นอิสระหรือทำพร้อมกันหลายวิธีก็ได้ แต่สิ่งที่สำคัญเมื่อทำกิจกรรมเพื่อเพิ่มผลิตผลแล้วจะต้องมีการวัดผลเพื่อทำการปรับปรุงแก้ไข และกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานแล้วจึงทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การวัดผลของกิจกรรมเพิ่มผลิตผลจะวัดจากกิจกรรมที่ทำทั้งผลจากแต่ละวิธีและผลรวม แนวทางการเพิ่มผลิตผลมีดังนี้ (Russell & Taylor , 2003, p. 16)

แนวทางการบริหารต้นทุนเพื่อการเพิ่มผลิตผล สามารถทำได้ 4 แนวทาง ได้แก่

1. ใช้ต้นทุนเท่าเดิม แต่ได้ผลิตผล เพิ่มขึ้น
2. ใช้ต้นทุนลดลง แต่ได้ผลิตผล เท่าเดิม
3. เพิ่มต้นทุน 25 % แต่ได้ผลิตผล เพิ่มขึ้น 50 %
4. ลดต้นทุน 50 % แต่ได้ผลิตผล ลดลง 25 %

ปัจจัยการเพิ่มผลิตผล

การเพิ่มผลิตผลในภาพรวม จะทำให้เราทราบว่าปัจจัยอะไรบ้างที่มีผลต่อการเพิ่มผลิตผล และมีผลกระทบมากน้อยเพียงใด ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่าเราควรจัดสรรทรัพยากรอย่างไร ประมาณหนึ่งร้อยปีที่ผ่านมา ผลิตผลของประเทศสหรัฐอเมริกาเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 2.5 ต่อปี การเพิ่มของผลิตผลประกอบด้วย 3 ปัจจัยหลักคือ (Heizer & Render, 1993, p. 15)

1. ด้านแรงงาน (labor) การเพิ่มผลิตผลจากด้านแรงงานเกิดจากการมีสุขภาพที่ดีขึ้น การศึกษาที่ดีขึ้น บริการสาธารณสุขที่ดีขึ้น ทำให้มีแรงงานที่มีประสิทธิภาพ ด้านแรงงานนี้มีส่วนให้ผลิตผลเพิ่มขึ้นร้อยละ 0.5
2. ด้านของเงินทุน (capital) การเพิ่มผลิตผลเป็นผลจากการลงทุนในทรัพย์สินที่ทำผลผลิตไม่ใช่การลงทุนแบบเก็งกำไร ด้านเงินทุนนี้มีส่วนให้ผลิตผลเพิ่มขึ้นร้อยละ 0.4
3. ด้านศาสตร์และศิลปะในการบริหาร (arts and science of management) การเพิ่มผลิตผลเป็นผลจากการปรับปรุงด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม และใช้ประโยชน์จากความรู้ (knowledge) ใหม่ ๆ ผ่านการอบรม และการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ด้านศาสตร์และศิลปะในการบริหารนี้มีส่วนให้ผลิตผลเพิ่มขึ้นร้อยละ 1.6

บทสรุป การบริหารการผลิตที่ครอบคลุมทั้งการผลิตสินค้าและบริการ เนื่องจากปัญหาในด้านการบริการจะมีลักษณะคล้ายคลึงกับปัญหาการผลิต และการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน มีแนวโน้มว่าอุตสาหกรรมการผลิตสามารถสร้างรายได้จากการบริการเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญด้วย หลักการของการปฏิบัติการสามารถใช้ได้ทั้งอุตสาหกรรมผลิต และอุตสาหกรรมบริการ แต่ ณ ที่นี้จะหมายถึงอุตสาหกรรมผลิตเป็นหลัก แต่ไม่ว่าการปฏิบัติการจะใช้ในอุตสาหกรรมใด สิ่งหลักที่หลีกเลี่ยงไม่ได้คือ การแข่งขันทั้งในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือจากอุตสาหกรรมอื่น ดังนั้นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงอยู่เสมอคือความอยู่รอดขององค์กร และการที่องค์กรจะคงอยู่อย่างยั่งยืน และเจริญเติบโตได้ องค์กรจะต้องมีความสามารถในการแข่งขันอยู่เสมอ

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ความหมายของประสิทธิภาพ

ราชบัณฑิตยสถาน (2545, หน้า 210) คำว่า “ประสิทธิภาพ” เป็นคำศัพท์ที่ใช้อย่างกว้างขวางไม่ว่าจะเป็นวงการบริหารธุรกิจ และรัฐกิจ ความหมายของคำนี้ ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 กล่าวไว้ว่า “ประสิทธิภาพ” หมายถึง ความสามารถที่ทำให้เกิดผลในการทำงานอย่างไรก็ตามมีนักวิชาการอีกหลายท่านได้ให้คำจำกัดความของประสิทธิภาพไว้ดังต่อไปนี้

Gibson and Others (1991, p.37) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง อัตราส่วนของผลผลิตต่อปัจจัยการวัดประสิทธิภาพ มีตัวบ่งชี้หลายตัว ประกอบด้วยกัน เช่น อัตราการได้รับผลตอบแทนในเงินทุนหรือทรัพย์สินที่เป็นทุน ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลผลิต อัตราการสูญเสียเปลืองการใช้ทรัพยากร และอัตราส่วนของผลกำไรต่อค่าใช้จ่ายในการลงทุน

กันตยา เพิ่มผล (2541, หน้า 2) กล่าวถึง ประสิทธิภาพว่า “ประสิทธิภาพ” หมายถึง ขนาดและความสามารถของความสำเร็จ หรือบรรลุผลตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของตนเอง และองค์การ

ดิน ปรัชญพฤทธิ และอิสระ สุวรรณบล (2543, หน้า 77) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานใด ๆ ก็ตาม หน่วยงานจะต้องวางเป้าหมายไว้อย่างแน่นอนพร้อมกันนั้นก็ต้องวางระเบียบไว้อย่างรัดกุม ทั้งนี้เพื่อให้สิ้นเปลืองเวลา ทรัพยากรเงินและทรัพยากรคนให้น้อยที่สุด (กล่าวคือ ลงทุนแต่น้อยแต่ให้ได้งานหรือผลตอบแทนมากที่สุด)

พิชัย เส็งยมจิตต์ (2542, หน้า 96) ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพ (efficiency) คือ การเปรียบเทียบทรัพยากรที่ใช้ไปกับผลที่ได้รับจากการทำงานว่าดีขึ้นอย่างไร แต่ไหนในขณะที่กำลังทำงานตามเป้าหมายขององค์การ

สมใจ ลักษณะ (2542, หน้า 210) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การปฏิบัติกิจกรรมการทำงานอย่างราบรื่น ครบถ้วนประหยัดเวลา ใช้กำลังและทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เกิดการสูญเปล่าน้อยที่สุด บุคคลที่มีประสิทธิภาพ จึงเป็นบุคคลที่พึงปรารถนาในสังคมที่เขาเป็นสมาชิก และองค์การที่เขาปฏิบัติหน้าที่

นภาพร ชันชนภา (2545, หน้า 10) กล่าวว่า ประสิทธิภาพเป็นความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยการนำเข้า และผลผลิตโดยเป้าหมายในการพิจารณาที่สำคัญคือ การใช้ต้นทุนที่ต่ำที่สุด ซึ่งต้นทุนประกอบด้วย บุคลากร เงินทุน อุปกรณ์ ฯลฯ

ธงชัย สันติวงษ์ (2541, หน้า 30) กล่าวว่า ความมีประสิทธิภาพ หมายถึง การมีสมรรถนะสูงสามารถมีระบบการทำงานสร้างสมทรัพยากร และความมั่งคั่งเก็บไว้ภายในเพื่อการขยายตัวต่อไป และเพื่อเอาไว้สำหรับรองรับสถานการณ์ที่อาจเกิดวิกฤติการณ์จากภายนอกได้ด้วย นอกจากนี้ ธงชัย สันติวงษ์ ยังได้รวบรวมความคิดของนักวิชาการอีกหลายท่านที่ได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างคำว่า “ประสิทธิผลขององค์การ” (organizational effectiveness) และ ประสิทธิภาพขององค์การ (organizational efficiency) ไว้ว่า ประสิทธิผล หมายถึง ความสำเร็จในการที่สามารถดำเนินกิจการก้าวหน้าไป และสามารถบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ที่องค์การตั้งไว้ ส่วน ประสิทธิภาพ หมายถึง การเปรียบเทียบทรัพยากรที่ใช้ไปกับผลที่ได้จากการทำงานว่าดีขึ้นอย่างไร แต่ไหนในขณะที่กำลังทำงานตามเป้าหมายขององค์การ

จากความหมายดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการบริหาร การจัดการ ความรวดเร็ว การลดต้นทุน การประหยัดทั้งเวลา ทรัพยากร และคน เพื่อให้ องค์การดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

แนวคิดเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

แนวคิดทฤษฎีต่างๆ ที่กล่าวถึง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยทั่วไปส่วนใหญ่ กล่าวถึง ผลของการปฏิบัติงาน (performance) เพราะถือได้ว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน คือ ถ้ามีผลการปฏิบัติงานที่ดีก็ถือได้ว่ามีประสิทธิภาพในการทำงานสูง และถ้ามีผลงานไม่ดีก็ถือได้ว่ามีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่ำ ในความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้มีผู้ให้ความหมายไว้ดังต่อไปนี้

ชานินทร์ สุทธิคุณุช (2543, หน้า 13) กล่าวถึง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานว่า มีความหมายรวมถึงการผลิตภาพ และประสิทธิภาพ โดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณา

Ryan & Smith (1954, p. 276) กล่าวถึง ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลว่าเป็น ความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ในแง่บวกกับสิ่งที่ทุ่มเท และลงทุนไปกับงาน ซึ่งประสิทธิภาพในการทำงานนั้น มองจากแง่มุมของการทำงานของแต่ละบุคคล โดยพิจารณาเปรียบเทียบสิ่งที่ให้กับงาน เช่น ความพยายาม กำลังคน กับผลลัพธ์ที่ได้จากงานนั้น

Simon (1980, p.181) อธิบายว่า ประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นสัดส่วนระหว่างการลงทุนลงแรงไป เพื่อทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งกับผลที่ได้รับจากการลงทุน (a ratio between input and output) หมายความว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามกับผลลัพธ์ หรือระหว่างรายรับกับรายจ่าย โดยให้ความเห็นว่าในสังคมนั้นไม่สามารถวัดประสิทธิภาพที่สมบูรณ์ได้ (absolute efficiency) แต่อาจวัดได้ในประสิทธิภาพเชิงเปรียบเทียบ (relative efficiency) Simon ให้ทัศนคติเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นการพิจารณาว่างานใดจะมีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ให้ดูจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (input) กับผลที่ได้รับออกมา (output) เพราะฉะนั้นตามทัศนคตินี้ ประสิทธิภาพจึงเท่ากับผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้า และถ้าเป็นการบริหารงานองค์การของรัฐจะบอกความพึงพอใจ (satisfaction) เข้าไปด้วย ซึ่งอาจจะเขียนเป็นสมการได้ ดังนี้

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

โดยกำหนดให้

E = efficiency คือ ประสิทธิภาพของงาน

O = output คือ ผลผลิตหรือผลงานที่ได้รับออกมา

I = input คือ ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรทางการบริการที่ใช้ไป

S = satisfaction คือ ความพึงพอใจในผลงานที่ออกมา

ถ้างานใดมีประสิทธิภาพสูงสุด ให้ดูจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (input) กับผลผลิต (output) ที่ได้รับออกมา ซึ่งสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพเท่ากับผลผลิต

สมพงษ์ เกษมสิน (2541, หน้า 30) ได้นำแนวคิดของ Harry Emerson ที่เสนอแนวคิดเกี่ยวกับหลักการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพในหนังสือ “the twelve principles of efficiency” ซึ่งได้รับการยกย่อง และกล่าวขวัญกันมาก หลัก 12 ประการ ดังนี้คือ

1. ทำความเข้าใจ และกำหนดแนวความคิดในการทำงานให้กระจ่าง
2. ให้หลักสามัญสำนึกในการพิจารณาความน่าจะเป็นไปได้ของงาน
3. คำปรึกษาแนะนำต้องสมบูรณ์ และถูกต้อง
4. รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน
5. ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม
6. การทำงานต้องเชื่อถือได้ มีความลับพลัน มีสมรรถภาพ และมีการลงทะเบียนไว้เป็น

หลักฐาน

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

นอกจากนี้ สมยศ นาวิกาน (2549, หน้า 5) ได้กล่าวถึง แนวคิดของ Thomas J. Peters ซึ่งเสนอปัจจัย 7 ประการ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กร คือ

1. กลยุทธ์ (strategy) หมายถึง กลยุทธ์เกี่ยวกับการกำหนดภารกิจ การพิจารณาจุดอ่อน และจุดแข็งภายในองค์กร โอกาสและอุปสรรคภายนอก

2. โครงสร้าง (structures) หมายถึง โครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสมจะช่วยให้การปฏิบัติงาน

3. ระบบ (systems) หมายถึง ระบบขององค์กรที่บรรลุเป้าหมาย
4. แบบ (styles) แบบของการบริหารของผู้บริหาร เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร
5. บุคลากร (staff) หมายถึง ผู้ร่วมองค์กร
6. ความสามารถ (skill) หมายถึง ความสามารถของคนในองค์กร
7. ค่านิยม (shared valued) หมายถึง ค่านิยมของคนในองค์กร

ดังนั้น โดยสรุปแล้วประสิทธิภาพในการทำงาน จึงหมายถึง “การที่พนักงานสามารถปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อประสิทธิภาพขององค์กรต่อไป

องค์ประกอบของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2541, หน้า 42) กล่าวถึง องค์ประกอบที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับปัจจัย 5 ประการ คือ

1. ความสามารถทางร่างกาย (physical capacity)
2. ความสามารถทางการศึกษาและสติปัญญา (education and intelligence)
3. ความสามารถทางจิต (psychological factors)
4. ความสามารถทางฝีมือ และความสนใจในงาน (attitudes interest and skills)
5. การยอมรับของสังคม (social acceptability)

ปัจจัยที่สำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

จากความหมายและแนวคิดของการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของนักวิชาการหลายท่านที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นนั้น ยังมีนักวิชาการบางท่านได้กล่าวถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีความสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ดังนี้

Robbins (1998,p.28) ได้เสนอ ตัวแบบจำลองของพฤติกรรมองค์การ โดยแสดงให้เห็นถึงปัจจัย (basic OB model) โดยแสดงให้เห็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องในระดับต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยแบ่งระดับภายในองค์การออกเป็น 3 ระดับคือ

