

บทที่ 2

เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

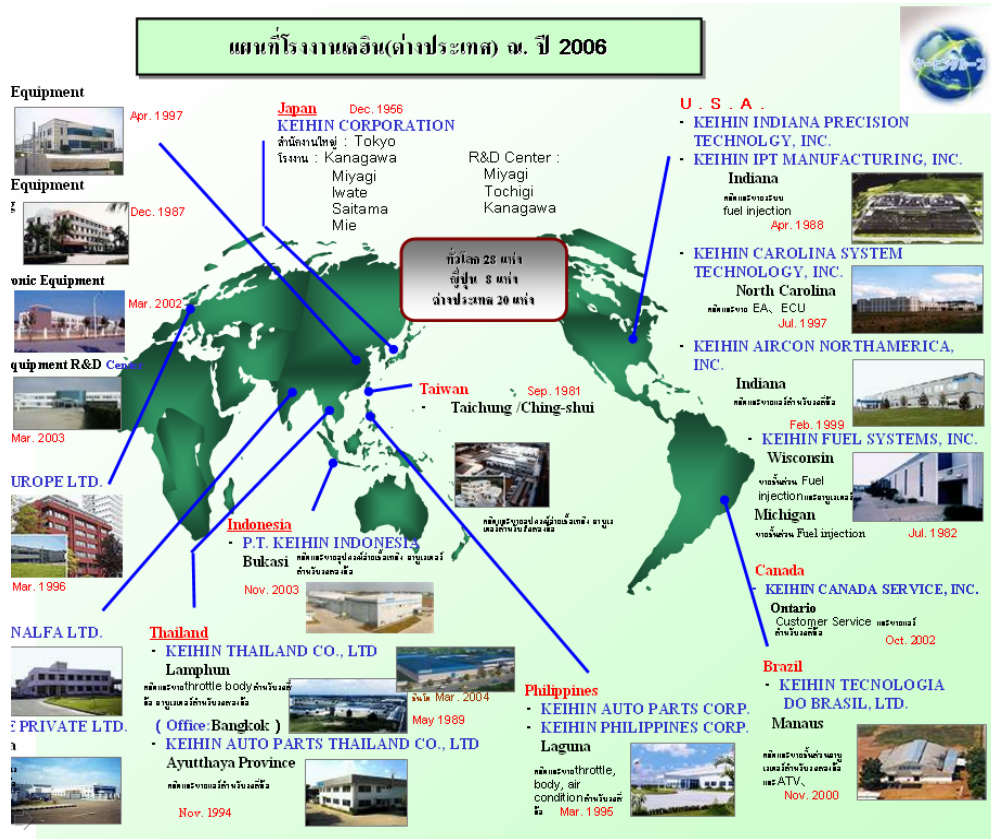
การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เคอิน ออโตพาร์ทส์ (ประเทศไทย) จำกัด โรงงานที่ 1 ผู้วิจัยนำเสนอเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

1. ประวัติและความเป็นมาของบริษัท เคอิน ออโตพาร์ทส์ (ประเทศไทย) จำกัด โรงงานที่ 1
 - 1.1 โครงสร้างและการบริหารจัดการของบริษัทฯ
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
 - 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
 - 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
 - 2.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ
 - 2.4 ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์
 - 2.5 ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์
 - 2.6 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอรัซเบอร์ก
3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 3.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. ประวัติและความเป็นมา ของบริษัท เคอิน ออโตพาร์ทส์ (ประเทศไทย) จำกัด โรงงานที่ 1

บริษัท เคอิน ออโตพาร์ทส์ (ประเทศไทย) จำกัด โรงงานที่ 1 ได้จดทะเบียนตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ เป็นนิติบุคคลประเภท บริษัทจำกัด เมื่อวันที่ 23 พฤศจิกายน 2537 ซึ่งมีชื่อเดิม คือ บริษัท ฮาดซิสซ์ (ประเทศไทย) จำกัด และได้จดทะเบียนเปลี่ยนแปลงชื่อเป็น บริษัท เคอิน ออโตพาร์ทส์ (ประเทศไทย) จำกัด เมื่อวันที่ 23 ธันวาคม 2541 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นอุตสาหกรรมการผลิตอุปกรณ์ ชิ้นส่วน ส่วนประกอบเครื่องปรับอากาศรถยนต์ ส่วนประกอบของรถยนต์ รถจักรยานยนต์ ส่วนประกอบของเครื่องยนต์เกี่ยวกับรถยนต์ และรถจักรยานยนต์ รวมทั้งชิ้นส่วนย่อยของอุปกรณ์ของเครื่องยนต์เกี่ยวกับรถยนต์และรถจักรยานยนต์ ให้บริการประกอบ ติดตั้ง ตรวจสอบ ซ่อมแซมตลอดจนให้คำแนะนำในการใช้และบำรุงรักษาผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ดังกล่าว จัดหา ซื้อม นำเข้าวัตถุดิบ วัสดุ ชิ้นส่วน และส่วนประกอบซึ่งใช้ในการผลิต

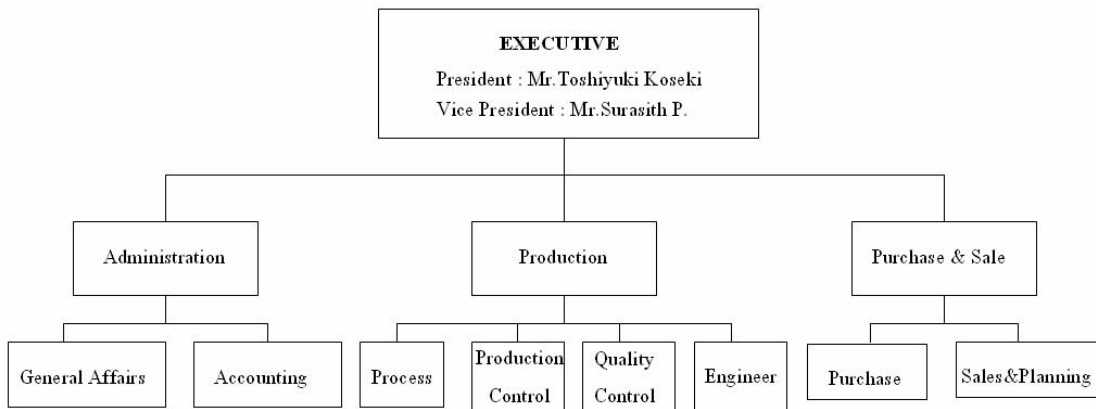
1.1 โครงสร้างและการบริหารจัดการของบริษัทฯ



ภาพประกอบ 3 โครงสร้างและการบริหารจัดการของบริษัทฯ



แผนผังองค์กร (Organization Chart)



ภาพประกอบ 4 แผนผังองค์กร

บริษัท เคอิน ออโตพาร์ทส์ (ประเทศไทย) จำกัด โรงงานที่ 1 ปัจจุบันมีจำนวนพนักงานรวมทั้งสิ้น 1,120 คน บริษัทฯ ได้แบ่งพนักงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบออกเป็น 3 ระดับใหญ่ๆ ดังนี้

1. พนักงานระดับปฏิบัติการ (Operation employee level) หมายถึง พนักงานที่บริษัทฯ ให้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง สต๊าฟ (Staff) เพื่อปฏิบัติงานทั่วไปตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

2. พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (Superior employee level) หมายถึง พนักงานที่บริษัทฯ ให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้างานกลุ่มย่อย (Sub leader) หัวหน้ากลุ่ม (Leader) ผู้ช่วยหัวหน้างาน (Asst. chief) หัวหน้างาน (Chief) โดยได้รับมอบหมายจากบริษัทฯ ให้มีอำนาจสั่งการ มอบหมายงาน ให้คำแนะนำ ควบคุมดูแลบังคับบัญชาในการปฏิบัติ ให้เป็นไปตามนโยบายของบริษัทฯ สั่งลงโทษพนักงานภายใต้ระเบียบบังคับของบริษัทฯ ในเรื่องการดักเตือนด้วยวาจา และการดักเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร

3. พนักงานระดับบริหาร (Management employee) หมายถึง พนักงานที่บริษัทฯ ให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งซูเปอร์ไวเซอร์ขึ้นไป (Supervisor) พนักงานระดับบริหาร และ/หรือผู้จัดการฝ่ายบริหาร มีอำนาจใดอย่างหนึ่ง ดังต่อไปนี้ คือ การสรรหา คัดเลือกพนักงาน ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามาทำงาน การว่าจ้าง การประเมินผลงาน การใช้บำเหน็จ หรือการลงโทษตามระเบียบบริษัทฯ ในการดักเตือนด้วยวาจา การดักเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร พักงาน ลดค่าจ้าง หรือเลิกจ้างตามระเบียบของบริษัทฯ

การบริหารจัดการของบริษัทฯ มีการใช้โครงสร้างของปรัชญาเคอิน ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่

1. ความเชื่อพื้นฐาน (อุดมการณ์สำหรับการทำงานของเคอิน)

1.1 ความเคารพนับถือในตัวบุคคล Respect for the individual

1.1.1 เชื้อมั่นในตนเอง (Self – Reliance) มีอิสระทางความคิด แสดงออกตามที่ตนเองเชื่อ และรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง

1.1.2 ความยุติธรรม (Fairness) เคารพในความแตกต่างของกันและกัน และติดต่อร่วมงานกับผู้อื่นอย่างยุติธรรม

1.1.3 ความไว้วางใจ (Trust) ตระหนักถึงความสามารถของกันและกัน อย่างจริงใจ และเติมเต็มสิ่งที่ขาดให้กันและกัน

1.2 ความสุขทั้งห้า The five joys

ความสุขที่ให้กับสังคม (Joy to the society) แบ่งปันความสุขให้กับสังคม โดยเป็นพลเมืองดีที่ให้ความร่วมมือกับสังคม

ความสุขและความปิติยินดีที่ให้กับลูกค้า (Joy to the customer) แบ่งปันสิ่งที่ดีให้กับลูกค้า โดยการใช้ทักษะชั้นสูง และการมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับลูกค้า

ความสุขและความปิติยินดีที่ให้กับซัพพลายเออร์ (Joy to the suppliers) แบ่งปันสิ่งที่ดีให้แก่ซัพพลายเออร์ โดยการทำให้แน่ใจว่าทั้งสองฝ่ายมีความรู้สึกที่ดี และเกิดความคิดสร้างสรรค์

ความสุขที่มีให้ผู้ถือหุ้น (Joy to the shareholders) แบ่งปันความสุขกับผู้ถือหุ้น โดยการที่บริษัทจะคงไว้ซึ่งความพึงพอใจให้กับผู้ถือหุ้นอยู่เสมอ

ความสุขที่มีให้กับพวกเราตนเอง (Joy to the ourselves) แบ่งปันความสุขให้พวกเราตนเอง โดยการเอาใจใส่ และไว้วางใจ

2. หลักการที่มีร่วมกัน (วัตถุประสงค์ทางกิจกรรมทางธุรกิจของเคอิน)

“เราจะมีส่วนร่วมต่ออนาคตของมนุษยชาติ โดยการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่มีคุณค่าอย่างต่อเนื่อง”

3. แนวทางในการดำเนินนโยบาย (สิ่งที่เราควรจะมีในการทำงานของเคอิน)

3.1 เราควรจะมีภาวะกระตือรือร้นอยู่เสมอในทุก ๆ เรื่อง ด้วยความมุ่งมั่น และกำลังใจที่ดี

3.2 เราควรให้ความสำคัญแก่หลักการ ความคิดใหม่ ๆ และจังหวะของเวลา

3.3 เราควรเคารพในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง

หน้าที่และความรับผิดชอบฝ่ายบริหาร รายละเอียดระเบียบปฏิบัติงานมี ดังนี้

1. ประธานบริษัท

1.1 มีหน้าที่กำหนดนโยบาย และวัตถุประสงค์ทางการบริหาร, ด้านคุณภาพ, ด้านการส่งมอบ, ด้านต้นทุน, ด้านการผลิต, ด้านบุคลากรให้ชัดเจน

1.2 สื่อสาร นโยบายทั้งหมดให้พนักงานรับทราบ และทบทวนความเหมาะสมเพียงพอของนโยบายทุกปี

1.3 สนับสนุนส่งเสริมการปรับปรุง และพัฒนาระบบบริหารจัดการ

1.4 อำนวยการด้านการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอต่อความต้องการของระบบ โดยมุ่งเน้นที่ความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก

1.5 ติดตาม วัดผล วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และผลการปฏิบัติงานของทุกแผนก

1.6 ทบทวนสมรรถนะ ระบบร่วมกับ คณะกรรมการภายใน (Management review)

1.7 ควบคุมสั่งการให้มีการปรับปรุง และพัฒนาระบบเพื่อสร้างเสถียรภาพ และความพึงพอใจของลูกค้า

2. ตัวแทนลูกค้า (ผู้จัดการฝ่ายการตลาด)

2.1 รวบรวมข้อมูลข่าวสารความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า และสื่อสารไปยังผู้บริหารและหน่วยงานรับทราบ

2.2 สํารวจความพึงพอใจของลูกค้า และนำเข้าที่ประชุมทบทวนเพื่อกำหนดมาตรการระดับความพึงพอใจของลูกค้า

3. ตัวแทนฝ่ายคุณภาพ (ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพ)

3.1 วางแผน ควบคุม ติดตาม ประกันคุณภาพชิ้นส่วน

3.2 รับข้อร้องเรียนจากลูกค้าด้านคุณภาพและติดตามการแก้ไข / ป้องกัน

3.3 ประเมินผลการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าในด้านคุณภาพ

3.4 ปรับปรุงพัฒนาระบบการประกันคุณภาพ

4. ตัวแทนความปลอดภัย (จป.วิชาชีพ)

4.1 ทบทวนความเสี่ยงต่อการเกิดอุบัติเหตุในสายการผลิตและเข้าร่วมในการวางแผนกระบวนการ

4.2 ประเมินความเสี่ยงและควบคุมป้องกันความเสี่ยงของพนักงานในการปฏิบัติงาน

4.3 ควบคุม / ติดตามการเพิ่มความปลอดภัยในการทำงาน

5. ผู้จัดการฝ่าย / แผนก ในส่วนต่างๆ

5.1 กำหนดแผนงาน มาตรการปฏิบัติให้สอดคล้องและบรรลุเป้าหมายตามแผนธุรกิจของบริษัท

5.2 แก้ไข / ป้องกัน ควบคุมติดตามความไม่เป็นไปตามข้อกำหนดต่าง ๆ

5.3 ปรับปรุงและพัฒนางานในหน่วยงาน

5.4 ส่งเสริมและร่วมมือในการพัฒนาระบบทุก ๆ ด้าน

6. พนักงานหรือเจ้าหน้าที่ทั่วไป

6.1 ปฏิบัติตาม คู่มือกฎระเบียบและข้อบังคับในการปฏิบัติงานบริษัท อย่างเคร่งครัด

6.2 ปฏิบัติงาน และมุ่งมั่นและรับผิดชอบการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายและนโยบายที่วางไว้ ที่ได้กำหนดไว้แต่ละหน่วยงาน

