

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ออมรอน ออโตโมทีฟ อิเลคทรอนิกส์ จำกัด ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากเอกสารและผลงานวิจัยต่างๆ โดยได้นำมาเรียบเรียงและบูรณาการเนื้อหาดังกล่าวเพื่อใช้เป็นแนวทางการวิจัยดังมีหัวข้อและรายละเอียดต่อไปนี้

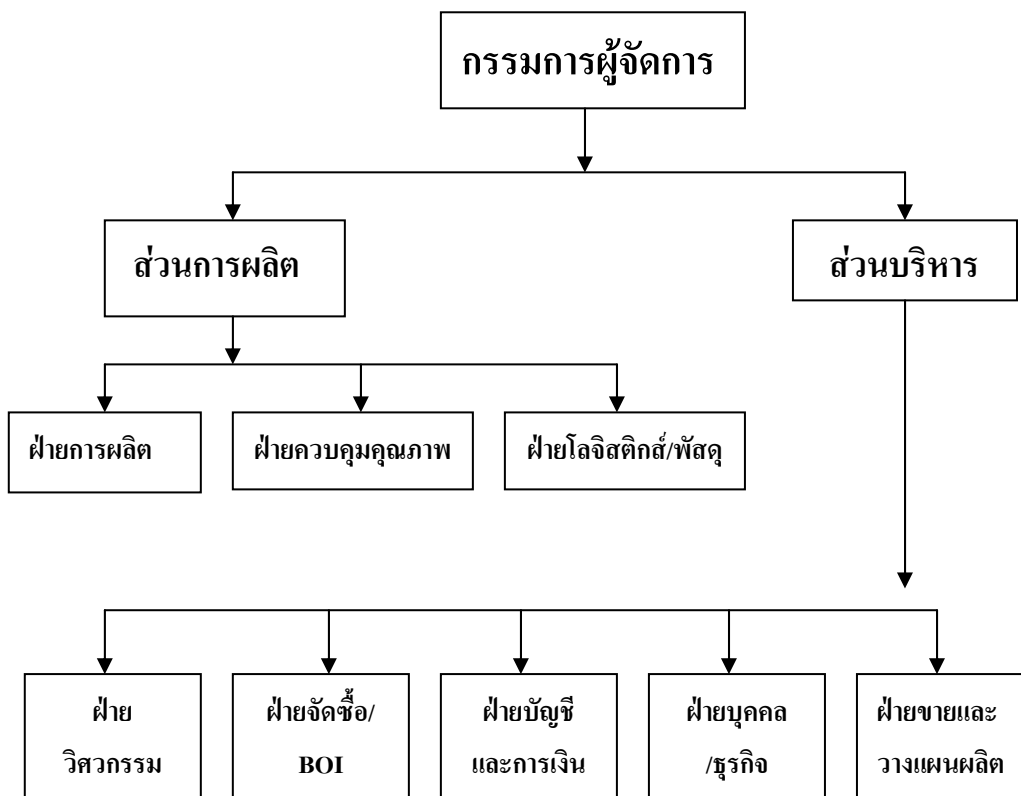
1. ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัท ออมรอน ออโตโมทีฟ อิเลคทรอนิกส์ จำกัด
 - 1.1 ประวัติความเป็นมาของบริษัท ออมรอน ออโตโมทีฟ อิเลคทรอนิกส์ จำกัด
 - 1.2 การบริหารจัดการของบริษัท ออมรอน ออโตโมทีฟ อิเลคทรอนิกส์ จำกัด
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
 - 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น
 - 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
 - 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
 - 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
 - 2.5 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ
 - 2.6 ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์
 - 2.7 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริซเบอร์ก
 - 2.8 ทฤษฎีการจูงใจ อี.อาร์.จี
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัท ออมรอน ออโตโมทีฟ อิเลคทรอนิกส์ จำกัด

1.1 ประวัติความเป็นมาของบริษัท ออมรอน ออโตโมทีฟ อิเลคทรอนิกส์ จำกัด

บริษัท ออมรอน ออโตโมทีฟ อิเลคทรอนิกส์ จำกัด ตั้งอยู่เลขที่ 1/81 หมู่ 5 สวนอุตสาหกรรมโรจนะ ตำบลธนู อำเภออุทัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยมีโครงสร้างการบริหารจัดการของบริษัท ออมรอน ออโตโมทีฟ อิเลคทรอนิกส์ จำกัด ประกอบด้วยฝ่ายต่าง ๆ ดังภาพประกอบ 2

โครงสร้างการบริหารบริษัทอมรอนออโตโมทีฟอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด



ภาพประกอบ 2 ผังแสดงโครงสร้างการบริหารจัดการบริษัท
อมรอน ออโตเมทีฟ อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด

ที่มา : บริษัท ออมรอน ออโตโมทีฟ อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด. 2552 : 4

การมีวิสัยทัศน์กว้างไกลของผู้บริหารบริษัทฯ ทำให้การดำเนินธุรกิจของบริษัทประสบความสำเร็จและมีอัตราการเติบโตขยายตัวอย่างต่อเนื่อง บริษัทมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการดำเนินงานภายใต้กรอบการบริหารจัดการตามหลักบรรษัทธรรมภิบาล (Good corporate governance) โดยการสร้างฐานธุรกิจให้เข้มแข็ง มีความชำนาญทางด้านการผลิตฯ พร้อมมุ่งมั่นพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพและปลอดภัย เพื่อสร้างอัตราการเติบโตขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ควบคู่ไปกับการพัฒนาบุคลากร และพัฒนาสังคมให้ดียิ่งขึ้น อันจะนำมาสู่ความเป็นผู้นำที่ดีในอุตสาหกรรมฯ ดังนั้นวิสัยทัศน์ของบริษัท ออมรอน ออโตโมทีฟ อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด ดังนั้นวิสัยทัศน์ของบริษัทฯ จึงมี

แนวทางและหลักการ 5 ประการ ดังนี้

1. ปรัชญาของบริษัท (Corporate philosophy) มี 2 หลักการ (Principles) และ 4 พันธะสัญญา (Promises) ดังนี้ สำหรับหลักการ (Principles) มีหลักการที่ 1 ผลิตสินค้าที่ดีที่สุดสำหรับผู้บริโภค หลักการที่ 2 มุ่งมั่นพัฒนาสินค้าอย่างต่อเนื่อง ส่วนพันธะสัญญา (Promises) มีพันธะสัญญาที่ 1 ด้านลูกค้า บริษัทมีภาระหน้าที่ที่ต้องผลิตสินค้าที่มีความปลอดภัย เชื่อถือได้เป็นประโยชน์ต่อสุขภาพและรสชาติอร่อย สัญญาที่ 2 ด้านพนักงาน บริษัทมีภาระหน้าที่ที่ต้องส่งเสริมสร้างสภาพแวดล้อมของการทำงาน โดยสร้างแรงจูงใจ การตัดสินใจด้วยการทำงานเป็นทีม สัญญาที่ 3 ด้านผู้ลงทุน บริษัทมีภาระหน้าที่ที่ต้องสร้างผลตอบแทนมากกว่าที่ผู้ลงทุนคาดหวังไว้ โดยการสร้างมูลค่าบริษัทให้มีมูลค่าสูงขึ้นรวมทั้งรายได้ที่ต้องเพิ่มขึ้น สัญญาที่ 4 ด้านสังคม บริษัทมีภาระหน้าที่ที่ต้องทำธุรกิจอย่างเปิดเผยโปร่งใสและสิ่งที่สำคัญจะต้องมีจริยธรรม ซึ่งจะช่วยให้สังคมรอบข้างมีความรักความสามัคคีและเอื้ออาทรต่อกัน

2. เป้าหมายทางธุรกิจและกลยุทธ์ (Business goal and strategy) โดยมีเป้าหมาย คือ เป็นผู้นำระดับโลกในการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ทางด้านอาหารที่มีความหลากหลาย ส่วนกลยุทธ์ คือ การเพิ่มและหาโอกาส เพื่อให้บริษัทไปสู่ระดับโลก รวมทั้งสร้างและรักษาจุดแข็ง ปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อน เพื่อยกระดับตราสินค้าให้เป็นที่รู้จักของคนทั่วไป

3. ระบบบริหารจัดการ (Management systems) เป็นการสร้างระบบการบริหารจัดการให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันในกลุ่มบริษัทในเครือ โดยให้อิสระในการบริหารทางธุรกิจในส่วนของรายละเอียดของแต่ละประเทศ ภายใต้การจัดการหลักการของบริษัทแม่ที่ประเทศญี่ปุ่น

4. วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) มี 6 แบบอย่างสำหรับพนักงานทั้งหมดในบริษัทในการหล่อหลอมระบบบริหารจัดการเพื่อที่จะปรับปรุงแก้ไขในการดำเนินธุรกิจ ดังต่อไปนี้ 1) จะต้องมีความคิดริเริ่ม 2) จะต้องติดตามแก้ไขปัญหอย่างต่อเนื่อง 3) จะต้องกระทำให้เกินกว่าที่คาดการณ์ไว้ 4) จะต้องมุ่งไปที่จุดสำคัญก่อน 5) จะต้องทดสอบทุกๆ สมมุติฐาน และ 6) จะต้องรักษามาตรฐานและความยุติธรรม

