

บทที่ 2

เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท อakwa นิชิฮาร่า คอร์ปอเรชั่น จำกัด ครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษา โครงสร้างการบริหารจัดการองค์การของ บริษัท อakwa นิชิฮาร่า คอร์ปอเรชั่น จำกัด แนวคิดและทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับหัวข้อต่อไปนี้

1. ความรู้เกี่ยวกับ บริษัท อakwa นิชิฮาร่า คอร์ปอเรชั่น จำกัด
 - 1.1 ประวัติความเป็นมาของบริษัท อakwa นิชิฮาร่า คอร์ปอเรชั่น จำกัด
 - 1.2 โครงสร้างและการบริหารจัดการของบริษัท อakwa นิชิฮาร่า คอร์ปอเรชั่น จำกัด
 - 1.3 ระบบคุณภาพของบริษัท อakwa นิชิฮาร่า คอร์ปอเรชั่น จำกัด
2. แนวคิดที่เกี่ยวข้อง
 - 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น
 - 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
 - 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการ
3. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
 - 3.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพ
 - 3.2 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierachy of needs theory)
 - 3.3 ทฤษฎีการจูงใจ อี.อาร์.จี (ERG theory)
 - 3.4 ทฤษฎี x ทฤษฎี y และทฤษฎี z
 - 3.5 ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor theory)
 - 3.6 ทฤษฎีความต้องการที่แสวงหา (Acquired-needs theory)
 - 3.7 ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy theory)
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ความรู้เกี่ยวกับ บริษัท อakwa นิชิฮาร่า คอร์ปอเรชั่น จำกัด

1.1 ประวัติความเป็นมาของบริษัท อakwa นิชิฮาร่า คอร์ปอเรชั่น จำกัด

บริษัท อakwa นิชิฮาร่า คอร์ปอเรชั่น จำกัด มีวัตถุประสงค์ของการดำเนินธุรกิจ โดยบริษัท ดำเนินธุรกิจเพื่อสิ่งแวดล้อม โดยมุ่งเน้นการนำเสนอระบบที่เหมาะสมในการจัดการคุณภาพน้ำ

ให้แก่ลูกค้ารวมทั้งการดำเนินธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการคุณภาพน้ำ สำนักงานใหญ่ ตั้งอยู่ที่ 99/167 ถ.เทศบาลสงเคราะห์ แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900 โทรศัพท์ 02-5899717 โทรสาร 02-5802356-7 โรงงาน ตั้งอยู่ที่ นิคมอุตสาหกรรมสหรัตนนคร 115 หมู่ 4 ต.บางพระครู อ.นครหลวง จ.พระนครศรีอยุธยา 13260 โทรศัพท์ 035-716375-7 โทรสาร 035-716378 ปี พ.ศ. 2525 บริษัท ปิรามิด คอนสตรัคชั่น จำกัด ได้กำเนิดขึ้นจากการรวมตัวของ กลุ่มวิศวกรและผู้เชี่ยวชาญด้านวิศวกรรมเพียบพร้อมด้วยความสามารถความซื่อตรงและรับผิดชอบ ในการทำงานจวบจนกระทั่งบริษัทฯ ได้เติบโตขึ้น และ มุ่งขยายงานด้านสุขาภิบาลในปี พ.ศ. 2529 ปี พ.ศ. 2531 บริษัท ปิรามิด อakwa ซีสเต็มส์ ถือกำเนิดขึ้น โดยมี บริษัท ปิรามิด คอนสตรัคชั่น จำกัด เป็นบริษัทแม่ พร้อมๆกับได้ก่อสร้างโรงงานสำหรับผลิตผลิตภัณฑ์ และ สินค้าของบริษัทในเขต ปริมณฑล บริษัท ปิรามิด อakwa ซีสเต็มส์ จำกัด ได้ดำเนินการต่อมา เกี่ยวข้องกับการออกแบบ ระบบบำบัดน้ำเสียออกแบบ และ พัฒนาเครื่องเติมอากาศบนผิวน้ำโดยทีมงานวิศวกรที่มี ประสบการณ์จนทำให้บริษัทฯ เป็นหนึ่งในบริษัทฯ ชั้นนำที่ได้รับความไว้วางใจในการออกแบบ และจัดจำหน่ายอุปกรณ์ระบบบำบัดน้ำเสีย หลังจากประสบความสำเร็จในการผลิตเครื่องเติม อากาศบนผิวน้ำมาระยะหนึ่ง บริษัท ปิรามิด อakwa ซีสเต็มส์ จำกัด ได้เริ่มจำหน่ายพลาสติก มิเดีย และ เน้นด้านการให้บริการก่อสร้างระบบบำบัดน้ำเสียแบบเต็มรูปแบบทั้งหน่วยงาน ราชการและเอกชน ปี พ.ศ. 2534 ฝ่ายวิศวกรรมของบริษัทฯได้จดทะเบียนบริษัทใหม่เป็น บริษัท อakwa เอ็นจิเนียริง จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะทำงานออกแบบก่อสร้าง ระบบบำบัดน้ำเสีย โดยเฉพาะ โดยมีทีมงานเป็นวิศวกรทั้งในและ ต่างประเทศ บริษัท อีโคเน็ท คอร์ปอเรชั่น จำกัด ก่อตั้งขึ้นโดยให้เป็นบริษัทฯ ที่เป็นตัวแทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์ และอุปกรณ์ด้านสิ่งแวดล้อม จากต่างประเทศ อาทิเช่น เครื่องเป่าอากาศ เครื่องรีดตะกอน หัวกระจายอากาศ เป็นต้น ส่วนบริษัท อakwa ซีสเต็มส์ จำกัด เป็นบริษัทฯ ผลิต และ จำหน่ายถังบำบัดน้ำเสียสำเร็จรูป พลาสติกมิเดีย ข้อ ต่ออ่อ ปี พ.ศ. 2539 บริษัท อakwa เอ็นจิเนียริง จำกัด ได้ร่วมทุนกับ กลุ่มบริษัทนิชิฮาระ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทชั้นนำด้านงานระบบบำบัดน้ำเสียจากประเทศญี่ปุ่นมากกว่า 80 ปี และได้เปลี่ยนชื่อเป็น บริษัท อakwa นิชิฮาระ เอ็นจิเนียริง จำกัด ปี พ.ศ. 2541 บริษัท อakwa ซีสเต็มส์ จำกัด ได้รวมกลุ่ม บริษัท อakwa นิชิฮาระ เอ็นจิเนียริง จำกัด และ บริษัท อีโคเน็ท คอร์ปอเรชั่น และ ร่วมทุนจดทะเบียนเพิ่มกับ บริษัท นิชิฮาระ จำกัด และ เปลี่ยนชื่อเป็น บริษัท อakwa นิชิฮาระ คอร์ปอเรชั่น จำกัด และ ได้รับการรับรองคุณภาพ ISO 9002 ในปี 2542 และได้รับการรับรองระบบ ISO 9001 : 2000 เมื่อวันที่ 14 ธันวาคม 2546

นโยบายคุณภาพของบริษัท คือ

“พัฒนาระบบบริหารคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ มีระบบการส่งมอบที่ดีตรงต่อเวลา ด้วยคุณค่าที่ลูกค้าพึงพอใจ”

ด้านผลิตภัณฑ์ของบริษัทประกอบด้วย

ระบบบำบัดน้ำเสียสำเร็จรูป

1. ระบบบำบัดน้ำเสียสำหรับบ้านและสำนักงานขนาดเล็ก
2. ระบบบำบัดน้ำเสียสำหรับอาคารขนาดกลางและขนาดใหญ่ คอนโด
3. ระบบบำบัดน้ำเสียสำหรับร้านอาหาร และ โรงอาหาร

ระบบสำรองน้ำดี

1. ถังเก็บน้ำไฟเบอร์กลาส
2. ถังเก็บน้ำบนดิน รุ่น WTF
3. ถังเก็บน้ำบนดิน รุ่น WTB
4. ถังเก็บน้ำไร้ตะไคร่รุ่น XGA
5. ถังเก็บน้ำไร้ตะไคร่รุ่น XWT ELIXIR
6. ถังเก็บน้ำใต้
7. Acontank
8. Pioneer Water Tank

อุปกรณ์บำบัดน้ำเสียและน้ำดี

1. อุปกรณ์ดักขยะและน้ำมัน Oils and Solids Removal
2. อุปกรณ์การบำบัดตะกอนขั้นต้น
3. อุปกรณ์เติมอากาศ

งานวิศวกรรมสิ่งแวดล้อม

บริการเดินระบบ น้ำเสีย น้ำดี งานปฏิบัติการโครงการ (OPERATE) เป็นทีมงานที่เปรียบเสมือนเป็นผู้ควบคุมระบบบำบัดประจำโครงการ นอกจากการตรวจสอบทุกส่วนของระบบและเริ่มต้นการเดินระบบให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดตามที่วิศวกรออกแบบมาแล้วนั้น การควบคุมการทำงานให้มีประสิทธิภาพอย่างสม่ำเสมอตลอดระยะเวลาสัญญา ก็เป็นสิ่ง ที่ส่วนงานปฏิบัติการโครงการ ซึ่งประกอบด้วยทีมงานนักวิทยาศาสตร์ที่มีความรู้เฉพาะทางด้านสิ่งแวดล้อมและประสบการณ์ จากการควบคุมระบบบำบัด ที่มีแหล่งกำเนิดน้ำเสียหลากหลายรูปแบบ เป็นผู้ดูแลให้กับลูกค้า จากประสบการณ์ดังกล่าว ทำให้งานปฏิบัติการโครงการ สามารถวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดกับระบบบำบัดน้ำเสียของลูกค้าได้อย่างมีเหตุผลประกอบกับด้วยทางบริษัท

อาควาฯ มีห้องปฏิบัติการที่สามารถวิเคราะห์คุณภาพน้ำได้เอง ทำให้การวิเคราะห์ปัญหาดังกล่าวทำได้ด้วยความรวดเร็ว และน่าเชื่อถือ เมื่อวิเคราะห์ปัญหาได้แล้ว ส่วนงานปฏิบัติการโครงการ จะทำหน้าที่เป็นผู้แก้ปัญหาให้กับระบบบำบัดของลูกค้าต่อไป อีกทั้ง งานงานปฏิบัติการโครงการ ยังเป็นดำเนินการอบรมการควบคุม ดูแลการทำงานของระบบบำบัดขั้นพื้นฐานให้กับลูกค้า เพื่อให้ทางลูกค้า สามารถควบคุมระบบบำบัดได้เองต่อไปอีกด้วย

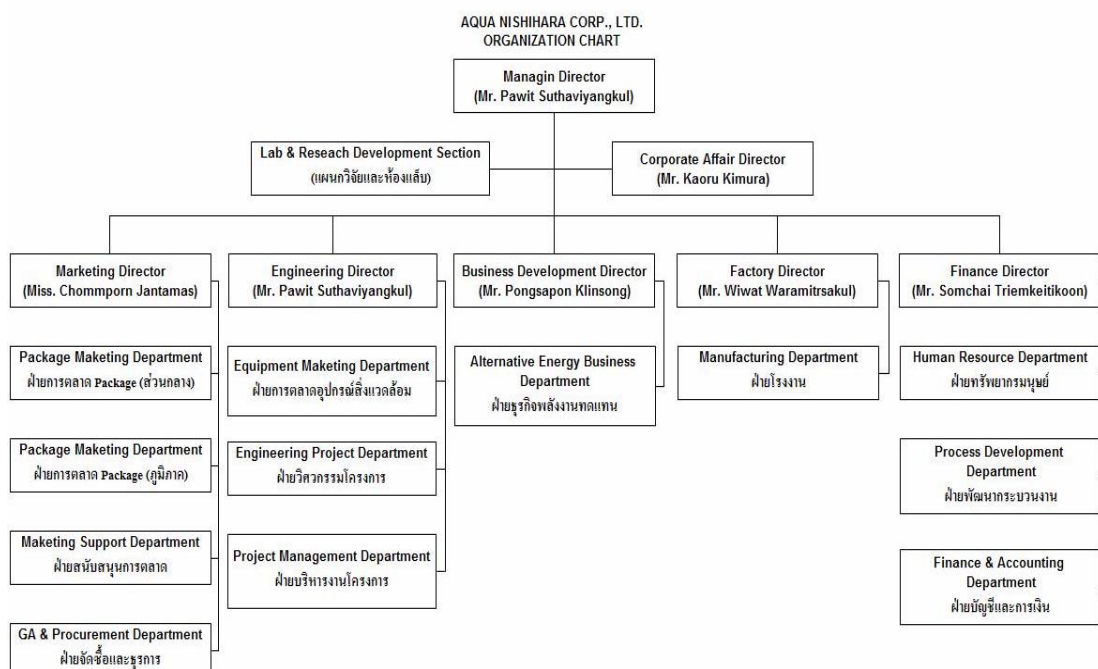
บริการวิเคราะห์น้ำ ทางห้องปฏิบัติการ (Aqua Laboratory) เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้ากับการบริการที่ครบวงจรบริษัทอาควานิชิฮาระคอร์ปอเรชั่น จำกัดจึงได้ทำการจัดตั้งและจดทะเบียนห้องปฏิบัติการวิเคราะห์คุณภาพน้ำมาตรฐานกับกรมโรงงานอุตสาหกรรมในปี พ.ศ. 2547 โดยมีใบอนุญาตเลขที่ ว-109 ซึ่งในปัจจุบันห้องปฏิบัติการของบริษัทฯ มีความพร้อมทั้งทางด้านบุคลากรมีนักวิทยาศาสตร์ควบคุมการวิเคราะห์และเครื่องมือการวิเคราะห์ที่ทันสมัยถูกต้องแม่นยำได้มาตรฐานเพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าถูกต้องแม่นยำเพื่อความพึงพอใจสูงสุด นอกจากนี้ห้องปฏิบัติการของบริษัทฯ ยังมีหน้าที่ในการจัดทำแบบจำลองเพื่อทดสอบเกี่ยวกับระบบบำบัดน้ำเสีย ระบบกำจัดกากตะกอน และงานวิจัยต่างๆ เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการสนับสนุนงานออกแบบผลิตภัณฑ์ นวัตกรรม และการออกแบบการก่อสร้างให้สามารถทำงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพสูงสุดนอกจากนี้ยังทำการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและช่วยลดการสิ้นเปลืองพลังงานของระบบบำบัดน้ำเสีย

การบริการก่อนและหลังการขาย

บริษัทอาควา นิชิฮาระ คอร์ปอเรชั่น ที่มีความพร้อมในทุก ๆ ด้านไว้คอยให้บริการแก่ลูกค้า เพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้าสูงสุด เราถือว่าการให้บริการเป็นหัวใจสำคัญและเป็นปัจจัยในความสำเร็จของบริษัทฯ เรื่อยมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน โดยบริษัทฯ มีทีมงานไว้คอยประสาน งานกับลูกค้าตั้งแต่เริ่มโครงการในการให้คำปรึกษา ออกแบบและแนะนำสินค้าตลอดจนเลือกสินค้าที่มีความเหมาะสมและตรงความต้องการของลูกค้ามากที่สุด และยังให้บริการให้คำปรึกษาและควบคุมการติดตั้งสินค้าและอุปกรณ์ต่าง ให้เป็นไปตามแบบโดยช่างผู้ชำนาญการ บริษัทฯ ยังได้จัดส่งช่างที่มีความชำนาญเข้าทำการทดสอบระบบหรืออุปกรณ์ต่างๆ ให้สามารถใช้งานได้ อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้บริษัทฯ ยังมีการจัดการอบรมให้กับเจ้าหน้าที่ ในหน่วยงานให้สามารถดูแลตรวจสอบและแก้ไขปัญหาในเบื้องต้นได้ บริษัทฯ ยังมีบริการหลังการขายสินค้า อาทิ เช่น การซ่อมแซมถังบำบัดน้ำเสีย อุปกรณ์ต่างๆ ของบริษัทฯ ที่เกิดชำรุดและเสียหายจากการใช้งานให้สามารถใช้งานได้อย่างปกตินอกจากนี้ยังมีอะไหล่สินค้าไว้คอยให้บริการกับลูกค้า

1.2 โครงสร้างและการบริหารจัดการของบริษัท อakwa นิชิฮาระ คอร์ปอเรชั่น จำกัด
บริษัท อakwa นิชิฮาระ คอร์ปอเรชั่น จำกัด มีการจัดโครงสร้างองค์กร โดยแบ่งออกเป็น
ระดับฝ่าย 12 ฝ่ายดังนี้ (รูปภาพประกอบ 2)