7. ขั้นตอนการบริหารจัดการ

7.1 การบริหารนโยบายและวัตถุประสงค์

7.1.1 ประธานบริษัททำหน้าที่กำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจในการพัฒนาองค์กร และระบบบริหารงานคุณภาพ หรือการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับ หัวข้อดังนี้

7.1.2 ข้อมูลจากลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับความต้องการความคาดหวัง และความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อบริษัทฯ

7.1.3 ข้อมูลจากบริษัทแม่แผนโครงการผลิต การลงทุน และนโยบายการบริการ

7.1.4 ผลการดำเนินการสมรรถนะของระบบบริหารงานทาง ด้านคุณภาพ, ด้านการส่งมอบ, ด้านต้นทุน, ด้านการผลิต, ด้านบุคลากร ภายในและภายนอก เช่น แนวโน้มด้านคุณภาพ, ผลผลิต เป็นต้น

7.2 ประธานและผู้จัดการแผนกทุกหน่วย ประชุมรวมเพื่อกำหนดลักษณะข้อมูลที่ต้องการทราบแนวโน้มด้านคุณภาพ, ด้านการส่งมอบ, ด้านต้นทุน, ด้านการผลิต, ด้านบุคลากร ผลิตภัณฑ์และกระบวนการ โดยมุ่งเน้นความสำคัญต่อปัญหาและผลต่อลูกค้าและความคาดหวังของลูกค้ารวมทั้งให้สอดคล้องกับนโยบาย วัตถุประสงค์ คุณภาพและแผนธุรกิจ ตามที่กำหนดไว้

7.3 ผลดำเนินการภายในควรได้รับการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Benchmark) หรือองค์กรอื่นที่มีผลการดำเนินการดีที่สุดในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับระดับคุณภาพ, ด้านการส่งมอบ, ด้านต้นทุน, ด้านการผลิต, ด้านบุคลากร และความพึงพอใจของลูกค้า

7.4 ผู้บริหารและหัวหน้าหน่วย นำหลักการ SWOT พิจารณาปัจจัยภายใน และภายนอก ใช้หลักการเทียบคุณภาพและประเมินผลที่เกี่ยวข้องกับ Strength (จุดแข็ง) Weaknesses (จุดอ่อน) Opportunities (โอกาส) Threats (ภาวะคุกคาม)

7.5 การจัดทำแผนธุรกิจ และกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารการผลิต และคุณภาพ, ด้านการส่งมอบ, ด้านต้นทุน, ด้านบุคลากร ประธานบริษัทนำผลข้างต้นได้จัดทำเป็นเอกสารแผนธุรกิจ ซึ่งควรประกอบด้วย

แผนการตลาด - เป้าหมายการขาย

แผนการเงิน การลงทุน

แผนการขยายโครงการ

แผนการขยายโรงงาน สิ่งอำนวยความสะดวก

แผนการสร้างความปลอดภัยแก่ลูกค้า

วัตถุประสงค์ค่าใช้จ่าย

แผนการพัฒนาศักยภาพบุคคล

แผนการวัดประสิทธิภาพการทำงาน และคุณภาพ

แผนการรักษาสุขภาพอนามัย, ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม

7.5.1 กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการบรรลุผลตามนโยบายที่วางไว้

7.5.2 กำหนดแผนธุรกิจระยะสั้น 1 ปี ต้องระบุวัตถุประสงค์ตามนโยบายที่วางไว้

7.5.3 กำหนดแผนธุรกิจระยะยาว 3-5 ปี

7.6 สื่อสารข้อมูลให้พนักงานทราบ

7.6.1 ภายหลังจากที่แผนได้รับการกำหนดและอนุมัติโดยประธานบริษัท แล้วให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายดำเนินการสื่อสารให้พนักงานทราบและเข้าใจ โดยกำหนดวิธีการสร้างความตระหนัก และการมีส่วนร่วมเพื่อให้บรรลุซึ่งเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

7.6.2 ผู้บริหารแต่ละฝ่าย หรือหัวหน้าต้องส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงาน โดยนำกิจกรรมต่าง ๆ มาผลักดัน และกระบวนการให้พนักงานมีส่วนร่วม เช่น QCC 5ส KAIZEN GKC เป็นต้นตามระเบียบการปฏิบัติงานการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

7.6.3 ผู้จัดการฝ่าย - แผนกทุกหน่วยงานต้องจัดทำแผนดำเนินการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ควรนำเสนอต่อฝ่ายบริหารเพื่อพิจารณาอนุมัติ และให้การสนับสนุนด้านทรัพยากร เพื่อให้บรรลุ ตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ ในช่วงการประชุมแผนงานประจำปี

7.7 การรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล

7.7.1 พนักงาน/หัวหน้า และผู้จัดการแผนก แต่ละหน่วยงานนำผลที่ได้จากการเฝ้าติดตามควบคุมกระบวนการหรือผลิตภัณฑ์ มาสรุปผลดำเนินการตามช่วงเวลาที่กำหนดในรูปแบบตารางหรือกราฟแสดงผลตามที่กำหนดไว้

7.7.2 ผู้บริหารและหัวหน้าทุกหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย ทำการวิเคราะห์ผลที่ได้เปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์กำหนด และดูลักษณะแนวโน้มของข้อมูล เพื่อทำการวิเคราะห์ถึงสภาพกระบวนการและผลิตภัณฑ์ว่ามีความเหมาะสม และมีประสิทธิภาพของการประยุกต์ต่อระบบ

ถ้าหากข้อมูลทางสถิติแบบที่เป้าหมายกำหนดไม่เกิน (Max) แต่ผลที่เกินกว่าเป้าหมาย หรือข้อมูลทางสถิติแบบที่เป้าหมายกำหนดให้ต้องมากกว่า (Min) แต่ผลต่ำกว่าเป้าหมาย ก็ให้นำสภาพของปัญหาไปดำเนินการตามมาตรการแก้ไขตามระเบียบการปฏิบัติงานการปฏิบัติการแก้ไข และป้องกัน

7.8 ประชุมทบทวนผลการปฏิบัติที่มีต่อระบบ

7.8.1 ตัวแทนฝ่ายบริหารควรกำหนดวาระการประชุมพร้อมทั้งแจ้งให้แผนกที่เกี่ยวข้องทราบล่วงหน้าโดยใบแจ้งการประชุมสำหรับผู้เข้าร่วมการประชุมได้แก่ ผู้จัดการโรงงาน ตัวแทนฝ่ายบริหารและตัวแทนฝ่ายต่าง ๆ

7.8.2 ตัวแทนฝ่ายบริหารประชุมทบทวนผลการดำเนินการของแผนกต่าง ๆ ตามข้อ 7.8.1 ซึ่งจะจัดปีละ 2 ครั้ง หากจำเป็นสามารถเปิดการประชุมวาระพิเศษได้