1. ระดับรายบุคคล (individual level) คือ ลักษณะทางชีวสังคม หมายถึง เพศ อายุ และสถานภาพสมรส บุคลิกภาพ ค่านิยมและทัศนคติ และความสามารถ ตัวแปรดังกล่าวเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลที่มีติดตัวมาตั้งแต่เริ่มเข้าสู่องค์กร โดยในระดับรายบุคคลนั้นมีปัจจัยอื่นๆ เข้ามาเกี่ยวข้องคือ การรับรู้ แรงจูงใจ และการเรียนรู้รายบุคคล ทั้งหมดเป็นสาเหตุของรูปแบบการตัดสินใจรายบุคคลที่ส่งผลในระดับกลุ่มต่อไป

2. ระดับกลุ่ม (group level) กลุ่มไม่ใช่แค่การรวมกันของรายบุคคล เช่นเดียวกับองค์การที่ไม่แค่การรวมกันของกลุ่มเช่นกัน แต่ทั้ง 2 ระดับยังมีปัจจัยต่างๆ เพิ่มเข้ามา ในระดับกลุ่มประกอบด้วย รูปแบบการสื่อสาร ลักษณะความเป็นผู้นำ ระดับของความขัดแย้ง และความสัมพันธ์ของกลุ่ม

3. ระดับองค์การ (organization systems level) ประกอบด้วย นโยบาย การฝึกอบรม ทรัพยากรมนุษย์ อันหมายถึงกระบวนการสรรหา โปรแกรมฝึกอบรม และแบบแผนการประเมินผล การปฏิบัติงาน

จากกระบวนการทั้ง 3 ระดับ ประการที่หนึ่งก็คือ ประสิทธิภาพในการทำงาน อย่างไรก็ตามถึงแม้จะมีปัจจัยต่างๆ มากมายในองค์การ แต่สิ่งสำคัญก็คือตัวแปรที่เราป้อนเข้าไปในกระบวนการเหล่านั้น จึงกล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพในการทำงานเปรียบเหมือนผลลัพธ์ที่ได้ออกมาจะขึ้นอยู่กับลักษณะของบุคคลซึ่งเปรียบเหมือนสิ่งที่เราป้อนเข้าไป โดยลักษณะเฉพาะตัวดังกล่าวคือ ลักษณะทางชีวสังคม บุคลิกภาพ ค่านิยมและทัศนคติ และความสามารถส่วนบุคคล

ัญญา ผลอนันต์ (2546, หน้า 77) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานสามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ

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

2. ด้านงาน ได้แก่ ลักษณะของเนื้อหา งานนั้นน่าสนใจหรือไม่มีความท้าทายแปลกใหม่มากนักน้อยเพียงใด เปิดโอกาสในการศึกษา ฝึกอบรม และพัฒนามากน้อยเพียงใด ฐานะทางวิชาชีพ และขนาดขององค์กร ตลอดจนความยากง่ายของงานก็มีผลต่อการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจของพนักงาน

3. ด้านการจัดการ คือ ความมั่นคงในงานเป็นอย่างไร ทำงานแล้วมีโอกาสก้าวหน้าหรือไม่ได้รับอำนาจในการตัดสินใจมากนักน้อยเพียงใด ค่าตอบแทนตลอดจนสวัสดิการพอเพียงหรือไม่และยังอาจรวมถึงเพื่อนร่วมงานด้วย

บุญทัน ดอกไธสง และเอ็ด สาระภูมิ (2529, หน้า 155) ได้กล่าวถึง การจะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพได้นั้น พนักงานจะต้องมีจิตอุทิศเพื่องาน ทำงานอย่างเต็มที่ (ฉันทะ) มีความขยันหมั่นเพียรอย่างเต็มที่ (วิริยะ) มีความมุ่งมั่นในงาน ทำงานอะไรก็ทำให้สำเร็จ ไม่หยาบโหรงการทำงานประณีต นั่นคือทำงานโดยไม่ผิดซึ่งมีสติควบคุมอยู่ตลอดเวลา (จิตตะ) และมีการไตร่ตรองงานนั้นๆ ว่าดีหรือเลวอย่างไร (วิมังสา)

ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานในองค์กร มีทั้งปัจจัยที่จับต้องได้ และจับต้องไม่ได้อีกมากมาย เช่น การให้ความสำคัญ ความเข้าใจอันดี ดังนั้น องค์กรควรสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญ กล่าวอย่างกว้างๆ คือ ความพึงพอใจของพนักงานก็คือ สภาพทางใจ หรือความรู้สึกที่สะท้อนให้เห็นถึงการทำงาน of พนักงาน เช่น อารมณ์ ความกระตือรือร้น ความตั้งใจ ความเป็นเจ้าของงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน เกิดความสำเร็จในงาน เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รวมทั้งยังก่อให้เกิดการรักษาวินัยในองค์กรอีกด้วย

สมใจ ลักษณะ (2546, หน้า 11) กล่าวว่า ปัจจัยที่สำคัญต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อการบรรลุผลสำเร็จของการดำเนินงาน ได้แก่

1. ปัจจัยด้านองค์กร การจัดการในองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร ต้องเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจในภาพของการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเสนอแนวคิดแนวปฏิบัติในวิธีการปรับปรุงการบริหาร และการจัดการ การดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การพัฒนาวัฒนธรรมในองค์กร การบริหารบุคคล และการสร้างแรงจูงใจเพื่อประสิทธิภาพในการ

ทำงาน รวมทั้งสภาพความพร้อมขององค์การในด้านที่ดิน อาคารสถานที่ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ เงินลงทุน เทคโนโลยี และศักยภาพของบุคลากร

2. ปัจจัยด้านบุคคล ถือเป็นหัวใจของการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน องค์ประกอบด้านตัวบุคคลที่จะนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่ ปรัชญา และอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง บุคลิกภาพ ค่านิยม การตั้งเป้าหมายของชีวิตและการทำงาน การสำรวจตนเอง การพิชิตปัญหาอุปสรรคในการทำงาน และการสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง

นอกจากปัจจัยด้านองค์การ และปัจจัยด้านบุคคลแล้ว การใช้แรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารจัดการมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่สำคัญในการจัดรูปแบบของการใช้แรงจูงใจแก่บุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน เกิดจากสถานภาพของลักษณะทางประชากรศาสตร์ของแต่ละคนที่แตกต่างกัน คือการที่คนมีสภาพร่างกาย จิตใจ การศึกษา ความรู้ ความสามารถ และความถนัดแตกต่างกัน รวมทั้งพฤติกรรมของมนุษย์ที่ชี้ให้เห็นถึงความต้องการของบุคคล ทั้งความต้องการทางร่างกาย ทางจิตใจ และทางสังคม ดังนั้นการจูงใจในการทำงานจึงเป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้น ผลักดัน และชักจูงให้บุคคลทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เป้าหมายความสำเร็จขององค์การ คือการมีประสิทธิผลในการดำเนินงาน ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ และการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การซึ่งเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมขององค์การ วัฒนธรรมขององค์การ การบริหารบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ และการพัฒนาการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ถือเป็นสิ่งสำคัญที่สุดของความสำเร็จขององค์การ

ความสำเร็จหรือความเจริญก้าวหน้าในการพัฒนาองค์การ ให้เกิดประสิทธิภาพนั้นสามารถแบ่งได้ 4 องค์ประกอบ คือ ด้านบุคคล ผลผลิต การปฏิบัติงาน และสัญลักษณ์ขององค์การ มีสาระสำคัญ ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550, หน้า 21-24)

1. ประสิทธิภาพ ด้านบุคคล จะให้ความสำคัญกับ ศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนคุณลักษณะต่างๆ ของบุคคลที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานหรือกระทำกิจกรรมใดๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่องค์การต้องการ และเกิดการประหยัดหรือลดการสูญเสียทรัพยากรในการดำเนินการ โดยพิจารณาที่ศักยภาพของแต่ละบุคคล หรือกลุ่มบุคคลเป็นหลัก ลักษณะของประสิทธิภาพ บุคคล คือ บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถปฏิบัติงานหรือประกอบกิจกรรมใดๆ ได้ อย่างเต็มความสามารถ โดยใช้เทคนิค วิธีการต่างๆ ในการสร้างผลงานให้ประสบผลสำเร็จทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพเป็นที่น่าพอใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยสิ้นเปลืองทรัพยากรในการดำเนินการต่างๆ อาทิ วัสดุคิบบ ต้นทุน เวลา ค่าใช้จ่าย หรือระดับความเสียหาย เป็นบุคคลที่มีความ

สมบูรณ์ และพร้อมทั้งด้านร่างกาย ความคิด และจิตใจที่ดี สามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ดีที่สุดให้เกิดขึ้นได้เสมอ จึงกล่าวได้ว่า ลักษณะของบุคคลที่จะนำมาซึ่งประสิทธิภาพ มีคุณลักษณะ สำคัญดังนี้

1.1 มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์เหมาะสมกับภารกิจที่กระทำทั้งทางด้านเทคโนโลยีหรือศาสตร์ต่างๆ ที่จะเอื้อต่อการพัฒนาภารกิจที่รับผิดชอบให้ได้ผลดีที่สุด และดียิ่งขึ้นกว่าเดิม

1.2 มีความคิด ทักษะคิด คิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดอย่างเป็นระบบ มีเหตุผลคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหาต่างๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

1.3 มีสภาพจิตใจที่สมบูรณ์ มีคุณธรรม อาทิ ขยัน อดทน เสียสละ ซื่อสัตย์ ยุติธรรม รับผิดชอบ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ไม่มีอคติ ไม่เห็นแก่ตัว เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน จงรักภักดีต่อองค์กร เป็นต้น

1.4 มีสุขภาพร่างกายสมบูรณ์แข็งแรงไม่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

1.5 มีมนุษยสัมพันธ์ดี เป็นผู้ประสานความร่วมมือ สามารถปฏิบัติภารกิจร่วมกับผู้อื่นได้ดีในทุกระดับ

2. ประสิทธิภาพด้านผลผลิตจะพิจารณาจากหลายลักษณะ คือ ปริมาณ และคุณภาพของตัวผลิตภัณฑ์เอง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ และพิจารณาจากความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้บริโภค ซึ่งถือได้ว่าเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการปรับเปลี่ยนรูปแบบหรือลักษณะของ ประสิทธิภาพของผลผลิตได้ ทั้งนี้เพราะการผลิตสินค้าหรือบริการใดๆ องค์กรส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับลูกค้า ดังคำกล่าวที่ว่า “ลูกค้าคือพระเจ้า” ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ลักษณะของผลผลิตที่มีคุณภาพ มีคุณลักษณะสำคัญ ดังนี้

2.1 ผลผลิตที่ใช้ต้นทุนต่ำแต่มีคุณภาพสูง

2.2 ผลผลิตมีราคาไม่แพง เหมาะสมกับความต้องการของผู้บริโภคแต่ละระดับ และผู้บริโภคพึงพอใจ

2.3 ผลผลิตที่ได้มาตรฐาน ถูกต้องตามกฎหมาย ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม

2.4 ผลผลิตที่สามารถเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดได้มาก

3. ประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงาน จะพิจารณาจากรูปแบบ กระบวนการ เทคนิค หรือวิธีการปฏิบัติเพื่อนำมาซึ่งผลผลิตที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลตรงตามเป้าหมายวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือกำหนดไว้ ทั้งนี้บุคคลแต่ละคนแม้ปฏิบัติงานในส่วนงานเดียวกัน แต่ก็อาจมีเทคนิค หรือกระบวนการในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันได้ ซึ่งอาจขึ้นอยู่กับความรู้ ประสบการณ์ รูปแบบวิธี อาทิ คนบางคนปฏิบัติงานตามคำสั่ง แต่บางคนคิดสร้างสรรค์ผลงานให้ดีกว่าที่สั่ง หรือทำได้ตามคำสั่งแต่ใช้วิธีลดในการปฏิบัติงานที่เหน็ดเหนื่อยกว่า เสียเวลาน้อยกว่า แต่ได้ผลคุ้มค่าเท่ากัน เป็นต้น ซึ่งบุคลากรลักษณะนี้ เป็นบุคลากรที่องค์กรส่วนใหญ่ต้องการเพื่อการ

สร้างสรรค์และพัฒนางานในภายหน้า ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ลักษณะของการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ มีคุณลักษณะสำคัญ ดังนี้

3.1 ใช้ระยะเวลาน้อยในการดำเนินงานตามภารกิจให้บรรลุผล

3.2 เกิดการสูญเสียทรัพยากรต่างๆ ในขณะที่ปฏิบัติภารกิจน้อย หรือไม่มีการสูญเสีย อาทิ ประหยัดงบประมาณในการดำเนินงานตามภารกิจให้บรรลุผล ประหยัดแรงงาน หรือพลังงานที่ใช้ไปในการดำเนินงานตามภารกิจ ประหยัดวัตถุดิบ การสูญเสียโดยไม่จำเป็น

3.3 กระบวนการปฏิบัติงานไม่ซับซ้อน ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ง่ายต่อการติดตามควบคุม และตรวจสอบผลสำเร็จ

3.4 กระบวนการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอนมีความชัดเจนในการดำเนินงานโดยอาจมีคำแนะนำหรือคู่มือปฏิบัติงานประกอบ เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงาน

4. ประสิทธิภาพด้านองค์การจะให้ความสำคัญกับผลสำเร็จขององค์การโดยรวมซึ่งเกิดขึ้นจากความสำเร็จในการพัฒนาหรือบริหารจัดการในส่วนต่างๆ ประกอบกัน ดังนั้นลักษณะของประสิทธิภาพองค์การ คือ องค์การที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานบริหารจัดการด้านต่างๆ ตามภารกิจหน้าที่ขององค์การ บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยใช้ทรัพยากรต่างๆ อาทิ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารงบประมาณ วัตถุดิบต่างๆ ได้อย่างประหยัดแต่ได้ผลคุ้มค่า เกิดการสูญเสียน้อย ประหยัดทั้งเวลา ทรัพยากร กำลังคน มีระบบการบริหารจัดการที่ส่งเสริมให้เกิดการบริหารที่มีคุณภาพ สามารถใช้กลยุทธ์ เทคนิควิธีการ และเทคโนโลยี ต่างๆอย่างเหมาะสมนำไปสู่ความสำเร็จเกิดความสะดวกรวดเร็วในการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และความขัดแย้งมีน้อยที่สุด บุคลากรมีขวัญกำลังใจดี ผลผลิตมีคุณภาพและลูกค้าพึงพอใจมากกว่าเดิม จึงกล่าวได้ว่า ลักษณะองค์การที่มีประสิทธิภาพ มีคุณลักษณะสำคัญ คือ

4.1 องค์การมีบุคลากรที่มีคุณภาพมีขวัญกำลังใจ ตลอดจนมีคุณภาพชีวิตที่ดี

4.2 องค์การมีผลผลิตที่มีคุณภาพได้มาตรฐานเป็นที่พึงพอใจของลูกค้า และได้รับการยอมรับจากสังคม