1. ฝ่ายการตลาดถึงสำเร็จรูป (ส่วนกลาง)
2. ฝ่ายการตลาดถึงสำเร็จรูป (ภูมิภาค)
3. ฝ่ายสนับสนุนการตลาด
4. ฝ่ายจัดซื้อและธุรการ
5. ฝ่ายการตลาดอุปกรณ์สิ่งแวดล้อม
6. ฝ่ายวิศวกรรมโครงการ
7. ฝ่ายบริหารงานโครงการ
8. ฝ่ายธุรกิจพลังงานทดแทน
9. ฝ่ายโรงงาน
10. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
11. ฝ่ายพัฒนากระบวนการ
12. ฝ่ายบัญชีและการเงิน



ภาพประกอบ 2 ฟังแสดงโครงสร้างการบริหารจัดการ บริษัท อakwa นิชิฮาระ คอร์ปอเรชั่น จำกัด
ที่มา : อakwa นิชิฮาระ คอร์ปอเรชั่น. 2552 : ประกาศ

จากภาพประกอบ 2 พิจารณาตามระดับแผนกมีทั้งหมด 32 แผนก โดยมีการจัดระดับหรือแบ่งกลุ่มพนักงานออกเป็น 3 กลุ่มได้แก่

กลุ่มบริหาร ได้แก่พนักงานระดับ 1 หมายถึง ผู้จัดการฝ่าย

กลุ่มบังคับการ ได้แก่พนักงานระดับ 2 หมายถึง ผู้จัดการแผนก และระดับ 3 หมายถึง หัวหน้าแผนก

กลุ่มปฏิบัติการ ได้แก่พนักงานระดับ 4 , 5 , 6 หมายถึง พนักงานปฏิบัติการ

จำนวนพนักงานปัจจุบัน ณ 30 เมษายน 2552 มีจำนวน 205 คน แบ่งตามประเภทดังนี้

ชาย 149 คน

หญิง 56 คน

แบ่งตามกลุ่มระดับ

ระดับ 1 ผู้จัดการฝ่าย 11 คน

ระดับ 2 ผู้จัดการแผนก 10 คน

ระดับ 3 หัวหน้าแผนก 23 คน

ระดับ 4 พนักงานปฏิบัติการ 70 คน

ระดับ 5 พนักงานปฏิบัติการ 56 คน

ระดับ 6 พนักงานปฏิบัติการ 35 คน

รวม 205 คน

การแบ่งแบ่งโครงสร้างบริหารจัดการแบบสามเหลี่ยมทึบซ้อน เพื่อกระจายอำนาจการบริหารลงไปสู่ระดับกลุ่มงานต่างๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (ดูภาพประกอบ 3)

1. ระดับกรรมการ	<p>กรรมการบริหาร (BOE) MD กรรมการบริหาร ผจก. ฝ่าย</p> <table border="1"> <tr><td>1</td></tr> <tr><td>6</td></tr> <tr><td>2</td></tr> </table> <p>BOE meeting =></p>			1	6	2			
1									
6									
2									
2. ระดับฝ่าย monthly meeting	<p>MD Office (MD) MD</p> <table border="1"> <tr><td>1</td></tr> <tr><td>2</td></tr> </table>	1	2	<p>Package Sales (PKD) ผจก. ฝ่าย ผจก. แผนก</p> <table border="1"> <tr><td>1</td></tr> <tr><td>4</td></tr> </table>		1	4		
1									
2									
1									
4									
3. ระดับแผนก/แผนกย่อย weekly meeting	<p>Corporate Affair Office (CO) กรรมการบริหาร</p> <table border="1"> <tr><td>1</td></tr> <tr><td>1</td></tr> </table> <p>พนง. ระดับ 4</p>	1	1	<p>Lab & Research Development (LR) พน. แผนก</p> <table border="1"> <tr><td>1</td></tr> <tr><td>2</td></tr> </table> <p>พนง. ระดับ 4</p>	1	2	<p>Package Sales 1 (SL1) ผจก. แผนก</p> <table border="1"> <tr><td>1</td></tr> <tr><td>3</td></tr> </table> <p>พนง. ระดับ 4</p>	1	3
1									
1									
1									
2									
1									
3									
4. ระดับหน่วยงาน Daily meeting									

ภาพประกอบ 3 แสดงโครงสร้างการบริหารจัดการแบบสามเหลี่ยมทึบซ้อน

ที่มา : อาควา นิธิฮาร่า คอร์ปอเรชั่น. 2552 : ประกาศ

ข้อบังคับการทำงาน

หมวดที่ 1 วันทำงาน เวลาทำงานปกติ และเวลาพัก

วันทำงานปกติ วันจันทร์ ถึง วันเสาร์

เวลาทำงานปกติ

สำนักงาน เวลา 8.00 น. ถึง เวลา 17.00 น.

โรงงาน เวลา 8.00 น. ถึง เวลา 17.00 น.

เวลาพัก เวลา 12.00 น. ถึง เวลา 13.00 น.

บริษัทอาจเปลี่ยนแปลงเวลาการทำงานและเวลาพักตามความเหมาะสมของสภาพหรือลักษณะการทำงานโดยความยินยอมของพนักงาน หรือบริษัทอาจจะตกลงกับพนักงานกำหนดเวลาทำงานปกติวันหนึ่งๆเป็นจำนวนกี่ชั่วโมงก็ได้ แต่เมื่อรวมเวลาทำงานทั้งสิ้นแล้วสัปดาห์หนึ่งไม่เกิน 48 ชั่วโมง

ถ้าบริษัทและพนักงานตกลงทำงานปกติในวรรคแรกเกินกว่าวันละแปดชั่วโมง บริษัทจะจ่ายค่าตอบแทนเป็นเงินเท่ากับค่าจ้างต่อชั่วโมงให้กับพนักงานรายวัน สำหรับชั่วโมงทำงานที่เกินแปดชั่วโมงนั้น

หมวดที่ 2 วันหยุดและหลักเกณฑ์การหยุด

1. วันหยุดประจำสัปดาห์ วันอาทิตย์

2. วันหยุดตามประเพณี

บริษัทจะประกาศวันหยุดตามประเพณีให้พนักงานทราบเป็นการล่วงหน้า ปีหนึ่งไม่น้อยกว่า 13 (สิบสาม) วัน โดยรวมวันแรงงานแห่งชาติด้วย

ถ้าวันหยุดตามประเพณีวันใดตรงกับวันหยุดประจำสัปดาห์บริษัทจะเลื่อนวันหยุดตามประเพณีนั้นไปหยุดในวันทำงานถัดไป

ในกรณีที่บริษัทไม่อาจให้พนักงานหยุดตามประเพณีได้ เนื่องจากลักษณะงานหรือสภาพของงานต้องทำติดต่อกันไป ถ้าหยุดแล้วจะเสียหายแก่งาน บริษัทจะทำการตกลงกับพนักงานที่จะหยุดในวันอื่นเป็นการชดเชยวันหยุดตามประเพณี หรืออาจจะจ่ายค่าทำงานในวันหยุดให้ก็ได้

3. วันหยุดพักผ่อนประจำปี

บริษัทจะกำหนดให้พนักงานมีสิทธิหยุดพักผ่อนประจำปี และได้รับค่าจ้างตามปกติ โดยพิจารณาจากอายุการทำงานนับจากวันแรกที่เริ่มงานเป็นต้นไป ดังนี้

3.1 พนักงานที่ทำงานมาครบ 1 ปีบริบูรณ์แล้ว มีสิทธิหยุดได้ 6 วันทำงาน

3.2 พนักงานที่ทำงานอยู่ในปีที่ 4 และ 5 ปี มีสิทธิหยุดได้ 10 วันทำงาน

3.3 พนักงานที่ทำงานอยู่ในปีที่ 6 ขึ้นไป มีสิทธิหยุดได้ 14 วันทำงาน

พนักงานจะต้องขออนุญาตหยุดพักผ่อนประจำปีต่อบริษัทเป็นการล่วงหน้า 7 วัน

หากพนักงานหยุดงานไปก่อนที่ได้รับอนุญาตโดยไม่มีเหตุอันสมควร บริษัทจะถือว่าพนักงานขาดงานในวันหยุดนั้น

บริษัทจะกำหนดวันหยุดพักผ่อนประจำปีให้แก่พนักงานล่วงหน้า หรือตกลงร่วมกับพนักงานที่จะกำหนดวันหยุดพักผ่อนประจำปีของพนักงานเป็นรายบุคคล หรือเป็นกลุ่ม รวมทั้งเปลี่ยนแปลงวันหยุดพักผ่อนประจำปีได้ตามความเหมาะสม เพื่อมิให้เกิดความเสียหายต่องานของบริษัท โดยบริษัทอาจจะตกลงกับพนักงานให้สะสมหรือเลื่อนวันหยุดพักผ่อนประจำปีที่ยังมิได้หยุดไปในปีถัดไป หรือจ่ายค่าทำงานวันหยุดให้แก่พนักงานแทน

หมวดที่ 3 หลักเกณฑ์การทำงานล่วงเวลาและการทำงานในวันหยุด

ในกรณีที่ลักษณะงานต้องทำติดต่อกัน ถ้าหยุดจะทำให้งานเสียหาย หรือเป็นงานฉุกเฉิน โดยจะหยุดเสียมิได้ บริษัทอาจจะให้พนักงานทำงานเกินเวลาทำงานปกติได้ หรือทำงานในวันหยุดเท่าที่จำเป็น

ชั่วโมงทำงานล่วงเวลา และชั่วโมงทำงานในวันหยุด รวมทั้งชั่วโมงทำงานล่วงเวลาในวันหยุด ในหนึ่งสัปดาห์จะต้องไม่เกิน 36 (สามสิบหก) ชั่วโมง

บริษัทจะจ่ายค่าล่วงเวลาและค่าทำงานในวันหยุดให้ตามหลักเกณฑ์ ต่อไปนี้

ค่าล่วงเวลา

1. การทำงานล่วงเวลาในวันทำงานปกติ พนักงานจะได้รับค่าจ้างทำงานล่วงเวลา ดังนี้

- 1.1 หนึ่งเท่าครึ่งของอัตราค่าจ้างต่อชั่วโมงสำหรับชั่วโมงที่ทำเกิน
- 1.2 หนึ่งเท่าครึ่งของอัตราค่าจ้างต่อหน่วยสำหรับผลงานที่ทำได้เกิน

2. การทำงานในวันหยุดเกินเวลาทำงานปกติของวันทำงาน พนักงานจะได้รับค่าจ้างทำงานล่วงเวลาในวันหยุด ดังนี้

- 2.1 สามเท่าของอัตราค่าจ้างต่อชั่วโมงสำหรับชั่วโมงที่ทำเกิน
- 2.2 สามเท่าของอัตราค่าจ้างต่อหน่วยสำหรับผลงานที่ทำเกิน

ค่าทำงานในวันหยุด

1. พนักงานที่มีสิทธิ์ได้รับค่าจ้างในวันหยุดจะได้รับค่าจ้างเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งเท่า ของอัตราค่าจ้างต่อชั่วโมงในวันทำงานตามจำนวนชั่วโมงที่ทำ หรือได้รับค่าจ้างเพิ่มอีกหนึ่งเท่าของอัตราค่าจ้างต่อหน่วยในวันทำงานตามจำนวนผลงานที่ได้

2. พนักงานที่ไม่มีสิทธิ์ได้รับค่าจ้างในวันหยุดจะได้รับค่าจ้าง สองเท่า ของอัตราค่าจ้างต่อชั่วโมงในวันทำงานตามจำนวนชั่วโมงที่ทำ หรือ สองเท่าของอัตราค่าจ้างต่อหน่วยในวันทำงานตามจำนวนผลงานที่ได้

พนักงานจะได้รับค่าจ้างเท่ากับค่าจ้างในวันทำงานสำหรับวันหยุดดังต่อไปนี้

1. วันหยุดประจำสัปดาห์ เว้นแต่พนักงานที่ได้รับค่าจ้างรายวัน รายชั่วโมง หรือตามผลงานโดยคำนวณเป็นหน่วย
2. วันหยุดตามประเพณี
3. วันหยุดพักผ่อนประจำปี

หมวดที่ 4 วันและสถานที่ที่จ่ายค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา และค่าทำงานในวันหยุด

บริษัทจะจ่ายค่าจ้าง ค่าล่วงเวลาและค่าทำงานในวันหยุด และค่าล่วงเวลาในวันหยุดและเงินผลประโยชน์อื่นเนื่องในการจ้างให้กับพนักงาน ณ สถานที่ทำงานของพนักงาน หรือ โดยการโอนเงินเข้าผ่านบัญชีเงินฝากของธนาคารของพนักงาน อย่างช้าภายในวันทำงานสุดท้ายของเดือนสำหรับพนักงานรายเดือน และจะจ่ายให้พนักงานรายวันภายในวันที่ 16 และภายในวันสุดท้ายของเดือน

หมวดที่ 5 วันลาและหลักเกณฑ์การลา

การลาป่วย

1. พนักงานมีสิทธิลาป่วยได้เท่าที่ป่วยจริง โดยจะได้รับค่าจ้างในวันลาป่วยเท่ากับอัตราค่าจ้างในวันทำงานตลอดระยะเวลาที่ลา แต่ปีหนึ่งไม่เกิน 30 (สามสิบ) วันทำงาน
2. พนักงานที่เจ็บป่วยไม่สามารถทำงานได้ ให้พนักงานแจ้งหัวหน้างานหรือผู้จัดการทราบโดยเร็ว ถ้าไม่สามารถทำได้ให้พนักงานแจ้งในวันแรกที่มาทำงาน
3. การลาป่วยตั้งแต่สามวันทำงานขึ้นไป พนักงานจะต้องแสดงใบรับรองของแพทย์แผนปัจจุบันชั้นหนึ่งหรือสถานพยาบาลของทางราชการ ในกรณีที่พนักงานไม่อาจแสดงใบรับรองดังกล่าวได้ พนักงานจะต้องชี้แจงให้หัวหน้างานหรือผู้จัดการทราบ
4. วันที่พนักงานไม่สามารถทำงานได้เนื่องมาจากประสบอันตรายหรือเจ็บป่วยที่เกิดขึ้นเนื่องจากการทำงานและวันลาเพื่อคลอดบุตรตามข้อ 2 ไม่นับรวมเป็นวันลาป่วยตามข้อนี้

การลาคลอด

1. พนักงานหญิงที่มีครรภ์มีสิทธิลาเพื่อคลอดบุตร ครรภ์หนึ่งไม่เกิน 90 วัน โดยนับรวมวันหยุดที่มีในระหว่างวันลาด้วย
2. พนักงานหญิงที่ลาเพื่อคลอดบุตรจะได้รับค่าจ้างตลอดระยะเวลาที่ลา แต่ไม่เกิน 45 (สี่สิบห้า) วัน
3. ในกรณีที่พนักงานหญิงที่มีครรภ์ มีใบรับรองแพทย์แผนปัจจุบันชั้นหนึ่งมาแสดงว่าไม่อาจทำงานในหน้าที่เดิมต่อไปได้ บริษัทจะพิจารณาเปลี่ยนงานที่เหมาะสมให้แก่พนักงานนั้น การลาเพื่อทำหมัน

พนักงานมีสิทธิลาเพื่อทำหมั้นถาวร หรือลาเนื่องจากการทำหมั้นได้ตามระยะเวลาที่แพทย์แผนปัจจุบันชั้นหนึ่งกำหนดและออกไปรับรอง โดยบริษัทจะจ่ายค่าจ้างให้ในวันลา นั้น การลากิจ

1. พนักงานมีสิทธิลาเพื่อกิจธุระอันจำเป็น โดยได้รับค่าจ้างได้เท่าที่จำเป็นแต่ไม่เกิน 3 วัน
2. พนักงานจะต้องขออนุญาตลาล่วงหน้าอย่างน้อย 3 วัน และได้รับอนุญาตให้ลา

มิฉะนั้นบริษัทจะถือว่าการหยุดงานดังกล่าวเป็นการขาดงาน

การลาเพื่อรับราชการทหาร

พนักงานมีสิทธิลาเพื่อรับราชการทหารในการเรียกพลเพื่อตรวจสอบ เพื่อฝึกวิชาทหาร หรือเพื่อทดลองความพร้อมพร้อมตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร โดยได้รับค่าจ้างเท่ากับค่าจ้างในวันทำงานตลอดระยะเวลาที่ลาแต่ไม่เกินปีละ 60 วัน โดยนับรวมวันหยุดที่มีในระหว่างวันลานั้นด้วย

การลาเพื่อการฝึกอบรมหรือพัฒนาความรู้ความสามารถ

พนักงานมีสิทธิลาเพื่อการฝึกอบรมหรือพัฒนาความรู้ความสามารถในกรณี ดังต่อไปนี้

1. เพื่อประโยชน์ต่อการแรงงานและสวัสดิการสังคม หรือเพิ่มทักษะความชำนาญเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน

2. การอบรมหรือพัฒนาดังกล่าวจะต้องมีโครงการหรือหลักสูตร และกำหนดช่วงเวลาของโครงการหรือหลักสูตรที่แน่นอนชัดเจน