7.8.3 หัวข้อการประชุม (ตามความเหมาะสม) สำหรับระบบบริหารทั้งหมด

สมรรถนะของระบบบริหาร
 ผลการตรวจประเมินระบบทั้งภายในและภายนอก
 ข้อมูลความต้องการของลูกค้า
 ผลดำเนินการของระบบ และความสอดคล้องของผลิตภัณฑ์
 ข้อมูลการวิเคราะห์ถึงผลต่อคุณภาพ ความปลอดภัย หรือสิ่งแวดล้อมรวมถึง
 ผลและสถานะของการปฏิบัติการแก้ไขและป้องกัน
 ติดตามความก้าวหน้าจากมติที่ประชุมครั้งก่อน
 ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนากระบวนการ
 7.8.4 หัวข้อการประชุม ทบทวน โดยฝ่ายบริหารสำหรับระบบการจัดการ
 สิ่งแวดล้อม

การพิจารณาด้านสิ่งแวดล้อม
 การดำเนินการตามนโยบายและวัตถุประสงค์สิ่งแวดล้อม
 ผลการตรวจติดตามภายใน
 คำร้องเรียนอื่น ๆ
 การทบทวนวัตถุประสงค์เป้าหมายและแผนงานสิ่งแวดล้อม
 ปัญหาและความก้าวหน้าในระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม
 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม
 การทบทวนความเหมาะสมของนโยบายสิ่งแวดล้อม
 การทบทวนกฎหมายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง

7.9 การดำเนินการประชุม

7.9.1 ตัวแทนฝ่ายบริหารทำการแจ้งคณะผู้บริหารที่เกี่ยวข้องจัดเตรียมข้อมูล
 เพื่อนำเสนอในที่ประชุม โดยกำหนดในใบแจ้งการประชุมอย่างน้อยที่สุดควรประกอบด้วย
 ประธานบริษัท
 ผู้จัดการฝ่ายทุกฝ่าย
 7.9.2 ผู้ที่เกี่ยวข้องนำเสนอสภาพปัญหาการดำเนินการ และผลการดำเนินการ
 ให้แจ้งต่อที่ประชุมและสรุปผลการพิจารณาแต่ละวาระของการดำเนินการแก้ไข โดยประธานเป็น
 ผู้ชี้ขาดและกำหนดมาตรการที่เกี่ยวข้อง
 การปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบคุณภาพและกระบวนการ
 การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ความต้องการของลูกค้า
 ทรัพยากรที่ต้องจัดหาเพิ่มเติม

7.9.3 เจ้าหน้าที่ควบคุมเอกสารต้องบันทึกผลการประชุมลงในใบบันทึกการประชุม และสำเนาแจกจ่ายให้แก่ผู้ร่วมประชุมรับทราบ

7.9.4 แต่ละหน่วยงานมีหน้าที่นำผลจากการประชุมไปปฏิบัติใช้ โดยตัวแทนฝ่ายบริหารสามารถเรียกประชุมเพิ่มเติมในแต่ละเรื่องได้ตามความจำเป็น รวมถึงรับผิดชอบติดตามผลและรายงานในการประชุมครั้งต่อไปโดย บันทึกลงในเอกสารบันทึกการประชุม

7.10 บันทึกผลการทบทวนฝ่ายบริหารให้จัดเก็บ และควบคุมตามขั้นตอนการควบคุมบันทึก

2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

ความหมายของคำว่า การปฏิบัติ (Practice) พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (ราชบัณฑิตยสถาน. 2525 : 494) ได้ให้ความหมายของการปฏิบัติ หมายถึง การดำเนินไปตามระเบียบ แบบแผน การกระทำเพื่อให้เกิดความชำนาญ ปฏิบัติ ปรนนิบัติ รับใช้

สมยศ นาวิการ (2538 : 15) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรไว้ดังนี้

1. ปัจจัยด้านสถานการณ์

1.1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยผู้บริหารจะมีปัจจัยโดยตรงต่อปัจจัยเหล่านี้

1.2 อุปกรณ์ และวัสดุที่ใช้ในการดำเนินงาน รวมทั้งผู้ปฏิบัติงานด้วย

2. การรับรู้ทางด้านบทบาท หมายถึง แนวทางที่บุคคลให้ความหมายของเขา ประเภทของเขา กำลังความพยายามที่เขาเชื่อว่ามีผลต่อผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

3. ความสามารถและทักษะ โดยที่ความสามารถเป็นลักษณะของบุคคล และทักษะหมายถึง ระดับความเชี่ยวชาญในงานเฉพาะอย่าง ความสามารถจะมีความสัมพันธ์กับทักษะบุคคลที่มีความสามารถ (Ability) ซึ่งเป็นตัวกำหนดที่สำคัญต่อพฤติกรรม โดยแรงจูงใจขึ้นอยู่กับความต้องการของบุคคล และความต้องการเป็นผลของสภาพทางร่างกายและสภาพของสังคมที่บุคคลอาศัยอยู่ ส่วนความสามารถเป็นผลมาจากสิ่ง 3 ประการ คือ ประสบการณ์การศึกษาและฝึกอบรม อย่างไรก็ตามคนเราไม่สามารถทำงานโดยได้เหนือความสามารถของตน ดังนั้นถ้าผู้ใดรู้จักความสามารถของตนเองก็จะทำงานดี

โดยสรุป การปฏิบัติ หมายถึง การกระทำอันเป็นไปตามแบบแผน หรือแนวทางการปฏิบัติเพื่อให้เกิดความชำนาญ และการเรียนรู้ในสิ่งนั้น ๆ ดีขึ้น การปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร เป็นผลจากองค์ประกอบหลายประการ ทั้งองค์ประกอบภายในตัวบุคคล ได้แก่

สิ่งแวดล้อม ซึ่งอาจเป็นบุคคล สิ่งของเหตุการณ์ต่าง ๆ และองค์ประกอบภายในตัวบุคคล องค์ประกอบทั้งสองนี้ จะมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร

จากการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ของนักวิชาการและผลงานวิจัยต่าง ๆ สามารถสรุปเป็นแนวคิดของการวิจัยครั้งนี้ได้ ดังนี้ ผู้บังคับบัญชาต้องสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน มีความพอใจ และความรู้สึกที่ดีในการปฏิบัติงานซึ่งจะทำให้พนักงานตั้งใจทำงานให้ได้ผลงาน ที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

คำว่า “ประสิทธิภาพ” เป็นคำศัพท์ที่ใช้กันอย่างกว้างขวาง ไม่ว่าจะเป็นวงการ บริหารธุรกิจ และรัฐกิจ ความหมายของคำนี้ ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 กล่าวไว้ว่า “ประสิทธิภาพ” หมายถึง ความสามารถ ที่ทำให้เกิดผลในการทำงาน

แนวคิด ที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Efficiency) นั้น โดยทั่วไปมักหมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงาน (Performance) กล่าวคือ เมื่อมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ก็คือว่ามี ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูง และในทางกลับกันหากมีผลการปฏิบัติงานไม่ดี ก็คือว่ามี ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่ำ ซึ่งได้มีการให้คำนิยามที่เป็นความหมายของประสิทธิภาพ โดย นักวิชาการชาวต่างประเทศ และนักวิชาการของไทย ดังต่อไปนี้