5. จริยธรรมองค์กร (Corporate ethics) ซึ่งเป็นเครื่องมือพื้นฐานสำหรับควบคุมพฤติกรรม การกระทำต่างๆ สำหรับพนักงานในองค์กร มี 6 ประการ คือ 1) พนักงานทุกๆ คนจะต้องจัดเตรียมในเรื่องความปลอดภัยและคุณภาพให้สูงสำหรับทุกๆ ผลิตภัณฑ์ 2) พนักงานทุกๆ คนจะต้องทำให้แน่ใจในการทำธุรกิจที่มีความยุติธรรม ซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมาตามกฎหมายและบรรทัดฐานทางสังคม 3) พนักงานทุกคนจะต้องเคารพเกียรติและสิทธิของแต่ละคน โดยสภาพการทำงานต้องมีความสะดวกสบายและปลอดภัย 4) พนักงานทุกคนจะต้องมีส่วนช่วยเหลือและมีส่วนร่วมสนับสนุนพัฒนาสังคมในท้องถิ่น 5) พนักงานทุกๆ คนจะต้องควบคุมธุรกิจโดยมีการคำนึงถึงความ

คิดเห็นของบุคคลที่อยู่รอบข้าง 6) การบริหารจัดการทรัพย์สินทั้งหมดภายในองค์กรจะต้องตาม วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยไม่มีการฝ่าฝืนกฎระเบียบตามที่มิได้

ลักษณะการปฏิบัติงาน มีรายละเอียดตามที่ได้กำหนดไว้

1. ฝ่ายการผลิต ทำหน้าที่รับคำสั่งในการปฏิบัติงานการผลิต จากหน่วยงานฝ่ายขาย รวมทั้งจากบริษัทแม่ที่ประเทศญี่ปุ่นและบริษัทในเครือ จัดทำแผนการในกระบวนการผลิต จัดเตรียมจำนวนบุคลากร อุปกรณ์ วัตถุดิบ ในฝ่ายผลิต ดำเนินการผลิตสินค้าตามแผนงานที่กำหนด และดำเนินการขออนุมัติต่อผู้บริหารฝ่าย

2. ฝ่ายควบคุมคุณภาพ ทำหน้าที่วางแผนและจัดกำลังบุคลากรตามจำนวนที่เหมาะสม มีการวางแผนการดำเนินงาน อบรมพนักงานในหน่วยงานฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ จัดเตรียมอุปกรณ์ ในการดำเนินงาน จัดเตรียมเอกสารการรับรองคุณภาพของสินค้า ออกไปปฏิบัติงานด้านการ ตรวจสอบคุณภาพของสินค้าตามหน่วยงานที่ร้องขอ และสรุปการปฏิบัติงานเพื่อรองรับการ ตอบสนองจากลูกค้า นอกจากนี้มีการร่วมมือกับบริษัทในเครือ แลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูล เพื่อที่จะนำมาพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ท้องตลาด

3. ฝ่ายโลจิสติกส์/พัสดุ ทำหน้าที่จัดเตรียมวัตถุดิบในการจัดส่งให้ฝ่ายผลิต จัดเตรียม พื้นที่ในการเก็บสินค้าและวัตถุดิบ จัดอบรมพนักงานฝ่ายสต็อกในการปฏิบัติอย่างถูกต้อง และ รับผิดชอบดูแลสินค้าและวัตถุดิบอย่างดี

4. ฝ่ายบัญชีและการเงิน ทำหน้าที่จัดเตรียมบุคลากรให้พอเหมาะกับปริมาณการทำงานของฝ่าย อบรมเจ้าหน้าที่ฝ่ายบัญชี มีการกำหนดเอกสารด้านบัญชีของบริษัทอย่างถูกต้อง และรายงาน ด้านการเงิน สินทรัพย์ ทุนสำรอง ฯลฯ ต่อผู้บริหารตามระยะเวลาที่กำหนด

5. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการ ทำหน้าที่สรรหาบุคลากรตามที่มีการร้องขอของกำลัง พลังจากหน่วยงานต่าง ๆ ของบริษัทฯ จัดอบรมพนักงานภายในองค์กรตามข้อกำหนด เตรียมแผน การฝึกอบรมภายนอกองค์กรเพื่อนำเสนอต่อผู้บริหาร เพื่อทำการจัดส่งพนักงานไปอบรม และ จัดเตรียมงานด้านบริการต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกต่อพนักงานและผู้ติดต่อทั้งภายในและ ภายนอกองค์กร

6. ฝ่ายการขาย ทำหน้าที่วางแผนการดำเนินงานด้านการตลาด ติดต่อกับหน่วยงาน ที่ เกี่ยวข้องในการขายสินค้าของบริษัทฯ ฝึกอบรมพนักงานขาย เพื่อทำประโยชน์ต่อหน่วยงาน กำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานด้านการบริการงานขาย และสร้างความเชื่อมั่นต่อลูกค้าของ บริษัทอย่างต่อเนื่อง

7. ฝ่ายวิศวกรรม ทำหน้าที่ควบคุม ตรวจสอบ ซ่อมบำรุงเครื่องจักร และนำเทคโนโลยี ทันสมัยมาใช้ในการผลิต เพื่อเพิ่มผลผลิตและคุณภาพของสินค้า

8. ฝ่ายจัดซื้อ/BOI มีหน้าที่ในการออกแบบการจัดซื้อวัสดุจากลูกค้า เพื่อให้เพียงพอกับการผลิต ให้ทันกับความต้องการของลูกค้า รวมทั้งประสานงานกับหน่วยงานราชการ

1.2 การบริหารจัดการของบริษัท ออมรอน ออโตโมทีฟ อิเลคทรอนิกส์ จำกัด

นโยบายคุณภาพบริษัท ออมรอน ออโตโมทีฟ อิเลคทรอนิกส์ จำกัดมุ่งมั่นผลิตสินค้าที่ดี โดยคำนึงถึงลูกค้าและให้บรรลุเป้าหมายจะต้องทำ ดังนี้

1. พัฒนาวิจัยและคัดเลือกวัตถุดิบที่มีคุณภาพ และต้นทุนต่ำเหมาะสมกับการผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ

2. พัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยการให้การศึกษาและฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้พนักงานทุกคนมีทักษะและความรู้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

3. พัฒนาการทำงานเป็นทีมโดยให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาและเสนอแนะแนวทางเพื่อดำเนินการให้บรรลุตามนโยบายที่กำหนด และให้มีการเพิ่มเติมในเรื่องลดงานทางด้านเอกสารและให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเครื่องมือดังกล่าวเรียกว่า วงจร PDCA (Plan-Do-Check-Act) หรือ Plan (วางแผน) Do (ปฏิบัติ) Check (ตรวจสอบ) Act (ดำเนินการให้เหมาะสม) ซึ่งวงจรนี้ประกอบด้วย การวางแผนอย่างรอบคอบเพื่อ การปฏิบัติอย่างค่อยเป็นค่อยไป แล้วจึงตรวจสอบผลที่เกิดขึ้น วิธีการปฏิบัติของบริษัทฯ ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด ก็จะจัดเป็นมาตรฐานในการทำงาน แต่ถ้าหากไม่บรรลุเป้าหมาย โดยพิจารณาหาวิธีการปฏิบัติใหม่หรือใช้ความพยายามให้มากขึ้นกว่าเดิม

3.1 ขั้นตอนการวางแผน (Plan) จะครอบคลุมถึงการกำหนดกรอบหัวข้อที่จะต้องทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงรวมถึงการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ การแก้ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งพิจารณาว่ามีความจำเป็นต้องใช้ข้อมูลใดบ้างเพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงนั้น โดยพนักงานจะต้องถูกฝึกวิธีการเก็บข้อมูลให้ชัดเจนและการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นต้นได้ จะช่วยให้การกำหนดทิศทาง การวางแผนได้ง่ายขึ้น ดังนั้นการวางแผนช่วยให้พนักงานสามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และช่วยลดการสูญเสียต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น ทั้งในด้านวัตถุดิบ แรงงาน ชั่วโมงการทำงาน ซึ่งการสูญเสียเหล่านี้เป็นต้นทุนที่เพิ่มขึ้นของสินค้าโดยไม่สร้างมูลค่าเพิ่มใดๆ ผู้บริโภคเองก็ไม่ต้องการเงินเพิ่มเติมเพื่อชดเชยต้นทุนที่สูงขึ้น เมื่อเป็นเช่นนี้ ในที่สุดบริษัทฯ ก็จะสูญเสียความสามารถทางการแข่งขันในตลาด ดังนั้นข้อดีของการวางแผนสรุปได้ดังนี้ 1) ช่วยให้พนักงานมีการฝึกการตัดสินใจและการแก้ปัญหาเป็นระบบ 2) ช่วยให้พนักงานมีการประสานประสบการณ์ ความรู้และทักษะ โดยการประเมินผลตามสภาพที่เป็นจริง เพื่อให้ทราบถึงสถานะในปัจจุบัน และสิ่งที่ต้องการบรรลุผลสำเร็จ 3) ช่วยแยกแยะอุปสรรคและ โอกาสให้ชัดเจนขึ้นซึ่งจะช่วยให้สามารถพิจารณาความเป็นไปได้ที่จะประสบผลสำเร็จ 4) ช่วยลดสภาวะความเสี่ยงในปัจจุบันและอนาคต