4.3 องค์การมีกำไร ผลประโยชน์ ตลอดจนส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

4.4 องค์การมีนโยบายที่ยืดหยุ่น สอดคล้อง เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

4.5 องค์การมีผู้บริหาร หรือผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ ตลอดจนทักษะต่างๆในการบริหารที่สามารถนำพาองค์การ ไปสู่ความเจริญก้าวหน้า และผ่านวิกฤติปัญหาอุปสรรคต่างๆ ไปได้ด้วยดี

4.6 องค์การมีบรรยากาศ วัฒนธรรมองค์การที่ดี เกื้อกูลต่อการพัฒนาองค์การในด้านต่างๆโดยรวม เช่น การประสานร่วมมือกันทำงาน ความผูกพันเป็นหนึ่งเดียวกันของทุกคน ปัญหา

ความขัดแย้งต่างๆ สามารถแก้ไขหรือคลี่คลายไปได้อย่างรวดเร็ว สภาพแวดล้อม ภูมิทัศน์สวยงาม สะอาด ปลอดภัย เป็นต้น

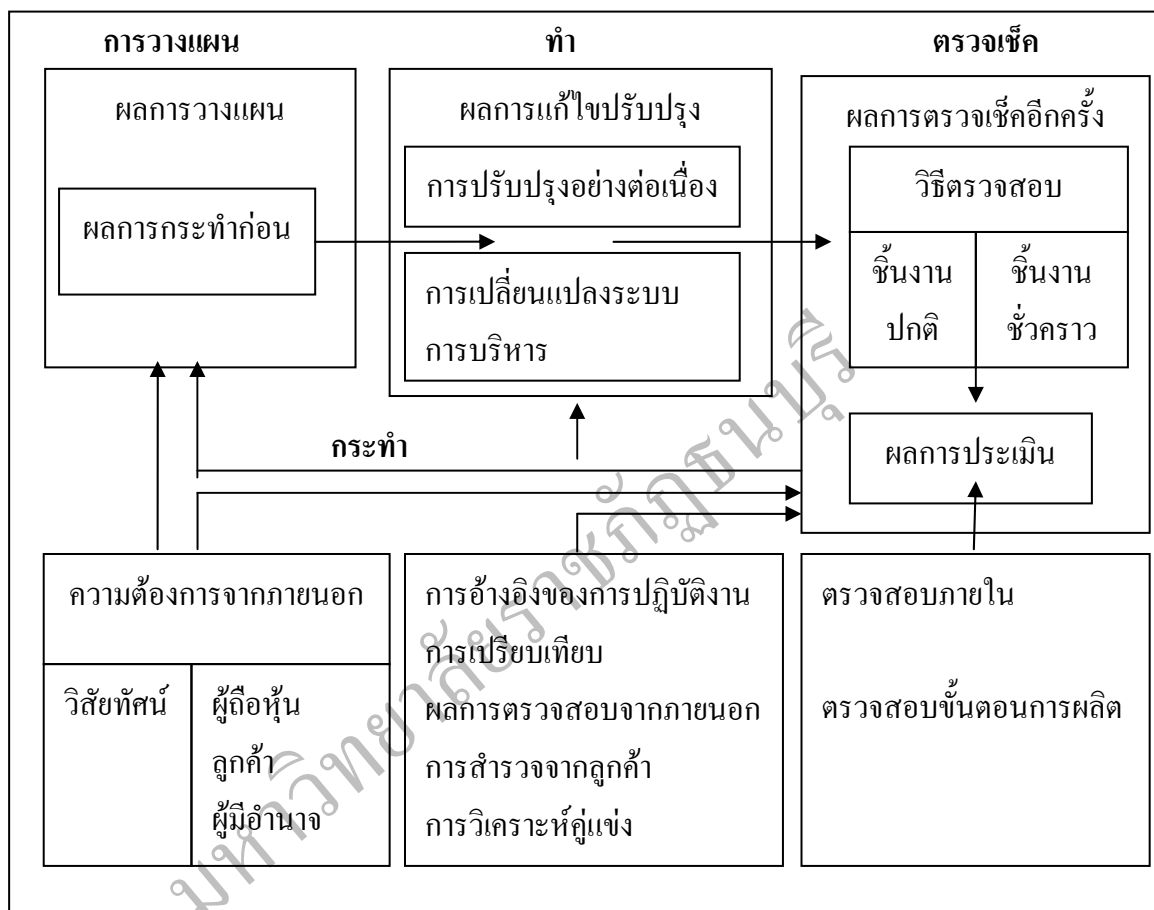
ดังนั้น การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจึงเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่า พนักงานนั้นมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้หรือไม่ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของปริมาณงานที่ออกมา คุณภาพของชิ้นงาน อัตราผลผลิต ตลอดจนปริมาณผลผลิตที่สูญเสียไปซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2549, หน้า 71) ได้กล่าวถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ช่วยให้การเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้กับที่ควรจะเป็นมีความชัดเจน ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้เกิดผลได้มากกว่าปัจจัยที่ใช้ และช่วยให้มีการฝึกฝนตนเองปรับเข้าสู่มาตรฐานการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้

การบริหารผลการปฏิบัติงาน

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management system) ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นผลที่เกิดขึ้นจากกระบวนการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง (2-way communication) ภายใต้ความเชื่อในลักษณะความเท่าเทียมกันของหุ้นส่วน (partnership) โดยแสดงให้เห็นถึงข้อตกลงร่วมกันระหว่างงาน และความคาดหวังอันจะนำไปสู่วิธีการที่จะทำให้พนักงานบรรลุเป้าหมายการทำงานมีวิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม และเป็นการสร้างความสัมพันธ์ร่วมกันทั้งสองฝ่ายในการที่จะช่วยปรับปรุง และพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้นรวมทั้งเป็นการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน และค้นหาวิธีการแก้ไขอุปสรรคที่ขัดขวางการทำงาน (Bacal, 1999 p. 93) และเมื่อกระบวนการข้างต้น ได้เกิดขึ้นอย่างสมบูรณ์จะทำให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และอยู่บนพื้นฐานของการบริหารทรัพยากรต่างๆ ที่องค์กรมีอยู่อย่างคุ้มค่า และพร้อมที่จะรับมือกับความเปลี่ยนแปลงอันอาจเกิดขึ้นในอนาคตได้เป็นอย่างดีซึ่งแนวคิดนี้ ชัยทวี เสนาะวงศ์ (2547, หน้า 39-41) ได้แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานหมายถึง กลยุทธ์หรือกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ทำให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยผ่านกระบวนการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ และมุ่งเน้นการพัฒนาพนักงานอย่างเข้มข้นทั้งนี้ องค์กรจะต้องมีภารกิจในการสร้างหรือผสมผสานมิติในการปฏิบัติงานของพนักงานที่สำคัญ 2 ประการ คือ

ประการแรก มิติแนวคิดที่แสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายขององค์กร หน่วยงาน และพนักงานให้เป็นที่ไปในทิศทางเดียวกัน โดยผ่านกระบวนการปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถและทักษะของพนักงาน

ประการที่สอง มิติแนวราบที่แสดงผลของการนำผลการปฏิบัติงานของพนักงานไปใช้ประโยชน์ในกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อาทิ การพัฒนาและการฝึกอบรมการให้ผล ประโยชน์ตอบแทน การวางแผนอาชีพ และการปรับย้ายตำแหน่ง เป็นต้น



ภาพที่ 2.2 ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management system)

ที่มา: ชัยทวี เสนาวงศ์, 2547, หน้า 40

จากภาพที่ 2.2 ดังกล่าวมาข้างต้นทำให้สามารถสรุปได้ว่า ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการวางแผน (planning) เพื่อทำข้อตกลงร่วมกันในเรื่องการปฏิบัติงาน ความคาดหวัง การกำหนด เป้าหมาย การวัดผล และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่สนับสนุนเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแต่ละระดับ โดยการใช้กระบวนการบริหารจัดการ (managing) เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานผ่านการฝึกสอน (coaching) และการให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) แก่พนักงานเพื่อปรับปรุง และพัฒนาผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งต้องมีการทบทวนผลการปฏิบัติงาน (reviewing) อย่างเป็นทางการ และรวมถึงการอภิปรายและทำข้อตกลงเพื่อการพัฒนา อันจะนำไปสู่

การพัฒนา (development) เพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นและมีศักยภาพในการทำงานที่สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ อาจกล่าวได้ว่า ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นการบริหารจัดการผลการดำเนินงานขององค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้สอดคล้อง และเป็นไปในทางเดียวกัน อันเป็นผลจากความเชื่อมโยงของเป้าหมาย และมาตรฐานขององค์กรที่กำหนดไว้ โดยมีกิจกรรมที่สำคัญ 3 ประการได้แก่ การวางแผนผลการดำเนินงาน (planning performance) การบริหารผลการดำเนินงาน (managing performance) และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (apprising performance)

แนวคิดที่สำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ปัจจุบันแนวคิดที่เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานได้เปลี่ยนแปลงไปจากความเชื่อเดิมที่ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานใช้เพื่อการควบคุมและเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาเพื่อประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาในการเลื่อนตำแหน่ง ขึ้นเงินเดือน หรือการให้พนักงานพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ โดยที่ผู้บังคับบัญชาใช้เกณฑ์การประเมินด้วยวิจารณญาณของตนเอง และคุณลักษณะ (trait) นอกจากนี้ ยังเป็นการประเมินเชิงคุณภาพมากกว่าเชิงปริมาณ และมักจะใช้การประเมินผลเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารงานบุคคลมากกว่าการพัฒนาพนักงาน

ชัยทวี เสนาะวงศ์ (2547, หน้า 41) ได้ให้แนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานว่า องค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องมีการบริหาร และพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงาน จนมีผลการปฏิบัติงานในอนาคตบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

1. การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการในการบูรณาการเป้าหมายขององค์กร มาสู่เป้าหมายของหน่วยงาน และพนักงาน
2. การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการทำงานที่มุ่ง มองไปข้างหน้าโดยมุ่งเน้นที่กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการในการสร้างความร่วมมือ การยอมรับ และเห็นพ้องต้องกันมากกว่าการควบคุม
4. การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ
5. การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นการสร้างให้เกิดการยอมรับในสาเหตุของความบกพร่องในการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน แล้วยังสามารถบ่งชี้ได้ว่าจะแก้ไขความบกพร่องนั้นด้วยวิธีการอย่างไร

6. การบริหารผลการปฏิบัติงานจะกระตุ้นให้พนักงานรู้จักการบริหารผลการปฏิบัติงานของตนเอง

7. การบริหารผลการปฏิบัติงานต้องการวิธีการบริหารงานแบบการมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง

8. การบริหารผลการปฏิบัติงานต้องการข้อมูลย้อนกลับระหว่างพนักงาน และผู้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง

9. การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานต่อเป้าหมายที่ได้ตกลงไว้

10. การบริหารผลการปฏิบัติงานจะไม่ใช้เป็นตัวอุปสรรคหลักในการขึ้นค่าจ้างประจำปี จากแนวคิด และหลักการของการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ได้กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปสาระได้ว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนในเชิงบูรณาการ ที่ต้องการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างองค์การ และพนักงานเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของงาน ให้มีความสอดคล้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อพัฒนาผลลัพธ์ขององค์การควบคู่กับการพัฒนาศักยภาพของพนักงานไปพร้อมๆ กัน โดยผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (2-way communication) ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง

ดัชนีชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2538, หน้า 85) กล่าวถึง ประสิทธิภาพว่า เป็นสิ่งที่วัดได้ หลายมิติ ตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณา คือ

1. ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่าย หรือต้นทุนการผลิต (input) ได้แก่ การใช้ทรัพยากรด้านเงิน คน วัสดุ เทคโนโลยี ที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด

2. ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร (process) ได้แก่ การทำงานที่ถูกต้องได้มาตรฐาน รวดเร็ว และใช้เทคนิคที่สะดวกขึ้นกว่าเดิม

3. ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิต และผลลัพธ์ ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพเกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทนเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงาน และการบริการเป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ

นอกจากจะให้ความหมายของประสิทธิภาพแล้วนั้น ยังได้เสนอแนวความคิดในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงานภาครัฐ โดยศึกษาจากการปรับปรุงระบบราชการของต่างประเทศ ที่ได้รับการยอมรับว่าประสบความสำเร็จได้ดังนี้

1. ต้องกำหนดแนวทาง และเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน คือ มุ่งการทำงานที่มีประสิทธิผล ยึดถือผลสำเร็จ และผลสัมฤทธิ์ของงาน (results) เป็นหลักในการดำเนินงานโดยมุ่งที่ผลลัพธ์ (outcome) โดยมีการประเมินผลและวัดผลสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรม สามารถ

ตอบสนอง และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าผู้มารับบริการ ปรับปรุงโครงสร้างและระบบงาน เพื่อยุบ ขกเลิกงานที่ซ้ำซ้อน และหมดความจำเป็น โดยสร้างสรรค์กระบวนการทำงานใหม่ลดขนาดกำลังคน เพื่อลดค่าใช้จ่ายขององค์กรด้านบุคลากร มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจจากระดับบนสู่ระดับเจ้าหน้าที่

2. มีระบบการบริหารที่ยึดผลสำเร็จของงาน และผลลัพธ์ขององค์กรเป็นหลักในการดำเนินงาน รวมทั้งใช้มาตรฐานการจูงใจ และให้รางวัลตอบแทนแก่องค์กรที่ประสบความสำเร็จ

กฤษณ์ อุทัยรัตน์ (2545, หน้า 228) กล่าวว่า การวัดผลสำเร็จของธุรกิจหรือกิจการใดๆ ก็ตาม ต้องอาศัยดัชนีชี้วัดคุณภาพเป็นหลัก ซึ่งกิจการทุกประเภทมีการป้อนทรัพยากรต่างๆ (input) ลงไปในกระบวนการผลิต หรือการบริการ (process) จนได้ผลลัพธ์หรือผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป หรือความพึงพอใจของลูกค้าจากการบริการที่มีคุณภาพ (output) ในการวัดความสำเร็จของสิ่งเหล่านี้ นั้น มีการแบ่งดัชนีชี้วัด ออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้

1. ดัชนีชี้วัดโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (infrastructure indicators) แบ่งเป็น 2 ชนิด คือ
 - 1.1 ดัชนีชี้วัดโครงสร้างองค์กร (structural indicators)
 - 1.2 ดัชนีชี้วัดการบริหารคุณภาพ (management quality indicators)
2. ดัชนีชี้วัดปัจจัยป้อนเข้า หรือทรัพยากรต่างๆ (input/resource indicators)
3. ดัชนีชี้วัดกระบวนการ (process indicators) แบ่งเป็น 2 ชนิด ได้แก่
 - 3.1 ดัชนีชี้วัดกระบวนการในงานการผลิต หรือการบริการ (work process indicators)
 - 3.2 ดัชนีชี้วัดกระบวนการเฉพาะ (specific process indicators)
4. ดัชนีชี้วัดผลลัพธ์ (outcome indicators)
5. ดัชนีชี้วัดผลกระทบที่อาจส่งผลต่อผลิตภัณฑ์หรือบริการ (impact indicators)

สำหรับการวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ดัชนีชี้วัดกระบวนการในงานการผลิตหรือการบริการ (work process indicators) จะเป็นตัวชี้วัดที่บ่งบอกถึงความรวดเร็วในการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอน ความถี่ในการประชุม ความถูกต้องของการส่งมอบงาน ปริมาณงานที่มีประสิทธิภาพ จำนวนบุคลากรต่อปริมาณงาน ค่าใช้จ่ายต่องาน ความสูญเสียในการผลิตหรือบริการ เป็นต้น

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546, หน้า 130 – 131) กล่าวว่า ดัชนีชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติงานหรือตัวชี้วัด เป็นตัวเลขหรืออัตราส่วนที่ทำให้ทราบว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ การกำหนดตัวชี้วัด เป็นการพิจารณาว่าต้องการจะวัดในขั้นตอนใดในกระบวนการ เนื่องจากกระบวนการทำงานหนึ่งๆ ประกอบด้วย

1. ปัจจัยนำเข้า (input) ได้แก่ 4M คือ คน (man) เครื่องจักร (machine) วัสดุุดิบ (material) และวิธีการ (method)

2. กระบวนการแปลงสภาพ (process) ที่จะดำเนินการแปลงปัจจัยนำเข้าที่ใส่เข้าไปให้กลายเป็นผลผลิตออกมา

3. ผลผลิต (output) ได้แก่ สินค้าและบริการต่างๆ ที่ผ่านกระบวนการแปลงสภาพ การพิจารณาตัวชี้วัดสามารถพิจารณาในมิติของประสิทธิภาพในการทำงาน ว่าได้มีการใช้ทรัพยากรให้เป็นประโยชน์อย่างคุ้มค่าเหมาะสมหรือไม่ เพียงใด สามารถกำหนดโดยพิจารณาในด้านต่างๆ ต่อไปนี้

1. ด้านคุณภาพ

1.1 สำหรับสินค้าที่จับต้องได้ จะเป็นการพิจารณาถึงสิ่งต่อไปนี้

1.1.1 คุณสมบัตินี้ของสินค้า (performance) เป็นการพิจารณาว่าเป็นไปตามข้อกำหนดที่ระบุไว้

1.1.2 ความเชื่อถือได้ (reliability) เป็นการพิจารณาว่าสินค้าจะปฏิบัติงานได้ตรงตามข้อกำหนดทุกครั้ง โดยไม่มีความเบี่ยงเบน

1.1.3 รูปลักษณ์ (appearance) เป็นการพิจารณาว่าสินค้านี้มีรูปลักษณ์ตรงตามที่ลูกค้าต้องการ

1.1.4 ความทนทาน (durability) เป็นการพิจารณาว่าสินค้าสามารถทนทานต่อการใช้งานได้ภายในระยะเวลา หรือภายในจำนวนครั้งที่ระบุไว้โดยผู้ผลิต

1.2 สำหรับสินค้าที่จับต้องได้หรือการบริการ จะเป็นการพิจารณาถึงสิ่งดังต่อไปนี้

1.2.1 อธิษาศัยของผู้ให้บริการ ความสุภาพอ่อนน้อม (courteous) ยิ้มแย้มแจ่มใส

1.2.2 ความสามารถในการเข้าถึงบริการของลูกค้า (accessibility) การมีขั้นตอนในการให้บริการที่เป็นสลับซับซ้อนเกินไป

1.2.3 การตอบสนองต่อความต้องการได้รับบริการของลูกค้า (responsive) ความกระตือรือร้นในการให้บริการ

1.2.4 ประสิทธิภาพในการบริการ (effective) ให้บริการในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ

2. ด้านปริมาณ เป็นการพิจารณาถึงผลผลิตที่ได้รับจากกระบวนการทำงาน ว่ามีจำนวนหรือปริมาณตรงตามที่วางแผนไว้หรือไม่

3. ด้านต้นทุน เป็นการพิจารณาว่ากิจกรรมใดๆ สามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนด

สรุป การวัดผลการปฏิบัติงาน เป็นแนวคิดหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการวัดการเพิ่มผลผลิต คือ ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ การผลิตที่มีประสิทธิผล คือ การผลิตสิ่งที่ต้องการ หากเป็นสินค้าที่จำหน่ายในท้องตลาด ต้องเป็นสินค้าที่สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า สำหรับด้านประสิทธิภาพ นั้น คือ การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าโดยไม่ให้เกิดความสูญเปล่าหรือสูญเสีย ดังนั้นจึง

กล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพเป็นเรื่องของความถูกต้องและมีความสัมพันธ์กับคำว่าประสิทธิภาพอย่างใกล้ชิด การทำอะไรก็ตามอย่างมีประสิทธิภาพไม่ได้หมายความว่าต้องมีประสิทธิภาพเสมอไป และในทางกลับกันการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพอาจไม่มีประสิทธิภาพก็ได้ ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพในการทำงานจะมุ่งเน้นที่ผลผลิตต้องมากกว่าปัจจัยนำเข้า เช่น ทรัพยากรในการผลิต ต้นทุนการผลิต อุปกรณ์ เครื่องจักร เวลา และวิธีการผลิตหรือการบริการ เป็นต้น ดังนั้น ดัชนีชี้วัด จะเป็นลักษณะที่เน้นรูปธรรม อาทิเช่น วัตถุประสงค์งาน คุณภาพงาน ความถูกต้อง รวดเร็ว ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ต้นทุน ความคุ้มค่า ค่าตอบแทน เป็นต้น

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

การบริหารงานเพื่อให้การดำเนินงานขององค์การเกิดประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ต้องอาศัยความร่วมมือกันระหว่างบุคลากร และกลุ่มหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากสิ่งที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันภายใต้สถานการณ์เดียวกันนั้นมิใช่เป็นเพราะมีความรู้ความสามารถ หรือสติปัญญา ตลอดจนประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกันเท่านั้น แต่มีสิ่งที่สำคัญยิ่งกว่าอีกประการหนึ่ง คือ ผู้ปฏิบัติงานได้รับแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน ส่งผลให้แต่ละบุคคลเต็มใจที่จะใช้พลังงานความสามารถในการปฏิบัติงานมากขึ้นแตกต่างกันไป ด้วยแรงจูงใจจึงเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรจะต้องนำมาใช้ในการบริหารงานบุคคล เพื่อเป็นตัวกระตุ้นและผลักดันให้บุคลากรในองค์การเกิดกำลังใจ มีความตั้งใจ และเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ

ความหมายของแรงจูงใจ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 302) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรม ในการกระทำกิจกรรมต่างๆ อย่างมีพลัง มีคุณค่า มีทิศทางที่ชัดเจน ซึ่งแสดงออกถึงความตั้งใจ ความเต็มใจ ความพยายาม หรือพลังภายในของตนเอง รวมทั้งการเพิ่มพูนความสามารถที่จะทุ่มเทในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายความต้องการ และสร้างความสำเร็จสูงสุด

สมยศ นาวิการ (2543, หน้า 287) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการจิตวิทยาที่ทำให้ความมุ่งหมายหรือทิศทางแก่พฤติกรรม เป็นพลังที่ริเริ่ม กำกับ และกำจุนพฤติกรรม และการกระทำส่วนบุคคล

จุมพล หนิมพานิช (2545, หน้า 42) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจของบุคคลที่จะใช้พลังงานเพื่อให้ประสบผลสำเร็จในเป้าหมาย รางวัล หรือผลตอบแทน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับพฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคล

ซงชัย สันติวงษ์ (2546, หน้า 30) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ชุดของทัศนคติ ที่มีอยู่ในตัวบุคคลนั้นที่ใช้สำหรับปฏิบัติต่อกรณีต่างๆ โดยมีเป้าหมาย และทิศทางที่แน่นอน แรงจูงใจจึงเป็นสิ่งที่มือภายใน ที่มีแรงผลักดัน และมีทิศทางในการกำกับพฤติกรรมของมนุษย์ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ

วิรัช สวงวงษ์ (2547, หน้า 185) กล่าวว่าแรงจูงใจ หมายถึงความเต็มใจของพนักงาน ที่ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานผู้นั้นด้วย การจูงใจในองค์กรจึงมีผลตามมาทั้งผลงานที่ให้กับองค์กรในขณะที่พนักงานผู้นั้นก็ได้ผลตอบแทนแก่ตนเองด้วย

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548, หน้า 81) กล่าวว่าแรงจูงใจ หมายถึงความต้องการที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรงภายในจิตใจ ทำให้บุคคลเกิดความเครียด บุคคลจึงพยายามหาวิธีเพื่อตอบสนองความต้องการนั้น ในองค์กรธุรกิจ แรงจูงใจมีความจำเป็นต่อกระบวนการเพิ่มผลผลิตทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ทั้งนี้เพราะการจูงใจที่ถูกต้อง และเหมาะสมจะกระตุ้นให้บุคลากรตั้งใจ เต็มใจ และทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อให้ผลงานออกมาดีที่สุดในที่สุด

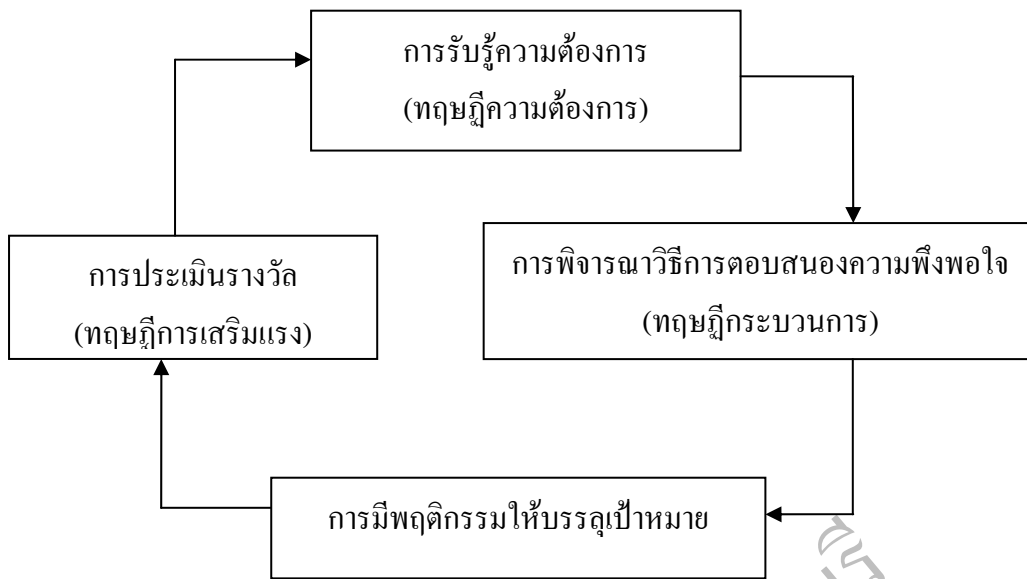
McShane , Von and Ann. (2003, p. 297) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความต้องการ หรือ ความปรารถนาภายในของบุคคล ซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม

Certo (2000, p. 255) กล่าวว่าแรงจูงใจ หมายถึง สิ่งเร้าที่ทำให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่ม ควบคุม รักษาพฤติกรรมและการกระทำ หรือเป็นสภาพภายในซึ่งเป็นสาเหตุให้บุคคลมีพฤติกรรมที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายบางประการได้

จากความหมายของแรงจูงใจดังที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งที่มากระตุ้น หรือผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา โดยมีเป้าหมาย ทิศทางที่แน่นอน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือตอบสนองความต้องการที่ตนเองมีอยู่ ภายใต้พื้นฐานของความ ต้องการ ความปรารถนา ความคาดหวัง หรือจุดมุ่งหมายสูงสุด ซึ่งถ้าหากเงื่อนไขต่างๆ เหล่านี้ถูกกระตุ้นหรือผลักดันให้ได้รับการตอบสนอง บุคคลก็จะแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างเต็มความสามารถ และทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ

กระบวนการของการจูงใจ

กระบวนการของการจูงใจเริ่มต้นจาก มีความต้องการเกิดขึ้น ซึ่งเป็นการรับรู้ของบุคคลที่ไม่สมหวัง พนักงานจะพิจารณาหาวิธีที่สนองความพึงพอใจเกี่ยวกับความต้องการ งานที่ทำ ค่าตอบแทนที่สูงขึ้น และการยอมรับของกลุ่มงาน ซึ่งความต้องการเหล่านี้นำไปสู่กระบวนการตัดสินใจของพนักงานให้สามารถตอบสนองความพึงพอใจ และตามด้วยการมีพฤติกรรมให้บรรลุเป้าหมายโดยสามารถกระตุ้นด้วยการให้รางวัล



ภาพที่ 2.3 โมเดลพื้นฐานกระบวนการของแรงจูงใจ
ที่มา: สมยศ นาวิกาน, 2543, หน้า 288

สมยศ นาวิกาน (2543, หน้า 289) กล่าวว่า กระบวนการของการจูงใจ เริ่มต้นด้วยความต้องการ การรับรู้ความขาดแคลน ความต้องการเหล่านี้จะนำไปสู่กระบวนการคิดที่นำทางการตัดสินใจของบุคคล เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการ และดำเนินการกระทำบางอย่าง ถ้าการกระทำที่ถูกเลือกของบุคคลทำให้เกิดรางวัลที่คาดหมายไว้ บุคคลนั้นจะถูกจูงใจด้วยรางวัลอย่างเดียวกันเพื่อให้มีพฤติกรรมอย่างเดียวกันอีกในอนาคต แต่ถ้าการกระทำของบุคคลไม่ได้ทำให้เกิดรางวัลที่คาดหวังไว้ เขาไม่น่าจะมีพฤติกรรมอย่างเดียวกันซ้ำอีก ดังนั้นรางวัลจึงเป็นกลไกการป้อนกลับอย่างหนึ่งที่ช่วยให้บุคคลประเมินผลติดตามกับสิ่งที่เกิดขึ้นภายหลังของพฤติกรรมนั้นๆ เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับพฤติกรรมที่เขากำลังพิจารณากระทำในอนาคต