ปีเตอร์สัน และพลาแมน (Peterson and Plowman. 1953 : 433) ได้กล่าวถึงความหมาย ของคำว่าประสิทธิภาพในการบริหารงานด้านธุรกิจ ในความหมายอย่างแคบไว้ว่า หมายถึง การลด ต้นทุนในการผลิต และในความหมายอย่างกว้าง หมายถึง คุณภาพของการมีประสิทธิภาพ (Quality of effectiveness) และความสามารถในการผลิต (Competence and capability) การดำเนินงานทางด้านธุรกิจ ที่จะถือว่ามีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ก็เพื่อสามารถผลิตสินค้าหรือบริการในปริมาณและคุณภาพ ที่ต้องการและเหมาะสม และต้นทุนน้อยที่สุด เพื่อคำนึงถึงสถานการณ์และข้อผูกพันด้านการเงินที่มี อยู่ ดังนั้น แนวความคิดของคำว่า ประสิทธิภาพทางด้านธุรกิจในที่นี้มีองค์ประกอบ 5 ประการ คือ ต้นทุน (Cost) คุณภาพ (Quality) ปริมาณ (Quantity) และวิธีการในการผลิต (Method)

เฮร์เบิร์ต โคนอล และวิกเตอร์ (Herbert, Donald and Victor. 1960 : 180 - 181) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับประสิทธิภาพไว้ว่า ถ้าพิจารณาว่างานใดมีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ให้ดูจาก ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลผลิต (Output) ที่ได้รับ เพราะฉะนั้นตามทรรศนะนี้ ประสิทธิภาพจึงเท่ากับผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้า ในกรณีถ้าเป็นการบริหารราชการและองค์กร ของภาครัฐ ก็บวกความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Satisfaction) เข้าไปด้วย ซึ่งอาจเขียนเป็นสูตรได้ ดังนี้

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

E = Efficiency คือ ประสิทธิภาพของงาน

O = Output คือ ผลผลิต

I = Input คือ ปัจจัยนำเข้า

S = Satisfaction คือ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ

แคทซ์ และคาน (Katz and Kahn. 1978 : 226) กล่าวว่า ประสิทธิภาพคือส่วนประกอบสำคัญของประสิทธิผล ประสิทธิภาพขององค์กรนั้นหมายถึงการบรรลุเป้าหมาย (Goal attainment) ขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้น ปัจจัยประกอบด้วย การฝึกอบรมประสบการณ์ ความรู้สึกผูกพันกับองค์กรยังมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์กรด้วย

มิลเล็ท (Millet. 1954 : 4) ได้ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิภาพ หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติ (Human satisfaction and benefit product)

จากการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพของนักวิชาการและผลงานวิจัยต่าง ๆ สามารถสรุปเป็นแนวคิดของการวิจัยครั้งนี้ได้ ดังนี้ การปฏิบัติงานหรือดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายภายในเวลาที่กำหนด และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด ซึ่งต้องอาศัยบุคลากรที่มีประสบการณ์ มีความรู้สึกผูกพันกับองค์กร ทำงานเป็นทีม มีการประสานงาน และรู้บทบาทหน้าที่ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน

2.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ

รงชัย สันติวงษ์ (2540 : 196) กล่าวว่าในการบริหารทีมงานให้มีประสิทธิภาพนั้นทำได้เพียงใดจะอยู่ที่ปัจจัยสำคัญ 3 ประการที่ผสมผสานอยู่ด้วยกัน คือ

1. ความพยายาม คือ ขนาดของกำลังความพยายามของผู้ทำงานที่ทุ่มเทให้กับงานของกลุ่ม

จะมีมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ออกแบบ ว่าเป็นงานที่ทำทายความสามารถหรือไม่ ให้อิสระในการตัดสินใจหรือไม่ เป็นต้น

2. ทักษะความรู้ หมายถึง ทั้งทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและความรู้ที่จะเอาไว้พิชิตงานและรวมไปถึงการมีทักษะและความรู้ที่เกี่ยวกับการเข้ากับคนเพื่อการทำงานด้วย ทักษะและความรู้นี้จะทำให้กลุ่มมีประสิทธิภาพเข้ากันได้ และรวมพลังกันเพื่อการทำงานได้

3. กลยุทธ์ที่ใช้แก้ปัญหาหรือประยุกต์ใช้ทำงาน ถ้ากลุ่มมีกลไกในการร่วมกันและช่วยกัน คิดค้นหากลยุทธ์ที่จะใช้แก้ปัญหา หรือพัฒนางานให้ดีขึ้นตลอดเวลาแล้วประสิทธิภาพของกลุ่ม จะเกิดขึ้นได้เสมอ

สุนันทา เลาพันธ์ (2541 : 42) ได้อธิบายว่า การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของทีม จะมีลักษณะพอสรุป ได้ดังนี้

1. สมาชิกมีความเข้าใจในบทบาทของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่มเป็นอย่างดี
2. สมาชิกมีความเข้าใจในลักษณะของทีมและบทบาทของทีมที่มีต่อการปฏิบัติ

หน้าที่ขององค์การ

3. สมาชิกทุกคนมีการสื่อสารถึงกันและกัน โดยสะดวกและคล่องตัว
4. สมาชิกทุกคนต่างสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี
5. สมาชิกแต่ละคนต่างเข้าใจกระบวนการทำงานกลุ่ม เข้าใจพฤติกรรมและพลวัตกลุ่ม

ที่ช่วยให้กลุ่มทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด

6. ทีมมีแนวทางการทำงานและการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพทั้งระดับกลุ่ม และระหว่างกลุ่ม

7. ทีมสามารถใช้ความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์มากกว่าที่จะเป็นการทำลาย

8. สมาชิกให้ความร่วมมือ มีการประสานงานอย่างดีระหว่างสมาชิกในกลุ่ม และลดการแข่งขันชิงดีชิงเด่นซึ่งจะนำไปสู่ความเสียหายของกลุ่มและองค์การ

9. ทีมมีการเพิ่มประสิทธิภาพและสมรรถภาพของทีม โดยประสานกับทีมอื่น

10. สมาชิกทุกคนมีความเคารพในหน้าที่ของแต่ละคน มีการกำหนดหน้าที่ให้แก่กัน

และกันและสนับสนุนกันและกัน

จากการสังเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพ สามารถสรุปเป็นแนวคิดของการวิจัย ครั้งนี้ได้ดังนี้ การบริหารทีมงานให้มีประสิทธิภาพนั้นทำได้เพียงใดจะอยู่ที่ปัจจัยสำคัญ 3 ประการ ที่ผสมผสานอยู่ด้วยกันคือ ความพยายามทักษะความรู้ กลยุทธ์ที่ใช้แก้ปัญหาหรือประยุกต์ใช้งาน ถ้ากลุ่มมีกลไกในการร่วมกันและช่วยกันคิดค้นหากลยุทธ์ที่จะใช้แก้ปัญหา หรือพัฒนางานให้ดีขึ้น ตลอดเวลาแล้วประสิทธิภาพของกลุ่มจะเกิดขึ้นได้เสมอ

2.4 ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์

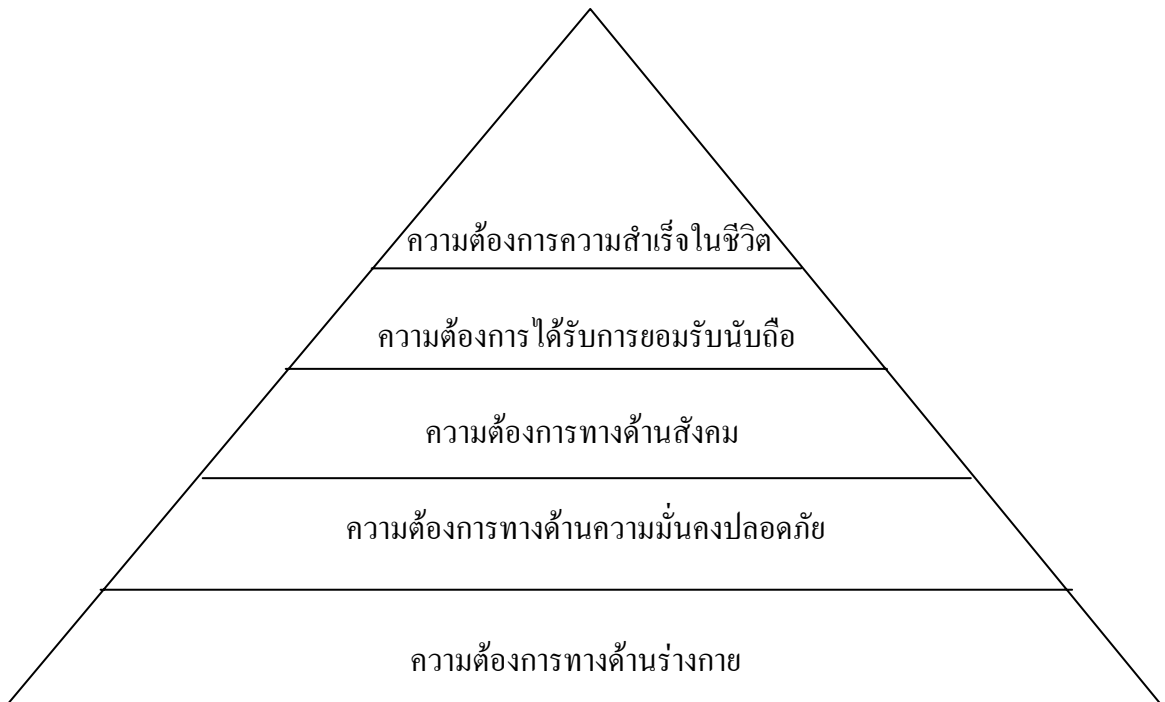
ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ทฤษฎีลำดับความต้องการของ มาสโลว์ (Maslow's need hierarchy) ทฤษฎีลำดับความต้องการมาสโลว์ (Maslow, 1954 : 80-91) ได้วางหลักไว้ว่าผู้ปฏิบัติงาน จะถูกจูงใจหรือกระตุ้นให้ปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองความต้องการบางอย่างที่อยู่ภายในทฤษฎีนี้ ตั้งอยู่บนสมมติฐาน 3 ประการ คือ

1. มนุษย์ทุกคนมีความต้องการ และความต้องการนี้จะไม่มีที่สิ้นสุด
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นแรงจูงใจสำหรับพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่มีอิทธิพล ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้น เป็นความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการใดที่ได้รับการตอบสนองเสร็จสิ้นไปแล้วจะไม่เป็นตัวก่อให้เกิดพฤติกรรมอีกต่อไป
3. ความต้องการของมนุษย์จะมีลักษณะเป็นลำดับขั้น จากต่ำไปหาสูงตามลำดับความต้องการ ในขณะที่ความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองบางส่วนแล้ว ความต้องการขั้นสูงถัดไปก็จะตามมาเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมต่อไป

นอกจากนี้มาสโลว์ (Maslow) ยังได้เสนอลำดับความต้องการของมนุษย์ โดยแบ่งไว้เป็น 5 ลำดับขั้นจากต่ำไปสูง ดังนี้ คือ

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological need) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น ความต้องการในเรื่องอาหาร น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค การพักผ่อน ที่พักอาศัย และความต้องการทางเพศ
2. ความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัย (Security or safety needs) เป็นความต้องการที่จะได้รับการคุ้มครองภัยต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับร่างกาย ความมั่นคงในทางเศรษฐกิจ ความมั่นคงในหน้าที่การงาน สถานะทางสังคม
3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social or belongings needs) เป็นความต้องการที่จะเข้าร่วมและได้รับการยอมรับในสังคม ความเป็นมิตรและความรักจากเพื่อนร่วมงาน คนรอบข้าง
4. ความต้องการที่จะได้รับการยอมรับนับถือ (Esteem needs) โดยทุกคนในสังคมมีความต้องการและปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น ซึ่งมี 2 ประเภท คือ อันดับแรกคือความต้องการมีพลังเข้มแข็ง ความสำเร็จ ความเก่งกล้าสามารถ และความมีอิสระเสรี อันดับที่สองคือ ความต้องการมีเกียรติ มีชื่อเสียง มีฐานะที่ได้รับการยอมรับ ซึ่งคนอื่นให้ความเชื่อถือ และเห็นความสำคัญ
5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self actualization) เป็นความต้องการของบุคคลถึงความสำเร็จในสิ่งต่าง ๆ ซึ่งถือว่าเป็นความสามารถในระดับที่มนุษย์พึงกระทำได้ ความต้องการนี้จะเกิดขึ้นหลังความต้องการต่าง ๆ ได้รับการตอบสนองแล้ว เป็นระดับความต้องการสูงสุด เป็นความต้องการบรรลุความหวังของตน และการได้ใช้ความสามารถทำในสิ่งที่ตนคิดริเริ่มอย่างเต็มที่

ความต้องการของมนุษย์ 5 ชั้น ของมาสโลว์ ดังกล่าวไว้ข้างต้น ได้แสดงไว้โดยภาพประกอบ



ภาพประกอบ 5 แสดงลำดับความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีของ Maslow

จากการสังเคราะห์ ทฤษฎีจิตใจของมาสโลว์ สามารถสรุปเป็นแนวคิดของการวิจัยครั้งนี้ ได้ดังนี้ ความต้องการของมนุษย์ระดับขั้นหนึ่งเมื่อได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะเกิดความต้องการในระดับต่อไป ดังนั้นการจูงใจให้คนทำงานมีประสิทธิภาพต้องเข้าใจความต้องการและสนอง ความต้องการนั้น อันจะเป็นการจูงใจให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2.5 ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ (McGregor's Z and Y theory) แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor, 1960 : 44) ได้สรุปสมมติฐานที่เกี่ยวกับตัวคน ซึ่งข้อสมมติฐานทั้งสอง คือ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y โดยเปรียบเทียบลักษณะของคนที่แตกต่างกัน ดังนี้

ทฤษฎี X แมคเกรเกอร์ ได้ตั้งสมมติฐานที่เกี่ยวกับตัวคนว่ามีลักษณะดังนี้ คือ

1. ลักษณะของคนโดยทั่วไป จะไม่ชอบทำงาน และจะพยายามหลีกเลี่ยงหรือบิดพลิ้วเมื่อมีโอกาส
2. เมื่อบุคคลไม่ชอบงาน วิธีการที่จะให้บุคคลในองค์กรสามารถปฏิบัติงานสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ได้ จึงต้องมีการบังคับ ควบคุม กำกับ หรือ ช่มชู้ โดยใช้การลงโทษต่าง ๆ
3. บุคคลโดยทั่วไป มักจะชอบวิธีการดังกล่าวและอยากที่จะให้มีการบังคับสั่งการ โดยตัวผู้บริหารเหล่านั้น ทั้งนี้เพื่อที่จะได้หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบต่าง ๆ คนโดยทั่วไปจะไม่มีความกระตือรือร้นหรือใฝ่สูง และมีความต้องการในเรื่องความมั่นคงเป็นสำคัญเท่านั้น