3.2 ขั้นตอนการปฏิบัติ (Do) เป็นการลงมือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทางเลือกที่กำหนดไว้ในขั้นตอนการวางแผน ในขั้นนี้พนักงานจะต้องตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติด้วยว่าได้ดำเนินไปในทิศทางที่ตั้งใจไว้หรือไม่ พร้อมกับสื่อสารให้กับผู้เกี่ยวข้องรับทราบด้วย

3.3 ขั้นตอนการตรวจสอบ (Check) เป็นการประเมินผลที่ได้จากการเปลี่ยนแปลง ในขั้นตอนนี้ทำให้พนักงานทุกคนได้ทราบว่า การปฏิบัติงานสามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ สิ่งที่สำคัญจะต้องรู้ว่า จะตรวจสอบอะไรบ้างและบ่อยแค่ไหน ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบจะเป็นประโยชน์สำหรับขั้นตอนถัดไป

3.4 ขั้นตอนการดำเนินการให้เหมาะสม (Act) เป็นการพิจารณาผลที่ได้จากการตรวจสอบ ซึ่งมีอยู่ 2 กรณี คือ ผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามแผนที่วางไว้ หรือไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ หากเป็นกรณีแรก ก็ให้นำแนวทางหรือกระบวนการปฏิบัตินั้นมาจัดทำเป็นมาตรฐาน พร้อมทั้งหาวิธีการที่จะปรับปรุงให้ดียิ่งๆ ขึ้นไปอีก ซึ่งอาจหมายถึง สามารถบรรลุเป้าหมายได้เร็วกว่าเดิม หรือเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าเดิม หรือทำให้คุณภาพดียิ่งขึ้นก็ได้ แต่ถ้าหากเป็นกรณีที่สอง ซึ่งก็คือผลที่ได้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนที่วางไว้ พนักงานต้องนำข้อมูลที่รวบรวมไว้มาวิเคราะห์ และพิจารณาว่าควรดำเนินการอย่างไรต่อไปนี้ 1) มองหาทางเลือกใหม่ที่น่าจะเป็นไปได้ 2) ใช้ความพยายามให้มากขึ้นกว่าเดิม 3) ขอความช่วยเหลือจากผู้รู้ 4) เปลี่ยนเป้าหมายใหม่

ดังนั้นบริษัทฯ จึงได้ทำระบบบริหารคุณภาพโดยมีการกำหนดให้มีการจัดทำเอกสารข้อกำหนดต่างๆ เพื่อนำไปปฏิบัติให้ดำรงไว้ซึ่งระบบบริหารคุณภาพและปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผล ของระบบอย่างต่อเนื่องให้เป็นไปตามข้อกำหนดมาตรฐานสากล ISO 9001 : 2000 ดังต่อไปนี้ 1) คู่มือคุณภาพ 2) ระเบียบปฏิบัติ 3) แบบฟอร์มใช้บันทึกการทำงานรวมถึงเอกสารสนับสนุนต่างๆ นอกจากนั้นแล้วบริษัทได้กำหนดให้มีการดำเนินการปฏิบัติดังหัวข้อต่อไปนี้ 1) กระบวนการต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับระบบบริหารคุณภาพและการนำไปใช้ 2) การกำหนดขั้นตอนความสัมพันธ์ที่มีความเชื่อมโยงของกระบวนการ 3) การกำหนดให้มีการพิจารณาขั้นตอนวิธีการทำงาน ให้มั่นใจและเน้นว่ามีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ 4) กำหนดให้ทรัพยากรทั้งบุคคลและโครงสร้างพื้นฐานให้มีความเหมาะสมกับระบบบริหารคุณภาพ 5) กำหนดให้มีการจัดระบบการตรวจติดตามตรวจวัดและการวิเคราะห์ กระบวนการต่างๆ ดำเนินการให้มีการปฏิบัติตามข้อกำหนดไว้ในระบบ บริหารคุณภาพและทำการแก้ไขในส่วนที่มีข้อบกพร่องและการปรับปรุงกระบวนการต่อเนื่อง

ผู้วิจัยได้มีส่วนกำหนดในการตรวจสอบภายในความพร้อมและความคงอยู่ของระบบ ISO 9001:2000 ที่ใช้ในบริษัทฯ ว่าพนักงานทุกคนยังมีการปฏิบัติภายใต้มาตรฐานนี้หรือไม่ ถ้ายังยึดถืออยู่ก็จะให้ดำรงคงไว้ แต่ถ้ามีข้อบกพร่องจุดไหนก็จะมีการแก้ไขทำให้ถูกต้องต่อไป โดยผู้รับผิดชอบ

จะเป็นผู้บริหารระดับผู้จัดการของแผนกนั้นๆ และต้องระบุเวลาในการแก้ไข เพื่อช่วยให้เข้าสู่มาตรฐานให้เร็วที่สุด การตรวจโดยวิธีนี้จะทำปีละ 2 ครั้งหรือทุกๆ 6 เดือน นอกจากนั้นยังมีการตรวจสอบจากองค์กรภายนอกที่ได้รับรองมาตรฐานที่สามารถตรวจสอบตามมาตรฐานในระบบ ISO กับบริษัทอื่นๆ โดยจะทำปีละ 2 ครั้งเช่นกัน แต่จะทำการตรวจหลังจากบริษัทฯ ตรวจสอบกันเองเป็นการภายใน ดังนั้น จะเป็นการกระตุ้นให้พนักงานทำงานรักษามาตรฐานในการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ดังนั้น พนักงานทุกคนจะต้องร่วมมือพัฒนาและปรับปรุงงานของตนเองให้ดียิ่งขึ้น เพื่อให้เหนือกว่าคู่แข่ง และ 5 ส. คือ การปรับปรุงงานของตัวพนักงานเอง โดยสะสาง (Seiri) สะดวก (Seiton) สะอาด (Seiso) สุขลักษณะ (Seiketsu) สร้างนิสัย (Shitsuke) ดังนี้

1. สะสาง (Seiri) คือ การแยกให้ชัดเจนระหว่างของที่จำเป็นกับของที่ไม่จำเป็น โดยขจัดของที่จำเป็นทิ้งไป เมื่อขจัดออกไปแล้วจะช่วยขจัดความสิ้นเปลืองของการใช้พื้นที่ ของอุปกรณ์ เครื่องใช้ ตู้เอกสารและชั้นวางของ สุดท้ายขจัดความผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน

2. สะดวก (Seiton) คือ การจัดสิ่งของที่ต้องการให้เป็นระเบียบเรียบร้อยอยู่เสมอ ง่ายต่อการนำไปใช้และเก็บคืนที่เดิมพนักงานจะต้องถูกฝึกการจัดเก็บสิ่งของที่เหมาะสม ทำป้ายชื่อแสดงที่วางและกำหนดเส้นแบ่งเขตพื้นที่รวมทั้งเขียนแผนผังติดไว้บริเวณที่ทำงาน ส่วนผลที่ได้รับคือ ความปลอดภัยในการทำงาน ช่วยรักษาเครื่องมืออุปกรณ์เครื่องจักรให้มีอายุยาวขึ้น และช่วยลดเวลาในการหยิบสิ่งของมาใช้งาน

3. สะอาด (Seiso) คือ การทำความสะอาดสถานที่ทำงาน เครื่องจักร อุปกรณ์ พร้อมทั้งตรวจเช็คและขจัดสาเหตุของความไม่สะอาดนั้นๆ ผลที่ได้รับคือ พนักงานทำงานด้วยความสบายใจ ปลอดภัย เครื่องจักร อุปกรณ์ มีสภาพสมบูรณ์ใช้งานได้นานขึ้น ช่วยลดปัญหาคุณภาพผลิตภัณฑ์ ส่วนสิ่งที่สำคัญคือเพิ่มความเชื่อถือให้แก่ลูกค้า

4. สุขลักษณะ (Seiketsu) คือ การดูแลสถานที่ทำงานและปฏิบัติตนให้ถูกสุขลักษณะ เพื่อสุขภาพอนามัยของตัวพนักงานเองและเพื่อนร่วมงาน พร้อมกับการดำเนินการ 3ส. แรก ส่วนผลที่ได้รับคือ สถานที่ทำงานมีความเรียบร้อย ปลอดภัยโปร่งนำทำงาน พนักงานมีสุขภาพกายและจิตที่สมบูรณ์

5. สร้างนิสัย (Shitsuke) คือ ปฏิบัติ 4 ส. แรก จนเป็นนิสัยและวินัยในการทำงาน ผลที่ได้รับคือ เกิดนิสัยที่ดีในการทำงาน มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย คำนึงถึงความปลอดภัย คุณภาพ และประสิทธิภาพ ทำให้พนักงานมีวินัยในการทำงานและเคารพต่อกฎระเบียบข้อปฏิบัติต่าง ๆ