ประเภทของการจูงใจ

สุรางค์ โค้วตระกูล (2544, หน้า 169) แบ่งประเภทของแรงจูงใจในแนวทางเดียวกัน เป็น 2 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจภายใน (intensive motivation) เป็นแรงจูงใจที่มาจากภายในตัวบุคคล เป็นแรงจูงใจที่ทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมโดยไม่มีหวังรางวัลหรือแรงเสริมจากภายนอก เพราะเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากความสนใจของผู้แสดงพฤติกรรม มองเห็นคุณค่าในตัวเอง มีความสุขหรือพึงพอใจในสิ่งนั้น ซึ่งความรู้สึกมีความสุขนั้นเองที่เป็นรางวัลหรือสิ่งตอบแทนที่เขาได้รับ เช่น การเล่นเกม การร้องเพลงในห้องน้ำ การเก็บรักษาไดอารี่ส่วนตัว เป็นต้น

2. แรงจูงใจภายนอก (extensive motivation) เป็นแรงจูงใจที่ได้รับอิทธิพลจากภายนอก จูงใจให้เกิดพฤติกรรม เป็นความต้องการที่จะปฏิบัติเพื่อให้ได้รับสิ่งตอบแทน หรือรางวัลหรือ หลีกเลียง จากผลที่ไม่พึงปรารถนา แรงจูงใจเหล่านี้เช่น แรงเสริมชนิดต่างๆ ตั้งแต่ คำติ ชม รางวัล ที่เป็นสิ่งของ เงิน ตัวแปรต่าง ๆ ที่มาจากบุคคล ลักษณะของเหตุการณ์ สิ่งแวดล้อมภายนอก

จุมพล หนิมพานิช (2545, หน้า 43) กล่าวว่า นักวิชาการได้แบ่งประเภทของการจูงใจ ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การจูงใจแบบปฏิฐาน (positive motivation)

การจูงใจแบบนี้เป็นการแรงจูงใจในแง่บวก บางครั้งเรียกว่า การจูงใจแบบใช้ไม้แครอท (carrot approach) หรือการจูงใจที่ช่วยลดความวิตกกังวล (anxiety reducing motivation) กล่าวคือ เป็นแรงจูงใจให้บุคคลร่วมทำงานโดยวิธีการให้รางวัล หรือส่งเสริมกำลังใจในการปฏิบัติงาน บุคคลจะได้รับสิ่งที่มีค่า เช่น การยกย่องสรรเสริญ การเลื่อนตำแหน่ง การบำเหน็จความชอบ เป็นต้น

2. การจูงใจแบบนิฐาน (negative motivation)

การจูงใจแบบนี้เป็นการจูงใจในแง่ลบ บางครั้งเรียกว่า การจูงใจแบบใช้ไม้แข็ง (stick approach) กล่าวคือ เป็นการจูงใจให้บุคคลร่วมทำงานโดยวิธีการขู่บังคับ และลงโทษโดยอาศัยความเกรงกลัวเป็นพื้นฐาน เช่น การลงโทษทางวินัย การตำหนิติเตียน การโยกย้าย การตัดเงินเดือน เป็นต้น

ความสำคัญ และประโยชน์ของการจูงใจ

การจูงใจเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์กร ทั้งในด้านการบริหาร และการจัดการทรัพยากรบุคคล เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นบุคคลที่ได้รับการจูงใจจากองค์กรบุคคลนั้นก็จะค้นหาวิธีการที่จะเพิ่มทักษะ และพยายามในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ ซึ่งความสำคัญและประโยชน์ของแรงจูงใจนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง ไว้ ดังนี้

จุมพล หนิมพานิช (2445, หน้า 44) กล่าวว่า การจูงใจมีความสำคัญต่อองค์กร ต่อผู้บริหารหรือแม้แต่ตัวบุคลากรเอง ดังนี้

1. ความสำคัญของการจูงใจต่อองค์กร

ช่วยให้องค์กรได้คนดีมีความสามารถเข้ามาร่วมทำงาน ทำให้องค์กรมั่นใจว่าบุคลากรขององค์กรจะทำงานเต็มความสามารถให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ และช่วยส่งเสริมพฤติกรรมในทางริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ขององค์กร

2. ความสำคัญของการจูงใจต่อผู้บริหาร

งานเบื้องต้นของผู้บริหารก็คือ การดำเนินการให้้องค์กรทำหน้าที่อย่างได้ผล ซึ่งผู้บริหารจะต้องทำให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีหรือเป็นประโยชน์ต่อองค์กร การจูงใจเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารทุกระดับในอันที่จะชักนำให้ผู้ร่วมงานหรือ

ผู้ได้บังคับบัญชาของตนทำงานด้วยความกระตือรือร้นมากขึ้น ทุ่มเทความคิดจิตใจให้แก่องค์กรให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และช่วยขจัดปัญหาข้อขัดแย้งในการบริหารงานและเอื้ออำนวยต่อการสั่งการหรืออำนวยการด้วย

3. ความสำคัญของการจูงใจต่อบุคลากร

ช่วยให้บุคลากรสามารถสนองวัตถุประสงค์ขององค์กร และสนองความต้องการของตนเองได้พร้อมๆ กัน รวมทั้งได้รับความยุติธรรมจากองค์กรและฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะในเรื่องค่าตอบแทน และการจูงใจยังช่วยให้บุคลากรมีกำลังใจในการทำงาน ได้รับความสนใจจากฝ่ายบริหารในฐานะที่เป็นสิ่งมีชีวิตไม่ใช่วัตถุ ทำให้ไม่เกิดความเบื่อหน่ายหรือหลีกเลี่ยงงาน

กันตยา เพิ่มผล (2541, หน้า 74) กล่าวว่า ความสำคัญ และประโยชน์ของแรงจูงใจในการทำงานในแง่ของการบริหารงานแล้ว หน่วยงานใดก็ตามทั้งภาครัฐและเอกชนผู้บริหารของหน่วยงานนั้น จะต้องรู้จักจูงใจผู้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ จึงจะตัดสินใจว่าผู้บริหารมีคุณภาพเพียงใด สำหรับผู้ปฏิบัติงาน หลังจากได้รับการกระตุ้นจากผู้บังคับบัญชาแล้ว การจะปฏิบัติงานให้ได้ประสิทธิภาพหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของตนเองว่าได้รับการตอบสนองความต้องการของตนเองหรือไม่ ฉะนั้น ความสำคัญและประโยชน์ของแรงจูงใจในการทำงานสำหรับผู้ปฏิบัติงาน คือ เป็นการตอบสนองความต้องการของแต่ละคน เมื่อได้รับการตอบสนองแล้วประสิทธิภาพในการทำงานก็จะเกิดขึ้น ส่วนการจูงใจต่อการบริหารงานขององค์กร มีประโยชน์ดังต่อไปนี้

1. เสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคคลในองค์กร และแก่หมู่คณะเป็นการสร้างพลังร่วมกันของกลุ่ม
2. ส่งเสริม และเสริมสร้างความสามัคคีธรรมในหมู่คณะ
3. สร้างขวัญ และทำที่ที่ดีในการปฏิบัติงานแก่พนักงานในองค์กร
4. ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร
5. ช่วยให้การควบคุมการดำเนินงานไปด้วยความราบรื่น อยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัย และศีลธรรมอันดีงาม ลดอุบัติเหตุ และอันตรายในการปฏิบัติงาน
6. เกื้อหนุน และจูงใจให้สมาชิกขององค์กร เกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร เป็นการสร้างความก้าวหน้าให้แก่พนักงานและองค์กร
7. ทำให้เกิดความศรัทธา และความเชื่อมั่นในองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ และทำให้เกิดความสุขในการทำงาน
8. การจูงใจก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคคล

สมยศ นาวิการ (2543, หน้า 288) กล่าวว่า การจูงใจ มีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงาน โดยผลของการปฏิบัติงานจะขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 อย่าง คือ ความสามารถ สภาพแวดล้อม และแรงจูงใจ

กล่าวคือ ถ้าบุคคลมีความสามารถ ได้รับการสนับสนุนด้วยสภาพแวดล้อมขององค์กร และได้รับการจูงใจอย่างเพียงพอแล้ว บุคคลเหล่านี้จะมีโอกาสในการบรรลุเป้าหมายของพวกเขา ถ้าปัจจัยอย่างหนึ่งของปัจจัยเหล่านี้ขาดหายไป ผลการดำเนินงานขององค์กรจะเสียหายอย่างแน่นอน

ทฤษฎีของการจูงใจ

ทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ (theories of motivation) มีมากมาย แต่ในที่นี้จะนำมากล่าวเพียงบางทฤษฎีที่ผู้บริหารควรทราบ เพื่อจะได้นำมาปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และเพื่อจะได้นำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการดำเนินงาน

ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ Maslow

ทฤษฎีการจูงใจที่เป็นที่รู้จักกันกว้างขวางมากที่สุดทฤษฎีหนึ่ง คือ “ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์” (Maslow’s hierarchy of needs) ทฤษฎีของมาสโลว์ ยึดถือข้อสมมติฐาน 4 ประการดังนี้ (Maslow, 1960, p. 367)

1. มนุษย์ทุกคนมีรูปแบบการรับแรงจูงใจคล้ายคลึงกัน โดยผ่านมาจากแหล่งกำเนิดภายในร่างกาย และจากปฏิกริยาสัมพันธ์ทางสังคม (social interaction)
2. แรงจูงใจบางอย่างมีความจำเป็นขั้นพื้นฐาน และสำคัญมากกว่าแรงจูงใจอย่างอื่น
3. แรงจูงใจที่มีความจำเป็นขั้นพื้นฐานมากกว่า จำเป็นจะต้องได้รับการตอบสนองให้ได้รับความพอใจก่อนจนถึงระดับเป็นแรงจูงใจน้อยที่สุดก่อนที่แรงจูงใจทางด้านอื่นจะได้รับแรงกระตุ้น
4. เมื่อแรงจูงใจขั้นพื้นฐานได้รับการตอบสนองจนได้รับความพอใจแล้ว แรงจูงใจขั้นที่สูงกว่าก็จะเกิดขึ้นเข้ามาแทนที่

มาสโลว์ (Maslow) ได้จัดลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้ คือ

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

ระดับที่ 2 ความต้องการความปลอดภัย (safety needs) เป็นความต้องการที่เกิดขึ้นหลังจากความต้องการในระดับที่ 1 ได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้ว และมีความรู้สึกอิสระไม่ต้องเป็นห่วงกังวลกับความต้องการทางด้านร่างกายอีกต่อไป ความต้องการความปลอดภัยจึงเกิดขึ้น ความต้องการนี้จะเห็นได้ชัดในเด็กเล็ก ซึ่งต้องการความปลอดภัยจากพ่อแม่ ซึ่งสอดคล้องตามลักษณะ “ความต้องการหลีกเลี่ยงอันตราย” (harmavoidance need) ของเมอร์เรย์ (Murray)

ระดับที่ 3 ความต้องการทางสังคม (social needs) บางครั้งเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “ความต้องการความรัก และการเป็นเจ้าของ” (love and belongingness) เป็นความต้องการที่จะมีความรัก ความผูกพันกับผู้อื่น เช่น ความรักจากเพื่อน เพื่อนร่วมงาน ครอบครัว หรือคนรัก เป็นต้น ซึ่งความรัก ดังกล่าวนี้มีความหมายรวมถึงทั้งการให้และการรับความรักด้วย

ระดับที่ 4 ความต้องการมีเกียรติยศ มีศักดิ์ศรีในสังคม (esteem needs หรือ egoistic needs) เป็นความต้องการที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกรับรู้ของตนเองว่าตนเองมีประโยชน์มีคุณค่า และต้องการให้ผู้อื่นเห็นคุณค่าของตน ยอมรับนับถือยกย่องตนว่าเป็นผู้มีชื่อเสียง มีเกียรติยศ และมีศักดิ์ศรีด้วย ซึ่งความต้องการดังกล่าวนี้ มีลักษณะเหมือนกับ “ความต้องการประสบความสำเร็จ”

ระดับที่ 5 ความต้องการสมหวังในชีวิต (self-actualization หรือ self-fulfillment needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดที่บุคคลปรารถนาที่จะได้รับผลสำเร็จในสิ่งที่ตนคิดและตั้งความหวังไว้ ซึ่งแต่ละคนต่างตั้งความมุ่งหวังของตนเองไว้แตกต่างกัน จึงยากที่จะให้คำนิยามได้ แต่หากจะกล่าวง่ายๆ ก็อาจจะกล่าวได้ว่า ความต้องการนี้เป็นความต้องการที่ตนเองอยากจะทำให้อัตนเองเป็นในชีวิต เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งความหวังไว้

การวิจัยของ Frederick Herzberg (1968, p. 285) ได้คิดค้นทฤษฎีการจูงใจในการทำงาน ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในวงการบริหาร ชื่อทฤษฎีของ Herzberg มีชื่อเรียกแตกต่างกันออกไปคือ “motivation-maintenance theory” หรือ “dual factor theory” หรือ “the motivation-hygiene theory” ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยตรงเพื่อจูงใจให้คนชอบ และรักงาน ที่ปฏิบัติเป็นการกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์การให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพราะปัจจัยที่ตอบสนองความต้องการภายในบุคคล ได้แก่

1. ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบความสำเร็จอย่างดี เป็นความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่างๆ การรับรู้ ป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นเมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพึงพอใจ

2. การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา การยอมรับนี้อาจอยู่ในรูปแบบการยกย่องชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใด บรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่ในงานด้วย

3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึงงานที่น่าสนใจงานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบ โดยลำพังแต่ผู้เดียว

4. ความรับผิดชอบ หมายถึงความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างดี ไม่มีการตรวจหรือควบคุม อย่างไม่ใกล้ชิด

5. ความก้าวหน้า หมายถึง ได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม

ปัจจัยค้ำจุน หรืออาจเรียกว่า ปัจจัยสุขอนามัย หมายถึง ปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กร บุคคลในองค์กรจะเกิดความไม่ชอบงานนี้ และปัจจัยที่มาจากภายนอกบุคคล ได้แก่

1. เงินเดือน หมายถึง เงินเดือน และการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นๆ เป็นที่พอใจของบุคลากร

2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต หมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานหรือสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าใน ทักษะวิชาชีพ

3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การติดต่อกันไม่ว่าจะเป็นกิริยา หรือวาทะที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกัน และกันอย่างดี

4. สถานะของอาชีพ หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมที่มีเกียรติ และศักดิ์ศรี

5. นโยบาย และการบริหารงาน หมายถึง การจัดการ และการบริหารองค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

6. สถานภาพการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสงเสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆ

7. ความเป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขาทำให้ไม่มีความสุข และพอใจที่จะทำงานในแห่งใหม่

8. ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร

9. วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน หรือความยุติธรรมในการบริหาร

ข้อหลักเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจ

กอร์ปเชษฐ ตยัคคานนท์ (2533, หน้า 195) แม้ว่าการจูงใจจะเป็นเรื่องที่สำคัญที่จะช่วยให้บุคคลมีพฤติกรรมที่พึงปรารถนาขององค์กรแต่การนำทฤษฎีการจูงใจไปใช้ก็ยังคงต้องให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล เพราะแต่ละบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกันออกไป ผู้บริหารควรต้องคำนึงถึงดังนี้