3. การสอบวัดผลทางการศึกษาที่ทางราชการจัดหรืออนุญาตให้จัดขึ้น

4. พนักงานจะต้องแจ้งถึงเหตุที่ลาโดยชัดเจน พร้อมแสดงหลักฐานที่เกี่ยวข้อง ให้บริษัททราบล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 7 วัน

5. บริษัทจะไม่อนุญาตให้ลาในกรณีต่อไปนี้

5.1 ในปีที่ผ่านมา พนักงานเคยได้รับอนุญาตให้ลาเพื่อการอบรมหรือพัฒนาความสามารถมาแล้วไม่น้อยกว่า 30 วัน หรือ สามครั้ง

5.2 บริษัทสามารถแสดงให้เห็นว่า การลาของพนักงานอาจก่อให้เกิดความเสียหายหรือกระทบต่อการประกอบธุรกิจของบริษัท

หมวดที่ 6 วินัยและโทษทางวินัย

1. พนักงานต้องปฏิบัติตามข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน และระเบียบบริษัทที่เกี่ยวข้อง

2. พนักงานต้องเชื่อฟังปฏิบัติตามคำสั่งอันชอบของหัวหน้างาน

3. พนักงานต้องมาปฏิบัติงานให้ตรงตามเวลา และลงบันทึกทะเบียนเวลาทำงานตามที่กำหนดด้วยตนเอง

4. พนักงานต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ ไม่กลั่นแกล้งหรือจงใจก่อให้เกิดความเสียหายแก่บริษัทหรือต่อเพื่อนร่วมงานด้วยกัน
5. พนักงานต้องไม่นำข้อมูลภายในของบริษัท เปิดเผยต่อบุคคลภายนอก
6. พนักงานจะต้องไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่ของตน ในการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัวทั้งจากพนักงานด้วยกัน หรือจากบุคคลภายนอก
7. พนักงานต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความขยันและเต็มความสามารถ
8. พนักงานต้องปฏิบัติตามกฎแห่งความปลอดภัยในการทำงาน
9. พนักงานต้องปฏิบัติด้วยความไม่ประมาทเดินเลื้อ ไม่หยอกล้อหรือเล่นกันในเวลาทำงาน
10. พนักงานต้องดูแลบำรุงรักษาเครื่องจักร เครื่องมือ และอุปกรณ์การทำงานให้อยู่ในสภาพดีเป็นระเบียบเรียบร้อย ตามความจำเป็นหรือตามควรแก่หน้าที่ของตน
11. พนักงานต้องช่วยกันระมัดระวังและป้องกันทรัพย์สินใดๆ ในบริเวณที่ทำงานหรือในโรงงานหรือในบ้านพักที่บริษัทจัดให้ โดยมีให้สูญเสียบหรือเสียหายจากบุคคลใดๆ หรือจากภัยพิบัติอื่นๆ เท่าที่สามารถจะทำได้
12. พนักงานต้องช่วยกันรักษาความสะอาดเรียบร้อยในบริเวณที่ทำงานหรือในโรงงานหรือในบ้านพักที่บริษัทจัดให้
13. พนักงานต้องไม่เสพสิ่งมึนเมาหรือเล่นการพนันในบริเวณที่ทำงานหรือในโรงงานหรือในบ้านพักที่บริษัทจัดให้
14. พนักงานต้องไม่ทะเลาะวิวาทหรือทำร้ายร่างกายซึ่งกันและกัน หรือกับบุคคลอื่นในบริเวณที่ทำงานหรือในโรงงานหรือในบ้านพักที่บริษัทจัดให้
15. พนักงานต้องไม่นำยาเสพติดผิดกฎหมาย หรืออาวุธที่มีอันตรายร้ายแรง หรือวัตถุระเบิดเข้ามาในบริเวณที่ทำงานหรือในโรงงานหรือในบ้านพักที่บริษัทจัดให้
16. พนักงานต้องไม่นำพยานุเคราะห์บุคคลภายนอกเข้ามาในบริเวณที่ทำงานหรือในโรงงานหรือในบ้านพักที่บริษัทจัดให้ โดยไม่ได้รับอนุญาต

พนักงานผู้ใดฝ่าฝืนจะถูกพิจารณาลงโทษโดยการว่ากล่าวด้วยวาจา ตักเตือนเป็นหนังสือ ให้พักงานเพื่อสอบสวนความผิดไม่เกิน 7 วัน หรือให้ออกจากงาน กรณีพนักงานมาสายหรือขาดงาน บริษัทจะพิจารณาไม่จ่ายค่าจ้างตามส่วนของระยะเวลาที่ลูกจ้างมาสายหรือขาดงาน หมวดที่ 7 การร้องทุกข์

1. ขอบเขตและความหมายของการร้องทุกข์

ในกรณีที่พนักงานมีความทุกข์ หรือได้รับความไม่เป็นธรรมจากสภาพการทำงานของบริษัท เช่น สภาพการทำงาน, การจ้างงาน, การบังคับบัญชา, การมอบหมายงาน, การจ่ายค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์อื่นๆ เป็นต้น รวมทั้งกรณีที่พนักงานได้รับการปฏิบัติอย่างไม่เหมาะสมจากพนักงานด้วยกันเอง

เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานและบริษัท เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยความสุขใจ พนักงานสามารถทำการร้องทุกข์ต่อบริษัทได้

2. วิธีการและขั้นตอนการร้องทุกข์

พนักงานจะต้องร้องทุกข์ด้วยวาจา หรือทำเป็นหนังสือแจ้งต่อหัวหน้างานของตน หรือสูงขึ้นไปตามลำดับขั้นตอนแต่กรณี

3. การสอบสวนและพิจารณาข้อร้องทุกข์

3.1 ผู้รับเรื่องร้องทุกข์พิจารณาแก้ไขปัญหามาตามขั้นตอนความรับผิดชอบของตน โดยเร็วถ้าเป็นเรื่องที่ไม่สามารถแก้ไขปัญหาเองได้ให้รายงานตามลำดับ

3.2 ผู้มีหน้าที่พิจารณาข้อร้องทุกข์ตามลำดับนั้น ตลอดจนถึงกรรมการผู้จัดการพร้อมที่จะพิจารณาและดำเนินการตามความถูกต้องเป็นธรรม

4. กระบวนการยุติข้อร้องทุกข์

กรณีที่ได้พิจารณาข้อร้องทุกข์และดำเนินการถึงขั้นกรรมการผู้จัดการแล้วยังไม่ยุติผู้เสียหายซึ่งเกี่ยวเนื่องจากข้อร้องทุกข์อาจร้องขอให้ตั้งคณะกรรมการอันประกอบด้วย ตัวแทนบริษัท และตัวแทนฝ่ายพนักงาน หรืออาจขอตั้งผู้ทรงคุณวุฒิ และเชื่อถือได้จากภายนอกทำหน้าที่อนุญาโตตุลาการเพื่อชี้ขาดซึ่งให้ถือว่าเป็นที่สุด ที่ผู้เกี่ยวข้องต้องปฏิบัติตาม หรืออาจดำเนินการในทางอื่นอันชอบด้วยกฎหมายต่อไปได้

5. ความคุ้มครองผู้ร้องทุกข์และผู้เกี่ยวข้อง

ในกรณีที่เป็นการร้องทุกข์ และการให้ข้อมูลที่สุจริตใจ บริษัทจะปฏิบัติดังนี้

5.1 บริษัทจะไม่เปิดเผยข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับจากพนักงาน และไม่เปิดเผยตัวผู้ให้ข้อมูล หากการเปิดเผยดังกล่าวจะทำให้เกิดความเสียหายหรือเป็นอันตรายต่อพนักงานหรือผู้ให้ข้อมูล

5.2 บริษัทจะดำเนินการพิจารณาสอบสวนต่างๆ โดยคำนึงถึงความปลอดภัยของพนักงาน หรือผู้ให้ข้อมูลเป็นสำคัญ

5.3 บริษัทจะไม่ใช้ข้อมูลที่ได้เป็นเหตุในการเลิกจ้างหรือลงโทษพนักงานผู้ร้องทุกข์ หรือผู้ให้ข้อมูลโดยไม่มีเหตุอันสมควร

หมวดที่ 8 การเลิกจ้าง ค่าชดเชย และค่าชดเชยพิเศษ

1. การเลิกจ้าง

การเลิกจ้างหมายความว่า การกระทำใดที่บริษัทไม่ให้พนักงานทำงานต่อไป และไม่จ่ายค่าจ้างให้ไม่ว่าจะเป็นเพราะเหตุสิ้นสุดสัญญาจ้างหรือเหตุอื่นใด และหมายรวมถึงกรณีที่พนักงานไม่ได้ทำงานและไม่ได้รับค่าจ้างเพราะเหตุที่บริษัทไม่สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้

ความในวรรคหนึ่งไม่รวมถึง พนักงานที่มีกำหนดระยะเวลาการจ้างไว้แน่นอนและเลิกจ้างตามกำหนดระยะเวลานั้น โดยมีลักษณะงานดังนี้ ต้องเป็นโครงการเฉพาะที่มีชูธุรกิจปกติหรือการค้าของบริษัทซึ่งมีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดของงานที่แน่นอน หรืองานที่มีลักษณะเป็นครั้งคราวมีกำหนดการสิ้นสุดหรือความสำเร็จของงาน หรืองานที่เป็นไปตามฤดูกาลและได้จ้างในช่วงเวลาของฤดูกาลนั้น งานนั้นต้องแล้วเสร็จภายในไม่เกินสองปี บริษัทได้ทำสัญญาจ้างพนักงานเป็นหนังสือไว้ตั้งแต่เริ่มจ้าง

2. บริษัทจะจ่ายค่าชดเชยให้แก่พนักงานซึ่งถูกเลิกจ้าง ดังนี้

2.1 พนักงานซึ่งทำงานติดต่อกันครบ 120 วันแต่ไม่ครบ 1 ปี ให้จ่ายไม่น้อยกว่าค่าจ้างอัตราสุดท้าย 30 วัน หรือไม่น้อยกว่าค่าจ้างของการทำงาน 30 วันสุดท้าย สำหรับพนักงานซึ่งได้รับค่าจ้างตามผลงานโดยคำนวณเป็นหน่วย

2.2 พนักงานซึ่งทำงานติดต่อกันครบ 1 ปี แต่ไม่ครบ 3 ปี ให้จ่ายไม่น้อยกว่าค่าจ้างอัตราสุดท้าย 90 วัน หรือไม่น้อยกว่าค่าจ้างของการทำงาน 90 วันสุดท้าย สำหรับพนักงานซึ่งได้รับค่าจ้างตามผลงานโดยคำนวณเป็นหน่วย

2.3 พนักงานซึ่งทำงานติดต่อกันครบ 3 ปี แต่ไม่ครบ 6 ปี ให้จ่ายไม่น้อยกว่าค่าจ้างอัตราสุดท้าย 180 วัน หรือไม่น้อยกว่าค่าจ้างของการทำงาน 180 วันสุดท้าย สำหรับพนักงานซึ่งได้รับค่าจ้างตามผลงานโดยคำนวณเป็นหน่วย

2.4 พนักงานซึ่งทำงานติดต่อกันครบ 6 ปี แต่ไม่ครบ 10 ปี ให้จ่ายไม่น้อยกว่าค่าจ้างอัตราสุดท้าย 240 วัน หรือไม่น้อยกว่าค่าจ้างของการทำงาน 240 วันสุดท้าย สำหรับพนักงานซึ่งได้รับค่าจ้างตามผลงานโดยคำนวณเป็นหน่วย

2.5 พนักงานซึ่งทำงานติดต่อกันครบ 10 ปี ขึ้นไป ให้จ่ายไม่น้อยกว่าค่าจ้างอัตราสุดท้าย 300 วัน หรือไม่น้อยกว่าค่าจ้างของการทำงาน 300 วันสุดท้าย สำหรับพนักงานซึ่งได้รับค่าจ้างตามผลงานโดยคำนวณเป็นหน่วย

3. บริษัทจะไม่จ่ายค่าชดเชยให้แก่พนักงานในกรณีหนึ่งกรณีใดต่อไปนี้

3.1 ทูจริตต่อหน้าที่ หรือกระทำความผิดอาญาโดยเจตนาแก่บริษัท

3.2 จงใจทำให้บริษัทได้รับความเสียหาย

3.3 ประมาทเลินเล่อเป็นเหตุให้บริษัทได้รับความเสียหายอย่างร้ายแรง

3.4 ฝ่าฝืนข้อบังคับหรือระเบียบเกี่ยวกับการทำงาน หรือคำสั่งอันชอบด้วยกฎหมายของบริษัท และบริษัทได้ตัดเตือนเป็นหนังสือแล้ว ซึ่งหนังสือเตือนนั้นมีผลบังคับไม่เกิน 1 ปี นับแต่วันที่พนักงานได้กระทำความผิด เว้นแต่กรณีร้ายแรงบริษัทไม่ต้องตัดเตือน

3.5 ละทิ้งหน้าที่เป็นเวลา 3 วันทำงานติดต่อกัน ไม่ว่าจะมิวันหยุดคั่นหรือไม่ก็ตามโดยไม่มีเหตุอันสมควร

3.6 ได้รับโทษจำคุกตามคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาท หรือความผิดลหุโทษ

4. ค่าชดเชยพิเศษ

การย้ายสถานประกอบการ

กรณีที่บริษัทย้ายสถานประกอบกิจการไปตั้ง ณ สถานที่อื่น อันมีผลกระทบต่อ การดำรงชีวิตตามปกติของพนักงานหรือครอบครัว

บริษัทจะต้องแจ้งให้พนักงานทราบล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 30 วันก่อนวันย้ายสถาน ประกอบกิจการ

ในการนี้หากพนักงานไม่ประสงค์จะไปทำงานด้วย ให้พนักงานมีสิทธิบอกเลิกสัญญาจ้างได้ โดยพนักงานจะได้รับค่าชดเชยพิเศษร้อยละ 50 ของอัตราค่าชดเชยตามข้อ 2.

กรณีที่บริษัทไม่ได้แจ้งให้พนักงานทราบล่วงหน้าภายในกำหนด บริษัทจะจ่ายค่าชดเชยพิเศษแทนการบอกกล่าวล่วงหน้าเท่ากับค่าจ้างอัตราสุดท้าย 30 วัน หรือเท่ากับค่าจ้างของการทำงาน 30 วันสุดท้ายสำหรับลูกจ้างซึ่งได้รับค่าจ้างตามผลงาน โดยคำนวณเป็นหน่วยด้วยการปรับปรุงกิจการ

ในกรณีที่บริษัทจะเลิกจ้างพนักงานเพราะเหตุปรับปรุงหน่วยงาน กระบวนการผลิต การจำหน่าย หรือการบริการ อันเนื่องมาจากการนำเครื่องจักรมาใช้ หรือเปลี่ยนแปลง เครื่องจักร หรือเทคโนโลยี ซึ่งเป็นเหตุให้ต้องลดจำนวนพนักงาน บริษัทจะปฏิบัติดังนี้

1. แจ้งวันที่จะเลิกจ้าง และรายชื่อพนักงานที่จะถูกเลิกจ้างให้พนักงาน และพนักงาน ตรวจแรงงานทราบล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 60 วัน

2. ถ้าไม่แจ้งแก่พนักงานที่จะเลิกจ้างทราบล่วงหน้า หรือแจ้งล่วงหน้าน้อยกว่าระยะเวลา 60 วัน บริษัทจะจ่ายค่าชดเชยแทนการบอกกล่าวล่วงหน้าแก่พนักงานเท่ากับอัตราค่าจ้างสุดท้าย 60 วัน หรือเท่ากับค่าจ้างของการทำงาน 60 วันสุดท้ายสำหรับพนักงานซึ่งได้รับ ค่าจ้างตามผลงาน โดยคำนวณเป็นหน่วย

3. ค่าชดเชยแทนการบอกกล่าวล่วงหน้านี้ให้ถือว่าบริษัทได้จ่ายสินจ้างแทนการบอกกล่าวล่วงหน้าตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ด้วย

4. บริษัทจะจ่ายค่าชดเชยพิเศษเพิ่มขึ้นจากค่าชดเชยปกติดังนี้

พนักงานที่ทำงานติดต่อกันเกิน 6 ปีขึ้นไป บริษัทจะจ่ายค่าชดเชยพิเศษเพิ่มขึ้นจากค่าชดเชยปกติไม่น้อยกว่าค่าจ้างอัตราสุดท้าย 15 วัน ต่อการทำงานครบ 1 ปี หรือไม่น้อยกว่าค่าจ้างของการทำงาน 15 วันสุดท้ายต่อการทำงานครบ 1 ปี สำหรับพนักงานซึ่งได้รับค่าจ้างตามผลงาน โดยคำนวณเป็นหน่วย ค่าชดเชยดังกล่าวนี้รวมแล้วต้องไม่เกินค่าจ้างอัตราสุดท้าย 360 วัน หรือไม่เกินค่าจ้างของการทำงาน 360 วันสุดท้าย สำหรับพนักงานซึ่งได้รับ ค่าจ้างตามผลงาน โดยคำนวณเป็นหน่วย กรณีระยะเวลาไม่ครบ 1 ปี ถ้าเศษของระยะเวลาทำงานมากกว่า 180 วัน ให้นับเป็นการทำงานครบ 1 ปี