กิจกรรมข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง (Kaizen suggestion system) หรือ KSS เรียกว่า ไคเซ็น จากปัญหาที่ผู้บริหารทุกระดับและพนักงานปฏิบัติการสูญเสียเวลาส่วนใหญ่ในการแก้ไข

ปัญหาของงานประจำ ทำให้ลืมไปว่ายังมีงานสำคัญหลายอย่างยังไม่ได้รับปรับปรุงแก้ไข ดังนั้นจึงหาเครื่องมือช่วยในการบริหารจัดการที่จะลดความสูญเปล่าที่ดึงใจทำงานแต่ผลงานออกมาไม่เป็นที่พอใจเพราะไม่ได้ตามเป้าหมาย หรือการใช้ทรัพยากรมากมายแต่ได้งานออกมานิดเดียว ทำให้เสียเวลา เสียจังหวะ เสียโอกาสไม่ทันการ หลักการกว้างๆของไคเซ็น คือการทำงานให้น้อยลง โดยการปรับเปลี่ยนวิธีทำงานของตนเองจากการเริ่มในสิ่งง่ายๆรอบตัวและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สำหรับหลักการในการทำ ไคเซ็น ที่ นาย บุงจิ โทซาวา (Mr. Bunji Tozawa) สรุปไว้ว่า ก็คือ Quick and easy โดยมีความหมายดังนี้ Quick หมายถึง การทำในสิ่งไม่ยุ่งยากสามารถทำได้ทันที และ Easy หมายถึง การปรับปรุงโดยไม่ใช้เงินมาก จากแนวความคิดนี้ได้มีการอบรมพนักงานทุกระดับชั้นเพื่อจัดกิจกรรมการปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ดังนั้นทางบริษัทฯมอบหมายให้ผู้จัดการทุกคนเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมนี้ สิ่งที่เริ่มแรกที่ต้องทำคือ การมองให้เห็นว่างานใดที่พนักงานทำอยู่นั้นก่อให้เกิดความสูญเปล่า หรือเป็นการสร้างงานอีกงานหนึ่งเพิ่มขึ้นมา หรืองานใดที่มีวิธีการทำงานยุ่งยากซับซ้อน งานใดที่ทำแล้วก่อให้เกิดความเสียดคนทำงานหรือผู้ที่อยู่บริเวณใกล้เคียง เมื่อพนักงานมองเห็นปัญหาข้อใดข้อหนึ่งแล้วสิ่งที่จะต้องคิดต่อ คือ 1) การเลิก เมื่อพนักงานทราบปัญหา และคิดว่างานที่ทำให้เกิดของเสีย หรือเกิดความสูญเปล่าจากการทำงานนั้นๆ สามารถเลิกทำทันทีหรือไม่ ถ้าเลิกได้ก็ให้เลิกทำทันที 2) การลด หากงานนั้นไม่สามารถเลิกทำได้ทันที ก็จะต้องกลับมาดูว่าถ้าเลิกไม่ได้แล้วเราจะลดของเสียหรือความสูญเปล่าเหล่านั้นลงได้หรือไม่ 3) การเปลี่ยน ซึ่งหากงานนั้นเราเลิกทำไม่ได้ และไม่สามารถหาวิธีที่จะช่วยให้ของเสียหรือความสูญเปล่าลดลงได้ ก็ต้องคิดหาทางเปลี่ยนวิธีการในการทำงานนั้นว่ามีวิธีการอื่นใดอีกบ้าง ที่จะทำให้เกิดหรือลดของเสียหรือความสูญเปล่าที่มีอยู่ลงได้ สาระสำคัญของการใช้สูตรไคเซ็น เลิก ลด เปลี่ยน ทั้ง 3 ขั้นตอนนี้คือ ต้องระลึกเสมอว่า การทำไคเซ็นคือ การปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงในเรื่องเล็กๆ ที่ควรทำได้ในทันทีและต้องไม่ลืมว่า ไคเซ็นเป็นการปรับปรุงที่ควรใช้เงินน้อยที่สุด เป็นหมายสูงสุดของการทำไคเซ็นคือ การกำจัดของเสียหรือความสูญเปล่าให้เป็นศูนย์ แต่ในความเป็นจริงการที่จะผลิตสินค้าโดยปราศจากของเสียนั้นเป็นเรื่องยาก ดังนั้นการที่จะบรรลุเป้าหมายสูงสุดของการทำไคเซ็นก็นับว่าเป็นเรื่องยากเช่นกัน ดังนั้นเมื่อไม่สามารถกำจัดได้ แต่สิ่งที่ทำได้คือ การป้องกันไม่ให้เกิดของเสียเกิดขึ้น ดังนั้นใน พ.ศ. 2544 ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ ได้มอบหมายกิจกรรมนี้ให้ผู้จัดการแต่ละแผนกรับผิดชอบดำเนินการ โดยมีการส่งข้อเสนอแนะจากพนักงานระดับปฏิบัติการและระดับบังคับบัญชา มายังระดับจัดการ จากนั้นจึงนำมาตัดสินใจว่าไคเซ็น ของพนักงานท่านใด เป็นข้อเสนอแนะที่ดีและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง จะนำไปบรรจุในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขในการทำงานของแต่ละแผนกทำให้งานดีขึ้น โดยการตัดสินใจจะทำทุก 4 เดือนต่อครั้ง

สำหรับกิจกรรม KPI (Key performance indication) หรือดัชนีวัดความสามารถ ในการใช้กิจกรรมและหลักการจะใช้วัดในระดับโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งทางบริษัทเริ่มนำมาใช้ใน พ.ศ. 2548 ซึ่ง KPI จะมุ่งเน้นที่ Productivity (P) จะเป็น KPI ประเภทที่ติดตามประสิทธิภาพและ ปัญหาการผลิต ซึ่งจะวัดประสิทธิภาพการผลิตทั้งเครื่องจักร คน และควบคุมขบวนการผลิต เช่น Actual cycle time (ACT) จะใช้แสดงเวลาจริงที่ผลิตสินค้า 1 ชิ้น เพื่อคำนวณเวลาจริงทั้งหมดที่ใช้ ในการผลิต Breakdown time (BT) จะใช้วัดจำนวนครั้งที่ไม่สามารถผลิตสินค้าอันเนื่องมาจาก เครื่องจักรเสีย Cleaning time average (CTA) จะใช้วัดเวลาการสูญเสียที่ไม่สามารถผลิตสินค้าอัน เนื่องมาจากการทำความสะอาด Breakdown rate (BR) เพื่อใช้วัดเวลาสูญเสียที่ไม่สามารถผลิตสินค้า อันเนื่องมาจากเครื่องจักรเสียเปรียบเทียบกับเวลาที่ใช้เดินเครื่องเพื่อผลิตสินค้า จะมีการตรวจวัดใน ขบวนการทำงานของพนักงานและทุกๆ เดือนจะมีการรายงานผลให้ฝ่ายบริหารระดับสูงรับทราบ จากนั้นจะแจ้งผลไปยังพนักงานทุกคนที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบสถานการณ์ความสามารถในการ ทำงานของตนเอง เพื่อที่จะได้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในการทำงานให้ดีขึ้น ดังนั้น บริษัทฯ ได้มีการ ใช้เครื่องมือต่างๆ มาช่วยในการพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ของพนักงานตลอดเวลา เพราะเนื่องจากการดำรงอยู่ขององค์กรที่จะต้องปรับตัวเพื่อการแข่งขัน เพื่อ ตอบสนองตอบสนองความต้องการของลูกค้า ดังนั้นจะต้องเริ่มต้นที่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ขบวนการภายในองค์กรเสียก่อน

ผู้วิจัยได้มีส่วนกำหนดและการปรับปรุงการใช้เครื่องมือนี้ เพราะจากการปรับปรุงใน เรื่องการบริหารจัดการมาหลายวิธีการปรากฏว่า ผลของการประเมินไม่สามารถบ่งชี้เป็นตัวเลข ร้อยละ และเก็บเป็นสถิติได้ ดังนั้นจึงใช้เครื่องมือ KPI หรือดัชนีวัดความสามารถ เป็นเครื่องมือวัด ที่สามารถบอกผลของการปรับปรุงเพื่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานที่เวลาปัจจุบัน และ ยังสามารถนำตัวเลขดังกล่าวบอกถึงแนวโน้มในอนาคต ควรจะมีการปรับปรุงในเรื่องใดเพิ่มเติม เพื่อจะได้ หาเครื่องมือที่เหมาะสมมากขึ้นในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการเพื่อให้ เกิดประสิทธิภาพ

2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น

ทรงกรด ภูทอง (2545 : 6) กล่าวว่า ความคิดเห็น หมายถึง ความรู้สึกของมนุษย์ที่มีต่อสิ่ง ใดสิ่งหนึ่ง หรือการแสดงออกซึ่งวิจารณญาณที่มีต่อเรื่องหนึ่ง เป็นเรื่องของจิตใจและเปลี่ยนแปลง ไปตามข้อเท็จจริง ความคิดเห็นคล้ายกับทัศนคติ แต่เป็นความรู้สึกที่ผิวเผินหรือหยาบกว่าทัศนคติ