ทฤษฎี Y ภายหลังจากที่วิชาการความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ได้รับการศึกษา และค้นคว้าอย่างกว้างขวาง มีผลให้เกิดข้อสมมติฐานเกี่ยวกับคนขึ้นมาใหม่ แมคเกรเกอร์ ได้สรุปไว้ในทฤษฎี Y ของตนเองว่า

1. คนโดยทั่วไปมิใช่ว่าจะรังเกียจหรือไม่ชอบทำงานเสมอไป คนอาจถือว่าเป็นสิ่งที่สนุกสนานหรือให้ความเพลิดเพลินได้ด้วยงานต่าง ๆ จะเป็นสิ่งที่ดี หรือเลวย่อมขึ้นอยู่กับสภาพของการควบคุม และการจัดการอย่างเหมาะสม ซึ่งในสิ่งหนึ่งที่สามารถตอบสนองสิ่งจูงใจ ของคนได้
2. การออกคำสั่ง การควบคุม การปูนบำเหน็จรางวัล การลงโทษทางวินัย มิใช่เป็นวิธีเดียวที่จะทำให้ปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน คนเราจะปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กรก็ต่อเมื่อเขามีความศรัทธาต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น
3. ด้วยเหตุผลดังกล่าว การที่คนยินดีผูกมัดตนเองต่องานขององค์กรย่อมมีผลทำให้งานดังกล่าวเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งจูงใจที่จะปฏิบัติงาน
4. ถ้าหากงานต่าง ๆ ได้มีการจัดอย่างเหมาะสมแล้ว คนงานจะยอมรับงานดังกล่าว และอยากที่จะรับผิดชอบในผลสำเร็จของงานนั้นด้วย
5. ถ้าหากได้มีการเข้าใจถึงคนโดยถูกต้องแล้ว จะเห็นได้ว่าคนโดยทั่วไปจะมีคุณสมบัติที่ดี คือ มีความคิดความอ่านที่ดี มีความฉลาดและมีความคิดริเริ่มที่จะช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ขององค์กรได้อย่างดี

จากการสังเคราะห์ ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ สามารถสรุปเป็นแนวคิดของการวิจัยครั้งนี้ได้ ดังนี้ มนุษย์โดยเฉลี่ยพยายามหลีกเลี่ยงงานดังนั้นผู้บริหารต้องใช้วิธีการบังคับลงโทษมีการตั้งเป้าหมายขององค์กรเมื่อเขามีความศรัทธาต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นก็ทำงานอย่างเต็มความสามารถซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน

2.6 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบอร์ก

ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (two-factors theory) มี ชื่อเรียกหลายชื่อ เช่น dual factors theory; motivation-maintenance และ motivation-hygiene theory เป็นต้น เป็นผลจาก

การศึกษาสัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชีประมาณ 200 คน จากโรงงานอุตสาหกรรม 11 แห่งในเมือง พิตสเบิร์ก เกี่ยวกับสิ่งที่ทำให้พอใจหรือไม่พอใจในการทำงาน ซึ่งพบว่า สิ่งที่ทำให้คนงาน เกิดความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction) หากขาดสิ่งเหล่านี้ไป (แต่เมื่อมีอยู่ก็ไม่ได้หมายความว่า จะเป็นตัวจูงใจในการทำงาน เป็นเพียงแต่ไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจต่อการทำงานเท่านั้น) มักเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่ง Herzberg เรียกว่า ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยธำรงรักษา (hygiene or maintenance factors) ประกอบด้วย นโยบายและการบริหารองค์การ การนิเทศงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชากับเพื่อนร่วมงานและกับผู้บังคับบัญชา เงินเดือน ความมั่นคง ในงาน ชีวิตส่วนตัว สภาพของงาน และสถานภาพสิ่งที่เป็นอีกประการหนึ่ง คือ สิ่งที่ทำให้เกิดความ พึงพอใจ (satisfaction) หากมีสิ่งเหล่านี้อยู่ (หากขาดหายไปจะทำให้ไม่มี ความพึงพอใจ (no satisfaction) แต่ไม่ถึงกับทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ (dissatisfaction) มักเกี่ยวข้องกับตัวงานที่ทำอยู่ซึ่ง Herzberg เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (motivational factors) ประกอบด้วย ความสำเร็จ การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้าในตำแหน่ง ลักษณะของงาน โอกาสความก้าวหน้าส่วนบุคคลและความรับผิดชอบ โดเนลลี่, กิบสัน และ ไอเวนซีวิก (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1989 : 312-A) ผลการศึกษาของ Herzberg ดังกล่าวนับว่าตรงข้ามกับทัศนะดั้งเดิมเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งคนงานจะมีความ พึงพอใจหรือไม่มีความพึงพอใจในการทำงานบนเส้นที่ต่อเนื่องกัน จากทัศนะของ Herzberg ดังกล่าว มีผู้ให้ความเห็นว่า การที่จะสร้างแรงจูงใจในการทำงานนั้น ควรพัฒนาหรือเพิ่มคุณค่าของงาน (job enrichment) มากกว่าการขยายเนื้องาน (job enlargement) ให้เนื้องานมีความท้าทาย ให้ความเป็น อิสระในการทำงานอย่างไรก็ตาม ทฤษฎีของ Herzberg ได้รับการวิจารณ์ใน 2 ลักษณะ คือ ลักษณะ ที่เกี่ยวกับความแตกต่างกันในการแปลความ และเกี่ยวกับระเบียบวิธีการวิจัยที่ใช้ ลูเซนส์ (Luthans, 1981 : 85) ในลักษณะแรก พบว่าทฤษฎีของ Herzberg สามารถตีความได้ถึง 5 แง่มุม ดังนี้ คือ แง่มุมแรกมองว่า ปัจจัยจูงใจทุกตัวต่างร่วมกันส่งผลต่อความพึงพอใจมากกว่าความไม่พึงพอใจ และปัจจัยค้ำจุนทุกตัวต่างร่วมกันส่งผลต่อความไม่พึงพอใจมากกว่าความพึงพอใจ แง่มุมที่สอง มองว่าปัจจัย จูงใจทุกตัวร่วมกันส่งผลต่อความพึงพอใจมากกว่าความไม่พึงพอใจ และปัจจัยค้ำจุนทุกตัว ต่างร่วมกันส่งผลต่อความไม่พึงพอใจมากกว่าปัจจัยจูงใจทุกตัวร่วมกัน แง่มุมที่สามมองว่า ปัจจัยจูงใจแต่ละตัวส่งผลต่อความพึงพอใจมากกว่าความไม่พึงพอใจ และในทางกลับกันปัจจัยค้ำจุนแต่ละตัว ส่งผลต่อความไม่พึงพอใจมากกว่าความพึงพอใจ แง่มุมที่สี่มองว่า ปัจจัยค้ำจุนแต่ละตัวส่งผลต่อ ความไม่พึงพอใจมากกว่าปัจจัยจูงใจตัวใด ๆ และในทางกลับกัน ปัจจัยจูงใจแต่ละตัวส่งผลต่อ ความพึงพอใจมากกว่าปัจจัย ค้ำจุนตัวใด ๆ แง่มุมที่ห้ามองว่า มีเฉพาะปัจจัยจูงใจเท่านั้นที่ส่งผลต่อ ความพึงพอใจ และมีเฉพาะปัจจัยค้ำจุนเท่านั้นที่ส่งผลต่อความไม่พึงพอใจ (ตามทัศนะที่อธิบาย ข้างต้น) ในลักษณะหลังเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัยนั้น ปรากฏว่า มีผู้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยที่แตกต่างจากที่