หมวดที่ 9 บทเฉพาะกาล

1. ข้อกำหนดต่างๆ ในข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานฉบับนี้ ไม่สามารถครอบคลุมหรือบรรจุทุกสิ่งทุกอย่างไว้ทั้งหมดโดยละเอียดได้ เพื่อประโยชน์ทางการบริหารและความเข้าใจอันดี บริษัทจะกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในเรื่องต่างๆ ซึ่งไม่ขัดต่อกฎหมายคุ้มครองแรงงานและกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน หรือหากมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงแก้ไขเพิ่มเติมให้เหมาะสมยิ่งขึ้น บริษัทจะดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายคุ้มครองแรงงานและกฎหมายแรงงานสัมพันธ์

2. ถ้ามีข้อความใดที่มีได้ระบุไว้ในข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานนี้ ให้ถือหลักเกณฑ์การปฏิบัติตามกฎหมายคุ้มครองแรงงานและกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ ที่มีอยู่ในปัจจุบัน

3. หากพนักงานมีข้อสงสัยประการใดเกี่ยวกับข้อบังคับนี้ พนักงานสามารถสอบถามและขอคำอธิบายจากผู้บังคับบัญชาได้เสมอ นอกจากนี้พนักงานยังสามารถติดต่อแผนกบุคคลเพื่อขอคำแนะนำเพิ่มเติม

4. ข้อบังคับฉบับนี้มีผลใช้ตั้งแต่วันที่ 1 มีนาคม 2542 เป็นต้นไป

นอกจากการจัดโครงสร้างองค์กรเป็นฝ่าย แผนก ต่างๆ แล้วบริษัทฯ ยังได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพ เช่น คณะกรรมการสวัสดิการ คณะกรรมการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ คณะกรรมการความปลอดภัย คณะกรรมการ 5ส. คณะกรรมการส่งเสริมการพัฒนาตนเอง (ไคเซ็น) คณะกรรมการโรงงานสีขาว เป็นต้น

1.3 ระบบคุณภาพของบริษัท อาควา นิชิฮาระ คอร์ปอเรชั่น จำกัด

บริษัท อาควา นิชิฮาระ คอร์ปอเรชั่น จำกัด ดำเนินงานภายใต้ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001: 2000 ได้รับการรับรองคุณภาพ ISO 9002 ในปี 2542 และได้รับการรับรองระบบ ISO 9001: 2000 เมื่อวันที่ 14 ธันวาคม 2546 รวมถึงการนำกิจกรรม 5ส. และไคเซ็น (Kaizen) เข้ามาเสริมในการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานยิ่งขึ้น

บริษัท อakwa นิธิฮาร่า คอร์ปอเรชั่น จำกัด โดยผู้บริหารระดับสูง มีความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของระบบบริหารคุณภาพและมาตรฐาน ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 ซึ่งทำให้ผลิตภัณฑ์ที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมของบริษัทฯ สามารถตอบสนองความต้องการ และทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินการของบริษัทฯ บรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ บริษัทฯ จึงได้กำหนด และสื่อสาร นโยบายคุณภาพ เพื่อให้เป็นที่เข้าใจ และสามารถนำไปปฏิบัติได้โดยพนักงานทุกระดับ ดังนี้ “พัฒนาระบบบริหารคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อผลิตสินค้าและบริการ ที่มีคุณภาพ มีระบบการส่งมอบที่ดี ตรงต่อเวลา ด้วยคุณค่าที่ลูกค้าพึงพอใจ”

ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Kqi)

โดยการจัดทำระบบบริหารคุณภาพของบริษัทฯ ปฏิบัติเป็นไปตามแนวคิดกระบวนการ (Process Approach) มีการจัดทำดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยแนวคิดในการกำหนดแต่ละส่วนงาน ทุกส่วนงานควรมีดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เพราะจะเกิดการปรับปรุงว่าอะไรที่ทำได้ อะไรที่ทำได้ไม่ได้ 1) สะท้อนถึงผลสำเร็จของหน่วยงานนั้นๆ ภาระหน้าที่หลัก พยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วม ถ้ายังระบุที่สะท้อนภาระหน้าที่หลักไม่ได้ ก็ไม่เป็นไร ก็ต้องอาศัยเวลาของการเรียนรู้ แล้วจะค่อยระบุดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น 2) วัดโดยมีมาตรฐานของเวลา และระดับคุณภาพของผลงาน เน้นทำให้ได้ตามเวลาก่อน ถ้าทำได้ทันเวลาแล้วคุณภาพคืออะไร แล้วไคเซ็น ในเวลาต่อๆ มาให้คุณภาพดีขึ้น 3) เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มากกว่าการบรรลุเป้าหมาย เป้าหมาย ไม่ใช่สิ่งสำคัญที่สุด เพราะเป้าหมายตั้งไว้สูงก็จะบรรลุยาก ตั้งเป้าหมายต่ำก็ทำให้ความคิดที่จะปรับปรุงลดลง สิ่งที่สำคัญกว่าเป้าหมาย คือทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สม่าเสมออาจจะกำหนดเป้าหมายขั้นต่ำ และขั้นสูง อย่างน้อยต้องไม่ต่ำกว่าขั้นต่ำ เมื่อได้ขั้นต่ำแล้ว ก็ปรับปรุงไปสู่ขั้นสูงไม่หยุดอยู่กับที่ 4) ต้องมีข้อมูล สาเหตุหรือปัจจัย ที่ทำให้ไม่ได้ เพื่อประโยชน์ของการวิเคราะห์ปรับปรุง ข้อ 3 จะเป็นจริงได้ต้องมีข้อมูลประกอบ ไม่นั่นว่าจะเก็บแค่ตัวเลขทางสถิติเพื่อรายงาน แต่ให้เน้นว่าอะไรคือสาเหตุหรือปัจจัยที่ทำให้ทำไม่ได้ 5) เก็บสถิติสิ่งที่ได้ปรับปรุง สิ่งที่ได้ปรับปรุง แม้ว่าไม่ตรงกับดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยตรง ก็ควรเก็บเป็นข้อมูล เพราะมันบอกถึงการพัฒนาของหน่วยงาน เมื่อเวลาผ่านไปหน่วยงานของเราได้ปรับปรุงพัฒนาขึ้นหรือไม่ นั่นคือสิ่งที่ต้องการคำตอบ ถ้าเขียนเป็นกราฟ เส้นกราฟของการพัฒนาต้องพุ่งขึ้น 6) ข้อมูลที่วัด ต้องเป็นข้อมูลที่เกิดจากการทำงานจริง ผู้ปฏิบัติงานได้เห็น ได้สัมผัสเองทุกวัน ทำให้เขาสามารถปรับปรุงได้เองบางส่วน โดยไม่ต้องรอรายงาน ไม่ต้องรอสรุปลิ้นเดือน หรือ ลิ่นงวด ว่าเพราะอะไร วันนี้ไม่ได้ ไม่ได้เพราะอะไร แก้ไขได้เองหรือไม่ ถ้าได้ก็แก้ไขเลย เพราะฉะนั้นสิ่งที่ทำไม่ได้แต่แก้ไขได้ง่าย หรือเกิดจากความบกพร่อง

ภายในสมาชิกสามเหลี่ยมเอง จะถูกแก้ไขในทันที จะเหลือสิ่งที่แก้ไขยาก หรือเกิดจากหน่วยงานก่อนหน้า ที่ต้องอาศัยการวิเคราะห์ ที่จะรอรายงาน ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานระบบคุณภาพ กำหนดเพื่อตอบสนอง คุณภาพสินค้าและบริการที่ส่งถึงมือลูกค้า การส่งมอบผลตอบสนองของลูกค้า และวัด ได้ว่าระบบคุณภาพมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 1 แสดงดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Kqi) แต่ละหน่วยงาน

ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Kqi)	การคำนวณ	เป้าหมาย ต่อเดือน
แผนกผลิต PE		
- ลด PE ที่ผลิตไม่ได้ตามความต้องการ หรือไม่ทันต่อการขึ้นรูปถึง	$\frac{\text{จำนวนที่ผลิตไม่ได้หรือไม่ทัน} \times 100}{\text{จำนวนที่ผลิตได้} + \text{จำนวนที่ผลิตไม่ได้หรือไม่ทัน}}$	ไม่เกิน 0.2%
- ลด DEFECT (ROTO) การผลิต ที่เกิดจากการปฏิบัติงาน	$\frac{\text{DEFECT จากการปฏิบัติงาน} \times 100}{\text{ผลผลิตดีที่ผลิตได้} + \text{DEFECT จากการผลิตปฏิบัติงาน} + \text{REJECT จากการผลิตปฏิบัติงาน}}$	ไม่เกิน 0.2%
- ลด REJECT (ROTO) การผลิต ที่เกิดจากการปฏิบัติงาน	$\frac{\text{REJECT จากการผลิตปฏิบัติงาน} \times 100}{\text{ผลผลิตดีที่ผลิตได้} + \text{DEFECT จากการผลิตปฏิบัติงาน} + \text{REJECT จากการผลิตปฏิบัติงาน}}$	ไม่เกิน 0.2%
- ลดการผลิตอุปกรณ์ที่มีการแก้ไขและไม่ทันต่อการประกอบถึง	$\frac{\text{จำนวนที่ผลิตที่มีการแก้ไขหรือไม่ทัน} \times 100}{\text{จำนวนที่ผลิตได้} + \text{จำนวนที่ผลิตที่มีการแก้ไขหรือไม่ทัน}}$	ไม่เกิน 0.2%
- ลดการประกอบถึง Small Tank ที่ไม่ได้ตามแผน	$\frac{\text{จำนวนถึงที่ประกอบไม่ได้ตามแผน} \times 100}{\text{จำนวนถึงดีที่ประกอบได้} + \text{จำนวนถึงที่ประกอบไม่ได้ตามแผน}}$	ไม่เกิน 0.2%
- ลดจำนวนถึงที่ไม่ได้มาตรฐานหลุดไปถึงมือลูกค้า	$\frac{\text{จำนวนถึงที่มีการแก้ไข} \times 100}{\text{จำนวนถึงดีที่ทำได้} + \text{จำนวนถึงที่มีการแก้ไข}}$	ไม่เกิน 0.2%
- ลดจำนวนใบสั่งแผนผลิตประจำวันที่ผิดพลาด	$\frac{\text{จำนวนใบสั่งผลิตที่ผิดพลาด} \times 100}{\text{จำนวนใบสั่งผลิตที่ออกไป}}$	ไม่เกิน 1 %

ตารางที่ 1 แสดงดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Kqi) แต่ละหน่วยงาน (ต่อ)

ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Kqi)	การคำนวณ	เป้าหมาย ต่อเดือน
แผนกวิศวกรรมการผลิต		
- พัฒนาผลิตภัณฑ์เสร็จทันตามแผนการออก ผลิตภัณฑ์	$(วันที่เสร็จจริง - วันที่กำหนดเสร็จ) \leq 0$	0 วัน
- สินค้าได้คุณภาพโดยมีต้นทุนไม่เกิน เป้าหมายที่กำหนดไว้	$(ต้นทุนจริง - ต้นทุนเป้าหมาย) \leq 0$	0 บาท
แผนกธุรการโรงงาน		
- ลด การรับสินค้าไม่ทันกำหนด	$\frac{\text{จำนวนการรับสินค้าไม่ทันกำหนด}}{\text{จำนวนใบ PO ทั้งหมด (เขตอยุธยา)}}$ X 100	ไม่เกิน 5%
- ลด การสั่งซื้อสินค้าผิดพลาด	$\frac{\text{จำนวนครั้งการสั่งซื้อสินค้าผิดพลาด}}{\text{จำนวนใบ PO ทั้งหมด (เขตอยุธยา)}}$ X 100	ไม่เกิน 3%
- ลดสถิติการเกิดอุบัติเหตุ	$\frac{\text{จำนวนครั้งที่เกิดอุบัติเหตุ}}{\text{จำนวนพนักงานทั้งหมด}}$ X 100	ไม่เกิน 1.5%
แผนกควบคุมต้นทุนผลิต		
- ปิดบัญชีต้นทุนผลิต ทันภายในกำหนด	จำนวนวันที่ปิดบัญชีได้จริง	ไม่เกิน 3 วัน
- ปรับปรุงต้นทุนผลิตหลังปิดบัญชีครั้งแรก ไม่เกินเป้าหมาย	$\frac{\text{มูลค่าต้นทุนที่ปรับปรุง}}{\text{มูลค่าต้นทุนรวมที่ปิดบัญชีครั้งแรก}}$ X 100	ไม่เกิน 0.5%

ที่มา : อากวา นิชิฮาร่า คอร์ปอเรชั่น. 2552 : ประกาศ

บริษัท อากวา นิชิฮาร่า คอร์ปอเรชั่น จำกัด ได้นำระบบการบริหารจัดการโดยใช้เครื่องมือระบบ 5ส. และกิจกรรมข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง (Kaizen) เพื่อการปรับปรุงการทำงานของพนักงานทุกระดับเพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพและคุณภาพในการปฏิบัติงาน 5ส. เป็นระบบที่มี

ประสิทธิภาพสูงระบบหนึ่งของการบริหารที่ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจ เนื่องจากลูกค้าเลือกซื้อสินค้าได้ตามใจชอบและความต้องการของลูกค้าไม่มีที่สิ้นสุดย่อมอยากได้สิ่งที่ดีกว่าอยู่เสมอ ดังนั้นพนักงานทุกคนจะต้องร่วมมือพัฒนาและปรับปรุงงานของตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เพื่อให้สู้กับคู่แข่งได้ และ 5ส. คือ การปรับปรุงงานของตัวพนักงานเอง โดย สะสาง (Seiri) สะดวก (Seiton) สะอาด (Seiso) สุขลักษณะ (Seiketsu) สร้างนิสัย (Shitsuke)

ส.1 : สะสาง หมายถึง การแยกให้ชัดเจนของที่จำเป็นในการใช้งาน กับของที่
ไม่จำเป็นต้องใช้ รวมถึงของที่ ไม่เกี่ยวข้องในการทำงาน และให้ขจัดของที่ ไม่จำเป็น
ออกไปจากสถานที่ทำงาน

ส.2 : สะดวก หมายถึง การนำของที่จำเป็นในการใช้งานมาจัดการให้เป็นระเบียบ ให้
ง่าย และสะดวกในการหยิบใช้ และทำให้ทุกคนดูแลรู้ว่าคืออะไร

ส.3 : สะอาด หมายถึง การทำความสะอาดสถานที่ทำงานอย่างดี ให้นำอยู่เสมอ เพื่อ
ขจัดฝุ่นละอองที่อยู่บนพื้น สิ่งของเครื่องใช้เครื่องมือ เครื่องจักร และอุปกรณ์ต่างๆ

ส.4 : สุขลักษณะ หมายถึง สภาพแวดล้อม สะอาดตา โดยการรักษา 3 ส แรก ให้คงอยู่
หรือทำให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เพื่อสุขภาพอนามัย และความปลอดภัย

ส.5 : สร้างนิสัย หมายถึง การฝึกฝนให้ทุกคนปฏิบัติอย่างถูกต้อง และคิดเป็นนิสัย
ตามกฎเกณฑ์การจัดความเป็นระเบียบเรียบร้อยในหน่วยงานให้เป็นอย่างต่อเนื่อง

ผู้วิจัยได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการเป็นคณะกรรมการบริหารกิจกรรม 5ส. โดยการนำหลักการ
บริหารจัดการเข้าช่วย มีการแบ่งงานออกเป็นฝ่ายต่างๆ เพื่อกำหนดผู้รับผิดชอบ พนักงานจะได้รับ
การอบรมความรู้เกี่ยวกับ 5ส. โดยมีการอบรมจากวิทยากรภายในและภายนอก ซึ่งจะมีประโยชน์ต่อ
พนักงานเองโดยตรงคือ สภาพแวดล้อมน่าทำงาน ช่วยให้มีมีความสุข เกิดความปลอดภัย มีขวัญและ
กำลังใจที่ดี การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเกิดนิสัยปรับปรุงงานที่ตนเองทำอยู่ ประโยชน์ต่อบริษัท
จะมีพนักงานที่มีคุณภาพ มีวินัยในการทำงาน ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและการดำเนินงาน
ของบริษัท ส่วนประโยชน์ต่อลูกค้า จะได้รับผลิตภัณฑ์ที่ดีมีคุณภาพตามความต้องการ

กิจกรรมข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงหรือไคเซ็น (Kaizen) ผู้บริหารได้เห็นความสำคัญ
ของการนำกิจกรรมข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงมาใช้ภายในบริษัทฯ เพื่อกิจประสิทธิภาพในการ
ปฏิบัติงานมากขึ้น ในตัวหนังสือญี่ปุ่นนั้นแปลตามตัวได้ว่า “ปรับปรุงไปในทางที่ดีขึ้น” อาจจะทำให้
บางคนพอเข้าใจขึ้นมาบ้างแต่ในโลกนี้ย่อมไม่มีคำนิยามใด ๆ ที่จะทำให้คนเข้าใจได้ทันที ถ้า
อย่างนั้นเพื่อให้เข้าใจได้ง่ายจะนิยามคำว่า “ไคเซ็น คือ การทำงานให้น้อยลง” โดยมีแนวทางคือด้วย
การเปลี่ยนวิธีการทำงานเสียใหม่ ดังนั้น ไคเซ็น คือ การทำงานให้น้อยลงด้วยการเปลี่ยนวิธีการ
ทำงานเสียใหม่ กิจกรรมไคเซ็นคือ กิจกรรมที่ทำให้ทำงานน้อยลง คือการทำงานให้น้อยลง โดยการ

ปรับเปลี่ยนวิธีทำงานของตนเองจากการเริ่มในสิ่งง่ายๆ รอบตัวและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สำหรับหลักการในการทำ โไลเซ็น ที่ นาย บุงจิ โทซาวา (Mr. Bunji Tozawa) บริษัทฯ มีการส่งเสริมการทำกิจกรรมโไลเซ็น โดยมีคณะกรรมการผู้บริหารกิจกรรม และการรณรงค์ให้ทั้งบริษัททำงานให้น้อยลง ในสมัยก่อนการที่จะบรรลุหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายมานั้น วิธีที่ชอบใช้กันก็คือ พยายามเข้าไป ทำอย่างเต็มที่ แต่ปัจจุบันซึ่งเป็นยุคที่ต้องการประหยัดเวลา ไม่สามารถนำวิธีเหล่านี้มาใช้ได้อีกต่อไปในการบรรลุเป้าหมายการทำงานนั้น พนักงานจำเป็นจะต้องทำงานให้น้อยลงแน่นอนจะต้องเป็นการ โไลเซ็นที่มีการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนหรือวิธีการทำงานโดยใช้หลัก 3 ประการคือ 1) การเลิก เมื่อพนักงานทราบปัญหา และคิดว่างานที่ทำให้เกิดของเสีย หรือเกิดความสูญเสียเปล่าจากการทำงานนั้นๆ สามารถเลิกทำทันทีหรือไม่ ถ้าเลิกได้ก็ให้เลิกทำทันที 2) การลด หากงานนั้นไม่สามารถเลิกทำได้ทันที ก็จะต้องกลับมาดูว่าถ้าเลิกไม่ได้แล้วเราจะลดของเสียหรือความสูญเสียเปล่าเหล่านั้นลงได้หรือไม่ 3) การเปลี่ยน ซึ่งหากงานนั้นเราเลิกทำไม่ได้ และไม่สามารถหาวิธีที่จะช่วยให้อะไรของเสียหรือความสูญเสียเปล่าลดลงได้ ก็ต้องคิดหาทางเปลี่ยนวิธีการในการทำงานนั้นว่ามีวิธีการอื่นใดอีกบ้าง ที่จะทำให้ไม่เกิดหรือลดของเสียหรือความสูญเสียเปล่าที่มีอยู่ลงได้

ผู้วิจัยได้มีส่วนกำหนดและการปรับปรุงการใช้เครื่องมือนี้กับการทำงานประจำที่มีงานการปรับปรุงงาน โดยเป็นหนึ่งในคณะกรรมการเพื่อส่งเสริมประชาสัมพันธ์ให้พนักงานทุกคนทำงานได้มีความรู้ความเข้าใจและรู้สึกถึงการที่ต้องมีการปรับปรุงพัฒนาวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา ทำให้ไม่เบื่อหน่ายในหน้าที่ประจำ ดังนั้นผลที่ได้ก็จะทำให้เกิดเทคนิคใหม่ๆ ในการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงาน ที่มีคุณภาพสูงกว่าทางบริษัทฯ กำหนดและสิ่งที่เหนืออื่นใดพนักงานทุกคนมีความคิดที่จะปรับปรุงงานตลอดเวลา ทำให้ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตเกิดขึ้นของเสียมีปริมาณน้อยลง เป็นการประหยัดต้นทุนการผลิตทางอ้อม จึงช่วยให้เกิดประสิทธิภาพ ภายในองค์กรที่เกิดจากพนักงานโดยตรง

2. แนวคิดที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น

คำว่า “ความคิดเห็น (Opinion) กับทัศนคติ (Attitude) มักจะถูกสลับกันได้เสมอ ความคิดเห็นเป็นเพียงความเชื่อที่ไม่ได้ตั้งอยู่บนความแน่นอน หรือความรู้อันแท้จริง แต่ตั้งอยู่ที่จิตใจ ความคิดเห็น และการลงความเห็นของแต่ละบุคคลที่เห็นว่าจะเป็นอย่างจริง หรือน่าจะตรงตามที่คิดไว้ ส่วนทัศนคติ มักจะหมายถึง ความพยายามที่จะทำ (Intention to act) ซึ่งจะเกี่ยวข้องอย่างมากกับอุปนิสัย และพฤติกรรม มีนักวิชาการทั้งของไทย และต่างประเทศได้ให้ความหมายไว้น่าสนใจดังนี้ พจนานุกรมศัพท์สังคมวิทยา ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (พ.ศ. 2524) ได้ให้ความหมายของความ

คิดเห็นว่าเป็นข้อพิจารณาเห็นว่าเป็นจริงจากการใช้ปัญญา ความคิดประกอบ ถึงแม้จะไม่ได้อาศัยหลักฐานพิสูจน์ยืนยันได้เสมอไป

พจนานุกรมทางการศึกษา (สิริพร บุญนันท. 2539 : 6) สรุปว่าความคิดเห็นหมายถึงการ แสดงออกด้านความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดด้วยการพูด การเขียน โดยมีพื้นฐานความรู้เดิม ประสบการณ์ที่บุคคลได้รับตลอดจนสภาพแวดล้อมของบุคคลนั้นเป็นหลักในการแสดงความคิดเห็น

เบสท์ (John W. Best) (สิริพร บุญนันท. 2539 : 6) กล่าวว่า ความคิดเห็นเป็นการแปลความหมายหรือการลงความเห็นที่เกิดจากข้อเท็จจริงซึ่งแต่ละบุคคลคิดว่าถูกต้องแต่คนอื่นๆ อาจไม่เห็นด้วยก็ได้

จากแนวความคิดเห็นดังกล่าว สรุปได้ว่า ความคิดเห็นเป็นข้อพิจารณาเห็นว่าเป็นจริงจากการใช้ปัญญาและเป็นการแปลความหมายหรือความเห็นที่เกิดจากข้อเท็จจริงที่แสดงออกโดยความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งหนึ่งสิ่งนั้นด้วยการพูด การเขียน โดยมีพื้นฐานความรู้เดิม ประสบการณ์ สภาพแวดล้อมของบุคคลนั้น

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Efficiency) หมายถึง ผลการปฏิบัติงาน (Performance) คือเมื่อมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ก็ถือว่ามีประสิทธิภาพในการทำงานสูง และในทางตรงข้าม หากการปฏิบัติงานที่ไม่ดี ก็ถือว่ามีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ ซึ่งความหมายโดยตรงของประสิทธิภาพนั้น มีผู้ให้ความหมายต่างๆ ดังนี้

ซิมอน (Herbert A. Simon) (สุชาติ กาญจนนิมมาน. 2541:11-12) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับประสิทธิภาพว่าในเชิงธุรกิจเกี่ยวกับการทำงานของเครื่องจักร โดยพิจารณาว่างานใดมีประสิทธิภาพสูงสุดนั้นดูจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลผลิต (Output) ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าประสิทธิภาพเท่ากับผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้านั้นเอง แต่ถ้าเป็นระบบราชการต้องนำความพึงพอใจของประชาชนผู้มาขอรับบริการรวมอยู่ด้วย อาจเขียนสมการดังนี้

$$\text{องค์การเอกชน} : E = (O - I)$$

$$\text{องค์การราชการ} : E = (O - I) + S$$

E = ประสิทธิภาพในการทำงาน (efficiency)

O = ผลผลิตหรือผลงานที่ได้รับออกมา (output)

I = ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรทางการบริหารที่ใช้ไป (input)

S = ความพึงพอใจในผลงานที่ออกมา (satisfaction)

พีเตอร์สัน และ พาว์แมน (Peterson and Plowman) (ควรวคิด ชโลธรังสี. 2542 : 5) ได้กล่าวถึงความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพในการบริหารงานด้านธุรกิจในความหมายอย่างแคบว่าหมายถึง การลดต้นทุนในการผลิต และในความหมายอย่างกว้างหมายถึง คุณภาพของการมีประสิทธิภาพ (Quality of effectiveness) และความสามารถในการผลิต (Competence and capability) การดำเนินงานด้านธุรกิจจะถือว่ามีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ก็เพื่อสามารถผลิตสินค้าหรือบริการในปริมาณและคุณภาพที่ต้องการอย่างเหมาะสม และต้นทุนน้อยที่สุด เพื่อค้ำประกันถึงสถานการณ์และข้อผูกพันด้านการเงินที่มีอยู่ ดังนั้นแนวความคิดของคำว่า ประสิทธิภาพทางด้านธุรกิจในที่นี้ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ

1. ต้นทุน (Cost)
2. คุณภาพ (Quality)
3. ปริมาณ (Quantity)
4. วิธีการในการผลิต (Method)

บาร์นาร์ด (Barnard. 1972 : 146) ได้อธิบายว่า การดำเนินงานที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพนั้นคือการดำเนินให้งานเป็นไปตามความคาดหวัง ผลของการดำเนินงานที่เกิดขึ้นโดยไม่มี ความคาดหวังนั้น ไม่มีความสำคัญ

อีเมอร์สัน (Emerson) (สมพงษ์ เกษมสิน. 2521 : 30) ได้ให้เขียนหนังสือชื่อเรื่อง “The Twelve Principle of Efficiency” พื้นฐานของประสิทธิภาพโดยมีสาระสำคัญ 12 ประการคือ

1. ทำความเข้าใจและกำหนดแนวคิดในการทำงานให้ชัดเจน
2. ใช้หลักสามัญสำนึกในการพิจารณาความน่าจะเป็นของงาน
3. คำแนะนำปรึกษาต้องมีความสมบูรณ์และถูกต้องชัดเจน
4. มีการรักษาระเบียบวินัยในการทำงาน
5. ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม
6. การทำงานต้องมีความเชื่อถือได้ มีความรวดเร็วฉับพลัน มีสมรรถภาพและมีการลงหลักฐานเป็นลายลักษณ์อักษร
7. งานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึง
8. งานสำเร็จทันเวลา
9. ผลของงานได้มาตรฐาน
10. การดำเนินงานสามารถยึดเป็นมาตรฐานได้
11. กำหนดมาตรฐานที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการฝึกสอนงานได้
12. ให้บำเหน็จรางวัลแก่งานที่ดี

ฮาร์ริงตัน (Harrington. 1996 : 251) ได้ซึ่งกำหนดหลักการงานให้มีประสิทธิภาพไว้ 12 ประการ ที่สะท้อนถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการบริหารจัดการที่มีระบบ โดยมุ่งที่การทำงานให้เหมาะสมและง่ายขึ้น ซึ่งจะลดความสิ้นเปลืองในด้านต่าง ๆ มีรายละเอียดดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน (Clearly defined ideal) ผู้บริหารต้องทราบถึงสิ่งที่ต้องการ เพื่อลดความคลุมเครือและความไม่แน่นอน
2. ใช้หลักเหตุผลทั่วไป (Common sense) ผู้บริหารต้องพัฒนาความสามารถ สร้างความแตกต่างโดยค้นหาความรู้ และคำแนะนำให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
3. คำแนะนำที่ดี (Competent counsel) ผู้บริหารต้องการคำแนะนำจากบุคคลอื่น
4. วินัย ผู้บริหารควรกำหนดองค์การเพื่อให้พนักงานเชื่อถือตามกฎและวินัยต่าง ๆ
5. ความยุติธรรม (Fair deal) ผู้บริหารควรให้ความยุติธรรม และความเหมาะสม
6. มีข้อมูลที่เชื่อถือได้ เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง และแน่นอน (reliable, diate, accurate, and Permanent records) ผู้บริหารควรมีข้อเท็จจริงเพื่อใช้ในการตัดสินใจ
7. ความฉับไวของการจัดส่ง (Dispatching) ผู้บริหารควรใช้การวางแผนตามหลักวิทยาศาสตร์สำหรับแต่ละหน้าที่เพื่อให้องค์การทำหน้าที่ได้อย่างราบรื่นและบรรลุจุดมุ่งหมาย
8. มาตรฐานและตารางเวลา (Standards and schedules) ผู้บริหารต้องพัฒนาวิธีการทำงานและกำหนดเวลาทำงานสำหรับแต่ละหน้าที่
9. สภาพมาตรฐาน (Standardized conditions) ผู้บริหารควรรักษาสภาพแวดล้อมให้ดี
10. การปฏิบัติการที่มีมาตรฐาน (Standardized operations) ผู้บริหารควรรักษารูปแบบมาตรฐานของวิธีการปฏิบัติที่ดี
11. มีคำสั่งการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานระบุไว้ (Written standard - practice instructions) ผู้บริหารต้องระบุการทำงานที่มีระบบถูกต้องและเป็นลายลักษณ์อักษร
12. การให้รางวัลที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency reward) ผู้บริหารควรให้รางวัลพนักงานสำหรับการทำงานที่เสร็จสมบูรณ์

ชงชัย สันติวงษ์ (2541 : 30) กล่าวว่า ความมีประสิทธิภาพ หมายถึง การมีสมรรถนะสูง สามารถมีระบบการทำงานสร้างสมรรถพยากร และความมั่นคงเก็บไว้ภายในเพื่อการขยายตัวต่อไป และเพื่อเอาไว้สำหรับรองรับสถานการณ์ที่อาจเกิดวิกฤติการณ์จากภายนอกได้ด้วย นอกจากนี้แล้ว ชงชัย สันติวงษ์ ยังได้รวบรวมความคิดของนักวิชาการอีกหลายท่านที่ได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างคำว่าประสิทธิผลขององค์กร (Organizational effectiveness) และประสิทธิภาพขององค์กร (Organizational efficiency) ไว้ว่า ประสิทธิผล หมายถึง ความสำเร็จในการที่สามารถดำเนินกิจการก้าวหน้าไป และสามารถบรรลุเป้าหมายต่างๆ ที่องค์การตั้งไว้ ส่วนประสิทธิภาพ หมายถึง การ

เปรียบเทียบ ทรัพยากรที่ใช้กับผลที่ได้จากการทำงานว่าดีขึ้นอย่างไร แลไหน ในขณะที่กำลังทำงานตามเป้าหมายขององค์กร

กันตยา เพิ่มผล (2541 : 2) กล่าวถึง ประสิทธิภาพ ว่า “ประสิทธิภาพ” หมายถึง ขนาดและความสามารถของความสำเร็จ หรือบรรลุผลตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของตนเองและองค์กร

อภิรักษ์ จันตะณี (2550 : 47) ได้อธิบายถึง “ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน” (Efficiency) หมายถึง การปฏิบัติงานหรือการดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้หรือได้ผลสำเร็จของงาน โดยใช้เวลาและทรัพยากรตามที่กำหนดไว้ หรือการใช้ทรัพยากรเท่าเดิม เช่น ความสามารถ ความถูกต้อง และความรวดเร็วทันเวลาที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงาน รวมทั้งการสำเร็จเสร็จสิ้นตรงเวลาและบรรลุตามจุดมุ่งหมายของกิจกรรม และให้ความหมาย “ประสิทธิภาพทางการผลิต” ไว้ 5 กรณี คือ

1. ใช้ปัจจัย (Input) เท่าเดิม ได้ผล (Output) เพิ่มขึ้น
2. ใช้ปัจจัย (Input) ลดลง ได้ผล (Output) เท่าเดิม
3. ใช้วัตถุดิบเพิ่มขึ้น 5% ให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นมากกว่า 5%
4. การใช้เวลา เท่าเดิม ได้ผลงาน/ผลผลิต เพิ่มขึ้น
5. การใช้เวลา ลดลง ได้ผลงาน/ผลผลิต เท่าเดิม

สุนันทา เลานันท์ (2541 : 42) ได้อธิบายว่า การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของทีมจะมีลักษณะพอสรุปได้ดังนี้