ทงนเกียรติ เจริญวงศ์เพ็ชร (2545 : 9) กล่าวว่าความคิดเห็น หมายถึง ความรู้สึกและความเชื่อที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง แสดงออกด้วยวาจาหรือการเขียน ทั้งนี้ขึ้นกับภูมิหลังทางสังคมความรู้ ประสบการณ์ และสิ่งแวดล้อมของบุคคลนั้น ซึ่งบุคคลอื่นอาจไม่เห็นด้วย

กู๊ด (Good. 1973 : 339) ให้ความหมายว่า ความคิดเห็นหมายถึงความเชื่อ ความคิด หรือ การลงความเห็นเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งไม่อาจบอกได้ว่าเห็นการถูกต้องหรือไม่

มอร์แกน และคิง (Morgan & King. 1969 : 750) กล่าวว่าความคิดเห็นคือการยอมรับใน คำพูดที่เกิดขึ้นโดยทัศนคติ

อิสซาค (Issak. 1981 : 203) กล่าวว่าความคิดเห็นเป็นการแสดงออกทางคำพูด หรือคำตอบที่ บุคคลได้แสดงออกต่อสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง โดยเฉพาะจากคำ ถามที่ได้รับ

โคลาซา (Kolassa. 1969 : 386) มีความเห็นว่าความคิดเห็นเป็นการแสดงออกมาของแต่ บุคคล ในอันที่จะพิจารณาถึงข้อเท็จจริงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือเป็นการประเมินผลสิ่งใดสิ่งหนึ่งจาก กรณีแวดล้อม (Circumstance) หรือความคิดเห็นเป็นการตอบสนองสิ่งเร้าที่ได้รับอิทธิพลจาก ความ โน้มเอียง (Predisposition) ความ โน้มเอียงที่ทำให้บุคคลปฏิบัติตาม ซึ่งเรียกว่าโครงสร้างทัศนคติ (Attitude structure) ดังนั้นทัศนคติจึงเป็นพื้นฐานของความคิดเห็น และมีอิทธิพลต่อการแสดงออก ส่วนทัศนคตินั้นคือ ความ โน้มเอียงในการแสดงออกมาของบุคคลอื่น สถานที่ สภาพแวดล้อม ไม่ว่าจะ เป็นไปในทางบวกหรือทางลบ

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า ความคิดเห็นคือความรู้สึกหรือการแสดงออกของมนุษย์ ต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ดังนั้นความคิดเห็นของพนักงานจึงถือว่าเป็นปัจจัยหลักสำคัญอย่างหนึ่งต่อการ ดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากหากเกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาดจากการทำงาน พนักงานจะเป็นผู้ที่ สามารถตอบคำถามได้อย่างชัดเจนที่สุดจากการปฏิบัติงานจริง ผู้บริหารควรเปิด โอกาสให้พนักงาน ได้เสนอความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ และนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดขึ้นอีก ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการ เป็นคำที่มีความหมายที่ใช้ในบริหารงานในการควบคุมดูแลกิจการ หรือองค์กรให้สามารถดำเนินงานอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กร แต่ละองค์กรตั้งไว้ โดยความหมายของคำทั้งสองใกล้เคียงกัน แต่เลือกใช้ในการบริหารงานใน องค์กรที่แตกต่างกัน ดังนี้

การบริหาร (Administrative) นิยมใช้ในการบริหารระดับสูง โดยมีหน้าที่หลักคือกำหนด นโยบายที่สำคัญ และการกำหนดแผนงานขององค์กร เป็นคำที่นิยมใช้ในการบริหารรัฐกิจ

การจัดการ (Management) ใช้กับการบริหารงานที่มุ่งเน้นการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามนโยบาย (แผนที่วางไว้) ส่วนใหญ่นิยมใช้กับการจัดการธุรกิจ

ประสงค์ ปรานีตพลกรัง และคณะ (2543 : 9-18) ได้กล่าวถึงความหมายของคำว่าการบริหารและการจัดการคือกำหนดนโยบายที่สำคัญ และการกำหนดแผนงานขององค์กรรวมถึงการบริหารงานที่มุ่งเน้นการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายที่วางแผนที่ไว้เพื่อให้กิจการหรือองค์กรสามารถดำเนินกิจการอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยขอบข่ายของการจัดการเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มีอยู่ 4 ขั้นตอน

ขอบข่ายของการจัดการเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มีอยู่ 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 การคัดเลือกช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิผลที่สุด ตลอดจนการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
4. การควบคุม (Controlling) เป็นกิจกรรมการติดตามผลและการแก้ไขปรับปรุงสิ่งที่จำเป็น เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่างานบรรลุผลตามที่ได้วางแผนไว้

จากแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารคือกำหนดนโยบายที่สำคัญ และการกำหนดแผนงานขององค์กร ส่วนการจัดการใช้กับการบริหารงานที่มุ่งเน้นการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายที่วางแผนที่ไว้เพื่อให้กิจการหรือองค์กรสามารถดำเนินกิจการอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยขอบข่ายของการจัดการเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มีอยู่ 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การจัดการ การชักนำ และการควบคุม ซึ่งองค์กรที่ประสบความสำเร็จ จะเกิดได้จากการปฏิบัติตามขั้นตอนดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

พนักงานผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทุกคนเป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าที่สุดในองค์กร แต่แนวความคิดใหม่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้สะท้อนให้เห็นการขยายขอบเขตความรับผิดชอบ และการเปลี่ยนบทบาทเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร การจัดระบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ไม่จำกัดอยู่ในกรอบของหน่วยงานเดียวเท่านั้น แต่เป็นภารกิจร่วมกันของทั้งองค์กร นับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงซึ่งรับผิดชอบด้านการกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากร

มนุษย์ ผู้บริหารระดับกลางจะรับผิดชอบการสรรหาการพัฒนา และการธำรงรักษาภายใต้กรอบของแผนกลยุทธ์ ส่วนผู้บริหารระดับปฏิบัติการจะรับผิดชอบในการสนับสนุนส่งเสริมสร้างแรงจูงใจ และสร้างบรรยากาศการทำงานที่เหมาะสม ภารกิจต่างๆ เหล่านี้สะท้อนให้เป็นการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะมวลรวมที่เป็นระบบ

ในส่วนที่เกี่ยวกับความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้มีนักวิชาการได้อธิบายความหมายไว้ ดังนี้

สุรนันทา เลहनันท์ (2542 : 1) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเกี่ยวกับความรับผิดชอบด้านการคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรม การจ่ายค่าตอบแทน และกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้มีการดำเนินงานอย่างเป็นอิสระต่อกัน และมักจะเน้นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าของการจัดหาคนให้เพียงพอกับความต้องการของหน่วยงาน ภายใต้ชื่อที่เรียกว่า “การบริหารงานบุคคล” ซึ่งแนวคิดเดิมได้มองทรัพยากรมนุษย์ในแง่ของค่าใช้จ่าย เพียงอย่างเดียว ต่อมาได้มีความเคลื่อนไหวนำไปสู่กรอบแนวคิดที่กว้างออกไป มีการขยายขอบเขตภารกิจหลักให้กว้างขวางขึ้น สะท้อนให้เห็นความสัมพันธ์เชิงระบบของภารกิจเหล่านั้น เพื่อยังผลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

มอนดี และ โน (Mondy & Noe. 1996 : 4-6) ได้ให้คำนิยามว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการใช้ทรัพยากรบุคคลอันทรงคุณค่าขององค์การให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยมีภารกิจหลัก 6 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ สุขภาพและความปลอดภัย พนักงานสัมพันธ์และแรงงานสัมพันธ์ และการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

เดสเลอร์ (Dessler. 1997 : 2) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์หมายถึง การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่ต้องดำเนินการเกี่ยวกับพนักงานในองค์การ ซึ่งครอบคลุมภารกิจต่าง ๆ ได้แก่ การสรรหา การกลั่นกรอง การฝึกอบรม การให้รางวัล และผลประโยชน์เกี่ยวกับการประเมินผลและแรงงานสัมพันธ์

จากการศึกษาความหมายเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์สามารถสรุปได้ว่าเป็นแนวทางการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบด้านการคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรม การจ่ายค่าตอบแทน และกิจกรรมอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ส่งผลให้การปฏิบัติงานในด้านต่างๆเกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้มีบทบาทที่สำคัญในการสร้างความมั่นใจว่าองค์การจะดำรงอยู่ได้และมีความเจริญรุ่งเรืองสืบไป

โดยมีเป้าหมายหลักที่สำคัญ คือ ความมีประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งวัดได้จากคุณลักษณะต่าง ๆ ที่สนับสนุนเกื้อกูลกัน

วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งตอบสนองต่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร มีดังนี้