Herzberg ใช้แล้วพบว่า ได้ผลที่แตกต่างออกไป คือ พบว่าไม่สามารถจำแนกได้อย่างชัดเจนว่าปัจจัยใดที่นำไปสู่ความพึงพอใจและปัจจัยใดที่นำไปสู่ความไม่พึงพอใจ และยังมีงานวิจัยอีกชิ้นหนึ่งที่ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเช่นเดียวกับ Herzberg แต่ได้ผลที่ไม่ตรงกัน โดยพบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นสามารถส่งผลต่อทั้งความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงาน House และ Wigdor (Dunham, 1984 : 211) ให้ทัศนะว่า Herzberg ศึกษาค่อนข้างง่ายเกินไป และจากการวิเคราะห์ผลงานใหม่ของเขาพบว่า 1) เหตุการณ์ใด ๆ สามารถจะส่งผลต่อความพึงพอใจให้คนหนึ่งได้ แต่อาจส่งผลต่อความไม่พึงพอใจให้อีกคนหนึ่งได้ 2) ปัจจัยหนึ่ง ๆ สามารถส่งผลต่อทั้งความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในคนงานกลุ่มเดียวกัน 3) ปัจจัยจูงใจสามารถส่งผลต่อความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจมากกว่าปัจจัยค้ำจุน นอกจากนั้น Vroom (Hellriegel & Slocum, 1982 : 148) ยังให้ทัศนะอีกว่า ทฤษฎีของ Herzberg คล้ายคลึงกับทฤษฎีของ Maslow มาก และในทางปฏิบัติได้พิสูจน์ยืนยันว่า ทฤษฎีทั้งสองค่อนข้างเป็นจริงและใช้ได้กับกลุ่มอาชีพที่มีตำแหน่งสูง เช่น วิศวกรหรือนักบัญชี เป็นต้น แต่เมื่อนำไปใช้กับพนักงานระดับต่ำกว่าลงไป ผลปรากฏว่าไม่เป็นไปตามที่กล่าวมาทีเดียวนักแต่อย่างไรก็ตามแม้จะมีข้อวิจารณ์และข้อสงสัยต่อทฤษฎีของ Herzberg ค่อนข้างมาก แต่ก็ถือว่าเป็นการทดสอบกันดีกว่าที่จะวางเฉย ขณะเดียวกัน ก็มีผู้นำทฤษฎีนี้ไปประยุกต์ใช้กันอย่างแพร่หลาย

จากการสังเคราะห์ ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบอร์ก และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปเป็นแนวคิดของการวิจัยครั้งนี้ได้ ดังนี้ ปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยค้ำจุนเป็นปัจจัยที่ช่วยกระตุ้นให้มนุษย์มีความพอใจในงาน ส่วนปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่จะช่วยกระตุ้นให้มนุษย์มีความพอใจที่จะทำงาน ดังนั้น ผู้บริหารต้องสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานทั้งปัจจัยค้ำจุนและปัจจัยจูงใจ

3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.1 งานวิจัยในประเทศ

ชาริณี จันทร์แสงศรี (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศของ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานประมาณครึ่งหนึ่งมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ร้อยละ 49.6 ในระดับสูงและในระดับต่ำ ร้อยละ 25.2 เท่ากัน จากผลการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้น สถานภาพสมรส ระดับตำแหน่ง รายได้และความพอใจในการทำงานเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ส่วนผลการศึกษาปัจจัยที่สามารถอธิบายความผันแปรของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน สถานภาพสมรส และความพอใจในการทำงาน เป็นปัจจัยที่สามารถอธิบายความผันแปรได้ ในอันดับหนึ่งและอันดับสองโดยอธิบายความผันแปรในเรื่องประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 12 ($R^2 =$

.124) นอกจากนั้นยังได้ศึกษาต่อไปถึงองค์ประกอบของความพอใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพล

ธานีรินทร์ สุทธิคุณุชร (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีฝ่ายการพนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานตามความเห็นของพนักงานในฝ่ายการพนักงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง พนักงานที่มีความแตกต่างกันในปัจจัยส่วนบุคคลด้านเศรษฐกิจและสังคมมีความเห็นไม่แตกต่างกันเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจ ด้านการได้รับความยกย่องนับถือ ความมั่นคงในการปฏิบัติหน้าที่ และด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่างๆ สามารถอธิบายความแปรผันในเรื่องความเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ค่อนข้างต่ำ คือ ร้อยละ 28.05

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

เบญจวรรณ อ่านเปรื่อง (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาประสิทธิภาพการบริหารงานของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านศึกษาเฉพาะกรณีอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี ผลการศึกษา พบว่าคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านมีประสิทธิภาพในการบริหารงานในระดับมาก ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา การได้รับการฝึกอบรม การมีมนุษยสัมพันธ์และการประสานงานภายใน

วันวิสาข์ เกิดผล (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพของทีมงานของบริษัทในอุตสาหกรรม ผลิตภัณฑ์ส่วนประกอบยานยนต์ในจังหวัดสมุทรปราการ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานในระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพของทีมงานโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแต่ละด้านคือ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน การเปิดเผยและการเผชิญหน้า กระบวนการทำงานและการ

ตัดสินใจ การตรวจสอบ ทบทวนผลงานและวิธีการทำงานอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านความร่วมมือและความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง พนักงานในระดับปฏิบัติการที่มี เพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน การศึกษาขั้นสูงสุดและขนาดของทีมงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพของทีมงาน ไม่แตกต่างกัน

สุรพงษ์ กิโยภาพ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในสภาวะการณ์ปัจจุบัน ผลการศึกษาพบว่า ระดับคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง คุณภาพชีวิตการทำงานด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ และการพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีมาก ส่วนด้านภาวะอิสระจากงาน คุณภาพชีวิตการทำงานอยู่ในระดับต่ำที่สุด ระดับความผูกพันองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ความผูกพันองค์กรด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมองค์กรอยู่ระดับปานกลาง ส่วนความผูกพันองค์กรด้านความตั้งใจและทุ่มเทให้กับงาน และด้านความปรารถนาที่จะทำงานในอนาคตต่อไปมีระดับความผูกพันสูง และระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานทางด้านการปฏิบัติตามระเบียบวินัยเป็นด้านที่แสดงออกถึงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้ดีที่สุด รองลงมาจะเป็นด้านการคำนึงการใช้ทรัพยากรของบริษัท การมาทำงานและการตรงต่อเวลา และในด้านของการประสานงานและการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น สำหรับด้านความรอบรู้ในงานและความสามารถในการเรียนรู้ มีค่าคะแนนประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานต่ำที่สุด

จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังกล่าวข้างต้น พบว่า การประเมินระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานนั้น การสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสัมพันธ์กับปัจจัยที่สนองตอบความต้องการในด้านต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกระตุ้นให้การปฏิบัติงานขององค์กรเกิดความรวดเร็ว มีความถูกต้อง และเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ตลอดจนบรรลุดูวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ประกอบด้วย ลักษณะการปฏิบัติงาน นโยบายและการบริหารงาน สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงและความพอใจในงานความสำเร็จและตรงเวลาในการปฏิบัติงาน