1. สมาชิกมีความเข้าใจในบทบาทของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่มเป็นอย่างดี
2. สมาชิกมีความเข้าใจในลักษณะของทีมและบทบาทของทีมที่มีต่อการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กร
3. สมาชิกทุกคนมีการสื่อสารถึงกันและกันโดยสะดวกและคล่องตัว
4. สมาชิกทุกคนต่างสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี
5. สมาชิกแต่ละคนต่างเข้าใจกระบวนการทำงานกลุ่ม เข้าใจพฤติกรรมและพลวัตกลุ่มที่ช่วยให้กลุ่มทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด
6. ทีมมีแนวทางการทำงานและการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพทั้งระดับกลุ่มและระหว่างกลุ่ม
7. ทีมสามารถใช้ความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์มากกว่าที่จะเป็นการทำลาย
8. สมาชิกให้ความร่วมมือ มีการประสานงานอย่างดีระหว่างสมาชิกในกลุ่ม และลดการแข่งขันชิงดีชิงเด่นซึ่งจะนำไปสู่ความเสียหายของกลุ่มและองค์กร
9. ทีมมีการเพิ่มประสิทธิภาพและสมรรถภาพของทีม โดยประสานกับทีมอื่น

10. สมาชิกทุกคนมีความเคารพในหน้าที่ของแต่ละคน มีการกำหนดหน้าที่ให้แก่งานและกันและสนับสนุนกันและกัน

จากแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานดังกล่าว สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน คือ การปฏิบัติงานหรือการทำกิจกรรมใดๆ ที่ได้มีการตั้งเป้าหมายไว้ โดยสามารถปฏิบัติได้เป็นไปตามที่วางแผน การใช้ทรัพยากรที่กำหนดไว้ ทันเวลา ได้คุณภาพ ได้ผลงาน เท่ากับหรือเพิ่มขึ้นกว่าปัจจัยนำเข้า

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการ

การบริหารและการจัดการ เป็นคำที่มีความหมายที่ใช้ในบริหารงานในการควบคุมดูแลกิจการหรือองค์กรให้สามารถดำเนินกิจการอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรแต่ละองค์กรตั้งไว้ โดยความหมายของคำทั้งสองใกล้เคียงกัน แต่เลือกใช้ในการบริหารงานในองค์กรที่แตกต่างกัน ดังนี้

การบริหาร (Administrative) นิยมใช้ในการบริหารระดับสูง โดยมีหน้าที่หลักคือกำหนดนโยบายที่สำคัญ และการกำหนดแผนงานขององค์กร เป็นคำที่นิยมใช้ในการบริหารรัฐกิจ (Public administrative)

การจัดองค์การ (Management) ใช้กับการบริหารงานที่มุ่งเน้นการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามนโยบาย (แผนที่วางไว้) ส่วนใหญ่นิยมใช้กับการจัดการธุรกิจ (Business management)

กอมซ์ และบัคกิน (Gomez & Balkin) (ประสงค์ ประณีตพลกรัง และคณะ. 2543 : 9-18) ได้กล่าวถึงความหมายของคำว่า การบริหารและการจัดการคือกำหนดนโยบายที่สำคัญ และการกำหนดแผนงานขององค์กรรวมถึงการบริหารงานที่มุ่งเน้นการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายที่วางแผนที่วางไว้เพื่อให้กิจการหรือองค์กรสามารถดำเนินกิจการอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ โดยขอบวนการของการจัดการเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มีอยู่ 4 ขั้นตอน

ขอบวนการของการจัดการเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มีอยู่ 4 ขั้นตอนดังนี้คือ

1. การวางแผน (Planning) ด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) การกำหนดแนวการดำเนินงาน (Map out activities) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การจัดการ (Organizing) เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ไม่ว่าจะเป็นด้านบุคลากร การเงิน โครงสร้าง การสื่อสาร และข้อมูลต่างๆ ที่จะเป็นสิ่งที่สนับสนุน ด้วยการกำหนดบทบาทและหน้าที่ของแต่ละคน ตลอดจนขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ

3. การชักนำ (Leading) ประกอบด้วย การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา การสั่งการ การคัดเลือกช่องทางสื่อสารที่มีประสิทธิภาพที่สุด ตลอดจนการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

4. การควบคุม (Controlling) เป็นกิจกรรมการติดตามผลและการแก้ไขปรับปรุงสิ่งที่จำเป็น เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่างานบรรลุผลตามที่ได้วางแผนไว้

จากแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารคือกำหนดนโยบาย และแผนงานขององค์กรที่สำคัญ ส่วนการจัดการใช้กับการบริหารงานที่มุ่งเน้นการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายที่วางแผนไว้เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินกิจการอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ โดยขบวนการจัดการเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มีอยู่ 4 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์กร การชักนำ และการควบคุม ซึ่งองค์กรที่ประสบความสำเร็จ จะเกิดได้จากการปฏิบัติตามขั้นตอนดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพ

3. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

3.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพ

ทฤษฎีองค์การ (Organization theory) ซึ่งเป็นการศึกษาและการออกแบบ องค์การที่มีรูปแบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency) ก่อให้เกิดประสิทธิผล (Effectiveness) ซึ่งผู้บริหารนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ มีองค์ประกอบ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมขององค์การ (Organization environment)
2. การประมวลผลสารสนเทศและการตัดสินใจเลือก (Information processing and Choices)
3. การปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Adaptation and change)
4. เป้าหมายขององค์การ (Goals)
5. ชนิดของงานที่จะทำให้เป้าหมายสำเร็จ (Work)
6. การออกแบบองค์การ (Organization design)
7. ขนาดและความสลับซับซ้อนขององค์การ (Size and complexity)
8. วัฒนธรรมองค์การ (Organization culture)
9. อำนาจและหน้าที่ (Power and authority)

ชาลีนิคและคณะ (ซุมสัคคี ชุมนุม. 2541 : 81; อ้างอิงจาก Zaleanick and others. 1958. **Motivation Productivity and Satisfaction of Workers.** p.142) ได้กล่าวว่า ในการจะปฏิบัติงานให้ได้ผลดีหรือไม่นั้น ผู้ปฏิบัติงานจะต้องได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งภายนอกและภายใน (External and internal need) ซึ่งหากได้รับการตอบสนองแล้วย่อมหมายถึงการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวอย่างความต้องการภายนอก ได้แก่

1. รายได้หรือค่าตอบแทน
2. ความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน
3. สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ดี
4. ตำแหน่งหน้าที่

ตัวอย่างความต้องการภายใน ได้แก่

1. ความต้องการได้รับการยอมรับจากหมู่คณะ
2. ความต้องการแสดงความรู้สึกเกี่ยวกับการจงรักภักดี ความเป็นเพื่อนและความรัก
3. ความต้องการในศักดิ์ศรีของตนเอง

เบคเกอร์ และนูฮิวเซอร์ (Becker and Nuhauser. 1975 : 9) ได้เสนอตัวแบบจำลองเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร (Model of organizational efficiency) โดยได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กร นอกจากจะพิจารณาถึงทรัพยากร เช่น คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์ที่เป็นปัจจัยนำเข้า และผลผลิตขององค์กร คือ การบรรลุเป้าหมายแล้ว องค์กรในฐานะที่เป็นองค์กรระบบเปิด (Open system) ยังมีปัจจัยประกอบอื่นๆ อีกดังแบบจำลองในรูปสมมติฐาน ต่อไปนี้

1. หากสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรมีความซับซ้อนต่ำ (Low task environment complexity) หรือมีความแน่นอน (Certainty) มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติในการทำงานขององค์กรอย่างละเอียด แน่ชัด จะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กรมากกว่าองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่อยู่ยากซับซ้อนสูง (High task environment complexity) หรือมีความไม่แน่นอน (Uncertainty)

2. การกำหนดระเบียบปฏิบัติชัดเจน เพื่อเพิ่มผลการทำงานที่มองเห็นได้มีผลทำให้ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นด้วย

3. ผลการทำงานที่มองเห็นได้ สัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพ

4. หากพิจารณาควบคู่กัน จะปรากฏว่าการกำหนดระเบียบปฏิบัติอย่างชัดเจน และผลการทำงานที่มองเห็นได้ มีความสัมพันธ์มากขึ้นต่อประสิทธิภาพ มากกว่าตัวแปรแต่ละตัวตามลำพัง

ชาเลื่อง พุฒพรหม (2545 : 25) ได้กล่าวว่า ปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญมีอย่างน้อย 7 ประการ ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) อำนาจหน้าที่ (Authority) เวลา (Time) กำลังใจในการทำงาน (Will) และความสะดวกต่าง ๆ (Facilities) โดยได้ความสำคัญไปที่อำนาจหน้าที่และการใช้เวลาที่เหมาะสม และได้กล่าวถึงแนวคิดของโทมัส เจ ปีเตอร์ (Thomas J. Peters) ซึ่งเสนอปัจจัย 7 ประการ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กร คือ

1. กลยุทธ์ (Strategy) ซึ่งเกี่ยวข้องกับกำหนดยุทธศาสตร์ การพิจารณาจุดอ่อนและจุดแข็งภายในองค์กร โอกาส และอุปสรรคภายนอก
2. โครงสร้าง (Structures) โครงสร้างและขนาดองค์กรที่เหมาะสมจะช่วยให้การปฏิบัติงาน
3. ระบบ (System) ขององค์กรที่จะบรรลุเป้าหมาย
4. แบบ (Styles) รูปแบบของการบริหารของผู้บริหารเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร
5. บุคลากร (Staff) ผู้ร่วมปฏิบัติงานในองค์กร
6. ความสามารถ (Skill) ของพนักงานในการปฏิบัติหน้าที่
7. ค่านิยม (Shared values) ค่านิยมร่วมของคนในองค์กร

จากทฤษฎีประสิทธิภาพ สรุปได้ว่าปัจจัยที่มีผลกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร ด้านการบริหารงานมีองค์ประกอบคือ สภาพแวดล้อม การประมวลผลตัดสินใจ การปรับเปลี่ยน การกำหนดเป้าหมาย การออกแบบของค์กร ขนาดความซับซ้อนขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร อำนาจหน้าที่ ส่วนด้านการปฏิบัติงานมีปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแบ่งเป็น ความต้องการภายนอกคือ รายได้ ความมั่นคง สภาพแวดล้อม ตำแหน่งหน้าที่ และความต้องการภายในคือ การยอมรับ ความจงรักภักดี และศักดิ์ศรีของตนเอง

3.2 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของอับราฮัม เอช มาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy) เป็น ผู้ศึกษาและพบว่า ผู้ปฏิบัติงานจะถูกแรงจูงใจหรือกระตุ้นให้ปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองความต้องการบางอย่างที่อยู่ภายในทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐาน 3 ข้อเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ดังนี้

1. มนุษย์ทุกคนมีความต้องการ และความต้องการนี้จะไม่มีที่สิ้นสุด
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นแรงจูงใจสำหรับพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่มีอิทธิพลก่อให้เกิดพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้น เป็นความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการใดที่ได้รับการตอบสนองเสร็จสิ้นไปแล้ว จะไม่เป็นตัวก่อให้เกิดพฤติกรรมอีกต่อไป

3. ความต้องการของมนุษย์จะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูงตามลำดับความต้องการในขณะที่ความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองบางส่วนแล้ว ความต้องการขั้นสูงถัดไปก็จะตามมาเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมต่อไป

มาสโลว์ (Abraham H Maslow) (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2547 : 117) ได้แบ่งลำดับความต้องการของมนุษย์ ได้แบ่งไว้เป็น 5 ลำดับ ดังนี้คือ

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (The physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น ความต้องการในเรื่องอาหาร น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค การพักผ่อน ที่พักอาศัย และความต้องการทางเพศ

2. ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย (The safety needs) เป็นความต้องการที่จะได้รับการคุ้มครองภัยต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น กับร่างกาย ความมั่นคงในทางเศรษฐกิจ ความมั่นคงในหน้าที่การงาน สถานะทางสังคม

3. ความต้องการทางสังคมและความรัก (The belongingness and love needs) เป็นความต้องการที่จะเข้าร่วมและได้รับการยอมรับในสังคม ความเป็นมิตรและความรักจากเพื่อนร่วมงาน และครอบครัว

4. ความต้องการที่จะได้รับการยอมรับนับถือ (The esteem needs) โดยทุกคนในสังคมมีความต้องการและปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น ซึ่งมี 2 ประเภทคือ

4.1 ความต้องการมีพลังเข้มแข็ง ความสำเร็จ ความเก่งกล้าสามารถ และความมีอิสรเสรี

4.2 ความต้องการมีเกียรติ มีชื่อเสียง มีฐานะที่ได้รับการยอมรับนับถือ ซึ่งคนอื่นให้ความเชื่อถือ และเห็นความสำคัญ

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (The self-actualization need) เป็นความต้องการของบุคคลถึงความสำเร็จในสิ่งต่างๆ ถือว่าเป็นความสามารถในระดับที่มนุษย์พึงกระทำได้ ความต้องการนี้จะเกิดขึ้นหลังความต้องการต่างๆ ที่ได้รับการตอบสนองแล้ว เป็นระดับความต้องการสูงสุด เป็นความต้องการบรรลุ ความหวังของตน และการได้ใช้ความสามารถทำในสิ่งที่ตนคิดริเริ่มอย่างเต็มที่

จากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ ดังกล่าว สรุปได้ว่า ความต้องการมนุษย์มีลำดับขั้นทั้งหมด 5 ลำดับด้วยกันคือ ความต้องการทางด้านร่างกาย ด้านความมั่นคงปลอดภัย ทางสังคมและความรัก การที่จะได้รับการยอมรับนับถือ ความสำเร็จในชีวิต

3.3 ทฤษฎีการจูงใจ อี.อาร์.จี

ทฤษฎีการจูงใจอี.อาร์.จี (ERG Theory) ของ อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) (ศิริวรรณ เจริญรัตน์ และคณะ. 2545 : 312) เป็นทฤษฎีความต้องการที่กำหนดลำดับความต้องการ โดยได้ชี้ความแตกต่างระหว่างความต้องการในระดับต่ำและความต้องการในระดับสูงซึ่งเกี่ยวข้องกับความต้องการของมาสโลว์ 5 ประเภท คงเหลือ 3 ประเภท ดังนี้

1. ความต้องการในการอยู่รอด (Existence needs :E) เป็นความต้องการในระดับต่ำสุด และมีลักษณะเป็นรูปธรรม (Concrect) ประกอบด้วยความต้องการตามทฤษฎีมาสโลว์ คือ ความต้องการของร่างกายและความต้องการความปลอดภัยซึ่งสามารถพิสูจน์ได้

2. ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness needs :R) มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลง ประกอบด้วยความต้องการด้านสังคม ตามทฤษฎีมาสโลว์บวกด้วยความต้องการความปลอดภัยและความต้องการยกย่อง

3. ความต้องการความเจริญเติบโตก้าวหน้า (Growth needs : G) เป็นความต้องการในระดับสูงสุด และมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุด ประกอบด้วยส่วนที่เป็นความต้องการการยกย่องและบวกด้วยความต้องการประสบความสำเร็จตามทฤษฎีมาสโลว์

อัลเดอร์เฟอร์ ไม่เชื่อว่าบุคคลต้องตอบสนองความพึงพอใจอย่างสมบูรณ์ในระดับของความต้องการก่อนที่จะก้าวไปสู่ระดับอื่น เขาพบว่าบุคคลจะได้รับการกระตุ้นโดยความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับ ยิ่งกว่านั้น อัลเดอร์เฟอร์ ค้นพบว่าระดับของชนิดจะแตกต่างกันในแต่ละบุคคล ผู้ประกอบการจะแสวงหาการยกย่องนับถือ (ความต้องการความสัมพันธ์) และความรู้สึกรังสรรค์ เป็นความต้องการความเจริญเติบโตก่อนที่จะคำนึงถึงความต้องการด้านรูปธรรม เช่น ความหิว และความกระหาย (เป็นความต้องการการอยู่รอด)

นอกจากนี้ อัลเดอร์เฟอร์ ยังขยายทฤษฎีของมาสโลว์โดยพิจารณาถึงวิธีการที่บุคคลมีปฏิกริยาเมื่อเขาสามารถและไม่สามารถตอบสนองความต้องการของตนเองโดยพัฒนาหลักความก้าวหน้าในความพึงพอใจ (Satisfaction-progression principle) เพื่ออธิบายถึงวิธีการที่บุคคลมีความก้าวหน้ากับลำดับขั้นความต้องการเมื่อตอบสนองความต้องการในระดับต่ำกว่าได้และในทางตรงกันข้ามหลักของการถดถอย-ความดิ่งเคียด (Frustration-regression principle) ซึ่งอธิบายว่า เมื่อบุคคลที่ยังมีความดิ่งเคียดในการพยายามที่จะตอบสนองความต้องการในระดับสูงขึ้น เขาจะเลิกพยายามตอบสนองความต้องการและเปลี่ยนไปใช้ความพยายามที่จะตอบสนองในระดับต่ำกว่า ทฤษฎี ERG ระบุว่าบุคคลสามารถเปลี่ยนไปในระดับสูงขึ้น และต่ำลงของระดับความต้องการ ขึ้นอยู่กับว่าเขาสามารถตอบสนองความต้องการในระดับต่ำลงหรือความต้องการในระดับสูงขึ้นได้หรือไม่

จากทฤษฎีการจูงใจ อี.อาร์.จี ดังกล่าว สรุปได้ว่า บุคคลมีความต้องการในการอยู่รอดเป็นความต้องการในระดับต่ำสุด และมีลักษณะเป็นรูปธรรม มีความต้องการความสัมพันธ์ ซึ่งมีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลงที่ประกอบด้วยความต้องการด้านสังคม ความต้องการความเจริญเติบโตก้าวหน้าเป็นความต้องการในระดับสูงสุด บุคคลจะได้รับการกระตุ้นโดยความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับ โดยบุคคลสามารถเปลี่ยนความต้องการไปในระดับสูงขึ้นและต่ำลง ขึ้นอยู่กับว่า

บุคคลสามารถตอบสนองความต้องการในระดับต่ำลงหรือความต้องการในระดับสูงขึ้นได้หรือไม่ ดังนั้นการตอบสนองและความต้องการจะไม่อยู่ในระดับเดียวเสมอไปและไม่จำเป็น ที่ต้องเป็นไปตามลำดับขั้นแต่จะขึ้นกับความต้องการของแต่ละบุคคล

3.4 ทฤษฎี x ทฤษฎี y และทฤษฎี z

ทฤษฎี x ทฤษฎี y แมกเกรเกอร์ (Douglas MacGregor) (ศุชาดา กาญจนพิมมาน. 2541 : 26) เป็นศาสตราจารย์ทางการบริหาร ได้ประยุกต์ความคิดทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์มาเป็นรูปแบบจูงใจในคนงาน เขาเชื่อว่ามนุษย์โดยเฉลี่ยมีสันดานเกียจคร้าน พยายามหลีกเลี่ยงงานเพื่อหาทางทำงานให้น้อยที่สุด มนุษย์ขาดความทะเยอทะยานไม่มีความรับผิดชอบ ชอบที่จะเป็นผู้ตามมากกว่าผู้นำ มนุษย์เห็นแก่ตัวคิดถึงแต่ตนเองโดยไม่สนใจความต้องการขององค์กร มีนิสัยต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและไม่ฉลาด โดยเสนอทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ในการทำงานออกเป็น 2 แนวทาง คือ พฤติกรรมทางลบหรือทฤษฎี x และพฤติกรรมทางบวกหรือทฤษฎี y ดังนี้

ทฤษฎี x ได้เสนอสมมุติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ในการทำงานในเชิงลบไว้ คือ

1. มนุษย์ส่วนใหญ่ไม่ชอบทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงเสมอเมื่อมีโอกาส
2. วิธีการควบคุมผู้ปฏิบัติงานต้องใช้อำนาจบังคับ เช่น การข่มขู่ การควบคุมอย่างเข้มงวด เพื่อที่จะให้คนทำงานตามที่ได้กำหนดไว้
3. คนส่วนมากพยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบในการทำงานขาดความกระตือรือร้น

ทฤษฎี y ได้เสนอสมมุติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ในการทำงานในเชิงบวกไว้ คือ

1. คนมักจะชอบทุ่มเทแรงกายแรงใจ กำลังสมองไปในการทำงานโดยถือเสมือนการทำงานเป็นการพักผ่อน
2. การควบคุมจากผู้บังคับบัญชาต้องไม่ใช่อำนาจข่มขู่บังคับ ทุกคนปรารถนาที่จะทำงาน ด้วยตัวของเขาเอง มีความรับผิดชอบต่องานด้วยตนเอง และผู้บังคับบัญชาควรใช้วาจาสุภาพ
3. คนส่วนมากมีความรับผิดชอบต่องานสูง มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มที่จะพัฒนางานให้เจริญก้าวหน้า

ทฤษฎี z (William G. Ouchi) ศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัย UCLA (of California t. Los Angeles) ทฤษฎีนี้รวมเอาหลักการของทฤษฎี x และ y เข้าด้วยกัน แนวความคิดก็คือ องค์กรต้องมีหลักเกณฑ์ที่ควบคุมมนุษย์ แต่มนุษย์ก็รักความเป็นอิสระ และมีความต้องการหน้าที่ของผู้บริหารจึงต้องปรับเป้าหมายขององค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบุคคลในองค์กร ทฤษฎีมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการคือ

1. การทำให้ปรัชญาที่กำหนดไว้บรรลุ
2. การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. การให้ความไว้วางใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชา
4. การให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ทฤษฎีนี้ใช้หลักการ 3 ประการ คือ

1. คนในองค์กรต้องซื่อสัตย์ต่อกัน
2. คนในองค์กรต้องมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
3. คนในองค์กรต้องมีความใกล้ชิดเป็นกันเอง

จากทฤษฎี x ทฤษฎี y ของ Douglas MacGregor และทฤษฎี z ของ William G. Ouchi ดังกล่าว สรุปได้ว่า มนุษย์โดยเฉลี่ยมีสันดานเกียจคร้าน พยายามหลีกเลี่ยงงานเพื่อทำงานให้น้อยที่สุด มนุษย์ขาดความทะเยอทะยานไม่มีความรับผิดชอบ และชอบที่จะเป็นผู้ตามมากกว่าผู้นำ มนุษย์มีความเห็นแก่ตัวคิดถึงแต่ตนเองโดยไม่สนใจความต้องการขององค์กร มีนิสัยต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและไม่ฉลาด ซึ่งเป็นทฤษฎี x ที่ได้อธิบายเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ในการทำงานในเชิงลบ ส่วนทฤษฎี y ได้อธิบายเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ในการทำงานในเชิงบวก คือมนุษย์มักจะชอบทุ่มเทแรงกายแรงใจ กำลังสมองสติปัญญาไปในการทำงาน การควบคุมจากผู้บังคับบัญชาต้องไม่ใช่อำนาจข่มขู่บังคับ ทุกคนปรารถนาที่จะทำงานด้วยตัวเอง มีความรับผิดชอบต่องานด้วยตนเอง และมนุษย์ส่วนมากมีความรับผิดชอบต่องานสูง มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มที่จะพัฒนางานให้เจริญก้าวหน้า ส่วนทฤษฎี z ได้รวมเอาหลักการของทฤษฎี x และ y เข้าด้วยกัน โดยมีแนวความคิดว่าองค์กรต้องมีหลักเกณฑ์ที่ควบคุมมนุษย์ แต่มนุษย์ก็รักความเป็นอิสระ และมีความต้องการหน้าที่ของผู้บริหารจึงต้องปรับเป้าหมายขององค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบุคคลในองค์กร โดยจะต้องมีการกำหนดเป้าหมาย มีการพัฒนาและให้ความไว้วางใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งต้องอาศัยความซื่อสัตย์ต่อกัน ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมีความใกล้ชิดเป็นกันเองภายในองค์กร

3.5 ทฤษฎีสองปัจจัย

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบิร์ก (Herzberg) (สุชาดา กาญจนพิมมาน. 2541 : 27) ได้ศึกษาทฤษฎีสองปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานของแต่ละบุคคลไว้ดังนี้

1. ปัจจัยอันดับแรก (First-level factors) หรือ ปัจจัยจูงใจ (Motivational factor) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับงานโดยตรง เพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานที่จะปฏิบัติ เป็นตัวกระตุ้นทำให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพราะเป็นปัจจัยที่สามารถตอบสนองความต้องการภายในของบุคคลได้ด้วย ซึ่งได้แก่

1.1 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือ ไม่ว่าจะจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงานการยอมรับนี้อาจจะอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

1.2 ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี เป็นความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นเมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกรพอใจและปลาบปลื้มในผลงานนั้นๆ

1.3 โอกาสเจริญก้าวหน้า (Possibility of growth) หมายถึง การมีโอกาสในการเจริญก้าวหน้าในงานที่ทำ อาจเป็นงานใหม่เพื่อให้เกิดความเหมาะสมตามความสามารถ

1.4 ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

1.5 เงินเดือน (Salary) รวมถึงเงินค่าตอบแทนตามตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งรวมทั้งการขึ้นเงินเดือนตามความเหมาะสม ซึ่งจะต้องมากขึ้นเรื่อยๆ

1.6 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relations) หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กร ทั้งการทำงานร่วมกัน การพูดคุย ประสานงานกัน ทั้งในระดับที่สูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

1.7 ลักษณะความเป็นผู้นำ (Supervision - technical) ลักษณะความเป็นผู้นำจะคล้ายกับลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลแต่ลักษณะความเป็นผู้นำจะมีลักษณะของความสามารถในการบังคับบัญชา ความยุติธรรม การแก้ไขสถานการณ์ด้วยความสุขุมรอบคอบ

1.8 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

1.9 นโยบายและการบริหารงานของบริษัท (Company policy and administration) ต้องถูกนำไปดำเนินการทั้งในส่วนตัวและในระดับองค์กร เพื่อนำเอานโยบายของบริษัทไปดำเนินการให้ประสบความสำเร็จและสร้างความพึงพอใจในระดับองค์กรได้

1.10 สภาพงาน (Work conditions) หมายถึง ลักษณะของงานที่ทำ จำนวนงานที่รับผิดชอบ หรือสิ่งสนับสนุนหรืออำนวยความสะดวกในงาน เช่น การระบายอากาศ เครื่องมือพื้นที่ในการทำงาน และอื่นๆ เช่น ลักษณะของสภาพแวดล้อม

1.11 การตัดสินใจในงาน (Work itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ต้องลงมือทำหรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังแต่ผู้เดียว

1.12 ลักษณะส่วนตัว (Factor in personal life) หมายถึง การทำงานที่ไม่มีผลจากสถานะส่วนตัวหรือครอบครัวมาเกี่ยวข้อง เช่น การย้ายที่ไปทำงานไกลๆ อาจกระทบต่อครอบครัว

1.13 สถานะ (Status) หมายถึง การมีโอกาสเจริญก้าวหน้าในหน้าที่ใหม่ที่ดีขึ้น และการได้รับสิทธิพิเศษต่างๆ จากบริษัท

1.14 ความมั่นคงในงาน (Job security) หมายถึง การต้องการมีการทำงานที่มั่นคงซึ่งรวมถึงสถานะของบริษัทและความมั่นคงของบริษัท

2. ปัจจัยอันดับที่สอง (Second-Level factor) หรือ ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance factor) จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีลักษณะไม่สอดคล้องกับกลุ่มบุคคลในองค์กร จะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น และปัจจัยนี้จะเป็นปัจจัยที่มาจากภายนอกตัวบุคคล ได้แก่

2.1 ความรู้สึกต่อการยอมรับ (Feelings of recognition)

2.2 ความรู้สึกต่อความสำเร็จ (Feelings of achievement)

2.3 ความรู้สึกต่อโอกาส การถูกกีดขวางความก้าวหน้า

2.4 ความรู้สึกต่อความรับผิดชอบ การขาดความรับผิดชอบ

2.5 ความรู้สึกต่างๆ เช่น ความรู้สึกในการถูกจำกัดขอบเขต ความรู้สึกทางลักษณะ

ทางสังคมส่วนตัว

2.6 ความรู้สึกต่อความสนใจ หรือ การขาดความสนใจในประสิทธิภาพของงาน

2.7 ความรู้สึกต่อการเพิ่มหรือลดสถานะ

2.8 ความรู้สึกต่อการเพิ่มหรือลดความมั่นคง

2.9 ความรู้สึกต่อความยุติธรรมและความลำเอียง

2.10 ความรู้สึกต่อศักดิ์ศรี ความไม่เพียงพอ ความมีมลทิน

2.11 ความรู้สึกเกี่ยวกับเงินเดือน

จากทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอรัลด์เบอร์ค ดังกล่าว สรุปได้ว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานของแต่ละบุคคลมี 2 ปัจจัยด้วยกันคือ 1) ปัจจัยอันดับแรกหรือปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานที่จะปฏิบัติ เป็นตัวกระตุ้นทำให้บุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพราะเป็นปัจจัยที่สามารถตอบสนองความต้องการภายในของบุคคลได้แก่ การได้รับการยอมรับนับถือ ความสำเร็จในการทำงาน โอกาส

เจริญก้าวหน้า เงินเดือน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความเป็นผู้นำ ความรับผิดชอบ นโยบายและการบริหารงานของบริษัท สภาพงาน การตัดสินใจในงาน ความมั่นคงในหน้าที่งาน 2) ปัจจัยอันดับที่สองหรือปัจจัยค้ำจุน จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลาเป็นปัจจัยที่มาจากภายนอกตัวบุคคล ได้แก่ ความรู้สึกต่อการยอมรับ ความรู้สึกต่อความสำเร็จ ความรู้สึกต่อโอกาส การถูกกีดขวางความก้าวหน้า ความรู้สึกต่อความรับผิดชอบ ความรู้สึกต่อการเพิ่มหรือลดสถานะ ความมั่นคง ความรู้สึกต่อความยุติธรรมและความลำเอียง ศักดิ์ศรี ความไม่เพียงพอ ความมีมลทินและความรู้สึกเกี่ยวกับเงินเดือน

3.6 ทฤษฎีความต้องการที่แสวงหา

ทฤษฎีความต้องการที่แสวงหา (Acquired-needs Theory) แมคเคลแลนด์ McClelland (สิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2545 : 315) เป็นทฤษฎีซึ่งเสนอแนะว่าความต้องการที่แสวงหาการเรียนรู้โดยอาศัยชีวิตและการที่บุคคลมุ่งที่ความต้องการเฉพาะอย่างมากกว่าความต้องการอื่นๆ ทฤษฎีนี้ได้ทำความเข้าใจถึงการจูงใจ ซึ่งมีรูปแบบการจูงใจความต้องการพื้นฐาน 3 ประการ ดังนี้

1. ความต้องการอำนาจ (Needs for power) แมคเคลแลนด์ และทีมงานผู้วิจัย ได้พบว่าบุคคลมีความต้องการอำนาจสูง จะมีความเกี่ยวข้องกับอิทธิพลและการควบคุม บุคคลเช่นนี้ต้องการการความเป็นผู้นำ เป็นนักพูดเป็นผู้ที่ต้องการทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น เป็นกลุ่มที่แสวงหาหรือค้นหาวิธีแก้ปัญหาคำดีที่สุด ชอบสอนและชอบพูดในที่ชุมชนชอบการแข่งขันเพื่อให้สถานภาพสูงขึ้นจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าทำงานให้ได้ประสิทธิภาพ

2. ความต้องการความผูกพัน (Needs for affiliation) บุคคลที่มีความต้องการขั้นสูงจะพอใจจากการเป็นที่รัก และมีแนวโน้มจะเลี่ยงความเจ็บปวดจากการต่อต้านโดยสมาชิกกลุ่มสังคม เขาจะรักษาความสัมพันธ์อันดีในสังคม พยายามให้ความร่วมมือมากกว่าการแย่งชิง พยายามสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับผู้อื่น ต้องการสร้างความเข้าใจดีจากสังคมที่เขาเป็นสมาชิกอยู่

3. ความต้องการความสำเร็จ (Needs for achievement) บุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูงจะมีความปรารถนาอย่างรุนแรงที่จะประสบความสำเร็จและกลัวต่อความล้มเหลว ต้องการแข่งขันและกำหนดเป้าหมายที่ยากลำบากสำหรับตนเอง มีทัศนคติชอบเสี่ยงแต่ไม่ชอบการพนัน พยายามวิเคราะห์และประเมินปัญหา มีความรับผิดชอบเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง และมีการป้อนกลับในการทำงานตลอดจนมีความปรารถนาจะทำงานให้ดีกว่าบุคคลอื่น แสวงหาหรือพยายาม รับผิดชอบในการค้นหาวิธีแก้ปัญหาคำดีที่สุด

จากทฤษฎีความต้องการที่แสวงหา ดังกล่าว สรุปได้ว่า บุคคลต้องการที่แสวงหาการเรียนรู้โดยอาศัยชีวิตและการที่บุคคลมุ่งที่ความต้องการเฉพาะอย่างมากกว่าความต้องการอื่นๆ เพื่อ

ความต้องการอำนาจ อิทธิพลและการควบคุม บุคคลเช่นนี้ต้องการความเป็นผู้นำ เป็นนักพูดเป็นผู้ที่ต้องการทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น ชอบการแข่งขันเพื่อให้สถานภาพสูงขึ้นจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าทำงานให้ได้ประสิทธิภาพ จากนั้นต้องการความผูกพันพอใจในการให้ความร่วมมือมากกว่าการแข่งชิง พยายามสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับผู้อื่นและท้ายสุดต้องการความสำเร็จจะมีความปรารถนาอย่างรุนแรงที่จะประสบความสำเร็จและกลัวต่อความล้มเหลว ต้องการแข่งขันและกำหนดเป้าหมายที่ยากลำบากสำหรับตนเอง มีทัศนคติชอบเสี่ยงแต่ไม่ชอบการพนัน พอใจที่จะวิเคราะห์และประเมินปัญหา มีความรับผิดชอบเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง มีความปรารถนาจะทำงานให้ดีกว่าบุคคลอื่นและพยายามในการค้นหาวิธีแก้ไขปัญหา

3.7 ทฤษฎีความคาดหวัง

ทฤษฎีความคาดหวังของ Victor Vroom (บุตริ จารุโรจน์ และคณะ. 2549 : 202) อยู่บนพื้นฐานที่ว่าคนถูกจูงใจด้วยปัจจัย 2 ปัจจัยด้วยกัน คือ ต้องการเท่าไร และจะอย่างไรเพื่อให้ได้สิ่งที่ต้องการ หรืออีกนัยหนึ่งคนจะทำงานก็ต่อเมื่อมีความคาดหวังว่าจะได้อะไรจากการทำงานนั้นและจะต้องทำอะไรเพื่อให้ได้มาซึ่งรางวัลและรางวัลคุณค่าเพียงใด

องค์ประกอบของทฤษฎีความคาดหวังประกอบด้วย

1. ความคาดหวัง (Expectancy) หรือ ความพยายามต่อผลงานที่คาดหวัง (Effort to performance expectancy) ยกตัวอย่างเช่น ถ้าเชื่อว่าการทำงานมากขึ้นจะทำให้ขายของได้มากขึ้น นั่นหมายความว่า ผู้นั้นเชื่อว่าความพยายามของในการทำงาน ความสามารถ และความรู้เรื่องผลิตภัณฑ์ มีผลทำให้งานประสบผลสำเร็จได้ (ยอดขายสูงขึ้น) ซึ่งเป็นความเชื่อที่ระดับของความพยายามของเรา

2. ความคาดหวังผลลัพธ์จากการดำเนินงาน (Instrumentality) หรือความคาดหวังต่อผลลัพธ์ที่มาจากการปฏิบัติของตนที่บรรลุผลสำเร็จ (Performances to reward expector) เช่น มีความเชื่อที่ว่าถ้ายอดขายสูงขึ้นก็จะได้รับโบนัส ดังนั้นจึงพยายามขายของให้ได้มากที่สุดเพื่อให้ได้โบนัส

3. คุณค่าของผลลัพธ์ (Valence) หมายถึง รางวัล และผลลัพธ์ จากการทำงานที่คุณค่าต่อพนักงานมากน้อยเพียงใด ซึ่งคุณค่าที่เกิดขึ้นจากการให้รางวัล จากการทำงานหรือจากงานก็ได้ เช่น การที่ได้รับมอบหมายงานที่สำคัญงานที่ทำหาย ซึ่งลักษณะงานดังกล่าวทำให้มีความสามารถ (คุณค่าจากงาน) และมีผลทำให้ได้รับผลตอบแทนสูงขึ้นด้วย

นอกจากนี้ ทฤษฎียังกล่าวเพิ่มเติมอีกว่า แรงจูงใจจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อ องค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบมีค่าความคาดหวังหรือค่าความเชื่อสูง กล่าวคือทั้งความคาดหวังความพยายาม (Expectancy) ความคาดหวังผลลัพธ์จากการดำเนินงาน (Instrumentality) และคุณค่าของผลลัพธ์ (Valence) สูง แต่ถ้าองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งมีค่าต่ำ แรงจูงใจจะไม่เกิดขึ้น

อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectance theory) จะเกิดประสิทธิภาพการจัดการ ควรจะปฏิบัติดังต่อไปนี้

1. ให้รางวัลที่ตรงกับความต้องการของพนักงาน ผู้จัดการต้องรู้ว่ารางวัลควรเป็นอะไร ประเภทใดเหมาะสมและมีคุณค่าต่อพนักงาน
2. มีความชัดเจนในเรื่องเป้าหมายของการทำงานและพฤติกรรมที่องค์การต้องการ ในฐานะผู้จัดการนั้น ต้องมีความชัดเจนในเป้าหมายของการทำงานและผลของการปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานองค์การปฏิบัติงานได้ถูกต้องและสามารถทำตามที่ต้องการเพื่อให้ได้รางวัล
3. ให้รางวัลที่สอดคล้องกับผลงาน เช่น พนักงานคนหนึ่งมีผลการปฏิบัติงานที่ค่อนข้างดี แต่กลับไม่ได้รับรางวัลเป็นผลตอบแทนเป็นที่แน่นอนว่าในอนาคตพฤติกรรมของพนักงานคนดังกล่าวอาจเปลี่ยนไป ประสิทธิภาพความตั้งใจในการทำงานลดลงหรือลาออกในที่สุด
4. ความน่าเชื่อถือในการให้รางวัลผู้จัดการต้องทำให้พนักงานมั่นใจว่าถ้าเขาสามารถทำงานได้ตามที่องค์การต้องการพวกเขาจะได้รับรางวัลผลตอบแทนตามที่ตกลงกันได้

จากทฤษฎีความคาดหวัง ดังกล่าว สรุปได้ว่า เกิดจากปัจจัย 2 ปัจจัยคือ ต้องการทำอะไร และจะอย่างไรเพื่อให้ได้สิ่งที่ต้องการ โดยแรงจูงใจจะเกิดขึ้นต้องมีองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบคือ ความคาดหวังความพยายาม (Expectancy) ความคาดหวังผลลัพธ์จากการดำเนินงาน (Instrumentality) และคุณค่าของผลลัพธ์ (Valance) โดยต้องมีค่าความคาดหวังหรือค่าความเชื่อสูง แต่ถ้าองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งมีค่าต่ำ แรงจูงใจจะไม่เกิดขึ้น โดยจะเกิดประสิทธิภาพการจัดการควรปฏิบัติดังต่อไปนี้ด้วยคือ การให้รางวัลที่ตรงกับความต้องการของพนักงาน มีความชัดเจนในเรื่องเป้าหมาย ให้รางวัลสอดคล้องกับผลงาน และความน่าเชื่อถือในการให้รางวัล

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศิริกุล เกรียงไกร (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานบริการลูกค้า บริษัทแอดวานด์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อแยกออกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและด้านความสำเร็จของงาน มีความพอใจอยู่ในระดับมาก ส่วนโอกาสความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านเงินเดือน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติและ ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงานมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ความผูกพันต่อองค์กร ๓585 .ร โดยภาพรวมพนักงานบริการลูกค้า มีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมากและในส่วนระดับการปฏิบัติงานในภาพรวมนั้น ยังอยู่ในระดับปานกลาง

สมโภช จัตุพร (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้านครหลวง : ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานกองรายได้ พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านความสัมพันธ์ของภูมิภาค ได้แก่ เพศ อายุและระดับการศึกษา ที่แตกต่างกัน จะมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยส่วนบุคคล ด้าน ระดับตำแหน่งและประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกันจะมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน ส่วนความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงจิตด้าน สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านความพึงพอใจในหน่วยงานต่อการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจ ในด้านบริการ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ความเพียงพอของสวัสดิการและผลประโยชน์ต่างๆ และความมั่นคงในการทำงาน มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง โดยมีค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรย่อยทั้ง 5 ด้าน ในทางบวก (โดยค่าอยู่ระหว่าง .197-.470) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกค่า

จิตรพร จันทรรณ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงาน กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ศึกษาเฉพาะกรณีของบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานทั้ง 8 ด้านของพนักงานของบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานด้านการส่งเสริมบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนในด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงาน กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานพบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานทั้ง 8 ด้านในภาพรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งหากพิจารณาจำแนกตามสายงานบังคับบัญชา ประเภทของพนักงาน สถานที่ปฏิบัติงาน พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานทั้ง 8 ด้านของพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในสายงานหลัก และสายงานสนับสนุนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่นเดียวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน 8 ด้านของ ผู้ชำนาญการหรือผู้จัดการ ที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการนั้นมีเพียง 7 ด้าน ที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ยกเว้นแต่คุณภาพชีวิตการทำงานในด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพที่ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อีกทั้งพบว่าคุณภาพชีวิตการทำงานทั้ง 8 ด้านของพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ที่อาคารชินวัตร ทาวเวอร์ 1, ทาวเวอร์ 2 มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ส่วนคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ที่สำนักงานบริหารสาขาในเขตกรุงเทพมหานคร มีเพียง 6 ด้านเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์ทางบวก

กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ยกเว้นคุณภาพชีวิตการทำงานในด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม และในด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและ ส่งเสริมสุขภาพที่ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

วันวิสาข์ เกิดผล (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพของทีมงานของบริษัทในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนประกอบยานยนต์ในจังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัยสรุปว่าพนักงานในระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพของทีมงานโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแต่ละด้านคือ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนการเปิดเผยและเผชิญหน้า กระบวนการทำงานและการตัดสินใจ การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงานอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านความร่วมมือและขัดแย้งในระดับปานกลาง พนักงานในระดับปฏิบัติการที่มีเพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน การศึกษาขั้นสูงสุดและขนาดของทีมงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพของทีมงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อักรินทร์ พาพเสวด (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงาน บริษัทคาโอ อินดัสเตรียล (ประเทศไทย) ผลการวิจัยพบว่า อายุมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง พิจารณาตามปัจจัยพบว่า ด้านปัจจัยจูงใจพนักงานมีความพึงพอใจในระดับมาก ส่วนปัจจัยค่าจูงใจมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ปัจจัยจูงใจโดยรวมไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน แต่เมื่อแยกเป็นรายด้านพบว่าด้านความสำเร็จของงานมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในทิศทางตรงข้าม ปัจจัยค่าจูงใจและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานโดยรวม และรายด้านไม่มีความสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จิตตา ยุติ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัท พูนทรัพย์แคน จำกัด ที่มีอายุการทำงานภายในบริษัทตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป มีจำนวนทั้งหมด 570 คน ผลการวิจัยสรุปว่าปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะงานที่ทําปฏิบัติอยู่ ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง พบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากต่อปัจจัยจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัท พูนทรัพย์แคน จำกัด ปัจจัยค่าจูงใจ ด้านการบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ผู้ร่วมงาน และด้านความมั่นคงในงาน พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากต่อปัจจัยค่าจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานพูนทรัพย์แคน จำกัด

จอห์นสัน (สุเทพ กรมตะเกา. 2549 : 59 ; อ้างอิงจาก Johnson. 2003. **EFQM and Balanced Scorecard (BSC)**. p.28-31) ได้ศึกษาเรื่อง การใช้ EFQM และ BSC สามารถเพิ่มคุณค่าในด้านประสิทธิภาพขององค์กรได้ทั้งองค์กรสาธารณะและองค์กรส่วนบุคคล องค์กรต้นแบบ 2 แห่งที่แตกต่างกันจากวิทยาลัยด้านการจัดการคุณภาพ และการวัดประสิทธิภาพ โดย EFQM จะเป็นรูปแบบที่ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจถึงหลักการเพื่อการเป็นองค์กรที่มีการบริหารเป็นเลิศ เพื่อให้ได้มาซึ่งการเพิ่มความยอมรับจากลูกค้า และเป็นสิ่งที่ช่วยให้เห็นว่าประสิทธิภาพขององค์กรเพิ่มขึ้น โดย BSC จะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้านประสิทธิภาพขององค์กร และทำให้เกิดการเชื่อมโยงของขบวนการเพื่อให้ประสบผลสำเร็จ โดยในการที่จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นได้อย่างดีเยี่ยม นั้น ด้วยการพัฒนาแผนกลยุทธ์ และตัวประกอบที่สำคัญต่อความสำเร็จ โดยที่ตัวประกอบที่สำคัญต่อความสำเร็จซึ่งได้แก่ การเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของการเป็นผู้มีส่วนร่วม ในด้านคุณภาพ และการประเมิน ประสิทธิภาพ การเป็นทีมที่มีความมุ่งมั่นสูงสุด การยอมรับในการเรียนรู้ การเป็นเหมือนหุ้นส่วนการวิเคราะห์ปัญหาขององค์กร

ธนาภรณ์ ลิสุริยาภรณ์ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการประเมินปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานกรณีศึกษาพนักงานบริษัท เอส.แอล.พาราเว็ด จำกัด ผลการวิจัยพบว่า พนักงานบริษัทฯ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุน้อยกว่า 30 ปี การศึกษาระดับประถมศึกษาตอนปลาย มีระยะเวลาปฏิบัติงานระหว่าง 1 ปี ถึง 2 ปี โดยมีรายได้ระหว่าง 5,001-10,000 บาทต่อเดือนมากที่สุด และปฏิบัติงานในฝ่ายผลิต ได้แก่ ด้านค่าใช้จ่ายและวิธีการในการปฏิบัติงาน ด้านปริมาณงาน ด้านคุณภาพงาน ด้านเวลาที่ใช้ทำงาน และด้านปริมาณงาน นอกจากนี้ พนักงานที่มีเพศ อายุ ระยะเวลาการปฏิบัติงานการปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงาน แตกต่างกันจะมีประสิทธิภาพในการทำงาน ด้านคุณภาพงานปริมาณงาน ด้านเวลาที่ใช้ทำงาน และด้านค่าใช้จ่ายตลอดจนวิธีในการปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานโดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างนัยสำคัญทางสถิติ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับด้านคุณภาพงานในทิศทางบวก ได้แก่ ในด้านลักษณะงาน ด้านความก้าวหน้าในงาน การปฏิบัติงานของพนักงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านปริมาณงานของพนักงาน แต่ในด้านความรับผิดชอบต่องานนั้น มีความสัมพันธ์ในทิศทางลบ กันประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานของพนักงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านเวลาที่ใช้ในการทำงานของพนักงาน แต่ในด้านโอกาสก้าวหน้าในงานนั้นมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านเวลาที่ใช้ในการทำงานการปฏิบัติงานของพนักงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่ายและวิธีการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ ในด้านค่าตอบแทน และด้านความรับผิดชอบ และการปฏิบัติงานของพนักงานมีความสัมพันธ์ในทิศ

ทางบวกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมของพนักงาน ได้แก่ในด้านโอกาสก้าวหน้าในงาน ด้านลักษณะงาน และด้านความรับผิดชอบ

ชาคริต ศรีขาว (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท มิสกัน (ไทยแลนด์) ผลการวิจัยพบว่า 1.) พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 31 - 35 ปี มีระดับการศึกษามัธยมศึกษา/ปวช. เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 10,001 บาท และมีประสบการณ์ในการทำงาน มากกว่า 5 ปีขึ้นไป 2.) พนักงานมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยรวมเห็นด้วยในระดับมาก ในด้านความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ด้านความถูกต้องในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ด้านความสำเร็จตรงเวลาในการปฏิบัติงาน และด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน 3.) พนักงานที่มี เพศ ระดับการศึกษา ประเภทของพนักงาน รายได้ต่อเดือน และ ประสบการณ์ ในการทำงาน ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีอายุต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

สุนิสา สงบเงียบ (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท มินอิท เทคโนโลยี (ไทยแลนด์) จำกัด ผลการวิจัยพบว่า 1.) พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 20 – 29 ปี มีระดับการศึกษามัธยมศึกษา/ปวช. มีสถานภาพโสด มีตำแหน่งหน้าที่พนักงานระดับปฏิบัติการ มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนน้อยกว่า 10,000 บาท และมีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 1 ปี 2.) พนักงานมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความรู้ ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ ด้านความมั่นคงก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในที่ทำงานว่ามีผลต่อประสิทธิภาพมาก ส่วนด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และด้านเงินเดือนผลตอบแทนและสวัสดิการ พนักงานมีความคิดเห็นว่ามีผลต่อประสิทธิภาพปานกลาง 3.) พนักงานที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ตำแหน่งหน้าที่ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และ ประสบการณ์การทำงานที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัท มิน อิท เทคโนโลยี (ไทยแลนด์) จำกัดไม่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานคือ ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความรู้และเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ ด้านความมั่นคงก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่าง

บุคคลในที่ทำงาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำผลจากการทบทวนวรรณกรรมไปกำหนดเป็นกรอบแนวคิด เพื่อก่อให้เกิดการขับเคลื่อนองค์กรที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา และผู้วิจัยในฐานะที่ทำงานในบริษัท อาควา นิชิฮาร่า คอร์ปอเรชั่น จำกัดจึงมีความสนใจทำวิจัยเรื่องความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท อาควา นิชิฮาร่า คอร์ปอเรชั่น จำกัด เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขให้ องค์กรเกิดประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น โดยมีความสามารถในแข่งขันกับบริษัทคู่แข่ง ได้อย่างยั่งยืนและต่อเนื่องตลอดเวลา