1. ช่วยให้องค์กรดำเนินงานบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์
2. ใช้ทักษะความสามารถและความเชี่ยวชาญของทรัพยากรบุคคลในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ
3. สรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพและมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมาปฏิบัติงานในองค์กร
4. เสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงานและการตระหนักในคุณค่าและศักยภาพของพนักงานผู้ปฏิบัติงาน
5. พัฒนาและธำรงไว้ซึ่งชีวิตของการทำงานที่มีคุณภาพในระดับที่พึงปรารถนา
6. ช่วยธำรงนโยบายด้านระเบียบวินัยและจริยธรรมขององค์กร
7. บริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อบุคลากร กลุ่มบุคคล องค์กรและสาธารณชน

ดังนั้น เพื่อให้วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประสบผลสำเร็จจะต้องมีการปฏิบัติต่อทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ในฐานะที่เป็นผู้มีความสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร และการบริหารงานด้านนี้ต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบ เป็นระบบ ทุ่มเท เอาจริงเอาจัง และมีการประเมินผลอย่างครบวงจร

จากข้อมูลข้างต้น จะเห็นได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญต่อการบริหารจัดการของทุกหน่วยงาน ซึ่งหากหน่วยงานไม่มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ก็จะทำให้หน่วยงานเกิดข้อผิดพลาดและปัญหาเกิดขึ้นตามมามากมาย แต่หากหน่วยงานมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี การดำเนินงานก็จะมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Efficiency) หมายถึง ผลการปฏิบัติงาน (Performance) คือเมื่อมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ก็ถือว่ามีประสิทธิภาพในการทำงานสูง และในทางตรงข้าม หากการการปฏิบัติงานที่ไม่ดี ก็ถือว่ามีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ ซึ่งความหมายโดยตรงของประสิทธิภาพนั้น มีผู้ให้ความหมายต่าง ๆ ดังนี้

อีเมอร์สัน (Emerson) (สมพงษ์ เกษมสิน. 2543 : 30) เขียนหนังสือเรื่อง The Twelve Principle of Efficiency โดยมีสาระสำคัญ 12 ประการ คือ

1. ทำความเข้าใจและกำหนดแนวคิดในการทำงานให้ชัดเจน

2. ใช้หลักสามัญสำนึกในการพิจารณาความน่าจะเป็นของงาน
3. คำแนะนำปรึกษาต้องมีความสมบูรณ์และถูกต้องชัดเจน
4. มีการรักษาระเบียบวินัยในการทำงาน
5. ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม
6. การทำงานต้องมีความเชื่อถือได้ มีความรวดเร็วฉับพลัน มีสมรรถภาพและมีการลง
หลักฐานเป็นลายลักษณ์อักษร
7. งานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึง
8. งานสำเร็จทันเวลา
9. ผลของงาน ได้มาตรฐาน
10. การดำเนินงานสามารถยึดเป็นมาตรฐานได้
11. กำหนดมาตรฐานที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการฝึกสอนงานได้
12. ให้บำเหน็จรางวัลแก่งานที่ดี

ซิมอน (Simon) (สุชาติ กาญจนนิมมาน. 2541 : 11) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับประสิทธิภาพว่าในเชิงธุรกิจเกี่ยวกับการทำงานของเครื่องจักร โดยพิจารณาว่างานใด มีประสิทธิภาพสูงสุดนั้นดูจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลผลิต (Output) ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าประสิทธิภาพเท่ากับผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้านั้นเอง แต่ถ้าเป็นระบบราชการต้องนำความพึงพอใจของประชาชนผู้มาขอรับบริการรวมอยู่ด้วย อาจเขียนสมการ ดังนี้

$$\text{องค์การเอกชน} : E = (O - I)$$

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

E = ประสิทธิภาพในการทำงาน (efficiency)

O = ผลผลิตหรือผลงานที่ได้รับออกมา (output)

I = ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรทางการบริหารที่ใช้ไป (input)

S = ความพึงพอใจในผลงานที่ออกมา (satisfaction)

ปีเตอร์สัน และ โพลว์แมน (Peterson & Plowman) (ควรรคิด ชโลธรังสี. 2542 : 5) ได้กล่าวถึงความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพในการบริหารงานด้านธุรกิจในความหมายอย่างแคบว่า หมายถึง การลดต้นทุนในการผลิตและในความหมายอย่างกว้าง หมายถึง คุณภาพของการมีประสิทธิภาพ (Quality of effectiveness) และความสามารถในการผลิต (Competence and capability) การดำเนินงานด้านธุรกิจจะถือว่ามีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ก็เพื่อสามารถผลิตสินค้าหรือบริการใน

ปริมาณและคุณภาพที่ต้องการอย่างเหมาะสม และต้นทุนน้อยที่สุด เพื่อคำนึงถึงสถานการณ์และข้อผูกพันด้านการเงินที่มีอยู่ ดังนั้นแนวความคิดของคำว่า ประสิทธิภาพทางด้านธุรกิจในที่นี้ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ ต้นทุน (Cost) คุณภาพ (Quality) ปริมาณ (Quantity) และวิธีการในการผลิต (Method)

จากแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานดังกล่าว สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน คือ การผลิตสินค้าหรือบริการให้ได้มากที่สุด พิจารณาถึงต้นทุน หรือปัจจัยนำเข้า ให้น้อยที่สุด และประหยัดเวลาที่สุด ในขณะที่เดียวกันปัจจัยนำเข้าจะต้องพิจารณาความพยายาม ความพร้อม ความสามารถ ความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติ โดยเปรียบเทียบกับผล ที่ได้รับคือ การบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ที่ประกอบด้วย ต้นทุน คุณภาพ ปริมาณ วิธีการในการผลิต

2.5 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของอับราฮัม เอช มาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy) เป็นผู้ศึกษาและพบว่าผู้ปฏิบัติงานจะถูกแรงจูงใจหรือกระตุ้นให้ปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองความต้องการบางอย่างที่อยู่ภายในทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐาน 3 ข้อเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ดังนี้

1. มนุษย์ทุกคนมีความต้องการ และความต้องการนี้จะไม่มีที่สิ้นสุด
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นแรงจูงใจสำหรับพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่มีอิทธิพลก่อให้เกิดพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้น เป็นความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการใดที่ได้รับการตอบสนองเสร็จสิ้นไปแล้ว จะไม่เป็นตัวก่อให้เกิดพฤติกรรมอีกต่อไป
3. ความต้องการของมนุษย์จะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูงตามลำดับความต้องการในขณะที่ความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองบางส่วนแล้ว ความต้องการขั้นสูงถัดไปก็จะตามมาเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมต่อไป

มาสโลว์ (Maslow) (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2547 : 117) ได้แบ่งลำดับความต้องการของมนุษย์ ได้แบ่งไว้เป็น 5 ลำดับ ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (The physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น ความต้องการในเรื่องอาหาร น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค การพักผ่อนที่เพียงพอ และความต้องการทางเพศ
2. ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย (The safety needs) เป็นความต้องการที่จะได้รับการคุ้มครองภัยต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับร่างกาย 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 มีฐานะที่ได้รับการยอมรับ ซึ่งคนอื่นให้ความเชื่อถือ และเห็นความสำคัญ

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

จากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ ดังกล่าว สรุปได้ว่า ความต้องการมนุษย์มีลำดับขั้นทั้งหมด 5 ลำดับคือ ความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย ความต้องการทางสังคมและความรัก ความต้องการที่จะได้รับการยอมรับนับถือ ความต้องการความสำเร็จในชีวิต

2.6 ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ของแมกเกรเกอร์

แมกเกรเกอร์ (McGregor) (สุชาติ กาญจนพิมมาน. 2541 : 26) เป็นศาสตราจารย์ด้านการบริหาร ได้ประยุกต์ความคิดทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์มาเป็นรูปแบบจูงใจในคนงาน เขาเชื่อว่ามนุษย์โดยเฉลี่ยมีสันดานเกียจคร้าน พยายามหลีกเลี่ยงงานเพื่อหาทางทำงานให้น้อยที่สุด มนุษย์ขาดความทะเยอทะยานไม่มีความรับผิดชอบ ชอบที่จะเป็นผู้ตามมากกว่าผู้นำ มนุษย์เห็นแก่ตัว คิดถึงแต่ตนเองโดยไม่สนใจความต้องการขององค์กร 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 ทุกคนปรารถนาที่จะทำงานด้วยตัวของเขาเอง มีความรับผิดชอบต่องานด้วยตนเอง และผู้บังคับบัญชาควรวางใจจากสภาพ

3. คนส่วนมากมีความรับผิดชอบต่อการทำงานสูง มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มที่จะพัฒนางานให้เจริญก้าวหน้า