1. อย่าดูถูกผู้ใต้บังคับบัญชา มนุษย์ทุกคนไม่มีใครชอบที่จะให้ผู้อื่นกล่าวหาว่าเป็นคนโง่ ถึงแม้ว่าตัวเองยังสงสัยในเรื่องนี้ก็ตาม เพราะโดยทั่วๆ ไปแล้วผู้บริหารสามารถตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้คำอื่นได้มากมาย แต่อย่าใช้คำที่ถูกเพราะจะทำลายความคิดสร้างสรรค์

2. อย่าวิจารณ์หรือนินทาผู้ใต้บังคับบัญชาคนหนึ่งคนใดต่อหน้าผู้อื่น การนินทาลับหลังจะมีผลเสียทั้งสิ้น เกิดการเก็บกดกับคนที่ถูกนินทา ยิ่งถ้าเป็นการนินทากล่าวผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าผู้ใต้บังคับบัญชาคนอื่นด้วยแล้ว ยิ่งทำให้เกิดความเครียด และไม่สามารถสร้างแรงจูงใจได้เลย

3. อย่าลืมนำความสนใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารไม่จำเป็นจะต้องอุทิศเวลาทั้งหมดหรือส่วนใหญ่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ขอเพียงแต่ทำอย่างสม่ำเสมอ และที่สำคัญควรให้ความสนใจแก่พนักงานในบางสิ่งบางอย่าง ที่พวกเขาคาดไม่ถึงทำให้รู้สึกถึงความห่วงใย

4. อย่าทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดว่าผู้บริหารสนใจแต่ประโยชน์ส่วนตัวเท่านั้น มนุษย์ทุกคนย่อมนึกถึงอนาคตของตน อย่าส่งความรู้สึกไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นคนเห็นแก่ตัว และพยายามใช้พวกเขาเพื่อประโยชน์ส่วนตน เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาคิดเช่นนี้จะทำให้ที่ทำงานไม่เกิดแรงจูงใจ

5. อย่าแสดงความเสแสร้งหรือลำเอียงกับคนใดคนหนึ่งที่มีความชอบพอเป็นส่วนตัวเพราะจะทำให้พนักงานคนอื่นๆ เกิดความเบื่อกันเกลียดชัง และต่อต้านในการทำงานทันที

6. อย่าลืมนำความเจริญก้าวหน้าแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรทำตัวเป็นผู้ต่อสู้เพื่อผู้ใต้บังคับบัญชาถ้าเขามีความพร้อม และความเหมาะสมอย่าพยายามลุดครั้งให้อยู่ที่เดิมด้วยการเหนียวรั้ง เช่น ไม่เลื่อนตำแหน่งให้เมื่อมีความเหมาะสม

7. อย่าได้ชิงดีชิงเด่นกับผู้ใต้บังคับบัญชา ในความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนไม่มีใครชอบที่จะเห็นผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาของตนเองมาชิงดีชิงเด่นกับพวกตน ไม่ว่าจะโดยพยายามแสดงฝีมือแข่งกับลูกน้องว่าเจ้านายทำงานเก่งรู้มากกว่าลูกน้อง เพราะศักดิ์ศรีเกียรติภูมิของคนเป็นสิ่งสำคัญกว่าเหตุผล และทุกคนต้องปกป้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานอาชีพ ถ้าผู้บริหารให้เกียรติให้ความรู้สึกที่เชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ก็เท่ากับผู้บริหารได้จูงใจให้พวกเขาได้ทำงานเป็นอย่างดีที่สุด

8. อย่าได้ละทิ้งมาตรฐานการที่ผู้บริหารมีมาตรฐานต่ำกว่าที่ควรจะเป็น จะทำให้คนอื่นๆ ในองค์กรขาดความเชื่อถือ และกระตือรือร้น ดังสถาบันวิจัยแห่งสหรัฐอเมริกา กล่าวว่า สมรรถภาพและมาตรฐานที่ต่ำเกินไปของเพื่อนร่วมงาน สามารถทำลายความกระตือรือร้นของผู้ปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงกว่าลงได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าคนที่ไม่มีคุณสมบัติเหมาะสม ได้รับตำแหน่งที่สามารถให้คุณให้โทษหรือกีดกันความคิดใหม่ๆ เป็นเรื่องพบเห็นอยู่เสมอ ที่ฝ่ายบริหารได้ทำลายคนบางคนไปขณะที่ยกคนบางคนขึ้น และคนๆ นั้นไม่มีมาตรฐานและความสามารถพอกับตำแหน่งอันสูงส่ง

นั้น ฉะนั้นถ้าคนไม่มีคุณสมบัติเหล่านี้ ยังคงอยู่ในตำแหน่งสำคัญๆต่อไปความเสียหายและสูญเสียย่อมเกิดขึ้นกับองค์กรเป็นลูกโซ่อย่างไม่มีที่สิ้นสุด

9. อย่าโลเลในการตัดสินใจ ผู้บริหารที่มีการตัดสินใจอย่างเฉียบขาด จะเป็นผู้บริหารที่มีความสำเร็จในการทำงานอย่างยิ่ง กล่าวคือ สิ่งที่ผู้บริหารไม่พึงกระทำดังที่กล่าวข้างต้นทั้งหมดนั้น จะทำให้ผู้บริหารไม่คาดคิด ทุเบาในการจงใจผู้ใต้บังคับบัญชา และถ้าหากพบว่าผู้บริหารกระทำในสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ทั้ง 9 ข้อนี้แล้วก็คงจะเป็นผู้บริหารที่ไม่ดี หรืออาจไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าที่ควร

การเสริมสร้างขวัญ

กอร์ปเชษฐ ตย์คานนท์ (2533, หน้า 203) บุคลากรในองค์กรจะมีขวัญ และกำลังใจ ที่ดีได้นั้น ผู้บริหารควรวางวิธีที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเพื่อให้บุคลากรมีขวัญที่ดีนั้นอาจมีวิธีการดังนี้

1. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานทุกระดับชั้น ให้มีลักษณะที่เอื้ออำนวยในการทำงาน โดยที่ต่างฝ่ายต่างเกื้อกูลผลประโยชน์ซึ่งกัน และกัน การสร้างเสริมความสัมพันธ์เกิดขึ้นก็ต่อเมื่อบุคลากรเกิดความรู้สึกผูกพัน ร่วมกันรับผิดชอบมีทัศนคติที่ดีต่องาน

2. จัดแบ่งภาระหน้าที่งาน และกระจายงาน ให้พนักงานทุกคนได้รับความเป็นธรรม รวมทั้งการวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้ทุกคนยอมรับในความคิดเห็นก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ และถ้าพนักงานทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ ควรปูนบำเหน็จความดีความชอบตามความเหมาะสม และถูกต้องตามกฎหมาย โดยแจ้งให้ทราบล่วงหน้า

3. ให้ความยกย่องชมเชยแก่ผู้ที่มีความสามารถ และผู้ทำคุณประโยชน์ให้แก่องค์กรด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานทุกระดับชั้น ให้มีลักษณะที่เอื้ออำนวยในการทำงาน โดยที่ต่างฝ่ายต่างเกื้อกูลผลประโยชน์ซึ่งกัน และกัน ในการสร้างเสริมความสัมพันธ์จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อบุคลากรเกิดความรู้สึกผูกพัน และรับผิดชอบร่วมกัน มีทัศนคติที่ดีต่องานอย่างจริงจังเช่น การกล่าวคำชมเชย โดยเปิดเผยต่อหน้าเพื่อนร่วมงาน ในที่ประชุมพนักงาน หรือใช้วิธีปิดประกาศชมเชย หรือมีหนังสือชมเชย หรือลงข่าวชมเชยในหนังสือวารสารภายในขององค์กร เป็นต้น

4. สร้างความพึงพอใจในงานที่ทำ คนที่ทำงานด้วยใจรักก็ย่อมจะมีความสุขสนุกสนานกับงาน และรู้สึกชื่นชมในความสำเร็จของงานที่ทำได้ ถ้าได้ทำงานเป็นเวลานานก็จะเกิดความชำนาญมีความริเริ่มที่จะปรับปรุงแก้ไขงานให้ดีขึ้น

5. จัดสภาพแวดล้อมการทำงานให้เอื้ออำนวยต่อความปลอดภัย ความสะดวกสบาย และถูกสุขลักษณะเพราะสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และทำให้ผลผลิตสูงขึ้น

6. ให้โอกาสแก่พนักงานมีความก้าวหน้าในอาชีพ จัดให้มีการวางแผน และพัฒนาอาชีพ ให้การศึกษาเพิ่มเติม เพื่อให้มีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะรับผิดชอบงานในตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้น ทุกครั้งที่จะมีการเลื่อนตำแหน่ง ต้องให้ความเป็นธรรม และพิจารณาให้ทั่วถึง

7. ให้ความอิสระในการทำงานให้พนักงานได้ใช้ความนึกคิดไตร่ตรอง แสวงหาเส้นทางใหม่ ๆ ในการทำงาน สนับสนุนให้ความคิดของพนักงานเกิดการยอมรับ และนำไปปฏิบัติจนเกิดความสำเร็จพร้อมที่จะช่วยเหลือแก้ไขเมื่อได้รับการร้องขอ

8. เอาใจใส่ในทุกข์สุขของพนักงานในทุกระดับชั้น ไม่มีการแบ่งชั้นวรรณะจะทำให้พนักงานผู้น้อยรู้สึกประทับใจ ถ้าหากผู้บริหารระดับสูงได้มีโอกาสวิสาสะบ้าง ในบางโอกาสที่เหมาะสมแต่ต้องระมัดระวังว่าต้องจริงใจไม่ใช่เสแสร้ง

9. ให้โอกาสพนักงานได้รับการร้องทุกข์ หรือแสดงความคิดเห็น ผู้บริหารต้องมีใจกว้างมีความหนักแน่นไม่แสดงอารมณ์เกรี้ยวกราด ฟังเป็นพี่เลี้ยงที่ช่วยแก้ปัญหา หรือถ้าแก้ไขไม่ได้ควรให้ความเห็นอกเห็นใจ

10. ผู้บริหารควรมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีการตัดสินใจที่เด็ดขาด รวดเร็วทันเหตุการณ์ ไม่โลเลเปลี่ยนแปลงง่าย ๆ พร้อมทั้งเผชิญปัญหาอย่างห้าวหาญ ไม่ปิดความรับผิดชอบให้กับพนักงานผู้น้อย เข้าทำนองรับแต่ชอบไม่ยอมรับผิด และเมื่อรู้ว่าตัดสินใจผิดก็ยอมรับก็พร้อมจะแก้ไขไม่มีมิจฉา ทิฎฐิ คิงคัน โดยไม่คำนึงถึงความเสียหาย

11. จัดระบบค่าตอบแทนการทำงาน และสวัสดิการให้แก่พนักงานอย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม สภาพเศรษฐกิจ และเสมอภาคกับคู่แข่งในธุรกิจประเภทเดียวกัน

วิธีวัดขวัญในการปฏิบัติงาน

เสนาะ ดิยาวี (2539, หน้า 45) ขวัญและกำลังใจเป็นนามธรรม เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึก และทัศนคติของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีต่อสิ่งต่างๆ ไม่สามารถมองเห็นหรือวัดได้ โดยตรงเหมือนกับ การวัดขนาดหรือปริมาณสิ่งของ ฉะนั้นการที่จะวัดระดับขวัญ และกำลังใจได้จึงต้องอาศัยวิธีการทางอ้อม โดยการวัดเกี่ยวกับความรู้สึก ทัศนคติของบุคคลที่มีต่องาน หรือองค์การ เช่น สภาพการทำงาน ความเพียงพอของรายได้ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความเป็นธรรมของหน่วยงานความเหมาะสมของงานกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานวิธีวัดขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานมีวิธีที่สำคัญอยู่ 3 วิธี ได้แก่

1. การสังเกตการณ์ (observation) เป็นวิธีการที่ง่าย และใช้ได้ผลมากที่สุด ซึ่งผู้บริหารสามารถปฏิบัติได้อย่างกว้างขวาง เพราะผู้บังคับบัญชามีอำนาจปกครองบังคับบัญชา และควบคุมงานอยู่แล้ว การสังเกตอาจจะกระทำโดยอาศัยการร่วมสนทนา หรือสังเกตจากการปฏิบัติงาน คุณพฤติกรรมที่แสดงออกแล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ จะทำให้ทราบถึงภาวะของขวัญ

และกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานได้อย่างแน่นอน แต่ข้อควรระวังก็คือการแสดงออก หรือพฤติกรรมของบางคน อาจเป็นการเสแสร้งทำไม่ได้ออกมาจากใจจริง

2. การสัมภาษณ์ (interview) เป็นอีกวิธีที่ช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถวัดระดับขวัญและกำลังใจของพนักงาน รวมทั้งเป็นเครื่องมือของผู้บริหารที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตัวเองได้มาก การสัมภาษณ์เป็นแบบมาตรฐานคือ เป็นแบบสอบถามหรือคำถามเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ ใช้แบบฟอร์มบันทึกการสัมภาษณ์หรือสัมภาษณ์โดยไม่ต้องมีแบบฟอร์ม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความเหมาะสม

3. การออกแบบสอบถาม (questionnaires) วิธีนี้อาจเรียกว่า เป็นการสำรวจทัศนคติ (attitude survey) ของผู้ปฏิบัติงาน โดยอาศัยแบบสอบถามที่กำหนดขึ้นมาแล้วหน้า เพื่อให้รู้ท่าทีของขวัญและกำลังใจของพนักงาน อาจมีทางเลือกทำได้ 2 ทางคือ อาจจ้างผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาทำการสำรวจ หรือ อาจทำเองโดยพนักงานในหน่วยงานเป็นผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาที่นิยมทำกันควรมีการสำรวจปีละครั้ง โดยมากองค์การจะจ้างผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาทำการสำรวจ เพราะผู้ตอบแบบสอบถามจะเกิดความเชื่อมั่น และไม่เกรงใจที่จะตอบคำถามตามความเป็นจริง เนื่องจากจะรู้ดีกว่าคำตอบของเขาจะถูกเก็บเป็นความลับ แต่ความยุ่งยากก็คือการสร้างแบบสอบถามจะต้องให้ครอบคลุมอย่างทั่วถึง และมีความประสงค์จะให้ผู้ตอบ ตอบอย่างไร อยากรู้ก็ตามวิธีนี้ยังคงได้รับความนิยมน้อยกว่าวิธีอื่น

ประเภทของสิ่งจูงใจ

นภคธ เชนะโยธิน (2547, หน้า 138) กล่าวว่า การจูงใจจำเป็นต้องใช้สิ่งจูงใจเป็นเครื่องชักนำหรือชักจูงใจให้บุคคลปฏิบัติสิ่งต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ สิ่งจูงใจแบ่งได้หลายลักษณะ เช่น แบ่งเป็นสิ่งจูงใจในรูปของวัตถุหรือเงินตรา และสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่วัตถุหรือเงินตรา อีกลักษณะหนึ่งอาจแบ่งได้เป็น สิ่งจูงใจทางบวก และสิ่งจูงใจทางลบ

สิ่งจูงใจในรูปของวัตถุหรือเงินตรา เช่น เงินค่าจ้าง ค่าตอบแทน โบนัส หรือสิ่งของต่างๆ สิ่งเหล่านี้สามารถสนองความต้องการเบื้องต้นของผู้ปฏิบัติงานได้ และทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจ ซึ่งจะแสดงพฤติกรรมออกมาด้วยการปฏิบัติงาน

สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่วัตถุหรือเงินตรา เช่น ความรู้สึกที่มีส่วนร่วมในกิจกรรม ได้รับการยกย่อง ชมเชย ได้รับการวิพากษ์วิจารณ์งานเป็นการส่วนตัว การจัดให้มีการแข่งขัน ความยุติธรรม การเห็นในผลสำเร็จของงาน การจัดวางตำแหน่งหน้าที่ให้เหมาะสม

ส่วนสิ่งจูงใจในทางบวก และสิ่งจูงใจในทางลบ ซึ่งแบ่งประเภทของการจูงใจอีกลักษณะหนึ่งมีรายละเอียดดังนี้

สิ่งจูงใจในทางบวก ได้แก่ เงิน ความมั่นคง การยกย่องชมเชย การมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ การแข่งขัน การรับรู้ผลงาน การเข้ามามีส่วนร่วม

สิ่งจูงใจในทางลบ ได้แก่ การตำหนิ การตัดเงินเดือน การให้ออกจากงาน การลดขั้น และ การไล่ออกจากงาน

สรุปได้ว่าแรงจูงใจมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น เรื่องของแรงจูงใจจึง เป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารทุกระดับที่ต้องทำหน้าที่ชักจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ใช้ศักยภาพ ในการทำงานเพื่อพัฒนาองค์กร การเข้าใจแรงจูงใจของตนเอง และคนอื่นทำให้รู้วิธีที่จะสนอง ความต้องการของคน และกลายเป็นบุคคลที่รู้จักคนอื่นได้ดี อันจะนำไปสู่การสร้างเสริมแรงจูงใจใน การทำงานที่ดี สิ่งสำคัญที่สุด และเป็นงานที่ทำยากที่สุดก็คือ ความสามารถของผู้บริหารที่จะใช้ แรงจูงใจที่เหมาะสม เพื่อเป็นสิ่งจูงใจผู้ได้บังคับบัญชามีความมุ่งมั่น และพร้อมจะทุ่มเทการทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ประวัติ บริษัท ยูแทคไทย จำกัด



ลักษณะของการประกอบธุรกิจ

บริษัท ยูแทคไทย จำกัด ได้ก่อตั้งเมื่อวันที่ 18 มิถุนายน 2516 ภายใต้ชื่อเดิม คือ บริษัท เอ็น เอส การไฟฟ้า จำกัด มีวัตถุประสงค์ในการก่อตั้งบริษัท เพื่อผลิตแผ่นวงจรพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเป็นชิ้นส่วนพื้นฐานของชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ เป็นแผ่นวงจรที่ทำจากแผ่น epoxy glass fiber ที่มีสื่อไฟฟ้า เช่น ทองแดง นิกเกิล ทอง และดีบุก ตะกั่วเคลือบอยู่ ประกอบกิจการผลิต และจำหน่าย แผ่นวงจรพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ โดยการผลิตเพื่อการส่งออกถึงร้อยละ 95 % และการจำหน่าย ภายในประเทศ จะจำหน่ายให้กับลูกค้าที่นำแผ่นวงจรพิมพ์ไปประกอบเป็นชิ้นส่วนต่างๆ เพื่อการ ส่งออกอีกต่อหนึ่งภายใต้ข้อกำหนดของคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน

ประวัติความเป็นมาโดยย่อของบริษัท

ปี 2516 จดทะเบียนจัดตั้งบริษัทครั้งแรก ชื่อ บริษัท เอ็น เอส การไฟฟ้า จำกัด

ปี 2523 จดทะเบียนเปลี่ยนชื่อ เป็นบริษัท เนชั่นแนล เซมิคอนดักเตอร์(กรุงเทพ) จำกัด

ปี 2536 จดทะเบียนเปลี่ยนชื่อเป็นบริษัท เอ็น เอส อิเล็กทรอนิกส์ กรุงเทพฯ (1993) จำกัด

ปี 2549 ได้จดทะเบียนเปลี่ยนชื่อเป็น บริษัท ยูแทคไทย จำกัด จนถึงปัจจุบัน

บริษัท ยูแทคไทย จำกัด สำนักงานใหญ่ เลขที่ 237 ถ.ลาซาล (สุขุมวิท 105) แขวงบางนา เขตบางนา กรุงเทพมหานคร 10260 เป็นผู้ประกอบ ชีวงจรจุลภาค หรือ IC แห่งแรกในประเทศไทย ปัจจุบันมี 3 โรงงาน ดำเนินธุรกิจรับจ้างประกอบ และทดสอบแผงวงจรไฟฟ้าโดยมีโรงงานที่ กรุงเทพมหานคร เป็นฐานการผลิต โดยผลิตภัณฑ์ IC ถูกนำไปใช้เป็นชิ้นส่วนประกอบในผลิตภัณฑ์ ไฟฟ้า และอิเล็กทรอนิกส์สำหรับอุตสาหกรรมต่างๆ มูลค่าส่งออกกว่าปีละ 8000 ล้านบาทโดย ร้อยละ 60 ใช้ในอุตสาหกรรมโทรคมนาคม (telecom) ร้อยละ 10 ใช้ในอุตสาหกรรม คอมพิวเตอร์

(memory computer) ส่วนที่เหลือใช้ในภาคอุตสาหกรรม (industry) การผลิตสินค้าในกลุ่มสินค้าอุปโภค (consumer products) และใช้ในผลิตภัณฑ์ประเภทสื่อสารทางแสง (optoelectronics) ซึ่งใช้กับอุปกรณ์ระบบงานควบคุมทั่วไปได้รับการรับรองระบบคุณภาพตามอนุกรมมาตรฐาน ISO 9001 TS 16949 และระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 1400

กล่าวได้ว่า ตลอดเวลา 36 ปีที่ผ่านมา บริษัท ยูเทคไทย จำกัด ได้มีการเจริญเติบโตตามลำดับจนปัจจุบันเป็นบริษัทผลิตแผ่นวงจรพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ ที่มีขนาดใหญ่แห่งหนึ่งในประเทศไทย และมีกำลังการผลิตเป็นอันดับ 1 ใน 5 ของประเทศไทย

ลักษณะของผลิตภัณฑ์

แผ่นวงจรพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ (printed circuit boards) จะเป็นส่วนประกอบสำคัญของอุปกรณ์ไฟฟ้า หรืออิเล็กทรอนิกส์เกือบทุกชนิด หน้าที่ของ PCB คือเป็นเกาะยึด เชื่อมโยงอุปกรณ์ต่างๆ ของชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ให้เป็นวงจรเชื่อมต่อกันให้กระแสไฟฟ้าไหลผ่าน ให้เกิดผลการทำงานตามที่ต้องการ ซึ่งความยากง่ายของลักษณะลายวงจรพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ จะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบของความซับซ้อนของวงจร ข้อจำกัดของขนาดชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ แผ่นวงจรพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ถือเป็นชิ้นส่วนพื้นฐานของการใช้งานที่อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ทุกชนิดต้องใช้ แม้ว่าเทคโนโลยีของอิเล็กทรอนิกส์จะเปลี่ยนแปลงไปเช่นไร

แผ่นวงจรพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ (printed circuit boards) จะแบ่งออกเป็นหลายเกรด และหลายชนิด ขึ้นอยู่กับชนิดของวัสดุพื้นฐาน (basic material) จำนวนชั้นลายวงจร (number of layer) และกระบวนการผลิต ซึ่งจะมีความสลับซับซ้อนต่างกัน

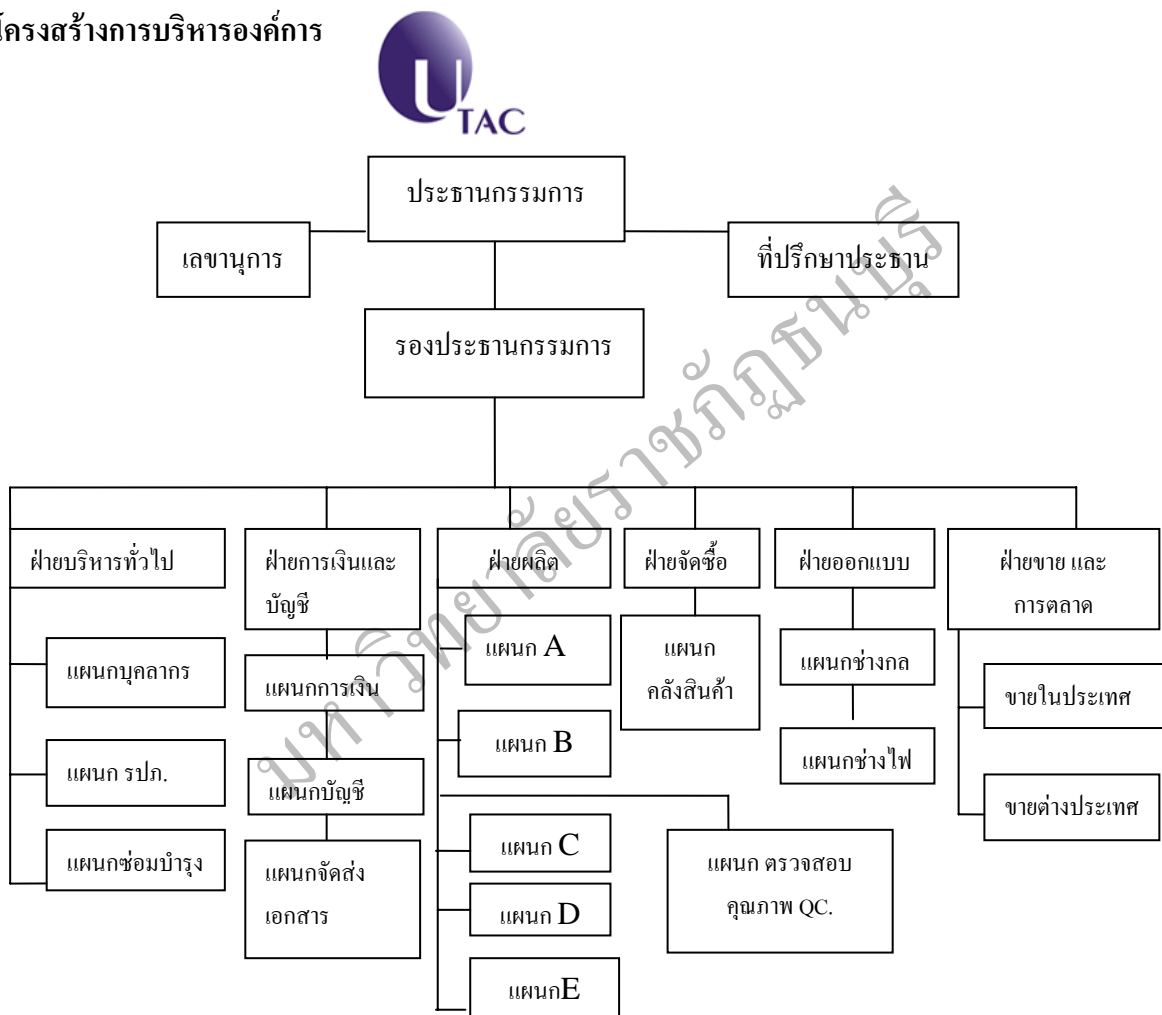
PCB มีอยู่หลายชนิด เช่น flexible printed circuit boards และ rigid printed circuit boards rigid printed circuit boards สามารถแบ่งได้เป็น แผ่นพิมพ์วงจร ที่มีลายวงจรหน้าเดียว (single sided printed circuit boards) แผ่นพิมพ์วงจรสองหน้า (double sided printed circuit boards) และแผ่นพิมพ์วงจรหลายชั้น (multilayer printed circuit boards)

ซึ่งบริษัท ยูเทคไทย จำกัด มีความสามารถในการผลิตแผ่นพิมพ์ลายวงจร ตั้งแต่ 2 ชั้นถึงลายวงจร 14 ชั้น ซึ่งจะใช้เทคโนโลยีที่สูงขึ้น ลักษณะการดำเนินการผลิต บริษัท จะทำการผลิตตามแบบของลูกค้า โดยที่ลูกค้าจะเป็นผู้ออกแบบลายวงจร บริษัทจะออกแบบกระบวนการผลิต การเลือกสรรวัตถุดิบ และการควบคุมคุณภาพและประกันคุณภาพ ตามข้อกำหนดของลูกค้า หรือมาตรฐานสากลที่ใช้สำหรับแผ่นพิมพ์วงจร เช่น มาตรฐาน IPC –standard (the institute for interconnection and packaging electronics circuits) มาตรฐานเยอรมัน (DIN- standard) มาตรฐานยุโรป (british-standard รวมทั้งมาตรฐานญี่ปุ่น (japanese industrial standard)

ลูกค้าผู้ซื้อ PCB ไปประกอบชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์สำเร็จรูปต่างๆ มักแบ่งเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ กลุ่มอุตสาหกรรมต่อไปนี้

1. คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์เชื่อมต่อ (computer and peripherals)
2. โทรคมนาคม (telecommunication)
3. อุปกรณ์เครือข่ายการสื่อสาร (networking telecommunication)
4. กลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ (automotive)
5. เครื่องมือควบคุมการทำงานของเครื่องจักร (industrial control equipment)

โครงสร้างการบริหารองค์กร



ภาพที่ 2.4 โครงสร้างการบริหารองค์กร

ที่มา : แผนกบุคลากร บริษัท ยูแทคไทย จำกัด, 2551

จากภาพที่ 2.4 เป็นโครงสร้างองค์กรของบริษัท ยูแทคไทย จำกัด ที่มีการจัดแบ่งหน้าที่การติดต่อประสานงานแบบตามหน้าที่ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต จึงเป็นเป้าหมายสำคัญสูงสุดของการบริหาร โดยยึดวัตถุประสงค์ (management by objective : MBO)

ดังนั้น ประสิทธิภาพการทำงานจึงเป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานจึง หมายความว่าไปถึง ประสิทธิภาพของหัวหน้า หรือผู้บริหาร และรวมถึงประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งต่างก็มีความสัมพันธ์กับการบริหารงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กิตติพงษ์ สิริพร (2551, บทคัดย่อ) วิจัยเรื่องศึกษาปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ : กรณีศึกษาโรงงานผลิตรถยนต์ จังหวัดสมุทรปราการ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจภายใน และปัจจัยแรงจูงใจภายนอกที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษาโรงงานผลิตรถยนต์ จังหวัดสมุทรปราการ จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ในบริษัทปัจจุบัน และประสบการณ์ในการทำงาน และศึกษาระดับการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในด้านต้นทุนการผลิต ด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์ และด้านเวลาการผลิต กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ โดยการสุ่มตัวอย่างจากจำนวนประชากรที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษาโรงงานผลิตรถยนต์ จังหวัดสมุทรปราการ จำนวน 430 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของข้อมูลประชากรศาสตร์ ระดับความคิดเห็นของปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ และแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (rating scale) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าทางสถิติพื้นฐาน (percentage) ค่าความเฉลี่ย (mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และการวิเคราะห์ค่าของความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance) และการทดสอบการเปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธี LDS การวิเคราะห์การถดถอย แบบเส้นตรงพหุคูณ (regression)

ผลการศึกษาวิจัยปรากฏดังนี้

1. ปัจจัยแรงจูงใจภายในของพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะของงานที่ทำขาย ด้านความมั่นคงในงาน ด้านผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน และด้านการมีส่วนร่วมในงาน และระดับปานกลาง จำนวน 3 ด้าน อันได้แก่ ด้านของโอกาสในความก้าวหน้า ด้านการยกย่องและยอมรับนับถือ และด้านการมีอำนาจในหน้าที่

2. ปัจจัยแรงจูงใจภายนอกของพนักงานระดับปฏิบัติการโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านความปลอดภัยในการทำงาน มีระดับมาก และระดับปานกลางจำนวนทั้งสิ้น 5 ด้าน ซึ่งได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการพัฒนาการฝึกอบรมทาง ด้านของการเลื่อนตำแหน่งงาน ด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัย และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

3. การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านต้นทุนการผลิต ด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์ และด้านเวลาการผลิต

4. การเปรียบเทียบลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำแนกตาม อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ระยะเวลาการปฏิบัติงานในบริษัทปัจจุบัน และประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา พบว่า โดยรวมแล้วแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < .05$)

5. การเปรียบเทียบลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่มีผลต่อปัจจัยแรงจูงใจภายใน และปัจจัยแรงจูงใจภายนอกของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านปัจจัยแรงจูงใจภายใน ที่จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา รายได้ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ในบริษัทปัจจุบัน และประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < .05$) ด้านปัจจัยแรงจูงใจภายนอกซึ่งได้มีการจำแนกตาม อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ระยะเวลาการปฏิบัติงานในบริษัทปัจจุบัน และประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < .05$)

6. ปัจจัยแรงจูงใจภายใน ที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการโดยรวม ด้านต้นทุนการผลิตอยู่ในระดับปานกลาง ด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์อยู่ในระดับปานกลาง และด้านเวลาการผลิตอยู่ในระดับปานกลาง

7. ปัจจัยแรงจูงใจภายนอก ที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานที่อยู่ในระดับปฏิบัติการโดยรวมด้านต้นทุนการผลิต อยู่ในระดับปานกลาง ด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์อยู่ในระดับปานกลาง และด้านเวลาการผลิต อยู่ในระดับปานกลาง

ปัทมา จิโนวัฒน์ (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา เรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้กลยุทธ์สมดุลชีวิตกับการทำงาน เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพจากการทบทวนวรรณกรรม หลักการแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ และกลยุทธ์ของการนำสมดุลชีวิตกับการทำงานมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมดุลชีวิตกับการทำงาน

2. เพื่อศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสมดุลชีวิตกับการทำงาน การจัดการและแนวทางในการพัฒนาเรื่องสมดุลชีวิตกับการทำงาน ขององค์การเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

ผลการศึกษาพบว่า “สมดุลชีวิตกับการทำงาน”(work life balance) หมายถึง สภาวะที่บุคคลสามารถบริหารจัดการรูปแบบการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพการทำงาน สุขภาพ การใช้

เวลาว่าง ชีวิตครอบครัว และความรับผิดชอบด้านอื่นๆ ของตนเองได้อย่างลงตัว และมีประสิทธิภาพสูงสุด ภายใต้ความสมดุลทางผลประโยชน์ระหว่างองค์กร และตนเอง และจากกรณีศึกษาต่างๆ ในประเทศโลกตะวันตก ที่ได้นำเอากลยุทธ์สมดุลชีวิตกับการทำงานไปใช้ในองค์กร พบว่าการจัดการทำงานที่ยืดหยุ่น(flexible work arrangements) นั้นเป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งของกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ ที่สามารถทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน ลดการลางาน การขาดงาน การลาออก อีกทั้งยังเป็นส่วนสำคัญในการเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานได้ การจัดการทำงานที่ยืดหยุ่นมีหลายวิธีเช่น ชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น(flexible working hours/flexi-time) การทำงานนอกเวลา (part-time work) การแบ่งงานกันทำ (job sharing) การย่อสัปดาห์การทำงาน(compressed work week)การทำงานทางไกลผ่านการสื่อสาร(teleworking/telecommuting/flexi-place)และชั่วโมงการทำงานของทั้งปี(annualized hours)เป็นต้นและเนื่องจากพนักงานเริ่มให้ความสำคัญกับเรื่องการให้ความสมดุลระหว่างงานและชีวิตครอบครัวมากขึ้นองค์กรและหน่วยงานต่างๆควรตระหนักและเร่งให้ความสำคัญในการพิจารณา เพื่อนำเอาการทำงานแบบยืดหยุ่นมาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน สร้างแรงจูงใจ ดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้กับองค์กรให้นานที่สุด

รดา มณีพรายพรรณ (2549,บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ยู.อาร์.เคมิกอล จำกัด การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมิกอล จำกัด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานในทุกแผนกทั้งประจำสำนักงานใหญ่ และประจำโรงงานของ บริษัท ยู.อาร์.เคมิกอล จำกัด จำนวน 260 คนซึ่งใช้วิธีสำมะโน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแตกต่างโดยใช้สถิติทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และทดสอบความแตกต่างรายคู่โดยใช้วิธีกำลังสองน้อยที่สุด สถิติ ค่าสัมประสิทธิ์ ของเพียร์สัน และสถิติความถดถอยเชิงพหุคูณ สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติสำหรับสังคมศาสตร์

ผลการวิจัยพบว่า

1. พนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมิกอล จำกัด ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุ 18-27 ปีสถานภาพสมรส มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 7 ปี และอยู่ในตำแหน่งงานระดับพนักงาน

2. พนักงาน บริษัท ยู.อาร์.เคมิกอล จำกัด มีความคิดเห็นต่อปัจจัยบรรยากาศองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการให้รางวัล และการลงโทษ ด้านความอบอุ่น และการสนับสนุน ด้านความรับผิดชอบส่วนบุคคล ด้านความเสี่ยง และการยอมรับความ

เสี่ยงด้านการยินยอมให้มีความขัดแย้งในองค์กร ด้านมาตรฐาน และความคาดหมาย และด้านโครงสร้างองค์กรอยู่ในระดับดี

3. พนักงาน บริษัทยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด มีความคิดเห็นต่อปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการเลื่อนตำแหน่ง ด้านค่าตอบแทนด้านการฝึกอบรม และด้านการปฐมนิเทศอยู่ใน ระดับดี ส่วนด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง

4. พนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านบทบาทของหัวหน้าในการเป็นผู้ฝึกสอน ด้านวิสัยทัศน์ และความสามารถในการโน้มน้าวของหัวหน้า ด้านแบบฉบับที่ดีของหัวหน้า ด้านการกระตุ้นการทำงานของพนักงาน และด้านความไว้วางใจพนักงานของหัวหน้าอยู่ในระดับดี

5. พนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัดมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับสูงทุกข้อ อาทิเช่นท่านปฏิบัติงานโดยมีวัตถุประสงค์ของบริษัทเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานกำหนดไว้อย่างชัดเจน ท่านปฏิบัติงานให้เสร็จทันตามเวลาที่กำหนด ท่านปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ และการปฏิบัติงานของท่านผลงานที่ได้จะต้องตรงตามมาตรฐานที่ตั้งไว้

6. พนักงานบริษัทยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด มีลักษณะทางประชากรศาสตร์ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาระยะเวลาการทำงาน และระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

7. ปัจจัยบรรยากาศองค์กรโดยรวม ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวม และปัจจัยพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ

8. ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านค่าตอบแทน และปัจจัยพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา ด้านความไว้วางใจพนักงานของหัวหน้า สามารถร่วมทำนายประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด ได้ในทิศทางเดียวกัน คิดเป็นร้อยละ 20.0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

สมยศ แยมเพื่อน(2551,บทคัดย่อ)ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ของพนักงานปฏิบัติการบริษัท เอเชียน มารีน เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และปัจจัยความพึงพอใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานปฏิบัติการบริษัท เอเชียน มารีน เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ซึ่งกลุ่ม

ตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มาจากพนักงานระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัท เอเชียน มารีน เซอร์วิสเซส จำกัด (มหาชน) จำนวน 250 คน และผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น จำแนกเป็นพนักงานปฏิบัติการ 8 แผนก แล้วใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบอย่างง่าย โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สำหรับสังเคราะห์สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการวิเคราะห์ เพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยใช้ค่าที่ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. พนักงานปฏิบัติการของบริษัท เอเชียน มารีน เซอร์วิสเซส จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 23-35 ปี มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษา/ปวช. มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานระหว่าง 1-8 ปี เป็นพนักงานในตำแหน่งระดับปฏิบัติการ และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระหว่าง 10,151 – 16,100 บาท

2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของพนักงานปฏิบัติการ บริษัท เอเชียน มารีน เซอร์วิสเซส จำกัด (มหาชน) ด้านบรรยากาศในการทำงาน พนักงานมีระดับความคิดเห็น ต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก ส่วนด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชา และด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับดี

3. ความพึงพอใจของพนักงานปฏิบัติการต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัท เอเชียน มารีน เซอร์วิสเซส จำกัด (มหาชน) พบว่า ในด้านการจ่ายค่าตอบแทน ด้านการสรรหา และการคัดเลือกบุคลากร ด้านการวางแผนอัตรากำลัง ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาพนักงาน และด้านขวัญและกำลังใจ พนักงานมีระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมแต่ละด้านอยู่ในระดับพึงพอใจมาก

4. ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานปฏิบัติการบริษัท เอเชียน มารีน เซอร์วิสเซส จำกัด (มหาชน) ด้านปริมาณงานด้านคุณภาพ และด้านผลผลิตพบว่าพนักงานมีระดับประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวมแต่ละด้านอยู่ในระดับดี

5. ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย มีดังนี้

5.1 พนักงานที่มีเพศต่างกันมีประสิทธิภาพในการทำงานด้านปริมาณงาน และด้านคุณภาพแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 โดยที่พนักงานเพศหญิงมีประสิทธิภาพในการทำงานด้านปริมาณงาน และด้านคุณภาพดีกว่าเพศชาย

5.2 พนักงานที่มีอายุต่างกันมีประสิทธิภาพในการทำงานด้านปริมาณงานด้านคุณภาพ และด้านผลผลิตแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 โดยที่พนักงานที่มีอายุ 49 ปีขึ้นไป

มีประสิทธิภาพการทำงานด้านปริมาณงานด้านคุณภาพ และด้านผลผลิตดีกว่าพนักงานที่มีอายุ 23-35 ปี และ 36-48 ปี

5.3 พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีประสิทธิภาพในการทำงานด้านคุณภาพแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 โดยที่พนักงานที่มีการศึกษาระดับประถมศึกษา มีประสิทธิภาพการทำงานด้านคุณภาพดีกว่าพนักงานที่มีการศึกษาระดับ ปวส./อนุปริญญาตรี หรือเทียบเท่า

5.4 พนักงานที่มีตำแหน่งในการปฏิบัติงานที่ต่างกันมีประสิทธิภาพการทำงานด้านคุณภาพแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 โดยที่พนักงานที่มีตำแหน่งในการปฏิบัติงาน ระดับหัวหน้ามีประสิทธิภาพในการทำงานด้านคุณภาพดีกว่าพนักงานระดับปฏิบัติการ

5.5 พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกันมีประสิทธิภาพในการทำงานด้านผลผลิตแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 โดยที่พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 22,051 บาทขึ้นไป และ 16,101 - 22,050 บาท มีประสิทธิภาพการทำงานด้านผลผลิตดีกว่าพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 10,151-16,100 บาท

5.6 ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านบรรยากาศในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน และด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานปฏิบัติการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันที่ระดับต่ำมาก ส่วนในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงานกับประสิทธิภาพในการทำงาน พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันที่ระดับค่อนข้างต่ำ

5.7 ปัจจัยความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการจ่ายค่าตอบแทน และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงานปฏิบัติการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันที่ระดับต่ำมาก

สุพิชญ์ อดิษฐ์รัตกุล (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี
2. เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี
3. เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการ

ปฏิบัติงานของพนักงานในเทคนิคอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี

4. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในเทคนิคอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี

5. เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความแตกต่างของประเภทของบริษัทที่ส่งผลต่อ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในเทคนิคอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัทไทย บริษัทญี่ปุ่น และบริษัทอเมริกันในเทคนิคอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี จำนวน 420 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นคำถามแบบเลือกตอบ และแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ค่าสถิติพื้นฐานร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การหาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธี LSD

ผลการวิจัยพบว่า

1. พนักงานในเทคนิคอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ระดับมากที่สุด ในด้านลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน รองลงมาคือลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล ลักษณะความเป็นเพศชาย และลักษณะการใช้อำนาจ ตามลำดับ

2. พนักงานในเทคนิคอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด ได้แก่ ความต้องการมิตรสัมพันธ์ รองลงมาคือ ความต้องการความสำเร็จ และ ความต้องการอำนาจตามลำดับ

3. พนักงานในเทคนิคอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่าง ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ($P < .05$) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ด้านลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และด้านลักษณะการใช้อำนาจ เป็นด้านที่ส่งผลต่อแรงจูงใจด้านความต้องการความสำเร็จอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ($P < .05$) ปัจจัยด้านลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นด้านที่ส่งผลต่อแรงจูงใจด้านความต้องการอำนาจ และด้านความต้องการมิตรสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ ($P < .05$)

4. ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน และอายุงาน ไม่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในขณะที่มีเพียงปัจจัยด้านอายุเท่านั้นที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในเทคนิคอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี

5. ปัจจัยด้านประเภทของบริษัทส่งผลต่อพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี มีปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ ($P < .05$) แต่ไม่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี

มหาวิทยาลัยราชภัฏชลบุรี