จากทฤษฎี X ทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ดังกล่าว สรุปได้ว่า มนุษย์โดยเฉลี่ยมีสันดานเกียจคร้าน พยายามหลีกเลี่ยงงานเพื่อหาทางทำงานให้น้อยที่สุด มนุษย์ขาดความทะเยอทะยานไม่มีความรับผิดชอบและชอบที่จะเป็นผู้ตามมากกว่าผู้นำ มนุษย์เห็นแก่ตัวคิดถึงแต่ตนเองโดยไม่สนใจความต้องการขององค์กร มีนิสัยต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและไม่ฉลาด ซึ่งเป็นทฤษฎี X ที่ได้อธิบายเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ในการทำงานในเชิงลบ ส่วนทฤษฎี Y ได้อธิบายเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ในการทำงานในเชิงบวกไว้ คือคนมักจะชอบทุ่มเทแรงกายแรงใจ กำลังสมองไปในการทำงาน การควบคุมจากผู้บังคับบัญชาต้องไม่ใช่อำนาจข่มขู่บังคับ ทุกคนปรารถนาที่จะทำงาน ด้วยตัวของเขาเอง มีความรับผิดชอบต่องานด้วยตนเองและคนส่วนมากมีความรับผิดชอบต่อการทำงานสูง มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มที่จะพัฒนางานให้เจริญก้าวหน้า

2.7 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอรัชเบิร์ก

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอรัชเบิร์ก (Herzberg) (สุชาติ กาญจนพิมมาน. 2541 : 27) ได้ศึกษาทฤษฎีสองปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานของแต่ละบุคคลไว้ ดังนี้

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

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

1.2 ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี เป็นความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นเมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจและปลาบปลื้มในผลงานนั้น ๆ

1.3 โอกาสเจริญก้าวหน้า (Possibility of growth) หมายถึงการมีโอกาสในการเจริญก้าวหน้าในงานที่ทำ อาจเป็นงานใหม่เพื่อให้เกิดความเหมาะสมตามความสามารถ

1.4 ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึงการได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

1.5 เงินเดือน (Salary) รวมถึงเงินค่าตอบแทนตามตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งรวมทั้งการขึ้นเงินเดือนตามความเหมาะสม ซึ่งจะต้องมากขึ้นเรื่อยๆ

1.6 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relations) หมายถึงการสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กร ทั้งการทำงานร่วมกัน การพูดคุย ประสานงานกัน ทั้งในระดับที่สูงกว่าผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

1.7 ลักษณะความเป็นผู้นำ (Supervision - technical) ลักษณะความเป็นผู้นำจะคล้ายกับลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลแต่ลักษณะความเป็นผู้นำจะมีลักษณะของความสามารถในการบังคับบัญชา ความยุติธรรม การแก้ไขสถานการณ์ด้วยความสุขุมรอบคอบ

1.8 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึงความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ 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 การทำงานที่ไม่มีผลจากสภาวะส่วนตัวหรือครอบครัวมาเกี่ยวข้อง เช่น การย้ายที่ไปทำงานไกลๆ อาจกระทบต่อครอบครัว

1.13 สถานะ (Status) หมายถึงการมีโอกาสเจริญก้าวหน้าในหน้าที่ใหม่ที่ดีขึ้น และการได้รับสิทธิพิเศษต่างๆ จากบริษัท

1.14 ความมั่นคงในงาน (Job security) หมายถึงการต้องการมีการทำงานที่มั่นคงซึ่งรวมถึงสถานะของบริษัทและความมั่นคงของบริษัท

2. ปัจจัยอันดับที่สอง (Second-level factor) หรือ ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance factor) จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีลักษณะไม่สอดคล้องกับกลุ่มบุคคลในองค์กร จะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น และปัจจัยนี้จะเป็นปัจจัยที่มาจากภายนอกตัวบุคคล ดังนี้

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 ดั่งกล่าว สรุปได้ว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานของแต่ละบุคคลมี 2 ปัจจัย คือ 1 ปัจจัยอันดับแรกหรือปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับงานโดยตรง เพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานที่จะปฏิบัติ เป็นตัวกระตุ้นทำให้บุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพราะเป็นปัจจัยที่สามารถตอบสนองความต้องการภายในของบุคคล ได้แก่ การได้รับการยอมรับนับถือ ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล โอกาสเจริญก้าวหน้า เงินเดือน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ลักษณะความเป็นผู้นำ ความรับผิดชอบ นโยบายและการบริหารงานของบริษัท สภาพงาน การตัดสินใจในงาน ความมั่นคงในงาน 2 ปัจจัยอันดับที่สองหรือปัจจัยค้ำจุนจะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลาเป็นปัจจัยที่มาจากภายนอกตัวบุคคล ได้แก่ ความรู้สึกต่อการยอมรับ ความรู้สึกต่อความสำเร็จ ความรู้สึกต่อโอกาส การถูกกีดขวางความก้าวหน้า ความรู้สึกต่อความรับผิดชอบ ความรู้สึกต่อการเพิ่มหรือลด

สถานะ ความรู้สึกต่อการเพิ่มหรือลดความมั่นคง ความรู้สึกต่อความยุติธรรมและความลำเอียง ความรู้สึกต่อศักดิ์ศรี ความไม่เพียงพอ ความมีมลทินและความรู้สึกเกี่ยวกับเงินเดือน

2.8 ทฤษฎีการจูงใจ อี.อาร์.จี

ทฤษฎีการจูงใจอี.อาร์.จี (ERG Theory) ของ อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2545 : 312) เป็นทฤษฎีความต้องการที่กำหนดลำดับความต้องการโดยได้ชี้ความแตกต่างระหว่างความต้องการในระดับต่ำและความต้องการในระดับสูง ซึ่งเกี่ยวข้องกับความต้องการของมาสโลว์ 5 ประเภท คงเหลือ 3 ประเภท ดังนี้

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

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

3. ความต้องการความเจริญเติบโตก้าวหน้า (Growth needs : G) เป็นความต้องการในระดับสูงสุด และมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุด ประกอบด้วย ส่วนที่เป็นความต้องการการยกย่องและบวกด้วยความต้องการประสบความสำเร็จตามทฤษฎีมาสโลว์

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

นอกจากนี้ อัลเดอร์เฟอร์ ยังขยายทฤษฎีของมาสโลว์ โดยพิจารณาถึงวิธีการที่บุคคลมีปฏิกิริยาเมื่อเขาสามารถและไม่สามารถตอบสนองความต้องการของตนเอง โดยพัฒนาหลักความก้าวหน้าในความพึงพอใจ (Satisfaction-progression principle) เพื่ออธิบายถึงวิธีการที่บุคคลมีความก้าวหน้ากับลำดับขั้นความต้องการเมื่อตอบสนองความต้องการในระดับต่ำกว่าได้และในทางตรงกันข้ามหลักการถดถอย-ความตึงเครียด (Frustration-regression principle) ซึ่งอธิบายว่าเมื่อบุคคลที่ยังมีความตึงเครียดในการพยายามที่จะตอบสนองความต้องการในระดับสูงขึ้น เขาจะเลิกพยายามตอบสนองความต้องการและเปลี่ยนไปใช้ความพยายามที่จะตอบสนองในระดับต่ำกว่า ทฤษฎี ERG ระบุว่าบุคคลสามารถเปลี่ยนไปในระดับสูงขึ้นไป และต่ำลงของระดับความ

ต้องการขึ้นอยู่กับว่าเขาสามารถตอบสนองความต้องการในระดับต่ำลงหรือความต้องการในระดับสูงขึ้นได้หรือไม่

จากทฤษฎีการจูงใจ อี.อาร์.จี ดังกล่าว สรุปได้ว่า บุคคลมีความต้องการในการอยู่รอด เป็นความต้องการในระดับต่ำสุดและมีลักษณะเป็นรูปธรรม มีความต้องการความสัมพันธ์ ซึ่งมีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลงที่ประกอบด้วยความต้องการด้านสังคมและมีความต้องการความเจริญเติบโต ก้าวหน้าเป็นความต้องการในระดับสูงสุด แต่มีความเป็นรูปธรรมต่ำสุด ดังนั้นบุคคลจะได้รับการกระตุ้นโดยความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับ โดยบุคคลสามารถเปลี่ยนความต้องการไปในระดับสูงขึ้น และต่ำลงของระดับความต้องการขึ้นอยู่กับว่าบุคคลสามารถตอบสนองความต้องการในระดับต่ำลงหรือความต้องการในระดับสูงขึ้นได้หรือไม่ ดังนั้นการตอบสนองและความต้องการจะไม่อยู่ในระดับเดียวเสมอไปและไม่จำเป็น เป็นไปตามลำดับขั้นแต่จะขึ้นกับความต้องการของแต่ละบุคคล

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นุชนางค์ ชูกร (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพความวิตกกังวล และประสิทธิภาพในการปรับตัวของพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงาน อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความวิตกกังวลอยู่ในระดับต่ำ และมีประสิทธิภาพ ในการปรับตัวอยู่ในเกณฑ์ดี ไม่พบว่าพนักงานที่มีลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ สถานภาพสมรส รายได้ ระดับการศึกษา และพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความวิตกกังวล และประสิทธิภาพในการปรับตัวแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ไม่พบว่าบุคลิกภาพมีความสัมพันธ์กับความวิตกกังวลของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่พบว่าบุคลิกภาพมีความสัมพันธ์ ในทางลบกับประสิทธิภาพในการปรับตัวของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ พบว่าความวิตกกังวลมีความสัมพันธ์ในทางลบกับประสิทธิภาพในการปรับตัวของพนักงาน อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วัตรฐ อจหาญ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของกองวิชาการ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านความพึงพอใจ ในหน่วยงานต่อการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาปัจจัยด้านความยุติธรรม และและ โอกาสก้าวหน้าและปัจจัยด้านการส่งเสริมให้พัฒนาความรู้ ความสามารถ มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยด้านความเพียงพอ ของสวัสดิการในหน่วยงาน มีความคิดเห็นในระดับต่ำ ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างสภาพภูมิหลังของข้าราชการกองวิชาการกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิผล ในการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นที่

แตกต่างกัน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความยุติธรรม โอกาสก้าวหน้าในราชการ และด้านความเพียงพอของสวัสดิการในหน่วยงาน

สมโภช จัตุพร (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้านครหลวง ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานกองรายได้ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านความสัมพันธ์ของภูมิหลัง ได้แก่ เพศ อายุและระดับการศึกษา ที่แตกต่างกันจะมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยส่วนบุคคล ด้าน ระดับตำแหน่งและประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกันจะมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน ส่วนความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงจิตด้าน สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านความพึงพอใจในหน่วยงานต่อการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในด้านบริการ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ความเพียงพอของสวัสดิการ และผลประโยชน์ต่างๆ และความมั่นคงในการทำงาน มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง โดยมีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรย่อยทั้ง 5 ด้าน ในทางบวก (โดยค่าอยู่ระหว่าง 0.197-0.470) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกค่า

สุรศักดิ์ ข่ายแก้ว (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของนายจ้าง และลูกจ้าง ในสถานประกอบการประเภทอุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์ขนาดใหญ่ ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ที่มีต่อพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของนายจ้าง และลูกจ้าง ของสถานประกอบการประเภทอุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์ขนาดใหญ่ ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ที่มีต่อพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 โดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และความคิดเห็นระหว่างนายจ้าง และลูกจ้าง โดยภาพรวมมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยที่ความคิดเห็นของลูกจ้างจะมีระดับความเห็นด้วยสูงกว่าความคิดเห็น ของนายจ้าง ส่วนความคิดเห็นของนายจ้างที่มีอายุแตกต่างกัน โดยภาพรวมมีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยนายจ้างที่มีอายุมากกว่า 35 ปี จะมีความคิดเห็นอยู่ในระดับความเห็นด้วยที่สูงกว่าความคิดเห็นของนายจ้างที่มีอายุ 25-35 ปี นอกจากนั้นความคิดเห็นของนายจ้างที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน โดยภาพรวมมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยนายจ้างที่มีการศึกษาในระดับ อนุปริญญา หรือ ปวส. จนถึงปริญญาตรี จะมีความคิดเห็นในระดับความเห็นด้วยที่เท่ากัน รองลงมาคือ นายจ้างที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ส่วนความคิดเห็นของนายจ้างที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน โดยภาพรวม มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยนายจ้างที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงสุด รองลงมาคือนายจ้าง ที่มีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี และนายจ้างที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี ตามลำดับและทางด้าน

ความคิดเห็นของนายจ้างที่มีเพศ สถานภาพสมรส สถานภาพทางครอบครัว และ ลักษณะงานที่แตกต่างกัน โดยภาพรวมมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ทางสถิติ ส่วนความคิดเห็นของลูกจ้างที่มีลักษณะงานที่แตกต่างกัน โดยภาพรวมมีระดับ ความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 โดยที่ความคิดเห็นของลูกจ้าง ที่มีลักษณะงานเป็นงานสำนักงาน จะมีระดับความเห็นด้วยสูงกว่าความคิดเห็นของลูกจ้าง ที่มีลักษณะงานเป็นงานโรงงาน หรืองานกะ ท้ายสุดความคิดเห็นของลูกจ้างที่มีเพศ สถานภาพสมรส สถานภาพทางครอบครัว อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน โดยภาพรวมมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

หทัยกาญจน์ เกสร (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ทำการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้เกี่ยวกับความมั่นคงในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ กรณีศึกษาโรงงานปูนซีเมนต์ในจังหวัดสระบุรี ผลการศึกษาพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการใน โรงงานอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ในจังหวัดสระบุรี มีค่าเฉลี่ยการรับรู้เกี่ยวกับความมั่นคงในอาชีพอยู่ในระดับสูง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้เกี่ยวกับความมั่นคงในอาชีพของพนักงาน ได้แก่ ระยะเวลา ในการปฏิบัติงาน และการรับรู้สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน โดยตัวแปรทั้งสองนี้ร่วมกันอธิบาย ความสัมพันธ์กับความมั่นคงในอาชีพได้ร้อยละ 4.61 ข้อเสนอแนะจากการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยเสนอว่าด้านนายจ้างควรมีการประชาสัมพันธ์ ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับฐานะทางเศรษฐกิจโดยรวมแก่พนักงานว่าจะไม่มีการปลดพนักงาน หรือยุบกิจการบางส่วนอย่างแน่นอน เพื่อส่งเสริมให้เกิดความมั่นใจในการทำงาน การมีความ มั่นคงในอาชีพที่สูงยิ่งขึ้น, ควรจัดอบรมให้ความรู้ในเรื่องการเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงาน แก่พนักงาน เพื่อให้เกิดความตระหนักในการเสริมสร้างความมั่นคงในอาชีพ ซึ่งจะมีผล ทำให้เกิดการพัฒนาตนเอง นำมาซึ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพและส่งผลดีโดยรวมแก่องค์กร, ควรมีการเผยแพร่หลักการเสริมสร้างความมั่นคงในอาชีพให้แก่สังคมหรือองค์กรอื่น ๆ เพื่อเป็นตัวอย่างในการพัฒนาองค์กรและพนักงานเพื่อสู่สากลโดยทั่วกัน

จรัล บางประเสริฐ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตรวจคนเข้าเมือง โดยศึกษากรณีด้านตรวจคนเข้าเมืองในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตรวจคนเข้าเมือง ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านวางแผนการปฏิบัติงาน ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ความคิดเห็นต่อความสัมพันธ์เพื่อนร่วมงาน ความคิดเห็นต่อการปกครองบังคับบัญชา ความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในหน่วยงาน และปัจจัยที่ไม่มีผลต่อการ

ปฏิบัติงาน ได้แก่ อายุ ชั้นยศ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน การได้รับการฝึกและรายได้

ชมพูนุท วรรณคนาพล (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ประจำสำนักงาน สาขาประจำประเทศไทย ฝ่ายขาย บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ ประสิทธิภาพในการทำงาน บทบาทในความรับผิดชอบ ความรู้ความเข้าใจในงาน กระบวนการในการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และแรงจูงใจในการทำงาน ส่วนปัจจัยที่ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา รายได้ และหน่วยงานที่สังกัด

สุนิสา สงบเจียบ (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท มินิ อิก เทคโนโลยี (ไทยแลนด์) โดยผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 20 – 29 ปี มีระดับการศึกษามัธยมศึกษา/ปวช. มีสถานภาพโสด มีตำแหน่งหน้าที่พนักงานระดับปฏิบัติการ มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนน้อยกว่า 10,000 บาท และมีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำกว่า 1 ปี 2) พนักงานมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความถูกต้องในการปฏิบัติงาน ด้านความมั่นคงก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในที่ทำงานว่ามีผลต่อประสิทธิภาพมาก ส่วนด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และด้านเงินเดือนผลตอบแทนและสวัสดิการ พนักงานมีความคิดเห็นว่ามีผลต่อประสิทธิภาพปานกลาง 3) พนักงานที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ตำแหน่งหน้าที่ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และประสิทธิภาพการทำงานที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัท มินิ อิก เทคโนโลยี (ไทยแลนด์) จำกัดไม่แตกต่างกัน

ชาคริต ศรีขาว (2551 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทมิสกัน (ไทยแลนด์) จำกัด ผลการศึกษาพบว่า 1) พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 31 - 35 ปี มีระดับการศึกษามัธยมศึกษา/ปวช. เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 10,001 บาท และมีประสิทธิภาพในการทำงานมากกว่า 5 ปีขึ้นไป 2) พนักงานมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวมเห็นด้วยในระดับมาก ในด้านความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ด้านความถูกต้องในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ด้านความสำเร็จตรงเวลาในการปฏิบัติงาน และด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน 3) พนักงานที่มีเพศ ระดับการศึกษา ประเภทของพนักงาน รายได้ต่อเดือน และประสิทธิภาพในการทำงาน

ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีอายุต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน แตกต่าง

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

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานคือ ความรู้ความเข้าใจในขบวนการของการทำงาน การมีบทบาทความรับผิดชอบรวมถึงประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่าง นอกจากนั้นแล้วองค์กรจะต้องมีบทบาทและส่งเสริมในการสร้างความมั่นคงในอาชีพ ซึ่งจะมีผลดีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน นอกจากนั้นแล้วภายในองค์กรจะต้องส่งเสริมใช้เครื่องมือใหม่ๆ ในการช่วยบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงในขบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยจะต้องให้พนักงานทุกคนให้มีส่วนร่วม เพื่อก่อให้เกิดการขับเคลื่อนองค์กรที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา