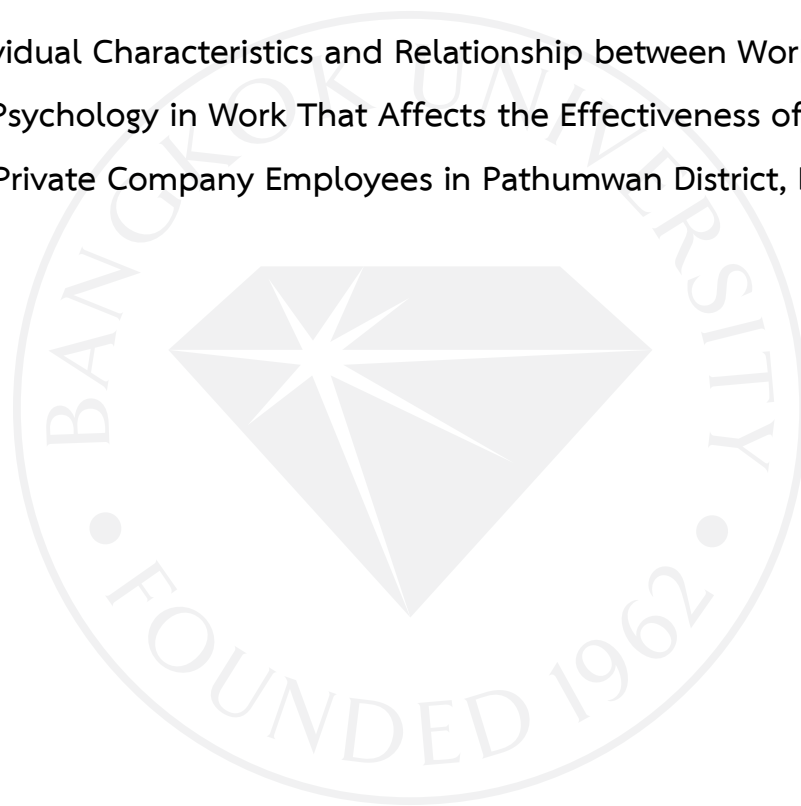


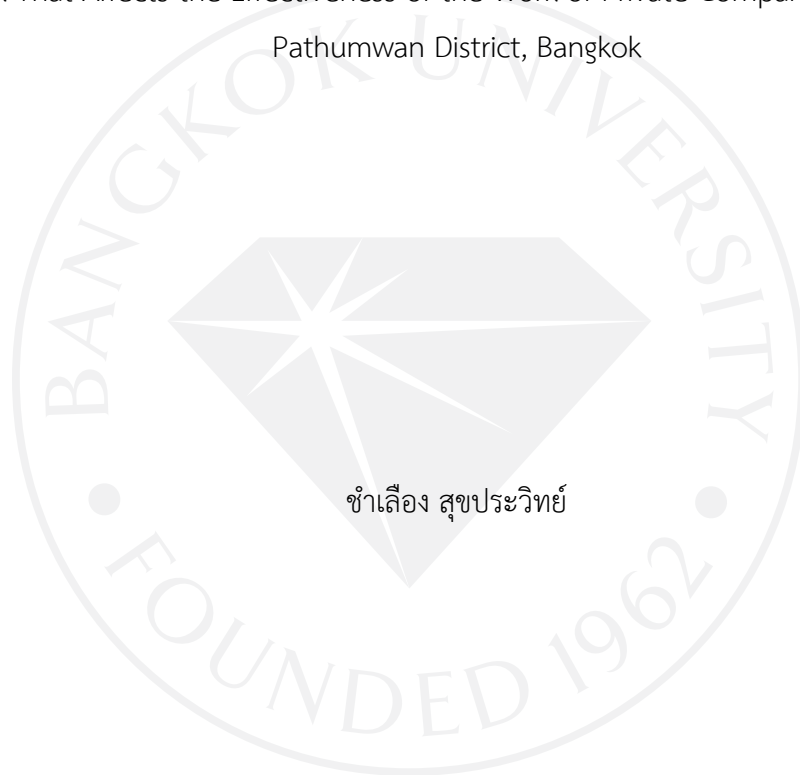
การศึกษาลักษณะบุคคลและความสัมพันธ์ กระบวนการทำงาน และจิตวิทยาในการ
ทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตปทุมวัน
กรุงเทพมหานคร

Individual Characteristics and Relationship between Working Process
and Psychology in Work That Affects the Effectiveness of the Work of
Private Company Employees in Pathumwan District, Bangkok



การศึกษาลักษณะบุคคลและความสัมพันธ์ กระบวนการทำงาน และจิตวิทยาในการทำงานที่ส่งผลต่อ
ประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร

Individual Characteristics and Relationship between Working Process and Psychology
in Work That Affects the Effectiveness of the Work of Private Company Employees in
Pathumwan District, Bangkok



ชำเลื่อง สุขประวิทย์

การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
ปีการศึกษา 2557



© 2558

ชำเลื่อง สุขประวस्थ्य

สงวนลิขสิทธิ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
อนุมัติให้การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

เรื่อง การศึกษาลักษณะบุคคลและความสัมพันธ์ กระบวนการทำงาน และจิตวิทยาในการทำงานที่
ส่งผลประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัย ชำเลียง สุขประวิทย์

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษา



(รองศาสตราจารย์ ดร.สุทินันท์ พรหมสุวรรณ)

ผู้เชี่ยวชาญ



(รองศาสตราจารย์ ทองฟู ศิริวงศ์)



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรยา สิงห์สงบ)

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ข้าเลื่อง สุขประวีทย์. ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สิงหาคม 2558, บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

การศึกษาลักษณะบุคคลและความสัมพันธ์ กระบวนการทำงาน และจิตวิทยาในการทำงานที่ส่งผลต่อ
ประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตปทุมวันกรุงเทพมหานคร (78 หน้า)

อาจารย์ที่ปรึกษา : รองศาสตราจารย์ ดร. สุทินันท์ พรหมสุวรรณ

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะบุคคลและความสัมพันธ์กระบวนการ
การทำงานและจิตวิทยาในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน
ในเขตปทุมวันกรุงเทพมหานครโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากพนักงานระดับ
ปฏิบัติการที่ทำงานในเขตปทุมวัน กรุงเทพมหานครจำนวน 400 คนและวิธีการทางสถิติได้แก่ ค่าร้อยละ
ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regressions)และ
การวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่าย (Simple Regressions) ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่
เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 25-34 ปี สถานภาพโสด มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และมีอายุงาน 7 ปี
ขึ้นไป ความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะบุคคลในองค์กรของพนักงานในเขตกรุงเทพมหานครในภาพรวม
อยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ ด้านลักษณะบุคคล ความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการ
การทำงานอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในข้อการมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงาน ไม่ต้อง
ทำตามคำสั่งเพียงอย่างเดียว ซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญในการทำงานแบบมีส่วนร่วมความคิดเห็นเกี่ยวกับ
จิตวิทยาในการทำงานอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในข้อความคิดเห็นเกี่ยวกับความรักองค์กรที่
ทำงานอยู่ ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลในการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก
ค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในหัวข้อสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีและ และมีความ
กระตือรือร้นและตั้งใจทำงาน ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยของลักษณะบุคคลและ
ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยกระบวนการการทำงาน ปัจจัย
ด้านจิตวิทยา ของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตปทุมวัน กรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ
0.05

คำสำคัญ: ลักษณะบุคคล, กระบวนการการทำงาน, จิตวิทยาในการทำงาน., ประสิทธิผลในการทำงาน

Sukprawit, C. M.B.A., August 2015, Graduate School, Bangkok University.

Individual Characteristics and Relationship between Working Process and Psychology in Work That Affects the Effectiveness of the Work of Private Company Employees in Pathumwan District, Bangkok. (78 pp.)

Advisor: Assoc. Prof. Suthinan Promsuwan, Ph.D.

ABSTRACT

The study aims to examine the individual characteristics and relationship of working process and psychology at work that affects the effectiveness of the work of private company employees in Pathumwan District of Bangkok. A questionnaire was used in collecting data from 400 operational employees working in Pathumwan District of Bangkok, and the statistical methods used were percentage, average, standard deviation, Multiple Regression, and Simple Regression. The study found that the majority of the respondents were female, aged between 25-34 years old, single, with a Bachelor's degree, and have been working for 7 years and above. The overall opinion on individual characteristics in the organization of employees in Bangkok is in high level; the highest average is the individual characteristics aspect. The opinion on the working process is in high level; the highest average is the involvement in operation planning and not only following orders, which is considered the very important part of the working together. The comment about the psychology at work is in high level; the highest average is in the view on the love for the organization. The overall opinion about effectiveness of work is in highly agreed level; the highest average is in term of being capable to accomplish the assigned duties and enthusiastic and hard working. The hypothesis testing found that the factors of individual characteristics and relationship with supervisors and co-workers as well as working process of psychology of private company employees in Pathumwan District of Bangkok significant at the level of 0.05.

Keywords: Individual Characteristics, Working Process, Psychology at Work, Effectiveness of Work

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความอนุเคราะห์จากรองศาสตราจารย์ ดร.สุทินันท์ พรหมสุวรรณอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ที่ได้ให้คำปรึกษาคำแนะนำและข้อคิดเห็น ตลอดจนแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องต่างๆ เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้มีความสมบูรณ์

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร. สุทินันท์ พรหมสุวรรณ ด้วยความเคารพอย่างสูงที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้อันพื้นฐานสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัยผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณมารดาและทุกคนในครอบครัวและมิตรภาพที่ดีจากเพื่อนๆร่วมรุ่นทุกคนรวมถึงบุคคลหรือองค์กรอื่นๆที่เกี่ยวข้องและไม่ได้กล่าวถึงในที่นี้

ท้ายสุดนี้คุณงามความดีและประโยชน์อันเกิดจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ผู้วิจัยขอน้อมบูชาคุณบิดามารดาครูบาอาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้อบรมสั่งสอนและวางรากฐานแห่งการศึกษาแก่ผู้วิจัย

ชำเลื่อง สุขประวิทย์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ขอบเขตของการวิจัย	2
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
1.4 สมมุติฐานการวิจัย	3
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ	4
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 แนวคิดที่เกี่ยวกับลักษณะบุคคล	5
2.2 แนวคิดที่เกี่ยวกับกระบวนการการทำงาน	12
2.3 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับจิตวิทยาในการทำงาน	21
2.4 แนวคิดที่เกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ	27
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	39
บทที่ 3 วิธีการดำเนินวิจัย	
3.1 ประเภทและรูปแบบการวิจัย	40
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	44
3.3 กระบวนการและขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล	44
3.4 สมมุติฐานการวิจัย	45
3.5 วิธีการทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล	45
บทที่ 4 ผลการวิจัย	
4.1 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา	46
4.2 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงอนุมาน	57

สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปผลอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผลการศึกษา	60
5.2 การอภิปรายผล	62
5.3 ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้	64
5.4 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	67
บรรณานุกรม	68
ภาคผนวก	71
ประวัติผู้เขียน	78
เอกสารข้อตกลงว่าด้วยการอนุญาตให้ใช้สิทธิในรายงานการค้นคว้าอิสระ	



สารบัญตาราง

	หน้า	
ตารางที่ 4.1:	จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ	46
ตารางที่ 4.2:	จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ	47
ตารางที่ 4.3:	จำนวน และค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพ	47
ตารางที่ 4.4:	จำนวน และค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา	48
ตารางที่ 4.5:	จำนวน และค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุงานกับองค์กรปัจจุบัน	48
ตารางที่ 4.6:	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการติดต่อสื่อสารในองค์กรในภาพรวมรายด้าน	49
ตารางที่ 4.7:	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการติดต่อสื่อสารในองค์กร ด้านทิศทางการสื่อสาร	50
ตารางที่ 4.8:	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการติดต่อสื่อสารในองค์กร ด้านประเภทของการใช้ในการสื่อสาร	52
ตารางที่ 4.9:	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร	53
ตารางที่ 4.10:	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	55
ตารางที่ 4.11:	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามระดับประสิทธิผลในการทำงาน	56
ตารางที่ 4.12:	ผลการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนของอิทธิพลของการสื่อสารองค์กรด้านทิศทางการสื่อสาร ด้านประเภทของการใช้ในการสื่อสาร และวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิผลการการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ	57
ตารางที่ 4.13:	ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของการพยากรณ์อิทธิพลของการสื่อสารองค์กรด้านทิศทางการสื่อสาร ด้านประเภทของการใช้ในการสื่อสาร และวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิผลการการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ	58
ตารางที่ 4.14:	สรุปผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับอิทธิพลของการสื่อสารองค์กรด้านทิศทางการสื่อสาร ด้านประเภทของการใช้ในการสื่อสาร และวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิผลการการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ	59

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1: กรอบแนวคิดการวิจัย	3
ภาพที่ 2.1: วงจรการจัดการ	15
ภาพที่ 2.2: วงจร PDCA แบบต่อเนื่อง	18
ภาพที่ 2.3: การนำ PDCA ไปใช้ในกระบวนการการผลิตสินค้าและบริการ	20



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความสำคัญและความเป็นมาของปัญหา

การจัดการหรือการบริหารกิจการต่างๆ เป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับทุกองค์การ ปัจจัยในการบริหารจัดการมีอยู่ 4 ประการ หรือ 4M ซึ่งประกอบด้วยทรัพยากรมนุษย์(Man) เงิน(Money) วัสดุ(Material) และการจัดการ(Management) คนหรือทรัพยากรมนุษย์นั้นจัดเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าให้แก่องค์กรต่างๆ องค์กรจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้นั้น ผู้บริหารจะต้องมั่นใจได้ว่าบุคลากรทุกคนจะต้องปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าบุคลากรแต่ละระดับปฏิบัติงานไม่เต็มที่ ไร้ประสิทธิภาพในการทำงาน ย่อมส่งผลกระทบต่อคุณภาพขององค์กร ซึ่งทำให้เกิดความล่าช้าและมีผลกระทบต่อความสำเร็จของงาน การแก้ปัญหาดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็น ดังนั้น ผู้บริหารต้องดำเนินการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรทุกคนจะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสม่ำเสมอและไว้วางใจได้ ซึ่งจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ปัจจุบันการจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ ต่อองค์กรต่างๆ ทั้งภาคธุรกิจและหน่วยงานภาครัฐราชการ เพราะไม่ว่าองค์กรจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปในทางใดย่อมต้องเกี่ยวข้องกับตัวบุคคลทั้งสิ้น จึงอาจกล่าวได้ว่า ตัวชี้วัดความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรนั้นอยู่ที่คุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้นๆ จะเห็นได้ว่ามนุษย์เป็นปัจจัยหลักที่สำคัญที่สุด เพราะการที่องค์กรจะเจริญก้าวหน้าและอยู่รอดได้นั้น บุคลากรในองค์กรจะต้องมีประสิทธิภาพในการทำงาน

การที่บุคลากรจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับความร่วมมือและเสียสละในการทำงานอย่างจริงจังของพนักงานทุกระดับในองค์กร ซึ่งความร่วมมือดังกล่าวอาจมีสาเหตุมาจากหลายประการ สาเหตุประการหนึ่งคือ การมีความสัมพันธ์ที่ดีของพนักงานในแต่ละระดับ เพราะการมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน จะเป็นแรงผลักดันให้พนักงานในองค์กรทำงานด้วยความกระตือรือร้น ด้วยความสมัครใจและมีความเต็มใจในการปฏิบัติงาน ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและเกิดประสิทธิภาพในที่สุด การมีความสัมพันธ์ที่ดีในหน่วยงานจึงนับว่ามีค่าอย่างยิ่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานงานทุกคน เป็นเรื่องที่ผู้บริหารทุกระดับควรให้ความสนใจและนำมาเป็นองค์ประกอบในการวิเคราะห์งานและการกำหนดแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กรให้เกิดความพึงพอใจในงานอันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

ดังนั้น ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเกี่ยวกับ “ลักษณะบุคคลและความสัมพันธ์กระบวนการการทำงาน และจิตวิทยาในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร” ซึ่งผลที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อ

ผู้บริหารในการบริหารทรัพยากรบุคคล และ การปรับปรุงกระบวนการการทำงาน เพื่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุดขององค์กร และสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จในอนาคตต่อไป

1.2 ขอบเขตของการวิจัย

การกำหนดขอบเขตของการวิจัยนี้จะอธิบายในประเด็นหัวข้อดังนี้

1.2.1 ประเภทและรูปแบบวิธีการวิจัย

งานวิจัยฉบับนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่ใช้แบบสอบถามปลายปิด (Close-end Questionnaire) ที่ประกอบด้วยข้อมูลลักษณะบุคคลและความสัมพันธ์ กระบวนการใน การทำงาน จิตวิทยาในที่ทำงาน และ ประสิทธิภาพในที่ทำงาน เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล

1.2.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ จะเป็นพนักงานที่ทำงานในหน่วยงานเอกชนในเขตปทุม วัน กรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน ผู้วิจัยได้คำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางการ คำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Yamane (1967) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ระดับความคลาส เคลื่อน $\pm 5\%$ ในการเทียบเคียงจากผลการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างข้างต้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ขนาด กลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน

1.2.3 ระยะเวลาในการศึกษา เริ่มตั้งแต่ เดือนมกราคม 2558 ถึงเดือน มิถุนายน 2558 รวม ระยะเวลา 6 เดือน

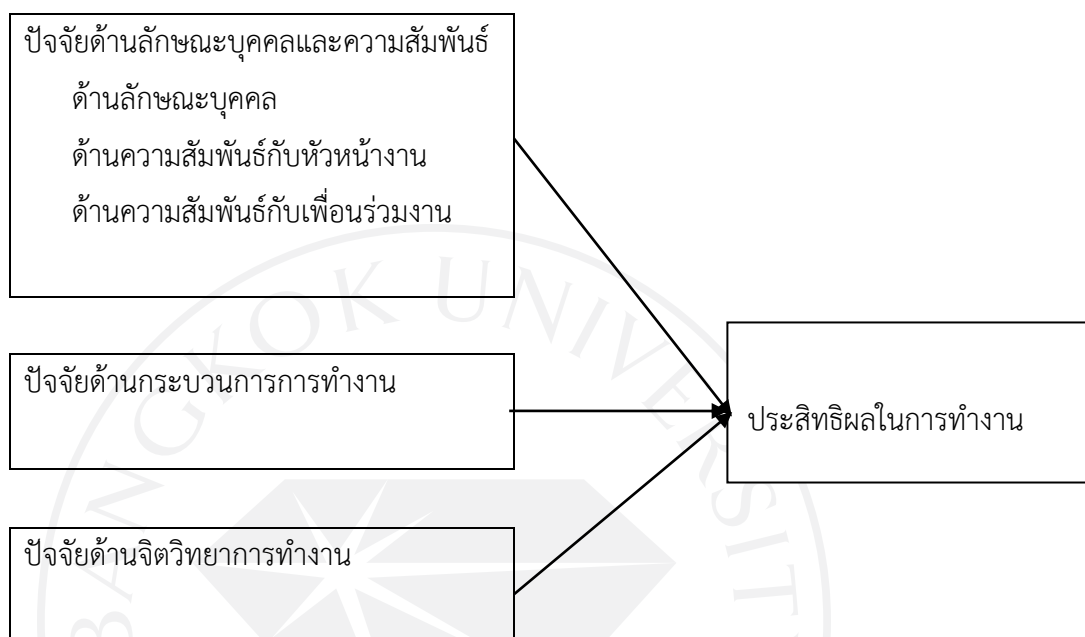
1.2.4 ตัวแปรอิสระและตัวแปรตามที่ใช้ในการวิจัย

การกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยจะกำหนดตัวแปร 2 ลักษณะ ดังนี้

1. ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) แบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่
 1. ปัจจัยเกี่ยวกับบุคลากรประกอบด้วย
 - 2.1 ปัจจัยด้านลักษณะบุคคล
 - 2.2 ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน
 - 2.3 ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
 2. ปัจจัยด้านกระบวนการการทำงาน
 3. ปัจจัยด้านจิตวิทยาในการทำงาน
2. ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ได้แก่ ประสิทธิภาพในการทำงาน

1.2.5 การกำหนดกรอบแนวคิดวิจัย

ภาพที่ 1.1 : กรอบแนวคิดการวิจัย



1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาอิทธิพลของลักษณะบุคคลและความสัมพันธ์ประกอบด้วยด้านลักษณะบุคคล ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน และด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงาน

1.3.2 เพื่อศึกษาอิทธิพลของกระบวนการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงาน

1.3.3 เพื่อศึกษาอิทธิพลของจิตวิทยาในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงาน

1.4 สมมุติฐานการวิจัย

การศึกษาลักษณะบุคคลและความสัมพันธ์ กระบวนการการทำงาน และจิตวิทยาในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงาน มีการกำหนดสมมุติฐานดังนี้

1. ลักษณะบุคคลและความสัมพันธ์ด้านลักษณะบุคคล ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการทำงานที่แตกต่างกันของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร

2.กระบวนการการทำงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน
ในเขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร

3.จิตวิทยาในการทำงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ใน
เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

ปัจจัยส่วนบุคคล หมายถึง คุณลักษณะทั่วไปซึ่งรวมหมายถึง เพศ อายุ ระดับการศึกษา
สถานะภาพทางการสมรสประสบการณ์การทำงาน

ลักษณะบุคคลและความสัมพันธ์ หมายถึงคุณลักษณะและพฤติกรรมของแต่ละบุคคลที่ส่งผล
ถึงพฤติกรรมการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานที่มีผลกระทบต่อการทำงาน
ทั้งในด้านบวกและด้านลบ ซึ่งมีผลกระทบต่อผลสำเร็จในงานที่เกิดขึ้น

แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกที่ถูกกระตุ้นด้วยปัจจัยต่าง ๆ จากองค์กร ทั้ง
ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวงานโดยตรง และปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับตัวงาน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม
ต่าง ๆ ออกมาในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์กร

การกระบวนการในการทำงาน หมายถึงขั้นตอนหรือลำดับขั้นในการทำงานเพื่อให้งานได้
สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และมีการพัฒนาไปอย่างต่อเนื่อง โดยสามารถนำเทคนิคต่างๆ เช่น PDCA ไค
เซ็น (KAIZEN) มาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการ

จิตวิทยาการทำงานหมายถึง เป็นการศึกษาพฤติกรรมในการทำงาน เพื่อให้ทราบถึงสาเหตุ
ของพฤติกรรมต่างๆที่เกิดขึ้นในการทำงาน ในการศึกษาครั้งนี้เน้นเฉพาะการจูงใจให้พนักงานใน
องค์กรทำงานโดยมีความพึงพอใจในการทำงาน

ประสิทธิผลในการทำงาน หมายถึง ระดับและคุณภาพและความพึงพอใจต่อผลงานที่
พนักงานได้ปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับได้ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องลักษณะบุคคลและความสัมพันธ์ กระบวนการการทำงาน และจิตวิทยาในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะบุคคล
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการการทำงาน
- 2.3 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับจิตวิทยาในการทำงาน
- 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กร
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะบุคคล

2.1.1 ความสำคัญในการศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของลักษณะบุคคล

ในปัจจุบันองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ได้ให้ความสำคัญต่อบุคคลที่มีหน้าที่ปฏิบัติงานในองค์กรนั้นๆ เป็นอย่างมาก จากแนวความคิดที่ว่าลักษณะบุคคลและความสัมพันธ์ของบุคคลต่างๆในองค์กร เป็นส่วนหนึ่งของการเพิ่มประสิทธิผลในการทำงาน ดังนั้นการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร จึงจำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานซึ่งนับตั้งแต่ มีการศึกษาและวิจัยในเรื่องเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดย George Elton Mayo โดยได้ร่วมกับเพื่อน Electric's Hawthorne Plant ทำการศึกษาที่เรียกว่าHawthorne Studies ซึ่งต่อมากการศึกษานี้เป็นที่รู้จักในชื่อของ Hawthorne Effectในระหว่างปี ค.ศ. 1924 -1932 (สมยศ นาวิการ,2533) ทำให้องค์กรต่างๆได้ให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างกว้างขวางเพราะผลจากการศึกษาและวิจัยของ George Elton Mayo ทำให้ทราบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนทุกระดับมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผลขององค์กรเป็นอย่างมาก

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2532) ได้สรุปความสำคัญของการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ ดังต่อไปนี้คือ

1. การรับรู้ในปัจจัยต่างๆที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทำให้หน่วยงานสามารถนำไปใช้ในการสร้างปัจจัยเหล่านี้ให้เกิดขึ้นเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน
2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จะทำให้บุคคลมีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ลดการขาดงาน การลางาน การมาทำงานสายและการขาดความรับผิดชอบที่มีต่องาน

3. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นการเพิ่มผลผลิตของบุคคล ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล บรรลุเป้าหมายขององค์กร (ณรงค์ สุขประเสริฐ, 2535)

ธีระ ธีรพัฒนานนท์ (2516) ได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการในการปฏิบัติงานของ พนักงานในองค์กรไว้ 10 ประการดังนี้

1. ความมั่นคงในการทำงาน (Security) ความมั่นคงของชีวิตเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องการ เนื่องจากงานเป็นหลักของชีวิต ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจึงต้องการให้งานที่ทำมีความมั่นคง โดยมีหลักประกันว่าตราบดีที่สามารถทำงานให้ได้ ผู้ปฏิบัติงานย่อมได้รับค่าจ้างอยู่ในองค์กรนั้นตลอดไป ความมั่นคงนี้รวมทั้งเงินเดือน ประโยชน์เกื้อกูล อันเป็นสวัสดิการต่างๆ ที่ถูกจ้างหรือผู้ปฏิบัติงานได้รับ ด้วย ว่าพอแก่การครองชีพตามควรแก่ฐานะ

2. ความพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) ความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยในการ ทำงานของบุคคล คนเราหากได้ทำงานที่พอใจ หรือได้ทำงานที่ชอบแล้ว ผลงานย่อมดีกว่า ถ้า เปรียบเทียบกับผลงานของผู้ที่ต้องการทำงานด้วยความจำใจ หรือเพียงแต่ปฏิบัติตามหลักความพึง พอใจในการท างานนี้อาจจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการ เช่น การที่ได้รับการฝึกอบรมศึกษา มาด้านใดหรือมีความถนัดในด้านใด คนเราย่อมพอใจที่จะทำงานในด้านนั้นมากกว่าที่จะให้ไปทำงานที่ ตนเองไม่มีความสามารถหรือไม่ถนัด

3. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity) ความต้องการประการสำคัญอีกประการ หนึ่งของคนเราก็คือ ความก้าวหน้าโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ต้องการหน้าที่การงานที่มีโอกาสก้าวหน้าตราบดี ที่เรามีความก้าวหน้าก็ย่อมมาเป็นกำลังใจที่จะฝ่าฟันอุปสรรค ในการปฏิบัติงานนั้นๆ ให้ลุ่ล่งไป ด้วยกำลังใจดีเสมอ แต่ถ้าตราบดีที่ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกหมดหวัง ในความก้าวหน้าก็ย่อมขาด กำลังใจในการทำงาน ไม่รักงาน ซึ่งเป็นเหตุให้งานล่าช้า ไม่มีประสิทธิภาพ เกิดการสูญเสียแรงงานใน เวลาทำงาน เสียเวลานานไปก็เกิดความท้อถอย เบื่อหน่าย ทำงานไปประเภทเข้าขามเย็นขาม หรือที่ เรียกว่า Stereotypes เกิดขึ้นสาเหตุเหล่านี้เกิดขึ้นได้หลายประการ เช่น งานไม่ก้าวหน้าไม่ได้รับการ พิจารณาเงินเดือน ไม่ได้เลื่อนระดับ ไม่พอใจหัวหน้า ไม่พอใจนายจ้าง แต่จำใจต้องอยู่เป็นต้น

4. การได้รับการยกย่องนับถือ (Respectation) ดังได้กล่าวแต่ต้นแล้วว่าทุกคนย่อมต้องการ ยกย่องว่าตนดี มีความสามารถ การยอมรับนับถืออันเป็นเหตุอันหนึ่งที่ทำให้คนพึงพอใจในงาน มี ความรับผิดชอบและพยายามทำงานให้สำเร็จได้ดียิ่งขึ้นไป ดังนั้นจึงควรแสดงการยกย่องชมเชยผู้ที่ เกี่ยวข้องอยู่เสมอ เพื่อที่จะให้เขาได้รับความพึงพอใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในฐานะผู้บังคับบัญชาจะต้อง ยกย่องชมเชย สนับสนุนผู้ปฏิบัติงานบ้างตามสมควร ทั้งนี้เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

5. การยอมรับในสังคมหรือการเข้าพวกเข้าหมู่ (Belonging to Group) มนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของสังคม เมื่ออยู่ในที่ใดและได้รับการยอมรับว่าเป็นพวกเดียวกันกับสมาชิกส่วนใหญ่เราย่อมมี

ความสุขใจและมีกำลังใจที่ได้รับมอบหมายในฐานะที่เป็นสมาชิก หรือส่วนหนึ่งของสังคมหรือองค์กร นั้นๆ บุคคลที่ถูกทอดทิ้งให้อยู่โดดเดี่ยวแต่โดยลำพัง ย่อมเกิดความวิตกกังวลต่างๆ และไม่สามารถปฏิบัติงานให้เกิดผลดี ดังนั้นการยอมรับบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มหรือส่วนหนึ่งขององค์กรเป็นสิ่งที่ต้องการมากในการปฏิบัติงาน

6. การได้รับค่าจ้างโดยธรรม (Fair Wage) เงินเดือนหรือค่าจ้างเป็นสิ่งตอบแทนโดยตรงและเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้ปฏิบัติงาน เพราะการกำหนดเงินเดือนหรือค่าจ้างที่ดีจะต้องมีความเป็นธรรม จึงจะสามารถสร้างขวัญหรือกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานได้ มีองค์กรไม่น้อยที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน อันเป็นผลสืบเนื่อง มาจากความไม่ยุติธรรมในการกำหนดอัตราเงินเดือนและการเลื่อนขั้นแก่ผู้ปฏิบัติงานองค์กรนั้น

7. ความเสมอภาค (Equity) ความต้องการประการสำคัญอีกด้านหนึ่งของบุคคล ก็คือความเสมอภาคหรือความเท่าเทียมกัน ในการปฏิบัติงานของคนในองค์กร ไม่มีการแบ่งแยกหรือความลำเอียงในการปกครองบังคับบัญชา หากเกิดการแบ่งแยก จะเกิดผลต่อการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก และยิ่งกว่านั้นเป็นเหตุให้ผลงานขององค์กรหย่อนประสิทธิภาพได้ด้วย

8. ความนุ่มนวลและอ่อนโยน (Tenderness) บุคคลย่อมต้องการให้ผู้อื่นปฏิบัติต่อตนอย่างนุ่มนวล นอบน้อมและอ่อนโยน เพราะฉะนั้นผู้ที่หวังจะสร้างมนุษยสัมพันธ์แก่ผู้ร่วมงานและบุคคลอื่นๆ ก็จำต้องคำนึงถึงหลักข้อนี้เสมอ

9. การมีหัวหน้างานที่มีความสามารถ (Competent Leadership) หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลางของการทำงาน หัวหน้างานที่มีความสามารถย่อมมีความเข้าใจในการที่จะบริหารงานให้ผลงานสำเร็จได้ดี และสามารถสร้างความพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้ด้วย

10. ความพอใจในสภาพการทำงาน (Working Condition) ในการทำงาน นอกจากหัวหน้าคนงาน และผู้ร่วมงานที่ดีแล้ว สิ่งแวดล้อมในการทำงานนับว่ามีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้อยู่ในสภาพการทำงานที่ดี มีแสงสว่าง อุณหภูมิถ่ายเทของอากาศอย่างเหมาะสมและถูกสุขลักษณะ ซึ่งจะมีผลให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

McGregor (1960, pp. 33-57) เป็นนักจิตวิทยาสังคมชาวอเมริกา ได้เขียนหนังสือเล่มหนึ่งชื่อ The Human Side of Enterprise ซึ่งเขาได้เปรียบเทียบให้เห็นทางเลือกที่ผู้บริหารต้องเผชิญจากข้อสังเกตของเขา พบว่า แนวทางในการบริหารหรือการบังคับบัญชาของแต่ละคนนั้น จะขึ้นอยู่กับความรู้และความเชื่อเกี่ยวกับผู้ร่วมงานเขาว่าเป็นอย่างไร ผู้บริหารแต่ละคนจะจัดการกับผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาตามทัศนคติและความคิดเห็นของเขาเกี่ยวกับผู้ร่วมงาน ความต้องการและแรงจูงใจของผู้ร่วมงาน ซึ่งได้ก่อให้เกิดรูปแบบการบริหารขึ้นมา 2 แบบคือ ทฤษฎี X ซึ่งมีลักษณะเป็นเผด็จการ และ ทฤษฎี Y ซึ่งเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม นั่นเอง

ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ซึ่ง McGregor (1960, pp. 33 - 57) ได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีการจูงใจที่รวมการจูงใจภายนอกและภายในไว้ด้วยกัน และได้จำแนกทฤษฎีในการควบคุม การสั่งการ ปฏิบัติงาน และเป็นการจูงใจของผู้ปฏิบัติงาน ไว้ 2 ทฤษฎี คือ

ทฤษฎี X มีข้อสมมุติฐานที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของมนุษย์ดังนี้

1.โดยปกติแล้ว มนุษย์จะมีนิสัยที่ไม่ชอบทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงงานมากที่สุดเท่าที่สามารถทำได้

2.เนื่องจากพฤติกรรมของมนุษย์ที่ไม่ชอบทำงาน มนุษย์จึงจำเป็นต้องถูกควบคุม บังคับ หรือข่มขู่ให้ทำงาน ชอบให้สั่งการและใช้วิธีการลงโทษ เพื่อให้ใช้ความพยายามได้เพียงพอ และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรเนื่องจากไม่ชอบทำงานจึงมีความจำเป็นต้องมีมาตรการในการใช้อำนาจบังคับควบคุม แนะนำ ลงโทษ

3.มนุษย์โดยทั่วไปมีความพอใจกับการชี้แนะสั่งการหรือถูกบังคับ ต้องการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานต่ำ และต้องการความมั่นคงสูงที่สุด ผู้บริหารตามทฤษฎี X นี้จึงต้องมีการสร้างแรงจูงใจโดยการข่มขู่ลงโทษ โดยการแนะนำชี้แนวทางในการทำงานหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ และต้องการความปลอดภัยมากกว่าสิ่งอื่นเพื่อให้ลูกน้องใช้ความพยายามให้บรรลุวัตถุประสงค์ในงานที่มอบหมายให้ทำ

ทั้งนี้ทฤษฎี X มีสมมุติฐานว่าต้องบังคับให้มนุษย์ทำงานเพราะมนุษย์มีความเกียจคร้าน และไม่คอยมีความรับผิดชอบ ผลคือผู้บริหารจะควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด และจูงใจคนด้วยการให้เงิน หรือผลประโยชน์ แต่ถ้าทำผิดก็จะมีมาตรการลงโทษกัน ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาอาจทำตามคำสั่ง ไม่สนใจปรับปรุงประสิทธิภาพในงาน เน้นเรื่องผลประโยชน์ตอบแทนเป็นหลัก ทฤษฎีนี้จึงเหมาะใช้ในที่ที่ขาดคนงานและมีมาตรฐานการครองชีพต่ำ McGregor กล่าวว่าถ้าบุคคลได้ทำตามความต้องการทั้งกายและใจแล้ว ทฤษฎีนี้ไม่อาจใช้ได้ผล

เมื่อตั้งทฤษฎี X ขึ้นมา McGregor ตั้งข้อสังเกตว่า ธรรมชาติของคนตามทฤษฎีนี้ จะถูกต้องหรือไม่ หรือนำไปใช้กับทุกสถานการณ์ได้หรือไม่ ในที่สุดก็หาข้อยุติไม่ได้ เขาจึงพัฒนาทฤษฎีพฤติกรรมของมนุษย์ขึ้นมาอีกทฤษฎีหนึ่ง เรียกว่า ทฤษฎี Y ซึ่งเชื่อว่ามนุษย์นั้น โดยธรรมชาติไม่เกียจคร้านแล้วเชื่อถือไม่ได้ หากแต่มนุษย์สามารถควบคุมตัวเองได้ และมีความตั้งใจที่จะทำงานให้ดีที่สุด หากได้รับการจูงใจอย่างเหมาะสม ผู้บริหารที่ยอมรับทฤษฎี Y เขาจะไม่ควบคุมหรือใช้อำนาจข่มขู่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้อยู่ในความหวาดกลัว แต่จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาควบคุมตัวเองและมีโอกาสในการพัฒนาตัวเองให้มีความก้าวหน้าอย่างกว้างขวาง

ทฤษฎี Y มีข้อสมมุติฐานที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของมนุษย์ดังนี้

1. การทำงานเป็นการตอบสนองความพึงพอใจ ซึ่งความพยายามของมนุษย์ทางด้านร่างกาย และจิตใจต้องงาน เป็นเรื่องธรรมชาติของมนุษย์เฉกเช่นเดียวกันกับการเล่นและการพักผ่อน

2. การข่มขู่และการควบคุมจากภายนอกด้วยวิธีการลงโทษนั้น ไม่ได้เป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการ จูงใจบุคคลเต็มใจทำงาน บุคคลที่ต้องการบรรลุถึงความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ จะมี แรงจูงใจด้วยตัวเองและควบคุมตัวเอง การควบคุมและการบังคับจากภายนอกไม่ใช่วิธีเดียวที่จะให้ บรรลุวัตถุประสงค์ เพราะบุคคลย่อมที่จะทำงานด้วยความเป็นตัวของตัวเอง

3. ความผูกพันของบุคคลที่มีต่อเป้าหมายต่างๆที่หน่วยงานตั้งขึ้นนั้น ขึ้นอยู่กับรางวัล และ ผลตอบแทนที่พวกเขาคาดหวังว่าจะได้รับเมื่อเป้าหมายบรรลุถึงความสำเร็จ ซึ่งมนุษย์มีความพึงพอใจ ที่จะทำงานให้สำเร็จด้วยความตั้งใจของตัวเอง

4. ภายใต้อสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน จะก่อให้เกิดการจูงใจให้บุคคลยอมรับและ แสวงหาความรับผิดชอบ มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ซึ่งมนุษย์จะไม่เพียงแต่เรียนรู้ถึงการ ยอมรับความรับผิดชอบเท่านั้น แต่ยังแสวงหาความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นอีกด้วย

5. ความสามารถในการใช้ความคิดจินตนาการความเฉลียวฉลาดและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในแก้ปัญหาต่างๆที่ประสบเป็นสิ่งที่มียู่แล้วในมนุษย์ทุกคน

6. ในสังคมปัจจุบันนั้น มนุษย์แต่ละคนมีโอกาสแสดงความสามารถเพียงแค่บางส่วนเท่านั้น นั่นคือ ตามทฤษฎี Yมีความเชื่อว่ามนุษย์ทุกๆ คนมีความคิดริเริ่ม ความขยัน ความรับผิดชอบ อยากร ให้ความร่วมมือ เพียงแต่ผู้บริหารจะมีความตั้งใจในการพัฒนาคน หรือจูงใจคนเหล่านี้ได้อย่าง ถูกต้องแค่ไหน เพียงไร วิธีการก็คือจะต้องมีการจัดหรือสร้างสภาพแวดล้อมให้ได้อย่างที่ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพึงพอใจในการทำงาน และองค์การก็จะได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ ต้องการ โดยที่ไม่จำเป็นต้องมีมาตรการในการควบคุมอย่างเข้มงวด แต่ในทางตรงกันข้าม ผู้บังคับบัญชาจะส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาควบคุมและดูแลตัวเอง หากอยากได้รับการยกย่องมี ตำแหน่งมีความก้าวหน้า งานจึงเป็นเสมือนการเล่นหรือการพักผ่อน ถ้าสภาพแวดล้อมมีความ เหมาะสม นั่นก็คือคนจะสนุกกับงาน มีแรงจูงใจทำงานอย่างมีความสุข จะทำงานด้วยความ กระตือรือร้นหรือทำมากกว่าที่มอบหมาย หรือพยายามเสนอแนะการปรับปรุงงานที่ทำอยู่ให้มี ประสิทธิภาพมากขึ้นยอมทุ่มเทเวลาให้อย่างเต็มที่โดยไม่ต้องร้องขอ เพื่อจะได้เป็นที่ยอมรับของ ผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน โดยหวังว่าในอนาคตเขาคงจะได้รับความก้าวหน้าในการทำงาน

ทฤษฎี Y จึงเน้นถึงการพัฒนาตนเองของมนุษย์ ซึ่งให้เห็นว่ามนุษย์นั้นรู้จักตัวเองเป็นอย่างดี รู้จักความสามารถหรือศักยภาพของตนเอง ผู้บริหารจึงควรสร้างแรงจูงใจโดยการสร้างสรรค์ สถานการณ์ที่จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกรับผิดชอบ และมีส่วนร่วมในการทำงาน ในการบริหารนั้น มีการนำทฤษฎีเชิงจิตวิทยามาใช้เป็นจำนวนมาก เพราะการบริหารโดยแท้จริงแล้วเป็นการทำงานกับ “คน” และทฤษฎีจิตวิทยาโดยทั่วไปแล้ว ก็จะเน้นหนักถึง “คน” เป็นหลัก การศึกษาทฤษฎีจิตวิทยาที่

เกี่ยวกับการควบคุมหรือกำกับพฤติกรรมของมนุษย์ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และภาวะผู้นำ จึงเป็นประโยชน์อย่างมากต่อผู้บริหาร Douglas McGregor ได้ค้นพบแนวคิด “พฤติกรรมองค์การ” และสรุปว่า กิจกรรมการบริหารจัดการล้วนมีรากฐานมาจากทฤษฎีพฤติกรรมมนุษย์ (Human Behaviors) ซึ่งเป็นไปตามกรอบของทฤษฎี X และทฤษฎี Y นั่นเอง

แนวความคิด คือ ทำให้เราเห็นถึงภาพลักษณ์ของคน ว่าแต่ละคนมีทั้งด้านที่ดีและด้านที่ไม่ดี ดังนั้นเราจึงควรคนทั้งสองด้านไม่ควรมองเพียงด้านใดด้านหนึ่ง เพราะเราจะไม่รู้ว่าคนนั้นเป็นคนดีหรือไม่ดี ยกตัวอย่าง เช่น เวลาตำรวจจับผู้ขับขี่รถยนต์ที่ขับเร็วเกินกำหนด ถ้าเรามองในแง่ลบเราก็คิดว่าตำรวจนั้นรีดไถประชาชน หาเงินเข้ากระเป๋าตัวเอง แต่ถ้ามองในแง่บวก ก็ก็จะเห็นได้ว่าตำรวจนั้นเป็นผู้รักษากฎหมาย เมื่อเห็นประชาชนไม่ปฏิบัติตามกฎหมายตำรวจก็ต้องจับเพื่อในครั้งต่อไปประชาชนจะได้ไม่ทำผิดกฎหมายอีกและคนที่ขับขี่ยานพาหนะก็จะได้ปลอดภัย โดยสรุป Douglas McGregor ชี้ให้เห็นว่า คนมี 2 ประเภท และการบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับคนทั้ง 2 ประเภทนี้จะต้องใช้วิธีการบริหารแตกต่างกัน ซึ่ง McGregor ได้ชี้ให้เห็นว่าในการจูงใจให้พนักงานทำงานนั้นผู้บริหารควรที่จะใช้ทฤษฎี Y และเขาต้องมองคนในแง่บวกและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ การใช้ทฤษฎี Y นั้นจะสามารถจูงใจพนักงานได้มากกว่าการใช้ทฤษฎี X แต่ทั้งนี้มันได้มีความหมายว่าจะละเลยต่อการควบคุมเสียโดยสิ้นเชิง นอกจากนี้ได้กล่าวถึงสิ่งที่เป็นเครื่องชี้ถึงการทำงานเป็นทีมซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงานมากที่สุด โดยให้ข้อเสนอแนะไว้ดังนี้

- 1.บรรยากาศในที่ทีมงานมักจะเป็นไม่มีพิธีรีตอง ผ่อนคลาย สบายๆ และไม่มี ความตึงเครียด บรรยากาศในการทำงานเป็นลักษณะที่ทุกๆ คนเข้าร่วมกันและทุกคนมีความสนใจและไม่ปรากฏถึงบรรยากาศที่แสดงถึงความเบื่อหน่ายในการทำงาน
- 2.ในที่ทีมงานจะมีการอภิปรายหรือกันอย่างมาก อันเป็นการอภิปรายกันโดยทุกคนมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ทั้งเป็นการอภิปรายที่ตรงกับเรื่องงานของทีม ถ้าเกิดมีใครอภิปรายนอกเรื่องก็จะมีคนดึงกลับเข้ามาโดยเร็ว
- 3.สมาชิกทุกคนมีความเข้าใจและยอมรับในการทำงานของแต่ละคน และมีวัตถุประสงค์ของทีมอย่างถ่องแท้และจริงจังจะมีการอภิปรายกันอย่างสร้างสรรค์ ถึงวัตถุประสงค์ของทีมในทุกแง่มุมจนกว่าจะเป็นวัตถุประสงค์ของทีมที่สมาชิกทุกคนยอมรับผิดชอบอย่างแท้จริง
- 4.สมาชิกจะยอมรับฟังกันและกันการอภิปรายจะไม่มีการกระโดดจากหัวข้อหนึ่งไปยังอีกหัวข้อหนึ่งที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกัน จะอยู่ในประเด็นที่มีการพูดคุยกันอยู่ตลอดเวลา ทุกคนจะฟังทุกความเห็น ที่สมาชิกทุกคนได้เสนอออกมาโดยไม่มีการเสียหน้า เมื่อเสนอความคิดสร้างสรรค์ที่ไม่เข้าท่า ถึงแม้จะไม่เข้าท่าจริงๆ ก็ตาม โดยจะไม่มีการแสดงอารมณ์ให้ผู้เสนอความคิดเห็นนั้นมีความรู้สึกที่อับอาย

5. แม้ว่าในทีมงานจะมีการไม่เห็นด้วยตลอดเวลาแต่ทีมงานก็จะมีบรรยากาศสบายใจกับสภาพการณ์แบบนี้เนื่องจากในทีมงานได้สร้างวัฒนธรรมการวิพากษ์อย่างสร้างสรรค์ขึ้นมา พวกเขาจะไม่พยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งอย่างเด็ดขาด หรือไม่พยายามที่จะทำให้ทุกสิ่งทุกอย่างราบรื่นหรือกลบเกลื่อน ทุกสิ่งทุกอย่างที่มีความเห็นไม่ลงรอยกันเหล่านั้นจะไม่ถูกละเลยหรือปล่อยผ่านไปโดยไม่นำขึ้นมาพิจารณาเป็นอันขาด หากแต่จะมีการสำรวจตรวจสอบเหตุผลของผู้ไม่เห็นด้วยอย่างรอบคอบแล้วสมาชิกในทีมจึงจะหาวิธีแก้ข้อขัดแย้งเหล่านั้นโดยจะไม่ใช้อิทธิพลครอบงำจากผู้ไม่เห็นด้วยนั้นแต่อย่างใด ในทางกลับกันจะไม่มีใครก่อกวนโดยคนส่วนน้อยแต่อย่างใดเช่นกันคนที่ไม่เห็นด้วย จะไม่ถูกมองว่าเป็นผู้ที่พยายามใช้อิทธิพลครอบงำผู้อื่น หรือกลุ่ม หรือไม่แสดงความเป็นศัตรูออกมาเลยการไม่เห็นด้วยเป็นการแสดงออกให้เห็นความแตกต่างในทางความคิดเห็นอย่างจริงจังและพวกเขาก็หวังว่าคนอื่นๆจะฟังเพื่อที่จะหาวิธีแก้ไขต่อไป บางครั้งจะมีการไม่เห็นด้วย ซึ่งไม่สามารถจะแก้ไขได้ก็ตามแต่กลุ่มจะมีวิธีที่จะอยู่ร่วมกับความขัดแย้งนั้นๆ ยอมรับความขัดแย้งเหล่านั้น แต่จะไม่ยอมให้ความขัดแย้งเหล่านั้น เป็นอุปสรรคต่อการทำงานอย่างเด็ดขาดในบางสภาพการ จะมีการยอมให้มีการศึกษาเรื่องราวระหว่างสมาชิกกันต่อไป หรือในบางกรณีที่มีการไม่ลงรอยกันนั้นไม่อาจจะแก้ไขได้ และการดำเนินการก็จำเป็นต้องดำเนินการต่อไปอย่างนี้เขาจะดำเนินการต่อไปทันทีแต่เขาจะระมัดระวังและตระหนักอยู่เสมอว่าเรื่องนี้จะต้องนำมาพิจารณาอีก

6. การตัดสินใจส่วนใหญ่เป็นการตัดสินใจโดยทีมงานที่มีความเห็นพ้องต้องกัน ซึ่งแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าทุกคนมีความเห็นด้วย และเต็มใจที่จะปฏิบัติตามการตัดสินใจเหล่านั้น แต่อย่างไรก็ตามอาจมีแนวโน้มเล็กน้อยที่บุคคลผู้ไม่เห็นด้วยนั้นจะเก็บความไม่เห็นด้วยอย่างแท้จริงนั้นไว้ในใจโดยไม่แสดงออกมาด้วยความจริงใจ การตัดสินใจโดยวิธีโหวตเสียงกันนั้นจะมีน้อยที่สุด กลุ่มจะไม่ยอมรับเสียงข้างมากอย่างง่าย ๆ ว่าเป็นพื้นฐานการกระทำที่ถูกต้อง

7. การวิพากษ์วิจารณ์จะกระทำกันบ่อยจนกลายเป็นวัฒนธรรมของทีมงานกระทำกันอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา และกระทำได้ด้วยความสะดวกสบาย การวิพากษ์วิจารณ์นี้จะไม่มีเจตนาเรื่องส่วนตัวของบุคคล ไม่ว่าจะโดยเปิดเผยหรือลับหลัง การวิพากษ์วิจารณ์จะเป็นไปในลักษณะสร้างสรรค์เพื่อแก้ไขในสิ่งที่ผิดและขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่และจะทำให้ทีมงานมีความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ

8. ทุกคนในทีมมีความรู้สึกเป็นอิสระที่จะแสดงความรู้สึกของตนออกมาได้เท่าๆ กับที่เสนอข้อคิดของตนออกมาไม่ว่าจะเรื่องปัญหาต่างๆ หรือเรื่องการบริหารงานของทีม จะมีการกลบเกลื่อนหรือเก็บกดน้อยที่สุด และทุกคนในทีมจะรู้สึกดีเช่นเดียวกันว่าคนอื่นในทีมจะรู้สึกอย่างไรไม่ว่าในเรื่องอะไรที่นำขึ้นอภิปราย ทุกคนสามารถใช้ความรู้สึกตอบโต้ได้เช่นกัน

9. เมื่อถึงขั้นลงมือทำ ทุกคนจะเข้าใจและยอมรับงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจ

10. ประธานหรือผู้นำทีมจะไม่ใช้อิทธิพลของตนเพื่อครอบงำทีม ในทางตรงกันข้ามก็เช่นเดียวกัน ทีมจะไม่ยอมทำตามประธานหรือผู้นำทีมเหมือนกัน ข้อเท็จจริงก็คือเมื่อสังเกตดูการทำงานของทีมที่มีประสิทธิภาพ เราจะเห็นได้อย่างชัดเจนว่าในบางครั้งบางคราวความเป็นผู้นำจะย้ายไปอยู่กับผู้อื่นบ้างในกลุ่ม ไม่ได้ผูกขาดอยู่กับผู้นำที่เป็นทางการเท่านั้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สภาพแวดล้อม สมาชิกในทีมต่างคนก็ต่างมีความรู้และความประสบการณ์ต่างกัน ดังนั้นทุกคนจึงอยู่ในฐานะที่จะเป็นผู้นำได้ในฐานะ “ผู้เชี่ยวชาญ” กว่าคนในทีม ทีมจะใช้ประโยชน์จากคนให้ได้มากที่สุดโดยวิธีนี้ และทุกคนจะยินดีเต็มใจเข้ารับบทบาทในฐานะผู้นำทันทีในฐานะ “ผู้เชี่ยวชาญ” จะไม่มีความพยายามที่จะต่อสู้หักล้างกันเพื่อแสวงหาอำนาจใส่ตนเอง ปัญหาไม่ได้อยู่ที่ว่าใครจะควบคุมแต่อยู่ที่ว่างานจะสำเร็จลุล่วงอย่างไร

11. ทีมจะตื่นตัวและรู้ตัวเองในเรื่องการปฏิบัติงานของทีมอยู่ตลอดเวลา บางครั้งทีมจะหยุดการทำงานชั่วคราวเพื่อหันมาสำรวจตรวจสอบตัวเองว่า ขณะนี้ทีมของตนทำงานดีแล้วแค่ไหน เพียงใดจะมีอะไรบ้างที่จะเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน ปัญหาหรืออุปสรรคเหล่านั้นอาจจะเป็นเรื่องงานหรือระเบียบวิธีการทำงาน หรืออาจจะเป็นเรื่องคนที่มีคุณภาพไม่ดี ซึ่งอาจจะเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ วัตถุประสงค์ของกลุ่ม แต่ไม่ว่าจะจะเป็นปัญหาอะไรก็ตาม ทีมจะนำเอาขึ้นมาอภิปรายอย่างกว้างขวางจนกว่าจะหาวิธีแก้ปัญหานั้นๆ ได้เสียก่อน

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการในการทำงาน

การพัฒนากระบวนการในการทำงานเป็นหน้าที่หนึ่งที่ทุกคนในองค์กรไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใดก็ตาม มีหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติอยู่เสมอ เพื่อให้องค์กรนั้นๆ มีการทำงานที่มีประสิทธิผลมากที่สุด เพื่อให้องค์กรนั้นมีความยั่งยืนในอนาคต เครื่องมือที่นำมาใช้ในการพัฒนากระบวนการทำงานที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย คือ PDCA (Plan Do Check Action) ซึ่งเป็นวงจรในการพัฒนาคุณภาพงาน โดยเป็นวงจรพัฒนาพื้นฐาน แนวคิดกระบวนการหรือวงจรพัฒนาคุณภาพ PDCA เริ่มขึ้นครั้งแรกโดยนักสถิติ Shewhart (1939) ซึ่งได้พัฒนาจากการควบคุมกระบวนการเชิงสถิติที่ Bell Laboratories ในสหรัฐอเมริกาเมื่อทศวรรษ 1930 ในระยะเริ่มแรก วงจรดังกล่าวเป็นที่รู้จักกันในชื่อ “วงจร Shewhart” จนกระทั่งราวทศวรรษที่ 1950 ได้มีการเผยแพร่อย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศญี่ปุ่น โดย Deming (1950) פרมาจารย์ทางด้านการบริหารคุณภาพ หลายคนจึงเรียกววงจรนี้ว่า “วงจร Deming” (วีรพล บดีรัฐ, 2543 , หน้า 14)

โดยในเริ่มแรก Deming ได้เน้นถึงความสัมพันธ์ 4 ฝ่าย ในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้ได้มาซึ่งคุณภาพประสิทธิผล และความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ ได้แก่ ฝ่ายออกแบบ ฝ่ายผลิต ฝ่ายขาย และฝ่ายวิจัย ความสัมพันธ์ของทั้ง 4 ฝ่ายนั้น จะต้องดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับคุณภาพ

ของสินค้าตามความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา โดยถือว่าคุณภาพจะต้องมาก่อนสิ่งใดโดยขั้นตอนแต่ละขั้นตอนของวงจร PDCA มีดังนี้

1.วางแผน (Plan) หมายความว่ารวมถึงการกำหนดเป้าหมาย / วัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน วิธีการและขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อให้การดำเนินงาน บรรลุเป้าหมายในการวางแผนจะต้องทำความเข้าใจกับเป้าหมายวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน เป้าหมายที่กำหนดขึ้นมาจะต้องสอดคล้องกันกับนโยบาย วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาที่เป็นไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ดังนั้น การวางแผนในบางด้านอาจจำเป็นต้องกำหนดเป็นมาตรฐาน ของวิธีการทำงานหรือเกณฑ์มาตรฐานต่าง ๆ ไปพร้อมกันด้วยข้อกำหนดที่เป็นมาตรฐานนี้จะช่วยให้การวางแผนมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เพราะสามารถใช้เป็นกฎเกณฑ์ในการตรวจสอบได้ว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ได้ระบุไว้ในแผนหรือไม่ขั้นตอน P นี้ เราจะต้องพิจารณาถึง

- 1.1 วัตถุประสงค์ที่เหมาะสม และสอดคล้องกับแผน / พันธกิจหรือไม่
- 1.2 มีการกำหนดผู้รับผิดชอบหรือไม่ (รายบุคคล/คณะบุคคล)
- 1.3 ระยะเวลาดำเนินการที่กำหนดไว้เหมาะสมหรือไม่
- 1.4 งบประมาณที่กำหนดเหมาะสมหรือไม่
- 1.5 มีการเสนอเพื่อขออนุมัติก่อนดำเนินการหรือไม่

2.ปฏิบัติ (Do) หมายความว่าปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ก่อนหน้านี้ ซึ่งก่อนที่จะปฏิบัติงานใด ๆ จำเป็นต้องที่ต้องศึกษาข้อมูลและเงื่อนไขต่าง ๆ ของสภาพงานที่เกี่ยวข้องเสียก่อน ในกรณีที่เป็นงานประจำที่เคยปฏิบัติอยู่แล้วหรือเป็นงานขนาดเล็กก็อาจใช้วิธีการเรียนรู้ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง แต่ถ้าเป็นงานใหม่ที่ยังไม่เคยทำมาก่อน หรืองานขนาดใหญ่ที่จำเป็นต้องใช้บุคลากรจำนวนมาก ก็อาจต้องจัดให้มีการฝึกอบรมให้พนักงานมีความเข้าใจเสียก่อนก่อนที่จะปฏิบัติจริงการปฏิบัติจะต้องดำเนินการไปตามแผน วิธีการและขั้นตอน ที่ได้กำหนดไว้และจะต้องเก็บรวบรวมและบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานไว้ด้วยเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการดำเนินงานในขั้นตอนต่อไปขั้นตอน D มีรายละเอียดดังนี้

- 2.1 มีการกำหนดขั้นตอนหรือวิธีการดำเนินงานหรือไม่
- 2.2 มีผู้รับผิดชอบดำเนินการได้ตามกำหนดไว้หรือไม่
- 2.3 มีการประสานงานเกี่ยวกับผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างน้อยเพียงไร
- 2.4 สามารถดำเนินการตามระยะเวลาที่กำหนดได้หรือไม่
- 2.5 สามารถดำเนินการได้ตามงบประมาณที่กำหนดไว้หรือไม่

3.ตรวจสอบ (Check) เป็นกิจกรรมที่มีขึ้นเพื่อประเมินผลว่าได้มีการปฏิบัติงานตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้หรือไม่มีปัญหาเกิดขึ้นในระหว่างการทำงานหรือไม่ขั้นตอนนี้ถือมีความสำคัญ เนื่องจากในการดำเนินงานใดๆ ก็ตาม มักจะเกิดปัญหาแทรกซ้อนตลอดเวลาที่ทำให้การดำเนินงานไม่

เป็นไปตามแผนงานอยู่เสมอ ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพและคุณภาพของการทำงาน การติดตาม การตรวจสอบ และการประเมินปัญหาจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องกระทำควบคู่ไปกับการดำเนินงาน เพื่อจะได้ทราบข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงคุณภาพ ของการดำเนินงานต่อไปในการตรวจสอบ และการประเมินการปฏิบัติงาน จะต้องตรวจสอบด้วยการปฏิบัติ นั้น เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ทั้งนี้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพของงานขั้นตอน C จะต้องมีการประเมินการดำเนินงาน

- 3.1 ได้มีการกำหนดวิธี/รูปแบบการประเมินหรือไม่
- 3.2 มีรูปแบบการประเมินที่เหมาะสมหรือไม่
- 3.3 ผลของการประเมินจริงกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่
- 3.4 ปัญหา/จุดอ่อนที่พบในการดำเนินงานมีหรือไม่
- 3.5 ข้อดี/จุดแข็ง ของการดำเนินงานมีหรือไม่

4. ปรับปรุงแก้ไข (Act) เป็นกิจกรรมที่มีขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นหลังจากการตรวจสอบแล้ว การปรับปรุงอาจเป็นการแก้ไขแบบเร่งด่วน เฉพาะหน้า หรือการค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเดิมขึ้นมาอีก การปรับปรุงนี้อาจนำไปสู่การกำหนดมาตรฐานของวิธีการทำงาน ที่แตกต่างจากไปจากเดิม เมื่อมีการดำเนินงานตามวงจร PDCA ในรอบใหม่ ข้อมูลที่ได้รับจากการปรับปรุงจะช่วยให้การวางแผนมีความสมบูรณ์และมีคุณภาพเพิ่มขึ้นขั้นตอนนี้ จะต้องมี การปรับปรุงติดตามผลการประเมิน

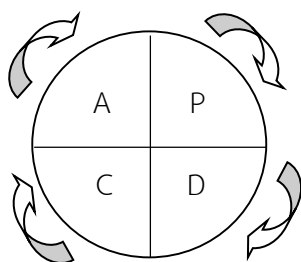
- 4.1 มีการระดมสมองเพื่อหาทางแก้ไขปัญหา/จุดอ่อนที่ค้นพบ
- 4.2 มีการระดมสมองเพื่อหาทางเสริมข้อดี/จุดแข็งเพิ่มขึ้น
- 4.3 มีการนำผลที่ได้จากการระดมสมอง เสนอคณะกรรมการประกันคุณภาพของคณะ เพื่อพิจารณาสำหรับใช้วางแผนในครั้งต่อไป
- 4.4 กำหนดกลยุทธ์ในการจัดทำแผนครั้งต่อไป
- 4.5 กำหนดผู้รับผิดชอบไปดำเนินการจัดทำแผนในครั้งต่อไป

การบริหารงานในระดับต่าง ๆ ทุกระดับตั้งแต่เล็กสุด ก็คือ การปฏิบัติงานประจำวันของบุคคล คนหนึ่งจนถึงโครงการที่มีขนาดใหญ่ที่ต้องใช้กำลังคนและเงินงบประมาณจำนวนมากก็ย่อมมีกิจกรรม PDCA เกิดขึ้นเสมอโดยมีการดำเนินกิจกรรมที่ครบวงจรบ้างไม่ครบวงจรบ้างแตกต่างกันไป ตามลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ในแต่ละองค์การอาจมีวงจร PDCA อยู่หลาย ๆ วง วงใหญ่สุดคือวงที่มีวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นแผนงาน (P) แผนงานวงใหญ่อาจครอบคลุมระยะเวลาต่อเนื่องกันหลายปีจึงจะบรรลุผลการจะผลักดันให้วิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรปรากฏเป็นจริงได้จะต้องปฏิบัติ (P) โดยนำแผนยุทธศาสตร์มากำหนดเป็นแผนการปฏิบัติงาน ประจำปีของหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กรแผนการปฏิบัติงานประจำปีจะก่อให้เกิดวงจร

PDCA ของหน่วยงานที่เกิดขึ้นใหม่หากหน่วยงานนั้นมีขนาดใหญ่ซึ่งทำให้มีบุคลากรที่เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมากก็จะต้องแบ่งกระจายความรับผิดชอบไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ทำให้เกิดวงจร PDCA เพิ่มขึ้นอีกหลาย ๆ วงโดยมีความเชื่อมโยงและซ้อนกันอยู่การปฏิบัติงานของหน่วยงาน ทั้งหมดจะรวมกันเป็น (D) ขององค์กร นั้น ซึ่งองค์กรจะต้องทำการติดตามตรวจสอบ (C) และแก้ไขปรับปรุงจุดที่เป็นปัญหาหรืออาจต้องปรับแผนใหม่ในแต่ละปี (A) เพื่อให้วิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวนั้นปรากฏเป็นจริงและทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์รวมขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ

ปริทรรศน์ พันธบุรุษรงค์ (2545, หน้า 53-54) กล่าวว่า วงจรคุณภาพ (PDCA : Plan Do Check Act) คือ องค์ประกอบหลักของวงจรการจัดการ ดังภาพที่ 2.1

ภาพที่ 2.1: วงจรการจัดการ



หมุนให้เร็ว หมุนให้ถูกต้อง

ที่มา :ปริทรรศน์ พันธบุรุษรงค์. (2545). *TQM ภาคปฏิบัติ :เทคนิคการแก้ปัญหาแบบ“ลียามา”*.

กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น).

คำว่า หมุนให้เร็ว หมุนให้ถูกต้อง ที่อยู่ทางด้านขวาของวงจรการจัดการนั้น คือ การหมุนวงจรอย่างถูกต้องตามขั้นตอน 1 รอบ จะส่งผลให้เกิดการปรับปรุงหรือแก้ไขปัญหาได้ 1 ระดับ การหมุนให้เร็วจะทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างรวดเร็ว

P (Plan) คือ จะเริ่มนับจากการแสวงหาจุดที่เป็นปัญหา ระหว่างระดับความแตกต่างจุดที่มุ่งหวังและสภาพที่เป็นจริง เมื่อจับจุดที่เป็นปัญหาได้แล้ว จัดทำแผนมาตรการในการแก้ไข แล้วจึงเข้าสู่ขั้น D หรือ do ต่อไป

D (Do) คือ การปฏิบัติตามแผนมาตรการแก้ไขแผนใหม่ล่าสุด เพราะแผนคือสิ่งที่ปรับปรุงแก้ไขได้อยู่เสมอ ต้องแน่ใจว่าแผนที่จะลงมือปฏิบัตินั้นเป็นแผนที่ใหม่ล่าสุดจริงๆ

C (Check) คือ การเปรียบเทียบระหว่างผลลัพธ์กับค่าเป้าหมายเสมอ

A (Act) คือ การปฏิบัติหลังการตรวจสอบ ซึ่งเป็นไปได้หลายประการ ดังนี้

1. ในกรณีที่ผลลัพธ์ต่ำกว่าเป้าหมายจะต้องมีการทบทวนแผนของมาตรการแก้ไขแล้วดูว่าสิ่งที่ยังคงเป็นปัญหาอยู่นั้นมีสิ่งใดที่ปฏิบัติได้ทันทีให้ลงมือปฏิบัติเลย ส่วนสิ่งที่ปฏิบัติไม่ได้ทันที ให้สะท้อนสู่แผนการแก้ไขปัญหารอบต่อไป

2. ในกรณีที่ผลลัพธ์ดีกว่าเป้าหมาย จะต้องมีการทบทวนการกำหนดเป้าหมายว่าต่ำเกินไปหรือไม่ ควรมีการปรับเป้าหมายให้ดีกว่าเดิมหรือไม่ ผลลัพธ์เหนือกว่าความคาดหวังโดยปัจจัยภายนอกอื่น ๆ หรือไม่

3. ในกรณีที่ผลลัพธ์ได้ตรงตามเป้าหมายให้ทบทวนว่าได้มีการปฏิบัติตามแผนมาตรการแก้ไขครบถ้วนหรือไม่ ถ้าใช่ แสดงว่าแผนนี้ถูกต้องและควรกำหนดเป็นวิธีการปฏิบัติงานมาตรฐานเพื่อรักษาให้ผลลัพธ์คงอยู่ในระดับที่ต้องการต่อไป

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2545) กล่าวถึง วงจรคุณภาพ (PDCA) เป็นกิจกรรมที่จะนำไปสู่การปรับปรุงงานและการควบคุมอย่างเป็นระบบอันประกอบด้วย การวางแผน (Plan) การนำแผนไปปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบ (Check) และการปรับปรุงแก้ไข (Act) กล่าวคือ จะเริ่มจากการวางแผนการนำแผนที่วางไว้มาปฏิบัติ การตรวจสอบผลลัพธ์ที่ได้ และหากไม่ได้ผลลัพธ์ตามที่คาดหวังไว้ จะต้องทำการทบทวนแผนการโดยเริ่มต้นใหม่อีกครั้งหนึ่งและทำตามวงจรคุณภาพซ้ำอีก เมื่อวงจรคุณภาพหมุนซ้ำไปเรื่อย ๆ จะทำให้เกิดการปรับปรุงงานและทำให้ระดับผลลัพธ์สูงขึ้นเรื่อย ๆ ดังนั้นการกระทำตามวงจรคุณภาพ จึงเท่ากับการสร้างคุณภาพที่น่าเชื่อถือมากขึ้นโดยจุดเริ่มต้นของวงจรคุณภาพอยู่ที่การพยายามตอบคำถามให้ได้ว่า ทำอย่างไรจึงจะดีขึ้น

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน (Plan)

ในบรรดาองค์ประกอบทั้ง 4 ประการของวงจรคุณภาพนั้น ต้องถือว่าการวางแผนเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด การวางแผนจะเป็นเรื่องที่ทำให้กิจกรรมอื่น ๆ ที่ตามมาสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะถ้าแผนการไม่เหมาะสมแล้ว จะมีผลทำให้กิจกรรมอื่นไร้ประสิทธิภาพตามไปด้วย แต่ถ้ามีการเริ่มต้นวางแผนที่ดี จะทำให้มีการแก้ไขน้อย และกิจกรรมจะมีประสิทธิภาพมากขึ้นซึ่งต้องพิจารณาในประเด็นที่สำคัญ คือ

- 1.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายและพันธกิจ (Mission) ให้ชัดเจนและกำหนด
- 1.2 คุณลักษณะที่ใช้ควบคุมไปด้วยตลอดจนการพิจารณาถึงตัวแปรที่เกิดขึ้นให้ชัดเจน
- 1.3 กำหนดเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้
- 1.4 กำหนดวิธีการที่จะปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด
- 1.5 กำหนดวิธีการตรวจสอบติดตามผล/ประเมินผลการปฏิบัติตามแผน
- 1.6 ระบุข้อจำกัดของทรัพยากรที่มีผลต่อแผน เช่น ทรัพยากรมนุษย์ เงินทุน ระยะเวลา

เครื่องมือ ฯลฯ

ขั้นตอนที่ 2 การนำแผนไปปฏิบัติให้เกิดผล (Do)

เพื่อให้มั่นใจว่ามีการนำแผนการไปปฏิบัติอย่างถูกต้องนั้น เราจะต้องสร้างความมั่นใจว่าฝ่ายที่รับผิดชอบในการนำแผนไปปฏิบัติได้รับทราบถึงความสำคัญและความจำเป็นในแผนการนั้น ๆ มีการติดต่อสื่อสารไปยังฝ่ายที่มีหน้าที่ในการปฏิบัติอย่างเหมาะสม มีการจัดให้มีการศึกษาและการอบรมที่ต้องการเพื่อการนำแผนการนั้น ๆ มาปฏิบัติ และมีการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นในเวลาที่เป็นด้วย

1 ศึกษาขั้นตอนการปฏิบัติงานและวิธีการตามแผนงานที่กำหนดตลอดจนฝึกอบรมให้บุคลากรเข้าใจวิธีการทำงานก่อนลงมือปฏิบัติ

2 ลงมือปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดไว้

3 เก็บรวบรวมข้อมูลตามวิธีการที่ได้กำหนดไว้ เพื่อใช้ในการตัดสินใจ

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบ (Check)

การตรวจสอบและประเมินผลลัพธ์ของการปฏิบัติตามแผน ควรจะต้องมีการประเมินใน 2 ประการ คือ มีการปฏิบัติตามแผนหรือไม่ หรือตัวแผนการเองมีความเหมาะสมหรือไม่

การที่ไม่ประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้เป็นเพราะไม่ปฏิบัติตามแผนการ หรือความไม่เหมาะสมของแผนการ หรือจากทั้งสองประการรวมกัน เราจำเป็นต้องหาว่าสาเหตุมาจากประการไหน ทั้งนี้ เนื่องจากการนำไปปฏิบัติการปรับปรุงแก้ไขจะแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง

ถ้าความล้มเหลวมาจากแผนการที่จัดทำขึ้นไม่เหมาะสม อาจเป็นผลมาจากสาเหตุดังต่อไปนี้

1. ความผิดพลาดในการทำความเข้าใจกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่

2. เลือกเทคนิคที่ใช้ผิดเนื่องจากมีข้อมูลข่าวสารไม่เพียงพอและมีความรู้ในขั้นตอน

การวางแผนไม่เพียงพอ

3. ประเมินผลกระทบจากการปฏิบัติตามแผนผิดพลาด

4. ประเมินความสามารถของบุคลากรที่ต้องนำแผนมาใช้ผิดพลาด

ถ้าความล้มเหลวมาจากการไม่ปฏิบัติตามแผน อาจเป็นผลมาจากสาเหตุต่อไปนี้

1. ขาดความตระหนักถึงความจำเป็นในการปรับปรุง

2. การติดต่อสื่อสารที่ไม่เหมาะสมและมีความเข้าใจในแผนไม่เพียงพอ

3. การให้การศึกษาและการฝึกอบรมไม่เพียงพอ

4. ปัญหาเกี่ยวกับตัวผู้นำและการประสานงานระหว่างการปฏิบัติ

5. ประเมินทรัพยากรที่ต้องใช้น้อยเกินไป

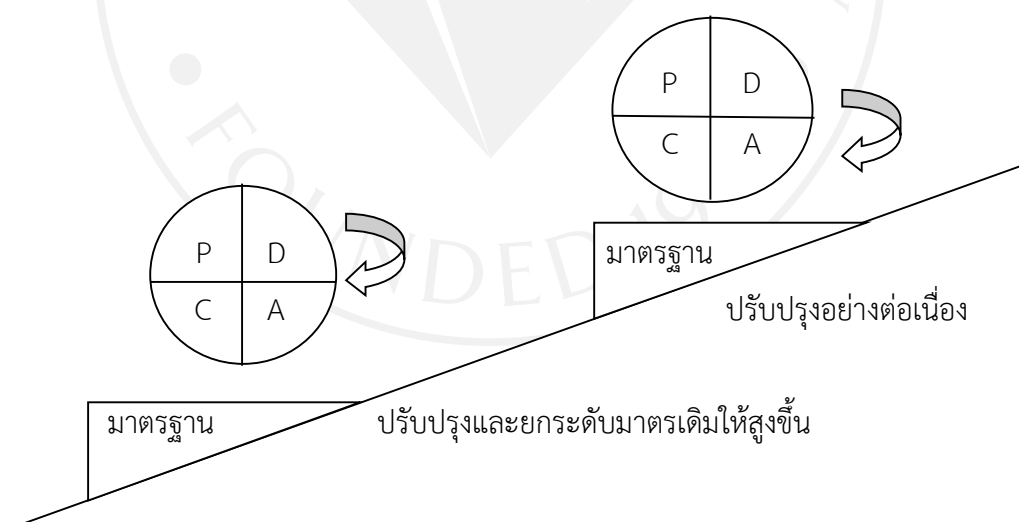
ขั้นตอนที่ 4 ปฏิบัติการปรับปรุงแก้ไข (Act)

ถ้าความล้มเหลวมาจากการวางแผนที่ไม่เหมาะสม การทบทวนแผนการเท่านั้นไม่เพียงพอต่อการแก้ปัญหา ต้องมีการปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการวางแผนโดยการหาปัจจัยที่ไม่เหมาะสมสาเหตุของการวางแผน และทำการปฏิบัติการแก้ไข ความก้าวหน้าของการปรับปรุงจะเกิดขึ้นได้โดย

การกำจัดสาเหตุ และขั้นตอนที่สำคัญ ก็คือ การทบทวนแผนการที่ต้องมีการชี้แจงถึงสาเหตุแห่งความล้มเหลวอย่างถูกต้องและมีการเปลี่ยนแปลงแผนเพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมไปได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ควรมีการวางแผนการปรับปรุงคุณภาพเป็นรายปี และมีการทบทวนทุกปีเพื่อให้มั่นใจว่าแผนการดังกล่าวมีความเชื่อถือได้และเหมาะสม การนำวงจรคุณภาพไปปฏิบัติอย่างจริงจัง และต่อเนื่องในทุกระดับขององค์กร จะทำให้เราสามารถปรับปรุงและเพิ่มคุณภาพงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเห็นผลลัพธ์ที่ชัดเจน เมื่อปัญหาเดิมหมดไปเราก็สามารถแก้ปัญหาใหม่ ๆ ได้ด้วยวงจรคุณภาพต่อไปซึ่งเราสามารถแก้ไขส่วนที่บกพร่องโดย

1. แก้ไขที่ต้นเหตุ
2. ดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นโดยทันที
3. เมื่อแก้ไขปัญหามันบรรลุผลสำเร็จแล้ว ให้จัดทำเป็นมาตรฐานการทำงานเพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดความบกพร่องขึ้นมาอีก (หรือการเกิดซ้ำของปัญหา)
4. ค้นหาวิธีการพัฒนา/ปรับปรุงระบบและวิธีการทำงานนั้น ๆ ซึ่งก็คือ “การพัฒนา” (Improvement : I) ซึ่งเป็นการทำ PDCA ซ้ำเพื่อยกระดับเป้าหมายให้สูงขึ้น

ภาพที่ 2.2 : วงจร PDCA แบบต่อเนื่อง



ที่มา : พิชญ์ณัฐา งามมีศรี. (2552). การประเมินโครงการพัฒนาความปลอดภัยทางด้านอาหารในโรงเรียนของ สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา กระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

จากที่กล่าวมาจะเห็นว่า ระบบ PDCA นั้น “คน” ถือเป็นหัวใจของระบบนี้ ดังนั้น ก่อนที่หน่วยงานจะนำระบบ PDCA มาใช้ องค์ประกอบที่สำคัญที่จำเป็นต้องปรับพื้นฐานก่อนลงมือทำ PDCA เพื่อให้การทำ PDCA ประสบความสำเร็จ มีดังนี้

1. ทีมที่ร่วมมือกัน (Teamwork)
2. คนที่มีวินัย (Personal Discipline)
3. ใจที่มีกำลัง (Improved Morale)
4. งานที่มีระบบตรวจทาน (Quality Circles)
5. คำแนะนำที่สร้างสรรค์ (Cuggestions for Improvement)

องค์ประกอบเหล่านี้จำเป็นต้องผ่านการเตรียมพร้อมก่อนเริ่มปฏิบัติงานอย่างจริงจัง เพราะหากขาดพื้นฐานที่แข็งแรง โอกาสที่จะเกิดปัญหาอันเป็นอุปสรรคต่อการทำ PDCA นั้น มีโอกาสเกิดได้สูงมาก

ประโยชน์ที่ได้รับจากการนำวงจร PDCA ไปใช้

วงจร PDCA สามารถนำไปประยุกต์ใช้หลากหลายทั้งการบริหารองค์การ หรือ ในกระบวนการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรม หรือในการดำเนินชีวิตประจำวัน เป็นต้น ตัวอย่างของประโยชน์ของ วงจร PDCA ที่นำมาใช้ในองค์การ เช่น

1. ลดความสูญเสียในการผลิตสินค้า
2. ลดค่าใช้จ่ายในการคัดเลือกผลิตภัณฑ์
3. ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้าและการบริการ
4. ทำให้ขายสินค้าได้ตามเป้าหมาย
5. บริษัทมีชื่อเสียง มีภาพพจน์ดีขึ้น
6. พนักงานมีขวัญและกำลังใจที่ดีทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ
7. สามารถแก้ปัญหาในการผลิตได้อย่างทันที่

การปรับปรุงคุณภาพและการเพิ่มผลผลิตด้วย PDCA

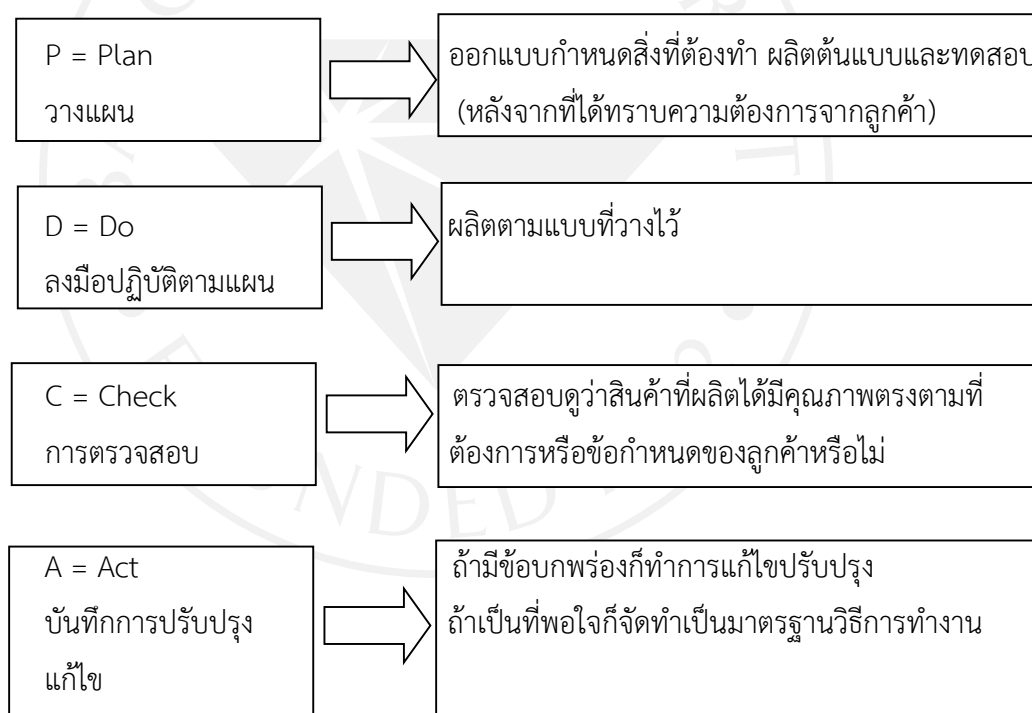
เป้าหมายหลักของ PDCA คือ การปรับปรุงคุณภาพ QCDSM อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ เพื่อยกระดับคุณภาพและการเพิ่มผลผลิตในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย

- | | |
|------------|--------------------------|
| Quality = | คุณภาพ |
| Cost = | ต้นทุนการผลิต |
| Delivery = | การส่งมอบ |
| Safety = | ความปลอดภัย |
| Morale = | ขวัญและกำลังใจของพนักงาน |

เนื่องการผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ (Quality) จะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า คุ้มประโยชน์ และลดการ

สูญเสีย จะทำให้ค่าใช้จ่าย หรือต้นทุน (Cost) ต่ำ และสามารถจำหน่ายได้ในราคาไม่สูงนัก อีกทั้งการส่งมอบ (Delivery) ที่ตรงเวลา สถานที่ และจำนวน จะทำให้ลูกค้าเกิดความเชื่อถือในคุณภาพของสินค้าและบริการตลอดไป นอกจากนี้ในเรื่องของความปลอดภัย (Safety) ก็เป็นสิ่งสำคัญในการทำงานอย่างหนึ่งที่จะลืมเสียไม่ได้ เพราะอุบัติเหตุจะนำมาซึ่งการสูญเสียในทรัพย์สิน ร่างกาย ชีวิต และความมั่นคงในการทำงาน ส่วนขวัญและกำลังใจ (Morale) เป็นภาวะจิตของบุคคลที่องค์กรต้องดูแลให้ความเอาใจใส่ต่อความรู้สึกและสนองความต้องการอย่างเป็นธรรมชาติตามโอกาสที่เหมาะสม เพราะคนคือหัวใจสำคัญของการทำงาน และเป็นตัวแปรที่ชี้ขาดความสามารถในการแข่งขัน การเพิ่มผลผลิตที่จะทำให้ยังยืนนานตลอดไปควรเป็นการเพิ่มผลผลิตเพื่อลูกค้า เพื่อพนักงาน และเพื่อสังคม ดังนั้น PDCA สามารถนำมาใช้ในกระบวนการผลิตสินค้าและบริการได้ดังนี้

ภาพที่ 2.3 : การนำ PDCA ไปใช้ในกระบวนการการผลิตสินค้าและบริการ



ที่มา : อนุศักดิ์ ฉันทไพศาล. (2557). *หลักการและกระบวนการบริหารงานคุณภาพและเพิ่มผลผลิต*.
กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

ข้อควรพิจารณาในการนำวงจร PDCA ไปใช้

1. วงจร PDCA เป็นประโยชน์ในการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ โดยเริ่มทดลอง (Trial) ในขอบข่ายเล็ก ๆ ก่อนนำไปปฏิบัติ และทบทวนแก้ไขข้อผิดพลาดจนกว่าจะได้ผลดี จึงกำหนด เป็นมาตรฐานสำหรับการขยายผลต่อไป

2. ทุก ๆ คนในองค์กรต้องมีส่วนร่วม (Total Involvement) เนื่องจากทุก ๆ คนทุก ๆ ระดับมีส่วนร่วมในการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องและทุกคนถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของผลสำเร็จของงาน

3. ต้องมีการติดต่อสื่อสาร (Communication) อย่างใกล้ชิดระหว่างผู้วางแผน และผู้ปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกัน

4. กำหนดเป้าหมายที่เหมาะสม ใช้ข้อมูลจริงในการกำหนดเป้าหมาย เมื่อเป้าหมายแรกบรรลุผล ก็จัดเป็นมาตรฐานสำหรับครั้งต่อ ๆ ไปซึ่งจะทำให้มีการปรับปรุงการดำเนินงานต่อไปเรื่อย ๆ

5. กำหนดเป้าหมายของแผนครั้งใหม่ให้ท้าทายความพยายามมากกว่าเดิม โดยต้องพิจารณาสภาพข้อเท็จจริงและปัจจัยแวดล้อมประกอบด้วย เช่น เคยวางเป้าไว้ว่าต้องผลิตสินค้าให้ได้ 3 ล้านชิ้นต่อปี ถ้าแนวโน้มความต้องการของตลาดลดลงก็อาจจะลดเป้าลงก็ได้ ในทางกลับกันถ้าความต้องการของตลาดเพิ่มขึ้นก็อาจต้องตั้งเป้าให้สูงขึ้น

แม้ว่าวงจร PDCA จะดูเหมือนเป็นโครงสร้างง่าย ๆ ไม่ซับซ้อน แต่ในการปฏิบัติงานจริง ผู้ปฏิบัติงานมักจะละเลยในการนำวงจร PDCA มาใช้ ส่วนมากมักลงมือปฏิบัติโดยปราศจากแผน (P) หรือวางแผนแล้วลงมือปฏิบัติ (P, D) แต่ไม่มีการตรวจสอบ (C) หรือประเมินผลสิ่งที่ผ่านมาทำให้ไม่มีการแก้ไขป้องกัน หรือปรับปรุง (A) สำหรับการดำเนินการครั้งต่อไป ประสบการณ์ในอดีตเป็นบทเรียนสำหรับหนทางในอนาคต ถ้าไม่ใช้อดีตให้เป็นประโยชน์ คือ ไม่มีขั้น Check ก็ต้องเริ่มตั้งต้นใหม่กันทุกครั้งที่ไป และอาจเกิดความผิดพลาดซ้ำซาก ไม่สามารถก้าวไปไกลกว่านี้ได้

การขับเคลื่อนวงจร PDCA ให้หมุนไปนั้นไม่จำเป็นต้องเริ่มที่ P เสมอไป จึงควรศึกษาลักษณะและการทำงานของแต่ละขั้นตอนอย่างละเอียด พร้อมทั้งวิเคราะห์ว่า ควรเริ่มที่ขั้นไหน จึงจะเหมาะสมกับสถานการณ์

2.3 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับจิตวิทยาในการทำงาน

สภาพการทำงานในปัจจุบันที่แต่ละองค์กรต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ท้าทายในการที่จะรักษาเสถียรภาพขององค์กรให้ดำรงอยู่และสามารถแข่งขันกับคู่แข่งทางการค้าได้ ด้วยเหตุนี้การเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาองค์กรให้คงอยู่โดยเฉพาะการพัฒนาพนักงาน โดยการใช้หลักจิตวิทยาในการบริหารพนักงาน เพื่อจูงใจให้เขาทำงานด้วยความเต็มใจซึ่งย่อมส่งผลต่อความสุขของเขา และเกิดประสิทธิผลในงานที่ได้รับมอบหมาย

Maslow (1964) ได้นำเสนอเกี่ยวกับระดับขั้นความต้องการ (Need Hierarchy)

ของมนุษย์ ซึ่งใช้สำหรับอธิบายกระบวนการจูงใจ Maslow ระบุชั้นความต้องการของมนุษย์ไว้ 5 ระดับ โดยมีพื้นฐานว่ามนุษย์มีความต้องการจากระดับต่ำไประดับสูงเหมือนขั้นบันได โดยขอบข่าย ทฤษฎีของ Maslow จะอยู่บนพื้นฐานของสมมติฐาน 3 ข้อ คือ

1. มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด
 2. ความต้องการของบุคคลจะถูกเรียงลำดับตามความสำคัญ หรือเป็นลำดับชั้นความต้องการพื้นฐาน
 3. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมนั้นๆ ต่อไป
- ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ (Hierarchy of Needs Theory) ได้แบ่งลำดับความต้องการของมนุษย์ไว้ดังนี้

ขั้นที่ 1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs)

ความต้องการในขั้นนี้เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ เป็นความต้องการขั้นพื้นฐาน (Basic Needs) ซึ่งมีพลังมากที่สุดเพราะเป็นความต้องการที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต ตัวอย่างเช่น ความต้องการอากาศ อาหาร ยารักษาโรค ความต้องการนี้เป็นความต้องการขั้นแรกของมนุษย์ เป็นสิ่งจำเป็นที่มนุษย์ต้องการเพื่อความอยู่รอดในการดำรงชีวิต ทำให้มนุษย์จำเป็นต้องฝ่าฝืนสิ่งเหล่านี้มาตอบสนองก่อนสิ่งอื่นใด

ขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety and Security Needs)

ความต้องการในขั้นนี้จะเกิดขึ้นเมื่อขั้นแรกได้รับการตอบสนอง ความต้องการในขั้นนี้เป็นความต้องการที่จะรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของตนเอง เช่น รู้สึกว่าการงานอาชีพของตนเอง มีความมั่นคง การที่มีรายได้ที่แน่นอน มีที่อยู่อาศัยของตนเอง มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน เป็นต้น หากไม่ได้รับการตอบสนองหากไม่ได้รับการตอบสนองจะเกิดความรู้สึกหวาดกลัว หนาว รู้สึกไม่มั่นคง

ขั้นที่ 3 ความต้องการทางสังคม หรือความต้องการความเป็นเจ้าของและความรัก (Social or Belonging and Love Needs)

ภายหลังจากได้รับการตอบสนองในสองขั้นแรกแล้ว มนุษย์จะมีความต้องการที่สูงขึ้นคือ ความต้องการด้านสังคม เป็นความต้องการที่จะเข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์กรๆ อยากคบหาสมาคมกับบุคคลอื่น ต้องการมิตรภาพและความเห็นใจจากกลุ่ม ต้องการเป็นที่ต้องการของกลุ่ม ต้องการเป็นบุคคลสำคัญในกลุ่ม บุคคลจะทำตัวให้เป็นที่ยอมรับของกลุ่ม

ขั้นที่ 4 ความต้องการ การยกย่อง ยอมรับนับถือ หรือมีฐานะเด่นในสังคม (Esteem or Status Needs)

เป็นความต้องการที่ประกอบด้วย ความมั่นใจตนเอง ความรู้ และความสำคัญในตัวเอง รวมทั้งต้องการมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับ อยากให้บุคคลอื่นยกย่องสรรเสริญ เป็นต้น

ขั้นที่ 5 ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จสมหวัง (self actualization needs) เป็นลำดับชั้นความต้องการสูงสุดของมนุษย์ คือความต้องการที่อยากสำเร็จทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิด ซึ่งจะแตกต่างกันในแต่ละบุคคล เช่นความสำเร็จในหน้าที่การงาน ในชีวิตครอบครัว เป็นต้น

Maslow (1964) ได้อธิบายทฤษฎีแรงจูงใจมนุษย์ว่า

1. ครอบครองมนุษย์แบบองค์รวม
2. มีความหลากหลายในการจูงใจ ตามแรงขับพื้นฐานของมนุษย์
3. เป้าหมายของจิตใต้สำนึก เป็นพื้นฐานของทฤษฎีการจูงใจมากกว่าเป้าหมายของจิตสำนึก
4. พฤติกรรมเป็นตัวชี้ถึงความพึงพอใจต่อความต้องการขั้นพื้นฐาน ความต้องการของมนุษย์จะเรียงลำดับตามขั้นตอน
5. การจำแนกความต้องการขึ้นอยู่กับเป้าหมายขณะนั้น ต้องให้ความสนใจในสถานการณ์ทุกอย่างที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม
6. พฤติกรรมที่แสดงออกทุกรูปแบบจะแสดงถึงแรงจูงใจ ทฤษฎีแรงจูงใจไม่เหมือนกับทฤษฎีพฤติกรรมมนุษย์ แต่แรงจูงใจจะเป็นตัวนำไปสู่พฤติกรรม ทั้งนี้ทฤษฎีนี้ใช้กับบุคคลทั่วไปไม่ได้ เน้นเฉพาะพฤติกรรมในงานหรือองค์การ

จากทฤษฎีแรงจูงใจตามลำดับขั้น 5 ขั้น สามารถมาประยุกต์ใช้ในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้พนักงานในองค์กร ตั้งแต่ระดับพื้นฐาน(basic) จนถึงระดับซับซ้อน (complex) เพื่อจูงใจให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้ตัวอย่างดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกายในองค์กร (Physiological Needs in Organization) ได้แก่
 - การระบายอากาศ (Ventilation) บรรยากาศปลอดโปร่ง ไม่อึดอัด ทึบ/ฝุ่น/ควัน/กลิ่น/ร้อน
 - เงินเดือนพื้นฐานที่เพียงพอแก่การดำรงชีวิต (Base Salary) คุณค่าของงาน ความรู้ความสามารถ
 - โรงอาหาร(Cafeteria)ที่มีอาหารอร่อย สะอาด ถูกหลักโภชนาการ ราคาไม่แพง
 - สภาพการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานให้สำเร็จตามหน้าที่ความรับผิดชอบ (Working Conditions)
2. ความต้องการความปลอดภัยในองค์กร (Safety Needs in Organization) ได้แก่
 - สภาพการทำงานที่เหมาะสม ปลอดภัยต่ออาชีวอนามัย (Safety Working Conditions)
 - สวัสดิการ (Fringe Benefits)

- การขึ้นเงินเดือนทั่วไป (General Salary Increase)
 - งานที่มั่นคง (Job Security)
3. ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของในองค์กร (Belongingness and Love Needs in Organization) ได้แก่
- คุณภาพของการกำกับดูแล (Quality of Supervision)
 - ความเข้ากันได้กับกลุ่มผู้ร่วมงาน (Compatible Work Group)
 - มิตรภาพแบบมืออาชีพ (Professional Friendship)
4. ความต้องการได้รับความนับถือยกย่องในองค์กร (Esteem needs in organization) ได้แก่
- ชื่อตำแหน่ง (Job title)
 - การจ่ายเพิ่มขึ้นตามระบบคุณธรรม ไม่ใช่ระบบอุปถัมภ์ (Merit pay rise)
 - การได้รับการยกย่องชมเชยจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน (Peer/Supervisory Recognition)
 - การทำงานได้ด้วยตนเองอย่างอิสระ (Work itself)
 - หน้าที่ความรับผิดชอบที่มีคุณค่า (Responsibility)
5. ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงในองค์กร (Self-actualization Needs in Organization) ได้แก่
- งานที่ท้าทาย (Challenging job)
 - การใช้ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)
 - ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement in work)
 - ความก้าวหน้าในองค์กร (Advancement in organization)

Herzberg (1959) นักพฤติกรรมศาสตร์ ผู้เสนอทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factors Theory) มีความเห็นว่าทฤษฎีของมาสโลว์ ยังมีจุดอ่อนอยู่ กล่าวคือ พฤติกรรมที่แสดงออกของแต่ละคนไม่จำเป็นต้องเสมอไปว่าจะต้องมีสาเหตุความต้องการอย่างเดียวกัน ความต้องการของคนไม่จำเป็นต้องเป็นไปตามลำดับขั้น คนอาจมีความต้องการไม่ครบทั้ง 5 ลำดับขั้น ตามทฤษฎีของมาสโลว์ และคนอาจมีความต้องการหลายระดับในเวลาเดียวกันได้ อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีนี้ก็ยังมีประโยชน์ต่อการบริหาร โดยชี้ให้เห็นว่ามนุษย์มีความต้องการ และถ้าหากผู้บริหารทราบถึงความต้องการของพนักงานแล้ว ก็จะสามารถจูงใจให้ปฏิบัติตามที่ผู้บริหารต้องการได้ เพื่อสร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน ผู้บริหารจะต้องหาทางตอบสนองต่อความต้องการเพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจมากที่สุด เช่น การตอบสนองทางด้านร่างกายก็ให้ผลตอบแทนการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงิน ด้านความมั่นคงปลอดภัยก็จัดให้มีความมั่นคงในหน้าที่การงาน ด้านความต้องการทางสังคมหรือความรู้สึกเป็นเจ้าของก็ให้

ความสำคัญกับพนักงาน โดยเปิดโอกาสให้เขามีส่วนร่วมในการบริหาร ให้มีโอกาสดูแลความคิดเห็น และการยอมรับความคิดเห็นที่มีประโยชน์ในการพัฒนางาน และการกล่าวชมเชยพนักงานในที่สาธารณะ เป็นต้น

ทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factors Theory) เป็นทฤษฎีที่มีแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจที่ประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจ 2 เรื่องใหญ่ๆ คือ ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานและปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิต หรือ ปัจจัยจูงใจที่บำรุงรักษาจิตใจ ซึ่ง Herzberg (1959) ได้ทำการศึกษาลงสาเหตุของความพึงพอใจในการทำงานของวิศวกรและนักบัญชีของบริษัทต่าง ๆ ที่เมืองพิทส์เบิร์ก รัฐเพนซิลวาเนีย สหรัฐอเมริกา โดยวิธีการสัมภาษณ์เพื่อหาคำตอบว่า สถานการณ์อย่างไรที่ทำให้วิศวกรและนักบัญชีมีความพอใจในการทำงานมากขึ้นหรือน้อยลง ผลการศึกษาพบว่าไม่มีมิติที่แตกต่างกันอยู่ 2 มิติ เกี่ยวกับปัญหาการ

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) เป็นปัจจัยที่สร้างทัศนคติทางบวกให้เกิดขึ้นกับพนักงาน ปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติโดยตรง ซึ่งทำให้คนชอบและรักงาน เป็นการสร้างความพึงพอใจให้บุคลากรในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

ความสำเร็จในงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลทำงาน ได้แล้วเสร็จตามเป้าหมาย เมื่องานประสบผลสำเร็จทำให้เกิดความพึงพอใจและปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้น

การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือในความสามารถของตน ไม่ว่าจะจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้จะอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย การแสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกใด ๆ ที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ

ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (The Work Itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ งานที่ท้าทายความสามารถ หรืองานที่มีลักษณะทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพัง งานที่ท้าทายจะทำให้เกิดความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จในงาน และเป็นสิ่งจูงใจให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ นำมาซึ่งความพึงพอใจในงานและทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพันกับงานมากขึ้นด้วย

ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงาน และมีอำนาจรับผิดชอบงานนั้นอย่างเต็มที่ มีอิสระในการทำงาน การให้รับผิดชอบมากขึ้นจะเป็นแรงจูงใจในการทำงาน

ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมถึงการมีโอกาสได้รับการฝึกอบรม มีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง

2. ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน แต่ไม่ได้เป็นสิ่งจูงใจแต่อย่างใด ประกอบด้วย

นโยบายขององค์กร (Company Policy) หมายถึง นโยบายในการบริหารงาน ระบบการจัดการขององค์กร การจัดระบบงานที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการสื่อสารในองค์กรและกฎระเบียบต่าง ๆ ต้องกำหนดไว้อย่างชัดเจน

การบริหารงาน (Supervision) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน ความยุติธรรมในการบริหาร ซึ่งมีส่วนสำคัญในการสร้างขวัญและแรงจูงใจในการทำงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relation) หมายถึง ความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ดีระหว่างบุคคลกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ความสามารถทำงานร่วมกัน และความเข้าใจซึ่งกันและกัน

สภาพการทำงาน (Working Conditions) หมายถึง สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน และสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์การทำงาน เครื่องมือต่าง ๆ ต้องเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน

ความมั่นคงในงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานที่เหมาะสม

เงินเดือน (Salary) หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขึ้นเงินเดือนที่เหมาะสม รวมถึงค่าตอบแทนอื่น ๆ ได้แก่ รายได้ประจำ เงินบำเหน็จ เงินล่วงหน้า สวัสดิการต่าง ๆ เป็นปัจจัยเบื้องต้นสำหรับสร้างแรงจูงใจ เพราะสามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคลได้

สถานภาพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับในสังคม มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี

ปัจจัยค่าจ้างไม่ได้เป็นสิ่งจูงใจพนักงาน แต่ถ้าเกิดความบกพร่องไปเมื่อใดหรือไม่มีปัจจัยนี้แล้ว ย่อมก่อให้เกิดความไม่พอใจแก่พนักงานได้ เช่น เกิดการนัดหยุดงานของพนักงาน หรือเกิดการประท้วงเพื่อเรียกร้องให้มีสวัสดิการต่าง ๆ ปัจจัยค่าจ้างที่บริษัทจัดให้อยู่ในรูปของการลาพัก ลาป่วย และโครงการที่เกี่ยวกับสวัสดิการและสุขภาพของพนักงาน ซึ่งผู้บริหารหลายคนเชื่อว่าเป็นแรงจูงใจให้กับพนักงานได้ แต่แท้จริงแล้วเป็นเพียงสิ่งค่าจ้างหรือบำรุงรักษา ไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พอใจเท่านั้น แม้ว่าสิ่งเหล่านี้จะช่วยดึงดูดให้คนเข้ามาทำงานในตอนแรก แต่ก็จืดจางสภาพนี้ได้ไม่นาน ซึ่งจะมีผลต่อการจูงใจระดับธรรมดาเท่านั้น การจูงใจเกินระดับธรรมดา คือ การตอบสนองความต้องการด้านเกียรติยศชื่อเสียง และความสำเร็จตามที่ปรารถนา ส่วนปัจจัยจูงใจนั้น ถ้าขาดไปแล้วมิได้ทำให้เกิดความไม่พอใจแก่พนักงานแต่อย่างใด แต่พนักงานเหล่านั้นจะไม่ได้รับแรงจูงใจจากการทำงาน เช่น พนักงานรู้สึกว่างงานที่ทำอยู่มีโอกาสน้อยกว่าในงาน เขาก็จะมีความพอใจในงานมากขึ้น และเป็นแรงจูงใจให้เขาทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่แม้ว่างานที่เขาทำอยู่จะไม่มีโอกาสก้าวหน้า ก็ไม่ได้หมายความว่าเขาจะไม่พอใจในงานที่เขาทำ

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ

2.4.1 ความหมายของประสิทธิผล

ความหมายของประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์การมีความหมายที่กว้างขวาง เป็นคำที่นักวิชาการด้านทฤษฎีองค์การหลาย ๆ ท่าน ยังไม่สามารถหาข้อสรุปร่วมกันได้ นักวิชาการในแต่ละสาขาได้ให้นิยามไว้ที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับว่านักวิชาการด้านไหนเป็นคนให้นิยาม มุมมองของนักวิชาการที่แตกต่างกันในแต่ละสาขาที่แตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปแล้ว จะมองนิยามของประสิทธิผลไปในแนวทางที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จของงานเป็นสาระสำคัญ ได้มีผลให้นิยามความหมายของคำว่าประสิทธิผล ที่น่าสนใจดังต่อไปนี้

ราชบัณฑิตยสถาน (2546) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิผลหมายถึง ผลสำเร็จ , ผลที่เกิดขึ้น

ภรณ์ (กิริติบุตร) มหานนท์ (2529) กล่าวว่า นักวิชาการในสาขาต่าง ๆ มีมุมมองที่แตกต่างกัน โดยในมุมมองของนักเศรษฐศาสตร์ มองว่าประสิทธิผลองค์การ (Organization Effectiveness) เป็นเรื่องของผลกำไรหรือผลประโยชน์จากการลงทุน (Return of Investment) นักวิทยาศาสตร์มองประสิทธิผลในรูปของผลผลิตใหม่ ๆ ซึ่งอยู่ในรูปของประสิทธิภาพ หรือปริมาณผลผลิตที่เป็นสินค้าและบริการ และนักสังคมสงเคราะห์ให้ความหมายของประสิทธิผลว่า หมายถึงคุณภาพชีวิตการทำงาน ซึ่งจะเห็นว่า ส่วนใหญ่เป็นการเน้นการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

Steers (1977) ให้ความเห็นสอดคล้องกันว่า ประสิทธิผลขององค์การ คือ การที่กลุ่มสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ซึ่งเป็นผลิตผลของกลุ่ม

Stephen (1987) มองประสิทธิผลขององค์การที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างและการออกแบบโครงสร้างองค์การ หมายถึงโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม ครอบคลุมถึงวิธีการจัดการภาระงาน กิจกรรมและบุคคลด้วยการกำหนดบทบาทหน้าที่และความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ในองค์การให้เรียบร้อย

Arnold & Feldman (1986) กล่าวว่า ประสิทธิผลขององค์การ (Organizational Effectiveness) หมายถึง ระดับของการปฏิบัติงานที่องค์การคาดหวัง หรือ วางแผนไว้ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือสำเร็จลุล่วงไปได้ นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงองค์ประกอบขององค์การที่มีประสิทธิผล ได้แก่

1. การเจริญเติบโตขององค์การ (Growth) เช่นจำนวนของผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการที่เพิ่มขึ้น

2. การได้มาซึ่งทรัพยากรทางการจัดการ (Resource Acquisition) เป็นความสามารถ ขององค์การ ในการสรรหาปัจจัยนำเข้าตามกรอบการพิจารณาองค์การ ได้แก่ ทุน คน วัตถุดิบ และแนวความคิดใหม่ๆ เป็นต้น

3. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ขององค์การภายใต้เงื่อนไขต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปในส่วนของผู้รับบริการคู่แข่ง พนักงาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น
4. นวัตกรรม (Innovation) คือ ความสามารถขององค์การในการคิดสิ่งใหม่ ๆ เช่น การให้บริการรูปแบบใหม่ การใช้เทคโนโลยีใหม่ หรือระบบการจัดการที่ทันสมัย เป็นต้น
5. ผลผลิตการให้บริการ (Productivity) คือ การจัดหาบริการที่มีคุณค่าในระดับสูง โดยใช้ต้นทุนต่ำที่สุด หรือความมีประสิทธิภาพในการจัดการ
6. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Customer/Client Satisfaction) และความพึงพอใจ ความผูกพันของพนักงาน หรือสมาชิกที่มีต่อองค์การ

Etzioni (1964) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การ (Organization Effectiveness)

กำหนดจากระดับความมากน้อยในการบรรลุเป้าหมาย หรือการทำเป้าหมายให้เป็นจริงขององค์การ และยังได้กล่าวถึง การวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์การใน 2 รูปแบบ คือ

1. ตัวแบบเป้าหมาย (Goal Model) คือ การประเมินประสิทธิผลขององค์การ โดยใช้เป้าหมายขององค์การเป็นเครื่องวัดผลการทำงาน
2. ตัวแบบเชิงระบบ (System Model) ซึ่งวัดประสิทธิผลขององค์การจากความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรไปยังส่วนต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อสนองตอบความต้องการให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ทั้งนี้ Etzioni (1964) ได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างของตัวแบบทั้งสองในการวัดประสิทธิผลขององค์การ โดยกล่าวถึงตัวแบบเป้าหมายว่า สามารถปฏิบัติได้ง่ายกว่า แต่มีข้อบกพร่องได้แก่ การที่องค์การโดยมากจะมีหลายเป้าหมายและหลายผู้กำหนด เช่น ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง หรือเจ้าของกิจการอีกทั้งระยะเวลาและมิติของการบรรลุเป้าหมาย เช่น ระยะยาว หรือระยะสั้น และเป็นเป้าหมายด้านเทคนิค หรือด้านการบริการ ซึ่งเป็นการยากที่จะให้ความสำคัญกับเป้าหมายใด และอาจทำให้การวัดประสิทธิผลคลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริง กล่าวโดยสรุป คือ การให้ความสำคัญกับตัวแบบเชิงระบบ (System Model) มากกว่า

Gross (1972, pp. 302-310 อ้างใน โสภส ปัญจะวิสุทธิ, 2541, หน้า 11) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลว่าเป็นการสมดุลที่สุดระหว่างการปรับตัว (Adaptation) และการรักษาสภาพ (Maintenance) การตัดสินใจว่าองค์การมีประสิทธิผลหรือไม่จึงประกอบไปด้วย

1. การได้มาซึ่งทรัพยากร
2. การใช้ตัวป้อน (Input) อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับผลผลิต (Output)
3. การผลิตผลผลิตในรูปบริการหรือสินค้า โดยใช้ทฤษฎีระบบเช่น การกำหนด การรักษา ปริมาณ
4. การปฏิบัติงานด้านเทคนิคและด้านการบริหารอย่างมีเหตุผลด้วยหนทางที่ดีที่สุด

5. การลงทุนในองค์การ ได้แก่ การขยาย การสับเปลี่ยน การอนุรักษ์การพัฒนา ทรัพยากร
6. การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ของพฤติกรรม
7. การสนองตอบความสนใจที่แตกต่างกันของบุคคลและกลุ่ม

นอกจากนี้ ยังมีแนวคิดของ Robbins (1987, p. 22) ได้กล่าวถึงการวัดประสิทธิผลขององค์การว่ามีแนวความคิดและเกณฑ์การวัดที่แตกต่างกัน และได้แนวทางในการศึกษา เพื่อวัดประสิทธิผลขององค์การไว้เป็น 4 แนวทาง คือ

1. แนวทางที่มุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมาย (The Goal-attainment Approach) โดยวัดประสิทธิผลขององค์การจากความสามารถในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ แนวทางนี้ยึดหลักว่า องค์การมีความตั้งใจที่จะบรรลุเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง โดยอาจมีเป้าหมายเดียวหรือหลายเป้าหมายก็ได้ แนวทางที่มุ่งการบรรลุเป้าหมาย คือ องค์การจะต้องมีความมั่นคง มีเหตุผลและแสวงหาเป้าหมายที่แท้จริง
2. แนวทางเชิงระบบ (The Systems Approach) วัดประสิทธิผลขององค์การตาม แนวคิดเชิงระบบที่มีทรัพยากรนำเข้า กระบวนการแปรสภาพทำให้เกิดผลผลิต การศึกษาในแนวนั้นนอกจากจะมุ่งเน้นเป้าหมายแล้ว ยังมุ่งเน้นวิธีการที่ทำให้บรรลุเป้าหมายด้วย
3. แนวทางเชิงกลยุทธ์เฉพาะส่วน (The Strategic-constituencies Approach) กล่าวถึงการที่องค์การต้องมีปฏิสัมพันธ์ต่อสิ่งแวดล้อมตลอดเวลา ได้แก่ ความกดดัน และข้อเรียกร้องจากกลุ่มผลประโยชน์ แต่จะมีเฉพาะบางส่วนเท่านั้นที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์การคือ กลุ่มผลประโยชน์นั้น ๆ มีอำนาจควบคุมทรัพยากรที่จำเป็นต่อองค์การ ดังนั้น ความอยู่รอดขององค์การขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดหาและรักษาทรัพยากรจะแสดงถึงระดับความมีประสิทธิภาพขององค์การ
4. แนวทางการแข่งขัน-คุณค่า (The Competing-values Approach) กล่าวถึงเป้าหมายที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ มาจากบุคคลที่กำหนดเป้าหมายที่มีค่านิยมต่างกัน ดังนั้น การวัดประสิทธิผลขององค์การ จึงขึ้นกับค่านิยม (Values) ความพึงพอใจ (Preferences) และความสนใจ (Interests) ของผู้ประเมินหรือวัดประสิทธิผลขององค์การ

ข้อความดังกล่าว Robbins (1987) ยังกล่าวถึงปัจจัยที่กำหนดประสิทธิผลขององค์การ ประกอบด้วย ปัจจัยที่กำหนดโครงสร้างองค์การ (Determinants of Organization Structure) โครงสร้างองค์การ (Organization Structure) การจัดรูปแบบองค์การ (Organization Design) และการบริหารจัดการ (Applications) เป็นต้น

Steers (1977) ได้เสนอแนวการวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์การด้วยวิธีครอบคลุมหลายด้าน (multidimensional approach) ซึ่งเหมาะกับการวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์การที่มีความ

ยุ่งยากซับซ้อน การวัดประสิทธิผลสามารถทำได้ที่ดีที่สุดด้วยการพิจารณาแนวความคิดที่สัมพันธ์กัน 3 ประการด้วยกัน คือ

1. การบรรลุถึงเป้าหมายให้ได้สูงสุด (Goal Optimization) ซึ่งการศึกษาในเรื่องเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ เป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในบรรดานักวิชาการ เช่น Esioni, (1960, 1975); Yuchtman & Seashore(1967) และ Hall (1972)

ประสิทธิผลในที่นี้หมายถึง ความสามารถขององค์การในการได้มาและใช้ประโยชน์ทรัพยากรที่มีจำกัด และมีคุณค่าให้เป็นประโยชน์ที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ในการปฏิบัติตามเป้าหมาย ฉะนั้นแทนที่จะวัดความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายได้สูงที่สุด อาจวัดความสำเร็จการบรรลุเป้าหมายเท่าที่เป็นไปได้ จากการคำนึงถึงข้อจำกัดในเรื่อง คน เงิน เทคโนโลยี

2. แนวความคิดด้านระบบ (System Perspective) เป็นแนวความคิดที่สัมพันธ์กันกับแนวทางคิดแรก การวิเคราะห์ในแง่ของระบบพิจารณาเป้าหมายในฐานะที่ไม่ใช้อยู่ในสภาพที่นิ่งอยู่กับที่ (Static) แต่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา ความเป็นวงจร (Cyclic) ของเป้าหมายขององค์การดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงความเป็นระบบขององค์การ

3. การเน้นเรื่องพฤติกรรม แนวความคิดการบรรลุถึงเป้าหมายให้ได้สูงสุดเน้นบทบาทของพฤติกรรมของบุคคล ในองค์การที่มีต่อความสำเร็จขององค์การในระยะยาว แนวความคิดทั้ง 3 ด้านที่สัมพันธ์กันดังกล่าว ทำให้ความคิดเรื่องเป้าหมายสูงสุด เป็นเครื่องบ่งชี้ความมีประสิทธิภาพขององค์การอยู่ 4 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1. ลักษณะขององค์การประกอบด้วย

1.1 โครงสร้าง หมายถึง ความสัมพันธ์ของทรัพยากรด้านมนุษย์ที่ได้กำหนด ไว้ในองค์การการวิเคราะห์โครงสร้าง จึงรวมถึงการวิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ คือ (Steers, 1977, pp. 59-60)

- 1) ความมากน้อยของการรวมอำนาจ
- 2) ความชำนาญเฉพาะอย่างของงาน
- 3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอย่างมีแบบแผน
- 4) ช่วงการบังคับบัญชา
- 5) ขนาดขององค์การ
- 6) ขนาดของหน่วยงาน

1.2 บทบาทของเทคโนโลยี หมายถึง เครื่องมือหรือวิธีการ ซึ่งองค์การใช้แปร สภาพตัวป้อนออกไปเป็นผลผลิตที่มีผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์การ (Steers, 1977, p. 70)

2. ลักษณะของสภาพแวดล้อมของงาน Steers แบ่งสภาพแวดล้อมที่กล่าวถึงเป็น 2 ระดับ คือ

2.1 สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เช่น สภาพการณ์ด้านการตลาดเศรษฐกิจ การเมือง มุ่งจำเพาะเจาะจงสภาพแวดล้อมของงานมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร ซึ่งยังแยกมิติย่อย ออกไปในเรื่องความสัมพันธ์ว่า สลับซับซ้อน ไม่สลับซับซ้อน มั่นคงเคลื่อนไหว ความแตกต่างในความ แน่นอระหว่างงาน ที่ทำหน้าที่ตัดสินใจภายใต้สภาพแวดล้อม ซึ่งเคลื่อนไหว (Dynamic) จะเกิดขึ้น จากการตัดสินใจของหน่วยงานนั้นมีการเคลื่อนไหวอีกด้วย

2.2 สภาพแวดล้อมในองค์กรหมายถึง บรรยากาศองค์การซึ่งเกี่ยวกับความ ถูกต้อง แม่นยำของการรับสภาพแวดล้อมของผู้บริหาร ถ้าผู้บริหารรับรู้ความสลับซับซ้อน ความมั่นคงและ ความไม่แน่นอน ที่ปรากฏอยู่ในสภาพแวดล้อมได้อย่างถูกต้อง องค์กรจะมีแนวโน้มที่จะสามารถ สนองตอบและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น แต่ในทางตรงข้าม องค์กรสนองต่อสภาพแวดล้อมที่ ไม่จริง ผลในทางลบต่อความสำเร็จขององค์กรก็จะมีมาก

2.3 ความมีเหตุผลขององค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องของแก้ปัญหาที่ตั้งได้กล่าวมาแล้วในเรื่อง การรับรู้สภาพความเป็นจริง อย่างไรก็ตาม Steers (1977) ได้สรุปว่าองค์กรที่มีประสิทธิผลมากที่สุด ถูกกำหนดโดยปัจจัยภายนอก บทบาทของนักบริหารก็คือการทำความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม แล้วปรับโครงสร้างและการปฏิบัติให้เข้าได้กับสภาวะดังกล่าว

3. ลักษณะของบุคคลในองค์กรซึ่ง Steers สรุปว่า

3.1 ความปรารถนาของบุคคลที่จะรักษาไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์กร

3.2 ความปรารถนาของบุคคลในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายของ องค์กร

4. แผนการบริหารและการปฏิบัติ Steers ระบุว่าจะนโยบายช่วยฝ่ายบริหารให้บรรลุเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพดังนี้ คือ

4.1 การกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน

4.2 การจัดหาและการใช้ทรัพยากร

4.3 การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน

4.4 กระบวนการติดต่อสื่อสาร

4.5 ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ

4.6 การปรับตัวการริเริ่มสิ่งใหม่

โครงสร้างองค์กร ก็เปรียบเสมือนกับกระดูกของพวกเรา ซึ่งเป็นแกนที่ทำให้อวัยวะส่วนต่าง ๆ คงรูป และสามารถทำหน้าที่ได้เหมือนกับที่ทำให้องค์การตั้งอยู่ได้

ดังนั้น แนวความคิดเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร การออกแบบรูปแบบโครงสร้างองค์กรจึงมี จุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาหรือปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ให้เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงานและ สภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ เพื่อให้้องค์การนั้นได้บรรลุถึงจุดประสงค์

2.4.2 ความสำคัญของประสิทธิผลในองค์การ

มนุษย์เป็นทรัพย์สินที่มีค่ายิ่งขององค์การที่สามารถสร้างคุณภาพการให้แก่องค์การอย่างมหาศาล ในอดีตมุมมองที่ผู้บริหารมองมนุษย์ที่ปฏิบัติในองค์การ เป็นเพียงสิ่งของวัสดุหรือเครื่องจักรที่ช่วยให้งานในองค์การประสบผลสำเร็จ แต่สำหรับมุมมองในปัจจุบันนั้น มนุษย์ที่ปฏิบัติงานในองค์การนั้นมีคุณค่าที่องค์การต้องธำรงรักษาให้มีสุขภาพกายและจิตที่ดี โดยผู้บริหารยุคใหม่เชื่อว่าบุคคลในองค์การล้วนมีความรู้ ความสามารถ และศักยภาพที่องค์การจะต้องค้นหาเพื่อนำมาสร้างประโยชน์แก่องค์การนอกจากนี้ยังยอมรับว่า การทำงานในองค์การจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงาน มีความสุขในการดำรงชีวิตอยู่ในองค์การ และได้รับการยอมรับจากผู้บริหารและเพื่อนสมาชิก (พะยอม วงศ์สารศรี, 2537)

การศึกษา "ประสิทธิผลขององค์การ" เป็นเป้าหมายของทุกองค์การ โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันที่มีการแข่งขัน เป็นสิ่งที่ใช้ในการตัดสินแสดงความสำเร็จขององค์การ นักวิชาการแทบทุกสาขาจึงให้ความสนใจศึกษา วิเคราะห์ เสนอเป็นแนวความคิด ทฤษฎี และตัวแบบ ของประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งแตกออกเป็นหลายแนวทางแตกต่างกัน ตามแนวความคิดของแต่ละลักษณะสาขา แต่ก็ยอมรับว่าประสิทธิผลขององค์การเป็นหลักของทฤษฎีองค์การทั้งหลาย ซึ่งทำให้เห็นได้ถึงความสอดคล้องตรงกัน ที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้ต่อไป ว่าความมีประสิทธิภาพใดมีความสำคัญต่อองค์การนั้นมากที่สุด แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลขององค์การได้รับการพัฒนาขยายความมาในหลายๆ แนวคิด และทฤษฎีซึ่งพอจะสรุปการให้ความสำคัญของประสิทธิผลขององค์การได้ดังนี้

หากพิจารณาจากแนวทางการศึกษาการวัดประสิทธิผลขององค์การ นับตั้งแต่ทศวรรษที่ 1950 เป็นต้นมา จะพบว่าแนวทางการวัดประสิทธิผลขององค์การ สะท้อนให้เห็นถึงความพยายามที่จะทำความเข้าใจและประเมินองค์การในแง่มุมต่างๆ ขององค์การในแต่ละยุคสมัย เช่นในช่วงแรก มององค์การที่มีประสิทธิผลคือ องค์การที่ตระหนักถึงเป้าหมายขององค์การเอง ซึ่งเป็นความหมายที่ค่อนข้างกำกวม ไม่เป็นที่เข้าใจกันในหมู่นักวิชาการและนักบริหาร เนื่องจากไม่สามารถบอกได้ว่าเป้าหมายของใคร และเป็นเป้าหมายในระยะสั้น หรือระยะยาว

อย่างไรก็ตาม สิ่งที่นักวิชาการและนักบริหารมองเห็นตรงกันก็คือ องค์การต้องการอยู่รอด (Survival) เป็นเป้าหมายหลัก (Kimberly, 1979) องค์การทุกองค์การต้องการดำเนินกิจกรรมที่ทำอยู่ต่อไปได้ แต่การตีความลักษณะนี้ในระยะต่อมา เมื่อความคิดเรื่องระบบและสภาพแวดล้อมเริ่มมีความสำคัญมากขึ้นในการศึกษาเกี่ยวกับองค์การ คำอธิบายแค่ความอยู่รอดก็ไม่สามารถให้คำตอบได้ถึงประสิทธิผลขององค์การได้อีกต่อไป เนื่องจากองค์การโดยส่วนใหญ่ไม่ปิดตัวลง แต่หากยังไม่สามารถปรับตัวได้และฟื้นกิจการให้กลับมาอีกไม่ได้ ในช่วงที่องค์การค่อยๆ เสื่อมถอยลงมา อาจจะต้องขายกิจการบางอย่างที่ไม่สามารถบริหารสู่องค์การอื่นๆ ได้ หรือแม้แต่องค์การในภาครัฐก็

ต้องมีการปรับตัวในรูปแบบของการแปรรูปกิจการ เปลี่ยนมาให้เอกชนเข้ามาดำเนินงานแทนที่สามารถทำได้ดีกว่าภาครัฐบริหารเอง

2.4.3 การวัดประสิทธิผลขององค์การ

Parsons (1964 , p. 44) ได้อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับการใช้ระบบขององค์การเป็นเครื่องมือวัดความมีประสิทธิภาพ โดยใช้ชื่อว่า AGIL ซึ่งระบุกิจกรรม 4 ประเภทซึ่งทุกองค์การจำเป็นจะต้องกระทำ ซึ่งประกอบไปด้วย

1. การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม
2. การบรรลุถึงเป้าหมาย
3. การประสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันซึ่งนำไปสู่ความมั่นคงทางสังคม
4. สิ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ภายใน ซึ่งหมายถึงการรักษารูปแบบหรือการดำรงไว้ซึ่ง

เอกลักษณ์

จากการศึกษาของ Lawrence & Lorsch (1967, pp. 133-134) พบว่าองค์การที่ปฏิบัติงานได้ผลสูงสามารถปฏิบัติงานสนองตอบข้อเรียกร้องของสภาพแวดล้อมมากกว่าองค์กรคู่แข่ง จึงทำให้องค์กรคู่แข่งนั้นมีประสิทธิผลน้อยกว่า ทั้งองค์การที่ประสบความสำเร็จที่สุดมีแนวโน้มที่จะสามารถรักษาสถานะแห่งความแตกต่างของโครงสร้างให้สอดคล้องกับความแตกต่างกันของส่วนต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อม ซึ่งองค์การต้องพึ่งพาอาศัยกัน ทั้งยังมีความสามารถในการประสานความแตกต่าง ให้สามารถทำงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้ด้วยทั้งองค์การ

Schein (1970, pp. 18-19) ให้ความเห็นว่า ประสิทธิภาพขององค์การอยู่ที่ความสามารถในการผสมผสาน ส่วนย่อยขององค์การเข้าด้วยกันทั้งหมดเพื่อไม่ให้งานของแต่ละส่วนซึ่งแตกต่างกันภายในองค์การเดียวกันขัดแย้งกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งระหว่างเป้าหมายของบุคคลและเป้าหมายขององค์การ

ซึ่งแนวคิดของ Schein ก็คล้ายคลึงกับแนวคิดของ Caplow (1964 , pp. 119-124) ที่เขาได้สร้างสิ่งที่เรียกว่า “แบบจำลองเดี่ยวทางทฤษฎี” เพื่อนำไปสู่การคาดคะเนที่เป็นประโยชน์ให้กว้างขวางขึ้นโดยเสนอแนะว่าประสิทธิผลขององค์การในระยะเวลาที่แตกต่างกันสามารถเอามาเปรียบเทียบกันได้และประเมินผลโดยวัดจากตัวแปร 4 ตัวได้แก่

- 1.ความมั่นคง (Stability)
- 2.ความผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Integration)
- 3.ความสมัครใจ (Voluntarism)
- 4.ความสัมฤทธิ์ผล (Achievement)

Seldin (1988, p. 24) ให้ความเห็นว่า การวัดและประเมินประสิทธิผลโดยทั่วไป เป็นการวัดเพื่อดูความแตกต่างระหว่างความคาดหวัง และผลการปฏิบัติถ้ามีความแตกต่างกันน้อยก็จะมี

ประสิทธิผลมากแต่ถ้ามีความแตกต่างมากจะมีประสิทธิผลน้อยหรืออาจจะดูความสอดคล้องกันระหว่างผลผลิต กับเป้าหมายที่ได้ระบุไว้การประเมินประสิทธิผลขององค์การสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภทคือ

1. การวัดประสิทธิผลขององค์การโดยใช้ตัวบ่งชี้เดี่ยว (Single criterion measures of Effectiveness) เป็นการพิจารณาว่าองค์การจะมีประสิทธิผลหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับผลที่ได้รับว่าบรรลุเป้าหมายขององค์การหรือไม่หรือการใช้เป้าหมายขององค์การเป็นเกณฑ์ซึ่งเป็นการใช้หลักการ อันใดอันหนึ่งในการประเมินผลขององค์การเป็นเกณฑ์ซึ่งเป็นการใช้หลักเกณฑ์อันใดอันหนึ่งในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ เช่น วัดจากความสามารถในการผลิตวัดจากผลกำไร ฯลฯ

2. การประเมินประสิทธิผลในแง่ของระบบ- ทรัพยากร (The system resource model of organization effectiveness) เป็นการประเมินโดยพิจารณาความสามารถขององค์การในแสวงหาประโยชน์จากสภาพแวดล้อม เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการ อันจะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งเป็นการเน้นที่ปัจจัยตัวป้อนเข้า (Input) มากกว่าผลผลิต (Output)

3. ประเมินประสิทธิผลโดยหลายเกณฑ์ (The multiple criteria of effectiveness) เป็นการวิเคราะห์ประสิทธิผลองค์การโดยใช้เกณฑ์หลายอย่างในการวัดประเมินผล ซึ่งพิจารณาจากตัวแปรที่อาจมีผลต่อความสำเร็จขององค์การ และพยายามแสดงให้เห็นว่าตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์ผู้ให้แนวคิดในการประเมินองค์การโดยวิธีนี้

นอกจากนี้ตามแนวคิดของนักวิชาการไทยอย่างธงชัย สันติวงษ์ (2535, หน้า 202-213) ก็ได้สรุปวิธีประเมินผลงานหรือประสิทธิผลของงานไว้ดังต่อไปนี้คือ

กลุ่มที่ 1 เป็นวิธีการประเมินผลเฉพาะบุคคลแต่ละบุคคลใช้บุคคลประเมินผู้ที่ต้องการประเมินทีละคน โดยแยกกันในแต่ละครั้งและไม่นำไปเปรียบเทียบโดยตรงทันทีกับผู้ที่ต้องการประเมิน

กลุ่มที่ 2 เป็นวิธีการประเมินที่ใช้กับคนหลายๆ คนพร้อม ๆ กัน วิธีนี้จะประเมินผู้ถูกประเมินจะถูกประเมินพร้อม ๆ กัน โดยเปรียบเทียบกับผู้ถูกประเมินอื่น ๆ ในครั้งเดียวกัน

กลุ่มที่ 3 วิธีประเมินอื่น ๆ มี 2 วิธีคือ

1. วิธีทดสอบผลงาน (Perform Test) วิธีการออกแบบผลการทดสอบผลการปฏิบัติงานเพื่อนำไปใช้ในการทดสอบประเมินผล แล้วติดตามการประเมินว่ามีผลงานดีเลวอย่างไร

2. วิธีการประเมินผลงานรอบด้าน (Field review technique) เป็นวิธีการที่ใช้ผู้ประเมินจากภายนอก โดยผู้ถูกประเมินและผู้บังคับบัญชาของผู้ถูกประเมิน จะต้องตอบคำถามปากเปล่าต่อผู้มาตรวจหรือผู้ประเมินจากภายนอก

ในทางปฏิบัติวิธีวัดประสิทธิผลขององค์การจากความสามารถขององค์การในการบรรลุเป้าหมายเป็นวิธีที่มีปัญหาและสลับซับซ้อน กล่าวคือ (พิทยา บวรวัฒนา, 2531, หน้า 71-77)

1. เป้าหมายทางการขององค์กรมีความแตกต่างไปจากเป้าหมายในทางปฏิบัติ (Actual goals) ปกติแล้ว เป้าหมายทางการขององค์กรมักเขียนไว้เป็นประโยคที่สวยงาม
 2. การที่เราจะทราบว่าเป้าหมายขององค์กรมีลักษณะประการใดกันแน่ นั้นจำเป็นสำหรับผู้ศึกษา ต้องตั้งคำถามว่าเป้าหมายขององค์กรที่พิจารณาอยู่นั้นเป็นเป้าหมายของใคร ทั้งนี้เป็นเพราะเป้าหมายขององค์กรอาจมีที่มาที่แตกต่างกันออกไป และไม่จำเป็นเสมอว่าจะต้องมาจากนักบริหารระดับสูงสุด แต่เป้าหมายขององค์กรอาจมาจากสมาชิกขององค์กรฝ่ายอื่น ๆ ก็ได้
 3. องค์กรทั่วไปมีเป้าหมายหลาย ๆ เป้าหมายไปพร้อม ๆ กัน บางครั้งเป้าหมายเหล่านั้นอาจขัดแย้งกัน
 4. การที่องค์กรมีเป้าหมายหลายเป้าหมายทำให้เกิดความจำเป็นที่เราจะต้องสามารถจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายแต่ละเป้าหมายเพื่อกำหนดชัดเจนว่าเป้าหมายอันไหนสำคัญกว่าอันไหน มิฉะนั้นแล้วการวัดประสิทธิผลขององค์กรโดยดูจากเป้าหมายที่จะใช้เป็นวิธีที่ใช้ไม่ได้ในทางปฏิบัติปรากฏว่า การจัดลำดับเป้าหมายทั้งหลายซึ่งขัดแย้งกันนั้นกระทำได้ยากมาก และอาจสร้างความไม่พอใจกับคนซึ่งยึดถือเป้าหมายที่ถูกเราจัดให้มีความสำคัญน้อยกว่าได้
 5. การพิจารณาเรื่องเป้าหมายขององค์กรจำเป็นต้องนำเอามิติของเวลามาประกอบด้วย องค์กรจะมีเป้าหมายระยะสั้น เป้าหมายระยะกลาง เป้าหมายระยะยาว จึงเกิดปัญหาว่า เป้าหมายอันใดจะมีความสำคัญมากกว่าในการนำไปใช้เป็นเกณฑ์เพื่อวัดประสิทธิผลขององค์กร
- โดยสรุปแล้ว ผู้ศึกษาที่ต้องการใช้วิธีการวัดประสิทธิผลขององค์กรโดยคำนวณจาความสามารถขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายนั้น จำเป็นต้องใช้วิธีวัดนี้ด้วยความระมัดระวังอย่างไรก็ตามวิธีวัดที่นิยมใช้กันมานาน และก็ยังยังมีประโยชน์อยู่บ้าง แต่ผู้ใช้จำเป็นต้องตระหนักถึงปัญหาและความสลับซับซ้อนต่าง ๆ ที่แฝงอยู่ในวิธีวัดนี้ซึ่งถ้าดูผิวเผินแล้ว ถ้าจะเป็นวิธีที่ง่าย

2.4.4 การวัดประสิทธิผลขององค์กรในรูปแบบต่างๆ

1. การวัดประสิทธิผลขององค์กรโดยใช้ความคิดระบบ (The System Approach) การใช้หลักการวัดประสิทธิผลขององค์กรจากเป้าหมายขององค์กรนั้น ทำให้นักวิชาการมุ่งความสนใจไปที่ปัจจัยนำออก (Outputs) ขององค์กรการนำเอาความคิดระบบมาอธิบายองค์กรทำให้เราตระหนักว่ายังมีส่วนอื่นขององค์กรนอกจากปัจจัยนำออกที่มีความสำคัญต่อองค์กร และถ้าเราหันมาวัดประสิทธิผลขององค์กรจากส่วนอื่น ๆ ขององค์กร เช่นปัจจัยนำเข้า กระบวนการแปรรูปปัจจัยนำเข้ามาปัจจัยนำออกแล้วจะทำให้เราสามารถสร้างเกณฑ์การวัดประสิทธิผลเกณฑ์ใหม่ขึ้น
2. วิธีวัดประสิทธิผลขององค์กรโดยดูจากความสามารถขององค์กรในการชนะใจผู้มีอิทธิพล (The strategic-constituencies approach) ข้อสมมติฐานมีว่าองค์กรได้รับความกดดันและข้อเรียกร้องจากกลุ่มผลประโยชน์ บุคคลต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมตลอดเวลา ในจำนวนบุคคลและกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ เหล่านี้มีเฉพาะบางส่วนเท่านั้นที่มีความสำคัญยิ่งต่อองค์กรเพราะเป็น

บุคคลและกลุ่มที่มีอิทธิพลสามารถกำหนดความเป็นความตายขององค์การได้ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าบุคคลและกลุ่มดังกล่าวสามารถควบคุมทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการอยู่รอดขององค์การ ดังนั้นนักวิชาการจึงถือหลักว่า องค์การที่มีประสิทธิภาพได้แก่องค์การที่มีสายตาแหลมคมสามารถมองออกว่าบุคคลและกลุ่มผลประโยชน์ใดมีความสำคัญต่อองค์การและยังต้องเป็นองค์การที่สามารถชนะใจบุคคลและกลุ่มผลประโยชน์ที่สำคัญทั้งหลายเหล่านี้ทำให้บุคคลและกลุ่มผลประโยชน์ที่สำคัญไม่ดำเนินการขัดขวางการทำงานขององค์การ องค์การที่เอาตัวรอดอยู่ได้จะเป็นองค์การที่กำหนดเป้าหมายขององค์การให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคคลและกลุ่มผลประโยชน์ซึ่งมีอำนาจควบคุมทรัพยากรที่จำเป็นต่อความอยู่รอดขององค์การ

3. การวัดประสิทธิผลขององค์การจากค่านิยมที่แตกต่างกันของสมาชิกองค์การ (The computing – values approach) นักวิชาการเชื่อว่าประสิทธิผลขององค์การ เป็นเรื่องของ นานาจิตตังเกณฑ์วัดประสิทธิผลขององค์การที่จะใช้ขึ้นอยู่กับว่า ๆ ใครเป็นใครมีตำแหน่งอะไร และมีผลประโยชน์อย่างไรนั้น ดังนั้นจึงเป็นเรื่องธรรมดาที่องค์การจะมีเป้าหมายหลายเป้าหมายซึ่งขัดแย้งกันเพราะบุคคลทั้งหลายที่กำหนดเป้าหมายขององค์การนั้น ต่างมีค่านิยมที่แตกต่างกัน ด้วยเหตุนี้การวัดประสิทธิผลขององค์การจึงต้องพิจารณาค่านิยมต่าง ๆ ของผู้ประเมินผล องค์การซึ่งจะเป็นผู้เลือกว่าจะใช้มาตรวัดประสิทธิผลขององค์การแบบไหน ตัวอย่างเช่น สมาชิกองค์การสาธารณะที่อยู่ในฝ่ายต่างกัน (ฝ่ายนักบริหารงานระดับสูง ฝ่ายนักบริหารงานระดับกลาง ฝ่ายปฏิบัติงานหลัก ฝ่ายสนับสนุน ฝ่ายเสนาธิการ) จะมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันเกี่ยวกับการใช้เกณฑ์วัดประสิทธิผลขององค์การ

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นิภา อุตตรา (2553) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การของโรงเรียนสตรีระนอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 โดยได้ประยุกต์ใช้ตัวแปรกระบวนการ (Process Model) ของ Steers (1977) ที่จำแนกออกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย ลักษณะขององค์การ ลักษณะของสภาพแวดล้อมลักษณะของบุคคลในองค์การ และนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลต่อองค์การของโรงเรียนสตรีระนองอันดับคือ ด้านลักษณะองค์การ และ ลักษณะบุคคลในองค์การ ส่วนปัจจัยทางด้านนโยบายบริการและการปฏิบัติ และ ด้านลักษณะสภาพแวดล้อม ไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ

รัฐพล ศรีกัตถุญ (2551) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน) สำนักงานอาคารกลาสเฮ้าส์รัชดาภิเษกผลการศึกษาพบว่า

ความคิดเห็นของพนักงานด้านปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานโดยรวม อยู่ระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความรู้สึกในการเป็นเจ้าของงานที่ทำ ความน่าสนใจของ

ลักษณะงานที่ทำ พนักงานได้รับกาช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงานมีความเหมาะสม และพนักงานได้รับการชมเชยเมื่อขยันทำงาน อยู่ในระดับเห็นด้วยและความคิดเห็นของพนักงานด้านปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ไດแกงานที่ทำเป็นงานที่ให้ความมั่นคง มีการลงโทษทางวินัยที่เหมาะสม พนักงานตั้งใจจะทำงานในองค์กรนี้ตลอดไป องค์กรให้การสนับสนุนและส่งเสริมต่อความก้าวหน้าและอัตราเงินเดือนที่ได้รับเหมาะสม

ความคิดเห็นของพนักงานด้านบรรยากาศในการทำงานของพนักงานโดยรวม อยู่ในระดับเห็นด้วย เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ด้านบรรยากาศในการทำงานของพนักงาน ไດแก ผู้บริหารระดับสูงมีภาวะผู้นำที่ดีในส่วนงานของพนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นได้พนักงานมีความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์โดยรวมของธนาคาร ผู้จัดการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงานในส่วนงานของพนักงาน ผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่ในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานเป็นอย่างดีเยี่ยม พนักงานเชื่อว่ามีโอกาสในการพัฒนาตัวเองสำหรับการทำงานในธนาคารแห่งนี้ธนาคารให้ข้อมูลและทรัพยากรที่จำเป็นต่อการจัดการหน้าที่ของงานของพนักงานได้อย่างเหมาะสม ในส่วนงานของพนักงาน บุคคลจะได้รับการปฏิบัติด้วยความเคารพนับถือไม่ว่าผลงานของเขาจะเป็นอย่างไร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย

ความคิดเห็นของพนักงานด้านความผูกพันในองค์กรโดยรวม อยู่ในระดับเห็นด้วย เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าพนักงานเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามมากกว่าปกติเพื่อให้ธนาคารแห่งนี้ประสบความสำเร็จ พนักงานยินดีรับมอบหมายงานทุกอย่างเพื่อให้ได้ทำงานกับธนาคารแห่งนี้ต่อไป พนักงานห่วงใยในอนาคตของธนาคารแห่งนี้อย่างแท้จริง พนักงานยินดีเป็นอย่างมากที่ได้ตัดสินใจทำงานที่ธนาคารแห่งนี้แทนที่จะเป็นที่อื่น และเมื่อพิจารณาโดยรวมแล้วพนักงานมีความผูกพันกับธนาคารแห่งนี้มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย

ความคิดเห็นของพนักงานด้านประสิทธิภาพผลของการปฏิบัติงานโดยรวม อยู่ในระดับเห็นด้วย เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าพนักงานมักจะมีวิธีในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน พนักงานมักจะมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม พนักงานมักจะค้นพบวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม พนักงานมักจะผลิตผลงานที่ดีเลิศ และปัจจุบันพนักงานมักจะทำงานได้ดีกว่าโดยเฉลี่ยของคนส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย

ความคิดเห็นของพนักงานด้านแนวโน้มการทำงานในอนาคต พบว่าถ้ามีบริษัทอื่นชักชวนพนักงานให้ไปทำงานโดยให้ผลตอบแทนสูงกว่าจะไปหรือไม่อยู่ในระดับแนวโน้มการทำงานไม่แน่ใจ

ธนภุต วัฒนกุล (2551) ได้ทำการศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัทสายไฟฟ้าบางกอกเคเบิ้ล จำกัด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัย พบว่า ปัจจัยด้านจูงใจ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านลักษณะของงานและ

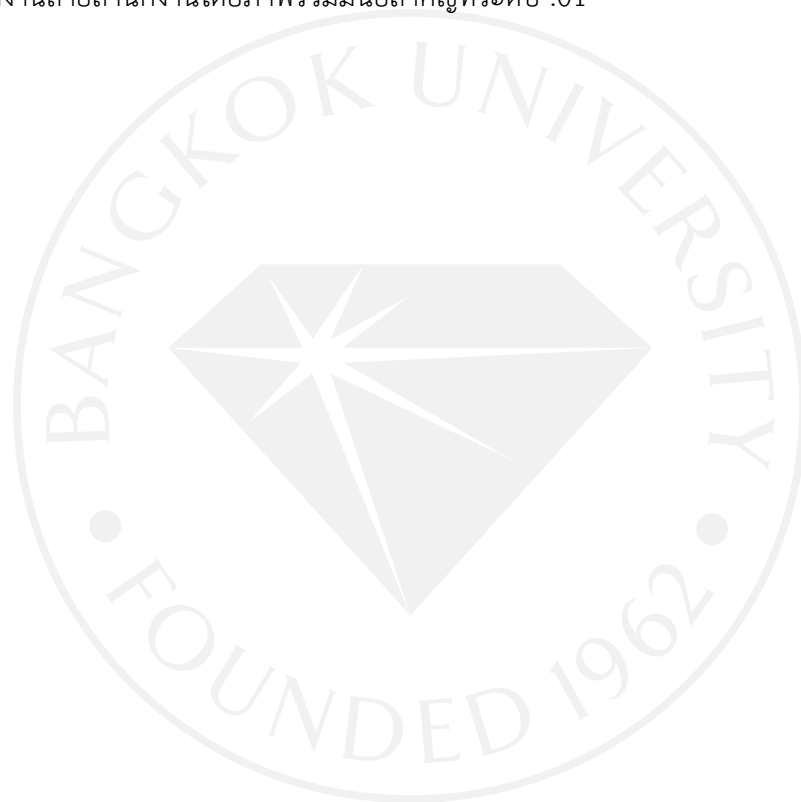
ด้านความรับผิดชอบอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านความก้าวหน้า อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยอนามัย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในด้านนโยบาย และการบริหาร ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ของหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน ด้านความมั่นคงในงาน และด้านตำแหน่งงานอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านสภาพงาน และด้านรายได้ และสวัสดิการอยู่ในระดับปานกลาง

สมจินตนา คุ่มภัย (2553) ศึกษาวิจัยเรื่องการเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร กรณีศึกษารัฐวิสาหกิจในประเทศไทย พบว่ารัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลสูงมีวัฒนธรรมองค์การเชิงประสิทธิผลมากกว่ารัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลปานกลางบางวัฒนธรรมได้แก่ 1) ให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้นำ 2) จัดองค์การสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และ 3) มีมาตรฐานจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม และพบว่า รัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลสูงและปานกลาง มีวัฒนธรรมเชิงประสิทธิผลทุกลักษณะมากกว่ารัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลต่ำ ประกอบด้วย 1) มุ่งผลสำเร็จ 2) มุ่งเน้นลูกค้า 3) สร้างนวัตกรรม 4) ให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้นำ 5) จัดองค์การสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม 6) ทำงานเป็นทีม 7) จัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 8) ลดการควบคุม 9) มีมาตรฐานจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม และ 10) มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การที่เป็นรัฐวิสาหกิจทางการเงินในประเทศไทย เนื่องจากองค์การที่มีประสิทธิผลสูง มีวัฒนธรรมองค์การมากกว่าองค์การที่มีประสิทธิผล ปานกลาง และต่ำตามลำดับ

รัชณี ตรีสุทธีวงษา(2552) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน ความจงรักภักดีต่อองค์กรและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมากและเป็นรายด้านจำนวน 9 ด้าน ได้แก่ ความสำเร็จในงาน ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ทำ ความสำเร็จในงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพการทำงานและด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน แต่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ค่าจ้างเงินเดือน

มาลัยวัลย์ บุญแพทย์ (2552) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลขององค์การ : กรณีศึกษา พนักงานสายสำนักงาน บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษา ข้อมูลเกี่ยวกับการรับรู้ด้านปัจจัยองค์การการเรียนรู้ทั้ง 5 ปัจจัย พบว่า โดยภาพรวมเมื่อพิจารณารายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยได้แก่ 1) ด้านการจัดการความรู้ (แสวงหาความรู้ การสร้างองค์ความรู้ การจัดเก็บความรู้ การถ่ายโอนและนำไปประยุกต์ใช้) 2) พลวัตการเรียนรู้ (ระดับกลุ่ม กลุ่มหรือทีม และองค์การ) 3) ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (ระบบสารสนเทศความรู้ และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์) 4) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ (วิสัยทัศน์

วัฒนธรรม กลยุทธ์และโครงสร้าง) และ 5) ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิก (ผู้ปฏิบัติงาน ลูกค้า หุ้นส่วน ซัพพลายเออร์และชุมชน) ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์การการเรียนรู้กับ ประสิทธิภาพองค์กร พบว่า ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์กร และด้านการ ประยุกต์เทคโนโลยียอมรับสมมติฐาน และปฏิเสธสมมติฐานด้านการปรับเปลี่ยนองค์การและด้าน การจัดการองค์ความรู้ ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์การการเรียนรู้กับประสิทธิภาพของ องค์กรพนักงานสายสำนักงาน วิเคราะห์ผลโดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้าน องค์การการเรียนรู้กับประสิทธิภาพขององค์กร ความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน ของพนักงานสายสำนักงานโดยภาพรวมมีนัยสำคัญที่ระดับ .01



บทที่ 3 วิธีดำเนินงานวิจัย

งานวิจัยเรื่อง การศึกษาลักษณะบุคคล กระบวนการการทำงาน และจิตวิทยาในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงาน ของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร มีระเบียบวิธีการวิจัยดังนี้

- 3.1 ประเภทและรูปแบบการวิจัย
- 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 กระบวนการและขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 สมมุติฐานการวิจัย
- 3.5 วิธีการทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประเภทและรูปแบบการวิจัย

งานวิจัยฉบับนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่มีรูปแบบการวิจัยโดยใช้แบบสอบถามแบบปลายปิด (Closed-end Questionnaire) ที่ประกอบด้วยข้อมูลคุณสมบัติส่วนบุคคล ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะบุคคลและความสัมพันธ์ ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการการทำงาน ข้อมูลเกี่ยวกับจิตวิทยาการทำงาน และข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิผลการทำงาน

3.1.1 แบบสอบถาม (Questionnaire) มีทั้งหมด 4 ส่วนดังนี้

3.1.1.1 ข้อมูลคุณสมบัติส่วนบุคคล

ข้อมูลคุณสมบัติส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และระยะเวลาการทำงาน โดยมีระดับการวัดดังนี้

1. เพศ ระดับการวัดตัวแปรแบบนามบัญญัติ (Nominal Scale)
2. อายุ ระดับการวัดแบบเรียงลำดับ (Ordinal Scale)
3. สถานภาพ ระดับการวัดตัวแปรแบบนามบัญญัติ (Nominal Scale)
4. ระดับการศึกษา ระดับการวัดตัวแปรแบบนามบัญญัติ (Nominal Scale)
5. ระยะเวลาการทำงาน ระดับการวัดแบบเรียงลำดับ (Ordinal Scale)

3.1.1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะบุคคลและความสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ประกอบด้วยลักษณะบุคคล ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและความสัมพันธ์กับร่วมงาน

ลักษณะของแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของลิเคอร์ท (Likert) โดยใช้ระดับการวัดแบบอันตรภาคชั้น (Interval Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยให้เลือกตอบได้เพียง 1 คำตอบ

สำหรับการวัดระดับความคิดเห็นจะมีระดับการวัดดังนี้

- | | |
|----------------------------|------------------|
| 1. ระดับเห็นด้วยน้อยที่สุด | มีค่าคะแนนเป็น 1 |
| 2. ระดับเห็นด้วยน้อย | มีค่าคะแนนเป็น 2 |
| 3. ระดับเห็นด้วยปานกลาง | มีค่าคะแนนเป็น 3 |
| 4. ระดับเห็นด้วยมาก | มีค่าคะแนนเป็น 4 |
| 5. ระดับเห็นด้วยมากที่สุด | มีค่าคะแนนเป็น 5 |

เมื่อรวบรวมข้อมูลและแจกแจงความถี่แล้ว จะใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มประชากรมาพิจารณาความถี่ ผู้วิจัยใช้เกณฑ์เฉลี่ยในการอภิปรายผลคำนวณ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2542, หน้า 29)

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

เกณฑ์การแปลความหมายของระดับความคิดเห็น

- | | |
|-------------|-------------------|
| 4.21 – 5.00 | เห็นด้วยมากที่สุด |
| 3.41 – 4.20 | เห็นด้วยอย่างมาก |
| 2.61 – 3.40 | เห็นด้วยปานกลาง |
| 1.81 – 2.60 | เห็นด้วยน้อย |
| 1.00 – 1.80 | เห็นด้วยน้อยมาก |

3.1.1.3 ข้อมูลเกี่ยวกับขบวนการการทำงาน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของลิเคอร์ท (Likert) โดยใช้ระดับการวัดแบบอันตรภาคชั้น (Interval Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยให้เลือกตอบได้เพียง 1 คำตอบ

สำหรับการวัดระดับความคิดเห็นจะมีระดับการวัดดังนี้

- | | |
|----------------------------|------------------|
| 1. ระดับเห็นด้วยน้อยที่สุด | มีค่าคะแนนเป็น 1 |
| 2. ระดับเห็นด้วยน้อย | มีค่าคะแนนเป็น 2 |
| 3. ระดับเห็นด้วยปานกลาง | มีค่าคะแนนเป็น 3 |
| 4. ระดับเห็นด้วยมาก | มีค่าคะแนนเป็น 4 |
| 5. ระดับเห็นด้วยมากที่สุด | มีค่าคะแนนเป็น 5 |

เมื่อรวบรวมข้อมูลและแจกแจงความถี่แล้ว จะใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มประชากรมาพิจารณาความถี่ ผู้วิจัยใช้เกณฑ์เฉลี่ยในการอภิปรายผลคำนวณ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2544, หน้า 29)

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

เกณฑ์การแปลความหมายของระดับความคิดเห็น

4.21 – 5.00	เห็นด้วยมากที่สุด
3.41 – 4.20	เห็นด้วยอย่างมาก
2.61 – 3.40	เห็นด้วยปานกลาง
1.81 – 2.60	เห็นด้วยน้อย
1.00 – 1.80	เห็นด้วยน้อยมาก

3.1.1.4 ข้อมูลเกี่ยวกับจิตวิทยาในการทำงาน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของลิเคอร์ท (Likert) โดยใช้ระดับการวัดแบบอันตรภาคชั้น (Interval Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยให้เลือกตอบได้เพียง 1 คำตอบ

สำหรับการวัดระดับความคิดเห็นจะมีระดับการวัดดังนี้

1. ระดับเห็นด้วยน้อยที่สุด	มีค่าคะแนนเป็น 1
2. ระดับเห็นด้วยน้อย	มีค่าคะแนนเป็น 2
3. ระดับเห็นด้วยปานกลาง	มีค่าคะแนนเป็น 3
4. ระดับเห็นด้วยมาก	มีค่าคะแนนเป็น 4
5. ระดับเห็นด้วยมากที่สุด	มีค่าคะแนนเป็น 5

เมื่อรวบรวมข้อมูลและแจกแจงความถี่แล้ว จะใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มประชากรมาพิจารณาความถี่ ผู้วิจัยใช้เกณฑ์เฉลี่ยในการอภิปรายผลคำนวณ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2544, หน้า 29)

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

เกณฑ์การแปลความหมายของระดับความคิดเห็น

4.21 – 5.00	เห็นด้วยมากที่สุด
-------------	-------------------

3.41 – 4.20 เห็นด้วยอย่างมาก

2.61 – 3.40 เห็นด้วยปานกลาง

1.81 – 2.60 เห็นด้วยน้อย

1.00 – 1.80 เห็นด้วยน้อยมาก

3.1.1.5 ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงาน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของลิเคอร์ท (Likert) โดยใช้ระดับการวัดแบบอันตรภาคชั้น (Interval Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยให้เลือกตอบได้เพียง 1 คำตอบ

สำหรับการวัดระดับประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นในการทำงานจะมีระดับการวัดดังนี้

1. ระดับเห็นด้วยน้อยที่สุด มีค่าคะแนนเป็น 1

2. ระดับเห็นด้วยน้อย มีค่าคะแนนเป็น 2

3. ระดับเห็นด้วยปานกลาง มีค่าคะแนนเป็น 3

4. ระดับเห็นด้วยมาก มีค่าคะแนนเป็น 4

5. ระดับเห็นด้วยมากที่สุด มีค่าคะแนนเป็น 5

เมื่อรวบรวมข้อมูลและแจกแจงความถี่แล้ว จะใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มประชากรมาพิจารณาความถี่ ผู้วิจัยใช้เกณฑ์เฉลี่ยในการอภิปรายผลคำนวณ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2544, หน้า 29)

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

เกณฑ์การแปลความหมายของระดับความคิดเห็น

4.21 – 5.00 เห็นด้วยมากที่สุด

3.41 – 4.20 เห็นด้วยอย่างมาก

2.61 – 3.40 เห็นด้วยปานกลาง

1.81 – 2.60 เห็นด้วยน้อย

1.00 – 1.80 เห็นด้วยน้อยมาก

3.1.2 การทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity Test) และการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability Test) ของแบบสอบถาม (Questionnaire)

3.1.2.1 การทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity Test)

งานวิจัยนี้จะนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วมอบให้กับผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาและทำการแก้ไขตามข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัย

3.1.2.2 การทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability Test)

หลังจากผู้ทรงวุฒิได้ตรวจสอบความถูกต้องความถูกต้องของเนื้อหา และผู้วิจัยได้แก้ไขแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจะต้องนำแบบสอบถามไปทำการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability Test) โดยการทำการแจกแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่มีสภาพความเป็นกลุ่มตัวอย่างตามเงื่อนไข คือพนักงานบริษัทเอกชน ที่เดินทางผ่านสถานีรถไฟฟ้า BTS สถานีสยาม เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร จำนวน 30 คน เพื่อทำการตรวจสอบความน่าเชื่อถือโดยการวิเคราะห์ประมวลหาค่า ครอนบาร์ค แอลฟา (Cronbach's Alpha Analysis Test) ซึ่งได้ค่าเท่ากับ 0.975 ซึ่งมากกว่า 0.70 ซึ่งเป็นค่าขั้นต่ำที่ยอมรับได้ ซึ่งถ้าค่าที่ได้ต่ำกว่า 0.70 จะต้องไปทำการปรับแบบสอบถามใหม่ เพื่อให้ค่า ครอนบาร์ค แอลฟามีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.70 หลังจากนั้น จึงนำแบบสอบถามจำนวน 400 ชุดไปให้กลุ่มตัวอย่างที่ได้กำหนดไว้ได้ตอบคำถามตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในการศึกษา

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้เป็นพนักงานบริษัทเอกชน เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และค่าความคลาดเคลื่อนที่ระดับร้อยละ ± 5 ซึ่งได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน

3.3 กระบวนการและขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล

สำหรับกระบวนการและขั้นตอนการเก็บรวบรวม วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้ คือ

3.3.1. ผู้วิจัยอธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับเนื้อหาภายในแบบสอบถามและวิธีการตอบแก่ทีมงานที่แจกแบบสอบถามให้เข้าใจในรายละเอียดต่างๆ ของแบบสอบถาม

3.3.2. ผู้วิจัยและทีมงาน เข้าไปยังสถานที่ต้องการศึกษาตามที่ระบุไว้ข้างต้น

3.3.3. ผู้วิจัยและทีมงาน ได้แจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มเป้าหมาย และให้กลุ่มเป้าหมายกรอกแบบสอบถาม หากระหว่างการกรอกแบบสอบถาม ถ้าผู้ตอบมีข้อสงสัยเกี่ยวกับคำถามในแบบสอบถาม วิจัยและทีมงานจะตอบข้อสงสัยนั้นทันที และรองจนกว่าผู้ตอบแบบสอบถามตอบคำถามครบถ้วน

3.3.4. ทำการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม แล้วนำมาตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม

3.3.5. จัดทำข้อมูลโดยการกำหนดรหัสแปรข้อมูล

3.3.6. นำข้อมูลไปวิเคราะห์ทางสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

3.4 สมมุติฐานการวิจัย

การศึกษาลักษณะบุคคลและความสัมพันธ์ กระบวนการการทำงาน และจิตวิทยาในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงาน มีการกำหนดสมมุติฐานดังนี้

3.4.1. ลักษณะบุคคลและความสัมพันธ์ที่แตกต่างกัน มีผลต่อประสิทธิผลในการทำงานที่แตกต่างกันของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร

3.4.2. กระบวนการการทำงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร

3.4.3. จิตวิทยาในการทำงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร

การสมมุติฐานทั้งสามข้อ จะทำการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

3.5 วิธีการทางสถิติที่ใช้สำหรับงานวิจัย

วิธีการทางสถิติที่ใช้สำหรับงานวิจัยนี้สามารถแบ่งได้ 2 ประเภทได้แก่

3.5.1. การรายงานผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ซึ่งได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3.5.2 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ซึ่งได้แก่การวิเคราะห์สมมุติฐานทั้งสามข้อ โดยมีการใช้สถิติการวิจัยดังนี้

3.5.2.1 สมมุติฐานที่ 1 จะใช้สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

3.5.2.2 สมมุติฐานที่ 2 จะใช้สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis)

3.5.2.3 สมมุติฐานที่ 3 จะใช้สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis)

บทที่ 4 ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่องการศึกษาลักษณะบุคคลและความสัมพันธ์ กระบวนการการทำงาน และจิตวิทยาในการทำงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตปทุมวัน กรุงเทพมหานครมีผลการวิจัยที่สามารถอธิบายได้ดังนี้

4.1 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ซึ่งได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

4.2 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ซึ่งได้แก่การวิเคราะห์สมมุติฐานทั้งสามข้อ โดยมีการใช้สถิติการวิจัยดังนี้

4.2.1 สมมุติฐานข้อที่ 1 จะใช้สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

4.2.2 สมมุติฐานข้อที่ 2 จะใช้สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis)

4.2.3 สมมุติฐานข้อที่ 3 จะใช้สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis)

4.1 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ซึ่งได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปส่วนบุคคล ของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร ข้อมูลทั่วไปของผู้กรอกแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการทำงาน มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.1 : จำนวนและร้อยละจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
ชาย	131	32.8
หญิง	269	67.2
รวม	400	100.0

จากตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนตัวอย่างแยกตามเพศ พบว่าเป็นเพศชายจำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 32.8 และเป็นเพศหญิงจำนวน 269 คน คิดเป็นร้อยละ 67.2

ตารางที่ 4.2 : จำนวนและร้อยละจำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
น้อยกว่า 25 ปี	78	19.5
25 – 34 ปี	122	30.5
35 – 44 ปี	104	26.0
45 ปี ขึ้นไป	96	24.0
รวม	400	100.0

จากตาราง 4.2 พบว่าอายุของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 25 – 34 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.5 รองลงมาคือ อายุระหว่าง 35 – 44 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.0 อายุ 45 ปีขึ้นไปคิดเป็นร้อยละ 24.0 อันดับสุดท้ายได้แก่อายุน้อยกว่า 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.5

ตารางที่ 4.3 : จำนวนและร้อยละจำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
โสด	229	57.3
สมรส	150	37.5
หย่า/หม้าย/แยกกันอยู่	21	5.2
รวม	400	100.0

จากตาราง 4.3 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพเป็นโสด จำนวน 229 คน คิดเป็นร้อยละ 57.3 รองลงมาคือมีสถานภาพสมรส จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 37.5 และหย่า/หม้าย/แยกกันอยู่ จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 5.2

ตารางที่ 4.4 : จำนวนและร้อยละจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
ต่ำกว่าปริญญาตรี	132	33.0
ปริญญาตรี	227	56.8
ปริญญาโทหรือสูงกว่า	41	10.2
รวม	400	100.0

จากตาราง 4.4 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 227 คน คิดเป็นร้อยละ 56.8 รองลงมาคือต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 33.0 และระดับปริญญาโทหรือสูงกว่า จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 10.2

ตารางที่ 4.5 : จำนวนและร้อยละจำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน

ระยะเวลาการทำงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
น้อยกว่า 1 ปี	67	16.8
1 – 3 ปี	95	23.7
4 – 6 ปี	84	21.0
7 ปีขึ้นไป	154	38.5
รวม	400	100.0

จากตาราง 4.5 พบว่าผู้กรอกแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการทำงาน 7ปีขึ้นไป จำนวน 154 คน คิดเป็นร้อยละ 38.5 รองลงมาคือระหว่าง 1 – 3 ปี จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 23.8 และ ระหว่าง 4 – 6 ปี จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 20.8 อันดับสุดท้ายคือน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 17.0

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความสำคัญของข้อมูล ลักษณะบุคคลและความสัมพันธ์ กระบวนการการทำงาน และจิตวิทยาในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

ตารางที่ 4.6 : ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามระดับลักษณะบุคคล

ลักษณะบุคคล	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลค่า
1.ท่านสามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ดี	4.26	0.674	เห็นด้วยมากที่สุด
2.ท่านมีความเต็มใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย	4.36	0.668	เห็นด้วยมากที่สุด
3.ท่านมีความมุ่งมั่น กระตือรือร้น ใส่ใจในการทำงานอย่างเต็มที่และสุดความสามารถ	4.32	0.635	เห็นด้วยมากที่สุด
4.งานในหน้าที่ของท่านปัจจุบันเป็นงานที่ท่านชอบและอยากทำ	3.96	0.820	เห็นด้วยมาก
5.ท่านคิดว่าท่านมีส่วนช่วยให้เป้าหมายองค์กรสำเร็จลุล่วง	3.99	0.743	เห็นด้วยมาก
6.ท่านได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองและสามารถสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพของตน	3.86	0.807	เห็นด้วยมาก
7.ท่านมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม	3.68	0.957	เห็นด้วยมาก
8.หน่วยงานของท่านส่งเสริมหรือสนับสนุนให้ท่านมีโอกาสดำเนินงานในหน้าที่การงานโดยตลอด	3.69	1.002	เห็นด้วยมาก
9.ท่านรู้สึกว่าคุณมีการเรียนรู้ในงานอย่างสม่ำเสมอ	3.79	0.883	เห็นด้วยมาก
10.ท่านเข้าใจในขั้นตอนการทำงานที่ได้รับมอบหมาย	4.11	0.691	เห็นด้วยมาก
รวม	4.00	0.789	เห็นด้วยมาก

จากตาราง 4.6 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยเกี่ยวกับลักษณะบุคคลมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 0.788

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในการทำงานด้วยความเต็มใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย การมีความมุ่งมั่น กระตือรือร้น ใส่ใจในการทำงานอย่างเต็มที่และสุดความสามารถ สามารถเข้ากับผู้ร่วมงานได้ดี เข้าใจขั้นตอนการทำงานที่ได้รับมอบหมาย การมีส่วนช่วยให้เป้าหมายขององค์กรสำเร็จลุล่วง งานที่ทำอยู่ปัจจุบันเป็นงานที่ชอบและอยากทำ มีการเรียนรู้ในงานอย่างสม่ำเสมอ การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม หน่วยงานส่งเสริมหรือสนับสนุนให้มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานโดยตลอด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.360, 4.318, 4.263, 4.108, 3.990, 3.958, 3.858, 3.788, 3.675, 3.668 ตามลำดับ และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.668, 0.635, 0.674, 0.691, 0.724, 0.709, 0.809, 0.883, 0.957, 1.002 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 : ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามระดับความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน

ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลค่า
1. ท่านรู้สึกว่าคุณบังคับบัญชาให้ความไว้วางใจในตัวท่าน	3.89	0.729	เห็นด้วยมาก
2. ผู้บังคับบัญชาของท่านรับฟังความคิดเห็นของท่านด้วยความเต็มใจ	3.84	0.811	เห็นด้วยมาก
3. ผู้บังคับบัญชายอมรับในความรู้ความสามารถในตัวท่าน	3.87	0.802	เห็นด้วยมาก
4. มีความเป็นกันเองระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา	3.99	0.827	เห็นด้วยมาก
5. ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาของท่านมักให้คำปรึกษาเมื่อท่านมีปัญหาและความช่วยเหลืออย่างจริงจัง	3.97	0.917	เห็นด้วยมาก
6. ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาของท่านมอบหมายงานอย่างเสมอภาค	3.87	0.801	เห็นด้วยมาก

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.7 (ต่อ) : ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามระดับความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน

ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลค่า
7.ผู้บังคับบัญชาของท่านส่งเสริมให้ท่านใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่	3.90	0.841	เห็นด้วยมาก
8.ผู้บังคับบัญชาของท่านส่งเสริมให้ท่านมีโอกาสหาความรู้เพิ่มเติม	3.76	0.940	เห็นด้วยมาก
9.ผู้บังคับบัญชาของท่านแก้ปัญหาและเรียนรู้ร่วมกับท่าน	3.80	0.853	เห็นด้วยมาก
10.ผู้บังคับบัญชาของท่านทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงและเป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้	3.73	0.940	เห็นด้วยมาก
รวม	3.86	0.846	เห็นด้วยมาก

จากตาราง 4.7 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับหัวหน้างานมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 0.846

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในความเป็นกันเองระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชามักให้คำปรึกษาเมื่อมีปัญหาและความช่วยเหลืออย่างจริงใจ ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมให้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ ผู้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจในตัวพนักงาน ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานอย่างเสมอภาค ผู้บังคับบัญชายอมรับในความสามารถในตัวพนักงาน ผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นด้วยความเต็มใจ ผู้บังคับบัญชาแก้ปัญหาและเรียนรู้ร่วมกัน ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสหาความรู้เพิ่มเติม ผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงและเป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99, 3.97, 3.90, 3.89, 3.87, 3.87, 3.84, 3.80, 3.76, 3.70 ตามลำดับ และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.827, 0.917, 0.841, 0.729, 0.801, 0.802, 0.811, 0.853, 0.940, 0.940 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 : ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามระดับความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลค่า
1.เพื่อนร่วมงานมีความสามัคคี ไม่แบ่งพรรค แบ่งพวก	3.80	0.990	เห็นด้วยมาก
2.ได้รับความร่วมมือในการทำงานจากเพื่อนร่วมงาน	3.98	0.761	เห็นด้วยมาก
3.ท่านเข้ากะเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี	4.11	0.719	เห็นด้วยมาก
4.ท่านรู้สึกสนุกเมื่อทำงานกับเพื่อนร่วมงานของท่าน	3.99	0.839	เห็นด้วยมาก
5.ท่านสามารถเป็นที่พึ่งพาแก่ผู้ร่วมงานได้เป็นอย่างดี	3.91	0.807	เห็นด้วยมาก
6.ท่านสามารถแนะนำเพื่อนร่วมงานให้ปรับปรุงขั้นตอนหรือวิธีการทำงานได้	3.76	0.781	เห็นด้วยมาก
7.ท่านกับลูกน้องของท่านทำงานกันอย่างเป็นทีมงาน	3.91	0.835	เห็นด้วยมาก
8.ท่านสามารถโน้มน้าวลูกน้องได้ดี	3.67	0.805	เห็นด้วยมาก
9.ท่านสามารถบรรเทาความหนักใจของลูกน้องได้	3.68	0.836	เห็นด้วยมาก
10.ท่านและเพื่อนร่วมงานมีสัมพันธ์ภาพที่ดี ต่อกันทั้งในและนอกเวลางาน	3.98	0.765	เห็นด้วยมาก
รวม	3.88	0.814	เห็นด้วยมาก

จากตาราง 4.8 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.8777 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 0.814

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับ การเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี รู้สึกสนุกเมื่อทำงานกับเพื่อนร่วมงาน ได้รับความร่วมมือในการทำงานจากเพื่อนร่วมงาน การมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันกับเพื่อนร่วมงาน ทั้งในและนอกเวลาทำงาน การสามารถเป็นที่พึ่งพาแก่เพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี การที่สามารถทำงานเป็นทีมกับลูกน้องได้เป็นอย่างดี เพื่อนร่วมงานมีความสามัคคี ไม่แบ่งพรรค แบ่งพวก สามารถแนะนำเพื่อนร่วมงานให้ปรับปรุงขั้นตอนและวิธีทำงานได้ สามารถบรรเทาความหนักใจของลูกน้องได้ และสามารถโน้มน้าวลูกน้องได้ดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11, 3.99, 3.98, 3.98, 3.91, 3.91, 3.80, 3.76, 3.68, 3.67 ตามลำดับ โดยมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.719, 0.839, 0.761, 0.765, 0.807, 0.835, 0.990, 0.781, 0.836, 0.805 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 : ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามกระบวนการในการทำงาน

กระบวนการในการทำงาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลค่า
1.ท่านรู้สึกพอใจในนโยบาย และกฎเกณฑ์ต่างๆของบริษัท เพราะทำให้การทำงานคล่องตัว	3.53	0.928	เห็นด้วยมาก
2.ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและกฎเกณฑ์ต่างๆ	3.07	1.010	เห็นด้วยปานกลาง
3.ผู้บังคับบัญชาบริหารงานได้ตามนโยบายที่กำหนดไว้	3.53	0.912	เห็นด้วยมาก
4.บริษัทกำหนดนโยบายและกฎเกณฑ์ต่างๆไว้อย่างชัดเจน	3.72	0.938	เห็นด้วยมาก
5.หน่วยงานมีการให้ข้อมูลเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายต่างๆอย่างต่อเนื่อง	3.69	0.893	เห็นด้วยมาก
6.ท่านมีความรู้สึกต่องานที่ทำอยู่ว่าเป็นงานที่สร้างสรรค์เป็นประโยชน์	3.76	0.8800	เห็นด้วยมาก
7.งานที่ท่านทำมีความชัดเจนบอกให้รู้ว่าทำอะไรและดำเนินการอย่างไร	3.81	0.803	เห็นด้วยมาก
8.ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงาน ไม่ต้องทำตามคำสั่งอย่างเดียว	3.55	0.880	เห็นด้วยมาก

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.9 (ต่อ): ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามกระบวนการในการทำงาน

กระบวนการในการทำงาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลค่า
9.หน่วยงานของท่านมีการปรับปรุงขั้นตอนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ	3.76	0.903	เห็นด้วยมาก
10.หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับขั้นตอนการปฏิบัติงาน	3.79	0.865	เห็นด้วยมาก
รวม	3.62	0.901	เห็นด้วยมาก

จากตาราง 4.9 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยเกี่ยวกับกระบวนการการทำงานมีผลต่อประสิทธิผลในการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 0.901

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับงานที่ทำความชัดเจนบอกให้รู้ว่าทำอะไรและดำเนินการอย่างไร หน่วยงานให้ความสำคัญกับขั้นตอนการปฏิบัติงาน การมีความรู้สึกต่องานที่ทำอยู่ว่าเป็นงานที่สร้างสรรค์เป็นประโยชน์ หน่วยงานของท่านมีการปรับปรุงขั้นตอนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ บริษัทกำหนดนโยบายและกฎเกณฑ์ต่างๆไว้อย่างชัดเจน หน่วยงานมีการให้ข้อมูลเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายต่างๆอย่างต่อเนื่อง การมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานไม่ต้องทำตามคำสั่งอย่างเดียว ผู้บังคับบัญชาบริหารงานได้ตามนโยบายที่กำหนดไว้ การรู้สึกพอใจในนโยบายและกฎเกณฑ์ต่างๆของบริษัทเพราะทำให้การทำงานคล่องตัว และการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและกฎเกณฑ์ต่างๆ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81, 3.79, 3.76, 3.76, 3.72, 3.69, 3.55, 3.53, 3.53, 3.07 ตามลำดับ โดยมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.803, 0.865, 0.880, 0.903, 0.938, 0.893, 0.880, 0.912, 0.928, 1.010 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 : ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามระดับจิตวิทยาในการทำงาน

จิตวิทยาในการทำงาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลค่า
1.ท่านคิดว่ารายได้ที่ได้เพียงพอต่อค่าครองชีพ	3.22	1.063	เห็นด้วยปานกลาง
2.ท่านคิดว่ารายได้ที่ได้รับเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ทำ	3.35	1.039	เห็นด้วยปานกลาง
3.การขึ้นเงินเดือนแต่ละชั้นมีความเหมาะสม	3.35	0.959	เห็นด้วยปานกลาง
4.งานที่ทำอยู่มีความมั่นคงต่ออนาคตของท่าน	3.49	1.028	เห็นด้วยมาก
5.ท่านคิดว่ารายได้เหมาะสมกับคุณวุฒิของท่าน	3.45	1.035	เห็นด้วยมาก
6.ท่านได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหา	3.70	0.933	เห็นด้วยมาก
7.ท่านสามารถประสานงานกับบุคคลอื่นได้อย่างราบรื่น	3.85	0.748	เห็นด้วยมาก
8.สวัสดิการและค่าตอบแทนพิเศษต่างๆ ที่ได้รับมีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่	3.61	0.988	เห็นด้วยมาก
9.บริษัทของท่านจัดทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อสร้างความสุขให้กับพนักงาน	3.50	1.050	เห็นด้วยมาก
10.ท่านมีความรักองค์กรที่ท่านทำงานอยู่	3.96	0.922	เห็นด้วยมาก
รวม	3.55	0.977	เห็นด้วยมาก

จากตาราง 4.10 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยเกี่ยวกับจิตวิทยาการทำงานมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 0.977

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับการมีความรักองค์กรที่ทำงานอยู่ การสามารถประสานงานกับบุคคลอื่นได้อย่างราบรื่น การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาเมื่อมี ปัญหา สวัสดิการและค่าตอบแทนพิเศษต่างๆ ที่ได้รับมีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ บริษัทจัดทำ กิจกรรมต่างๆ เพื่อสร้างความสุขให้กับพนักงาน งานที่ทำอยู่มีความมั่นคงต่ออนาคต การคิดว่ารายได้ เหมาะสมกับคุณวุฒิ การขึ้นเงินเดือนแต่ละขั้นมีความเหมาะสม การคิดว่ารายได้ที่ได้รับเหมาะสมกับ ตำแหน่งงานที่ทำและ การคิดว่ารายได้ที่ได้เพียงพอต่อค่าครองชีพ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96, 3.85, 3.70, 3.61, 3.50, 3.49, 3.45, 3.35, 3.35, 3.22 ตามลำดับ โดยมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.922, 0.748, 0.933, 0.988, 1.050, 1.028, 1.035, 0.959, 1.039, 1.063 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 : ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามระดับประสิทธิผลในการทำงาน

ประสิทธิผลในการทำงาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลค่า
1.ท่านสามารถทำงานเป็นไปตามเป้าหมาย	3.98	0.637	เห็นด้วยมาก
2.ท่านสามารถเรียนรู้งานใหม่ได้เร็ว	3.91	0.689	เห็นด้วยมาก
3.ท่านสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ ลุล่วงได้เป็นอย่างดี	4.12	0.676	เห็นด้วยมาก
4.ท่านมักทำงานทันตามเวลาที่กำหนด	4.07	0.717	เห็นด้วยมาก
5.ท่านมีความกระตือรือร้นและตั้งใจทำงานให้สำเร็จ	4.12	0.683	เห็นด้วยมาก
6.ท่านได้รับคำชมจากเพื่อนร่วมงานและ ผู้บังคับบัญชาเสมอ	3.68	0.833	เห็นด้วยมาก
7.ผลงานของท่านเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน	3.84	0.722	เห็นด้วยมาก
8.ท่านรู้สึกว่าคุณสามารถบริหารงานของท่านได้ดี	3.97	0.752	เห็นด้วยมาก
9.ท่านพอใจในงานที่ทำ	4.04	0.768	เห็นด้วยมาก
10.ท่านพอใจกับรางวัลที่ได้รับจากที่ทำงาน ซึ่งอาจ ไม่ใช่รูปแบบของตัวเงิน เช่นการยกย่องชมเชย	3.73	0.946	เห็นด้วยมาก
รวม	3.95	0.742	เห็นด้วยมาก

จากตาราง 4.11 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยเกี่ยวกับประสิทธิผลในการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 0.742

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับ การสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จลุล่วงได้เป็นอย่างดี ความกระตือรือร้นและตั้งใจทำงานให้สำเร็จ มักทำงานทันตามเวลาที่กำหนด การพอใจในงานที่ทำ การสามารถทำงานเป็นไปตามเป้าหมาย รู้สึกว่าท่านสามารถบริหารงานของท่านได้ดี สามารถเรียนรู้งานใหม่ได้เร็ว ผลงานเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน พอใจกับรางวัลที่ได้รับจากที่ทำงาน ซึ่งอาจไม่ใช่รูปแบบของตัวเงิน เช่นการยกย่องชมเชยและการได้รับคำชมจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาเสมอ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12, 4.12, 4.07, 4.04, 3.98, 3.98, 3.91, 3.84, 3.73, 3.68 ตามลำดับ โดยมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.676, 0.683, 0.717, 0.768, 0.637, 0.752, 0.689, 0.722, 0.946, 0.833 ตามลำดับ

4.2 การรายงานด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ซึ่งได้แก่ การวิเคราะห์สมมติฐาน ทั้ง 3 ข้อ โดยมีการใช้สถิติวิจัย ดังนี้

4.2.1 สมมติฐานข้อที่ 1 จะใช้สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อศึกษาว่าตัวแปรลักษณะบุคคล ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการทำงาน ดังปรากฏผลดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 : ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณของตัวแปรลักษณะบุคคลและความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

	สัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta)	ค่า t	Sig (P - Value)
1. ปัจจัยลักษณะบุคคล	.408	7.983	.000*
2. ปัจจัยความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน	.206	4.075	.000*
3. ปัจจัยความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	.209	4.903	.000*

$R^2 = 0.498$, $F\text{-Value} = 130.525$, $n = 400$, $P\text{-Value} \leq 0.05^*$

ค่า P ปัจจัยลักษณะบุคคลเท่ากับ $0.000 < 0.05$ ดังนั้นตัวแปรปัจจัยลักษณะบุคคลสามารถนำมาใช้พยากรณ์ถึงประสิทธิผลในการทำงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.408

ค่า P ปัจจัยความสัมพันธ์กับหัวหน้างานเท่ากับ $0.000 < 0.05$ ดังนั้นตัวแปรปัจจัยความสัมพันธ์กับหัวหน้างานสามารถนำมาใช้พยากรณ์ถึงประสิทธิผลในการทำงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.206

ค่า P ปัจจัยความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเท่ากับ $0.000 < 0.05$ ดังนั้นตัวแปรปัจจัยความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานสามารถนำมาใช้พยากรณ์ถึงประสิทธิผลในการทำงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.209

สรุปได้ว่าตัวแปรอิสระทุกตัวสามารถใช้ในการพยากรณ์ถึงประสิทธิผลในการทำงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยปัจจัยลักษณะบุคคลมีอิทธิพลมากที่สุด รองลงมาคือปัจจัยความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและปัจจัยความสัมพันธ์กับหัวหน้างานตามลำดับ

4.2.2 สมมติฐานข้อที่ 2 จะใช้สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) เพื่อศึกษาว่า ตัวแปรกระบวนการการทำงาน มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการทำงาน ดังปรากฏผลดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 : ผลการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่ายของตัวแปรปัจจัยกระบวนการการทำงาน

	สัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta)	ค่า t	Sig (P - Value)
1.ปัจจัยกระบวนการการทำงาน	.592	14.641	.000*

$R^2 = 0.350$, $F\text{-Value} = 214.345$, $n = 400$, $P\text{-Value} \leq 0.05^*$

ค่า P ปัจจัยกระบวนการการทำงานเท่ากับ $0.000 < 0.05$ ดังนั้นตัวแปรปัจจัยกระบวนการการทำงานสามารถนำมาใช้พยากรณ์ถึงประสิทธิผลในการทำงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.592

สรุปได้ว่าตัวแปรอิสระนี้สามารถใช้ในการพยากรณ์ถึงประสิทธิผลในการทำงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.2.3 สมมติฐานข้อที่ 3 จะใช้สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) เพื่อศึกษาว่า ตัวแปรด้านจิตวิทยา มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการทำงาน ดังปรากฏผลดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 : ผลการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่ายของตัวแปรปัจจัยด้านจิตวิทยา

	สัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta)	ค่า t	Sig (P - Value)
1.ปัจจัยด้านจิตวิทยา	.575	14.028	.000*

$R^2 = 0.331$, $F\text{-Value} = 196.774$, $n = 400$, $P\text{-Value} \leq 0.05^*$

ค่า P ปัจจัยด้านจิตวิทยาเท่ากับ $0.000 < 0.05$ ดังนั้นตัวแปรปัจจัยด้านจิตวิทยาสามารถนำมาใช้พยากรณ์ถึงประสิทธิผลในการทำงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.575

สรุปได้ว่าตัวแปรอิสระนี้สามารถใช้ในการพยากรณ์ถึงประสิทธิผลในการทำงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

บทที่ 5

บทสรุป

บทสรุปการวิจัยเรื่องลักษณะบุคคลและความสัมพันธ์ กระบวนการการทำงาน และจิตวิทยาในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร มีบทสรุปสามารถอธิบายได้ดังนี้

- 5.1 สรุปผลการวิจัย
- 5.2 การอภิปรายผล
- 5.3 ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้
- 5.4 ข้อเสนอแนะในการทดลองครั้งต่อไป

5.1 สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยจะนำเสนอใน 2 ส่วน ดังนี้

5.1.1 การสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ซึ่งได้แก่ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ผลการวิเคราะห์พบว่า

กลุ่มประชากรผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานบริษัทเอกชนบริเวณเขตปทุมวันทั้งเพศชายและหญิงมีจำนวนที่แตกต่างกัน คือ เพศชายจำนวน 131 คน และเพศหญิงจำนวน 269 คน รวมเป็น 400 คน เพศชายคิดเป็นร้อยละ 32.8 คน และเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 67.2

อายุของกลุ่มตัวอย่างของประชากรโดยอายุน้อยกว่า 25 ปี 78 คน อายุระหว่าง 25 – 34 ปี จำนวน 122 คน อายุระหว่าง 35 – 44 ปี จำนวน 104 คน และอายุ 45 ปีขึ้นไป จำนวน 96 คน โดยคิดเป็นร้อยละได้แก่ต่ำกว่า 25 ปี ร้อยละ 19.5 ช่วงอายุ 25 - 34 ปีคิดเป็นร้อยละ 30.5 ช่วงอายุ 35 - 45 ปีคิดเป็นร้อยละ 26.0 และ อายุ 45 ปีขึ้นไปคิดเป็นร้อยละ 24.0

สถานภาพสมรสของกลุ่มตัวอย่างพนักงานบริเวณเขตปทุมวัน มีจำนวนผู้มีสถานะโสด สูงที่สุดจำนวน 229 คนคิดเป็นร้อยละ 57.0 สถานภาพสมรสคิดจำนวน 150 คนคิดเป็นร้อยละ 37.2 และสถานะหย่า หม้ายหรือหย่าร้างมีจำนวน 21 คนคิดเป็นร้อยละ 5.2

กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษามีการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรีเป็นจำนวน 132 คนคิดเป็นร้อยละ 33.0 ระดับปริญญาตรี จำนวน 227 คนคิดเป็นร้อยละ 56.8 ระดับปริญญาโทหรือสูงกว่าจำนวน 41คนคิดเป็นร้อยละ 10.2

กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษามีระยะเวลาในการทำงาน น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 17.0 ระยะเวลาทำงานระหว่าง 1 – 3 ปี จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 23.8 ระยะเวลา

ทำงานระหว่าง 4 – 6 ปี จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 20.8 และ ระยะเวลาทำงาน 7 ปี ขึ้นไปมีจำนวน 154 คน คิดเป็นร้อยละ 38.5

2. ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลการศึกษาลักษณะบุคคลและความสัมพันธ์ กระบวนการการทำงาน และจิตวิทยาในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

2.1 ลักษณะบุคคลและความสัมพันธ์ ที่มีผลต่อประสิทธิผลการทำงาน สำหรับผลการพิจารณาเป็นรายด้าน ระดับลักษณะบุคคล ระดับความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน และระดับความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 3.86 และ 3.88 ตามลำดับ และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.789, 0.846 และ 0.814 ตามลำดับ

2.2 กระบวนการการทำงาน ที่มีผลต่อประสิทธิผลในการทำงาน อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.901

2.3 จิตวิทยาการทำงาน ที่มีผลต่อประสิทธิผลในการทำงาน อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.55 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.977

5.1.2 การสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ซึ่งได้แก่การสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลของสมมติฐานทั้ง 3 ข้อ ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 : ลักษณะบุคคลและความสัมพันธ์ด้านลักษณะบุคคล ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีผลต่อประสิทธิผลในการทำงานที่แตกต่างกันของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร

สถิติที่ใช้ทดสอบ คือ สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ผลการวิเคราะห์พบว่าปัจจัยลักษณะบุคคล ปัจจัยความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน และ ปัจจัยความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

สมมติฐานที่ 2 : กระบวนการการทำงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร

สถิติที่ใช้ทดสอบ คือ สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis)

ผลการวิเคราะห์พบว่าปัจจัยกระบวนการการทำงาน มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

สมมติฐานที่ 3: จิตวิทยาในการทำงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร

สถิติที่ใช้ทดสอบ คือ สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis)

ผลการวิเคราะห์พบว่าจิตวิทยาในการทำงาน มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

5.2 การอภิปรายผล

การศึกษาลักษณะบุคคลและความสัมพันธ์ กระบวนการการทำงาน และจิตวิทยาในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร

การศึกษาลักษณะบุคคลและความสัมพันธ์ กระบวนการในการทำงานและจิตวิทยาในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร ผู้ศึกษาขอเสนอการอภิปรายผล ดังนี้

ด้านลักษณะบุคคลและความสัมพันธ์ พนักงานมีความเต็มใจทำงานที่ได้รับมอบหมาย ถ้าหากพนักงานมีความพอใจในงานที่ทำ ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีความตั้งใจในและใส่ใจในการทำงาน ดังนั้นบริษัทต่างๆ จึงจำเป็นต้องทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำซึ่งจะนำไปสู่การเกิดประสิทธิผลในการทำงาน ดังนั้นฝ่ายบริหารในองค์กรจึงมีบทบาทที่สำคัญที่จะผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จ หากบริษัทมีการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดี ก็จะสามารถทำให้พนักงานมีความจงรักภักดีในองค์กร มีความผูกพันในองค์กร และจะใช้ความพยายามในการทำงานมากขึ้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นการที่มีสภาพแวดล้อมที่ดี การมีเพื่อนร่วมงานที่ดี และหัวหน้างานที่ดี ย่อมส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิผลในการทำงานในที่สุด และการที่มีหัวหน้างานที่คอยให้คำแนะนำหรือหาทางออก เวลาเกิดปัญหาในการทำงาน ย่อมส่งผลให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ซึ่งจะทำให้การทำงานมีความราบรื่นและผิดพลาดน้อยลง พนักงานมีความเชื่อมั่นในการแก้ไขปัญหาาร่วมกันกับหัวหน้างาน ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร เพราะว่าวัฒนธรรมองค์กร เป็นเครื่องมือที่ดีที่สุดในการสร้างความเจริญเติบโตแบบยั่งยืน (Sustainable growth) ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อประสิทธิผลการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ทั้งนี้เนื่องจากการที่พนักงานมีการเรียนรู้วิธีการทำงานใหม่ ๆ ด้วยความกระตือรือร้นและตั้งใจทำงานให้สำเร็จอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งแสดงถึงความสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จลุล่วงได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้พนักงานยังปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรอยู่เสมอ ๆ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ McGregor (1960) พบว่า คนที่มีความสามารถอาจสร้างหรือพัฒนาไปในทางที่ดีได้ หากเขามีความรู้สึกพอใจในงานที่ทำและสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้ออำนวยการทำงานที่เปิดโอกาสให้บุคคลได้ใช้สมอง ความรู้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มกำลัง เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่สิ่งที่

ดีกว่า และสอดคล้องกับแนวคิดของ Denison (1990) พบว่า วัฒนธรรมองค์การจะส่งผลต่อ ประสิทธิภาพขององค์การเป็นอย่างมาก เมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในองค์การ การ ประพฤติปฏิบัติได้สม่ำเสมอ ซึ่งจะก่อให้เกิดการทำงานที่ประสานกันและสามารถคาดการณ์พฤติกรรม ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้ ทำให้มีวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การที่เหมาะสม ทำให้องค์การมีกรอบและ ทิศทาง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัฐพล ศรีกัตถุญ (2551) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มี ความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน) สำนักงานอาคารกลาสเฮ้าส์รัชดาภิเษก พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ ได้แก่ ความรู้สึกใน การเป็นเจาของงานที่ทำ ความน่าสนใจของลักษณะงานที่ทำ พนักงานได้รับการช่วยเหลือเมื่อเกิด ปัญหาในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงานมีความเหมาะสม และพนักงานได้รับ การชมเชยเมื่อขยันทำงาน ผู้บริหารระดับสูงมีภาวะผู้นำที่ดีในส่วนของงานของพนักงานสามารถแสดง ความคิดเห็นได้พนักงานมีความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์โดยรวมของธนาคาร ผู้จัดการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงานในส่วนของงานของพนักงาน ผู้บังคับบัญชาทำ หน้าที่ในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานเป็นอย่างดีเยี่ยม พนักงานเชื่อว่ามีโอกาสในการพัฒนาตัวเองสำหรับการทำงานในธนาคารแห่งนี้ธนาคารให้ข้อมูลและ ทรัพยากรที่จำเป็นต่อการจัดการหน้าที่ของงานของพนักงานได้อย่างเหมาะสม ในส่วนของงานของ พนักงาน บุคคลจะได้รับการปฏิบัติด้วยความเคารพนับถือไม่ว่าผลงานของเขาจะเป็นอย่างไร

ด้านกระบวนการในการทำงาน จากการศึกษาพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในการที่มี ความชัดเจนในขั้นตอนการทำงาน มีขั้นตอนว่าอะไรที่ต้องทำก่อน และมีวิธีการดำเนินงานที่ชัดเจน มี การปรับปรุงขั้นตอนในการทำงานอยู่อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งพนักงานมีความรู้สึกที่ตัวเองมีส่วนร่วมในการ ปรับปรุงกระบวนการ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน และงานที่ทำนั้นมีประโยชน์ ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของ รัฐพล ศรีกัตถุญ (2551) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของการ ปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน) สำนักงานอาคารกลาสเฮ้าส์รัชดาภิเษก พบว่าพนักงานเห็นด้วยในการหาวิธีแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน พนักงานมีส่วนร่วมในการ ทำงาน พนักงานมักจะค้นพบวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม พนักงานมักจะผลิตผลงานที่ดี เลิศ และปัจจุบันพนักงานมักจะทำงานได้ดีกว่าโดยเฉลี่ยของคนส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ เห็นด้วย และจากผลการวิจัยแม้ว่าหัวข้อการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและกฎเกณฑ์ต่างๆ จะ ได้รับคะแนนที่ต่ำ ก็ไม่ใช่สิ่งที่ผู้บริหารจะละเลย ควรอาจให้เขามีส่วนร่วมในนโยบายที่มีผลกระทบต่อ สภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อให้พนักงานมีรู้สึกมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน

ด้านจิตวิทยาในการทำงาน จากการวิจัยพบว่าหัวข้อที่ได้คะแนนสูงสุดได้แก่ พนักงานมีความ รักองค์การที่ทำอยู่ รองลงมาคือ มีการประสานงานกับเพื่อนกับบุคคลอื่นอย่างออกราบรื่น รวมทั้ง การได้รับความเป็นธรรมและสวัสดิการและค่าตอบแทนต่างๆ พนักงานทำงานเพื่อหวังสิ่งตอบแทนทั้ง

ที่เป็นตัวเงินและที่ไม่เป็นตัวเงิน องค์กรจะต้องสร้างสิ่งจูงใจให้สอดคล้องกับความต้องการของ พนักงานตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ในแต่ละขั้นก็จะมีสิ่งจูงใจที่แตกต่างกัน เช่น

1. ความต้องการทางกาย สิ่งจูงใจ คือ ค่าตอบแทน ค่าจ้าง เงินเดือน วันหยุด เวลา พัก และสวัสดิการ
 2. ความต้องการทางด้านความปลอดภัย สิ่งจูงใจ คือ เงินสงเคราะห์ และ ความมั่นคงของงาน
 3. ความต้องการความเป็นเจ้าของและความรัก สิ่งจูงใจ คือ สัมพันธภาพที่ดีในหน่วยงาน การทำงานเป็นทีม ไมตรีจิตของเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น
 4. ความต้องการการยอมรับ สิ่งจูงใจ คือ ตำแหน่งงาน การยอมรับจากสังคม เป็นต้น
 5. ความต้องการความสำเร็จ สิ่งจูงใจคือ งานที่ท้าทาย อำนาจการตัดสินใจ เป็นต้น
- ซึ่งพนักงานแต่ละคนจะมีลำดับขั้นความต้องการที่หลากหลาย จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะบริหาร ความต้องการที่หลากหลายโดยใช้เครื่องมือที่แตกต่างกันทั้งแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินเพื่อจูงใจให้พนักงานแต่ละคนทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นเป้าหมายสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของธนกฤต วัฒนกุล (2551) ที่กล่าวว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อปัจจัย แรงจูงใจในการทำงาน ด้านลักษณะของงานและด้านความรับผิดชอบอยู่ในระดับมาก และด้าน ความสัมพันธ์ของหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน ด้านความมั่นคงในงาน และด้านตำแหน่งงานอยู่ในระดับ มาก ส่วนด้านรายได้ และสวัสดิการอยู่ในระดับปานกลาง

5.3 ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้

ผลวิจัยที่ได้ สามารถนำไปเป็นแนวทางในการ ปรับปรุงนโยบายบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน องค์กรได้ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน ได้ดังต่อไปนี้

5.3.1. ปัจจัยลักษณะบุคคล พบว่า พนักงานมีความเต็มใจในงานที่ได้รับมอบหมาย มีความ มุ่งมั่น กระตือรือร้นในการทำงาน และเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ดี แสดงว่าส่วนใหญ่พนักงานมีทัศนคติ ในการทำงานที่ดี ในการที่จะผลักดันให้พนักงานเหล่านี้ให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ มี ประสิทธิภาพในการทำงานที่ดี สามารถทำได้ง่าย ขึ้นอยู่กับปัจจัยการจูงใจที่เหมาะสม สภาพแวดล้อมใน การทำงานที่ดี ก็จะทำให้พนักงานเหล่านี้ผลักดันตัวเองให้มีประสิทธิภาพในการทำงานยิ่งขึ้น ในทาง กลับกัน ถ้าองค์กรไม่ตอบสนองต่อการจูงใจให้พนักงานทำงานให้ดียิ่งขึ้น พนักงานเหล่านั้นจะมี ปฏิกริยาในทางลบต่อองค์กร และผลการวิจัยพบว่าปัจจัยในด้านการพัฒนาพนักงานและโอกาสใน การก้าวหน้าในอาชีพมีค่าเฉลี่ยที่ต่ำสุดในมุมมองของพนักงาน ซึ่งผู้บริหารองค์กรจะต้องทำการ ตรวจสอบว่าเป็นข้อเท็จจริงหรือการเข้าใจผิดของพนักงาน หรืออาจเกิดจากปัญหาในการสื่อสารจาก ระดับบนสุดกับพนักงานระดับล่าง การจูงใจในการทำงานโดยการจ่ายเงินหรือผลตอบแทนนั้น อาจจำ

พนักงานระดับหัวหน้าก็ได้ แต่ไม่เพียงพอที่จะซื้อใจพนักงานเหล่านี้ให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพที่สุดได้ การสร้างวัฒนธรรมการทำงาน แรงกระตุ้น และทีมงานที่พร้อมที่จะทำงานหนัก จึงไม่ใช่สิ่งที่ง่าย แต่ก็ เป็นสิ่งท้าทายสำหรับองค์กรที่จะก้าวเข้าสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน ตัวอย่างการ ประยุกต์ในการการทำงาน เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น

5.3.1.1 การมีน้ำใจและการกล่าวชื่นชม

พนักงานในองค์กรทุกคนต้องการสิ่งนี้ และนี่เป็นการกระทำที่ง่ายที่สุดที่จะให้แก่ลูกน้อง แต่ จะดีที่สุดและให้ผลดีเกิดคาดหวังมาจากผู้บริหารระดับสูง กล่าวชื่นชมในทุกการพัฒนาในทางที่ดีขึ้นที่ เห็นว่าสมาชิกในทีมได้กระทำ เมื่อคุณรู้สึกว่าการยกย่องชื่นชมแบบตัวต่อตัวเป็นสิ่งที่ดีอย่างไม่ขัด เชนแล้ว จงกล่าวชมผู้ได้บังคับบัญชาต่อหน้าคนอื่น

5.3.1.2 การกำจัด “หัวหน้า” ในองค์กร

โครงการที่ขาดผู้จัดการ ดูเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องนัก แต่ก็ควรจะลองดู การเปลี่ยนโครงสร้างการ ทำงานให้เสมือนการตัดผู้จัดการหรือซูเปอร์ไวเซอร์ออก และมอบหมายให้พนักงานร่วมทำงานเป็นทีม เวิร์ค มากกว่าที่จะให้ทุกคนต้องคอยรายงานความคืบหน้าต่างๆให้แก่คนเพียงคนเดียว ทุกคนทำ หน้าที่เสมอกัน ไม่มีใครเด่นกว่าใคร นี่จะทำให้งานเดินหน้าเร็วขึ้น ทุกคนพร้อมที่จะมาทำงานแต่หัว วัน และยินดีที่จะกลับบ้านดึกบ้าง และยินดีที่จะสละพลังกายและพลังใจเพื่อให้งานลุล่วง

5.3.1.3 ถ่ายทอดความคิดให้ผู้บังคับบัญชา

ไม่มีใครชอบที่ถูกสั่งให้ทำอะไร แทนที่จะคอยขี้นิวส์ว่าอยากได้อะไร ร้องขอพวกเขาให้ ช่วย ในวิธีที่ทำให้พวกเขา รู้สึกว่าพวกเขาอยากเสนอไอเดียใหม่ๆ อาทิเช่น เปลี่ยนจากคำว่า "ผมอยาก ให้คุณแบบนี้" เป็น "คุณคิดว่านี่จะเป็นความคิดที่ดีหรือเปล่าหากเราทำแบบนี้?" ซึ่งทำให้ลูกน้องมี ความรู้สึกที่ตัวเองมีความสำคัญในองค์กร จึงมีความเต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มที่

5.3.1.4 งดการวิพากษ์วิจารณ์หรือตำหนิ

ไม่มีใครต้องการได้ยินว่าพวกเขาทำอะไรผิด ลองพยายามชักจูงให้คนอื่นเปลี่ยนแปลงตนเอง ในทางอ้อม เพื่อให้เรียนรู้จากความผิดของตน และแก้ไข หรือไม่ก็เปลี่ยนเป็นการสนทนาและพูดถึง ปัญหาและหนทางแก้ไข ซึ่งย่อมดีกว่าการกล่าวตำหนิกันซึ่งๆหน้า

5.3.1.5 ให้ทุกคนได้แสดงบทบาทผู้นำ

แสดงความชื่นชมถึงจุดแข็งของผู้ที่ทำงานได้ดี เพื่อให้พวกเขาได้เห็นถึงความยอดเยี่ยมของ ตน เพื่อให้เป็นตัวอย่างแก่บุคคลอื่น คุณจะต้องตั้งเป้าให้สูง และพวกเขาก็จะมีแรงกระตุ้นเพื่อที่จะ รักษาความสามารถของตนในฐานะผู้นำ

5.3.1.6 แสดงการจดจำและให้รางวัลเล็กๆน้อยๆ

ทั้งสองสิ่งนี้สามารถเกิดขึ้นได้ในหลายรูปแบบ -แสดงการทักทายใครสักคนหนึ่งในระหว่าง การประชุม ซึ่งเธอหรือเขาคอนั้นเข้าร่วม จัดการประกวดหรือแข่งขันเกมส์ และจัดผลคะแนนเพื่อให้

ทุกคนได้เห็น รวมถึงการตบรางวัลเล็กๆน้อยๆก็ไม่ใช่ว่าเรื่องเสียหาย หรือจะเป็นการเลี้ยงอาหารเย็น ถ้วยรางวัล ตัวเครื่องบิน หรือบัตรของขวัญ

5.3.1.7 การจัดกิจกรรมเป็นกลุ่ม

การจัดกิจกรรมเป็นกลุ่ม เช่น การจัดปิคนิกนอกสถานที่ งานวันเกิด หรือกิจกรรมอื่นๆ และสามารถจัดได้ตลอดทั้งปีโดยไม่ต้องรอวันหยุดหรือโอกาสสำคัญของบริษัท เพื่อแสดงให้เห็นว่าคุณให้ความสำคัญต่อทุกกิจกรรม ซึ่งจำทำให้พนักงานมีความรักใคร่ กลมเกลียวกัน ซึ่งจะทำให้ลดช่องว่างระหว่างบุคคล ซึ่งจะส่งผลถึงประสิทธิผลในการทำงานในที่สุด

5.3.1.8 การแบ่งปันความสำเร็จและความล้มเหลว

เมื่อกิจการบริษัทไปได้สวย จัดงานเลี้ยงขอบคุณ ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีที่สุดที่แสดงให้เห็นว่าบริษัทต้องการขอบคุณต่อการทำงานอย่างหนักของพนักงานทุกคน ทำในสิ่งที่แตกต่างจากปกติ เพื่อแสดงให้เห็นพวกเขาทราบว่าความตั้งใจทำให้พวกเขามากเพียงใดที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ แต่หากพบกับข่าวร้ายหรือความล้มเหลว จงเปิดเผยให้พวกเขาทราบ หากคุณคาดหวังการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง พนักงานทุกคนสมควรได้รับทราบถึงจุดยืนของบริษัท ที่สำคัญ จงซื่อสัตย์และโปร่งใส

5.3.2. กระบวนการในการทำงาน ถ้าในองค์กรมีการส่งเสริมและเปิดโอกาสให้พนักงานมีการปรับปรุงกระบวนการในการทำงานและพัฒนาระบบการทำงานขึ้นมาใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการทำงาน จะทำให้พนักงานมีการตื่นตัวในการทำงานและมีความภูมิใจในผลงานของตนเอง ซึ่งทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชนโดยส่วนใหญ่ได้ให้ความสำคัญในการปรับปรุงกระบวนการทำงานแทบทั้งสิ้น ซึ่งอาจใช้ระบบต่างๆ ที่แตกต่างกันไป เช่น PDCA, Business Process Management, Value Chain, Kaizen เป็นต้น ซึ่งบริษัทที่นำระบบ Kaizen ไปใช้งานที่มีชื่อเสียงได้แก่ Toyota, Unilever เป็นต้น โดยกลยุทธ์การบริหารแบบ kaizen นั้น คือวิธีการที่ผู้บริหารจะมอบความไว้วางใจ ความมั่นใจทั้งหมดไว้กับพนักงานทุกๆคน ในองค์กร ให้ดูแลและพัฒนาขีดความสามารถของทั้งตนเอง และระบบการผลิตให้ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ด้วย “แบบแผนในการปฏิบัติ” ไม่ใช่ “ระเบียบปฏิบัติ” ที่มีอยู่ก่อนหน้านี้ก็คือความสมบูรณ์แบบที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้อีก ส่วนในด้านพนักงานนั้น วิธีแบบ kaizen นั้น จะเป็นการทำกิจกรรมซ้ำๆ กันในแต่ละวัน โดยไม่ใช่การปฏิบัติเพียงให้ครบหรือเพียงผ่านไปเท่านั้น แต่ให้มีจิตใจจดจ่ออย่างมีสมาธิกับคำถาม แยกแยะ วิเคราะห์และค้นหาคำตอบในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เป็นคำถามสำหรับตนเอง และวันรุ่งขึ้นก็จะทำอย่างนี้อีกเพื่อมุ่งหวังที่จะค้นหาคำตอบให้ได้นั่นเอง ซึ่งสอดคล้องกับวงจร PDCA แบบต่อเนื่อง ที่มีการพัฒนา (Improvement) นั่นเอง ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มคุณภาพการผลิต ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คุณภาพการให้บริการ อันจะนำไปสู่ความพึงพอใจของผู้ให้บริการ ผู้บริโภค นั่นเอง หรือกล่าวโดยสรุปได้ว่า มีการพัฒนาและปรับปรุงส่วนที่เกี่ยวข้องกัน คือ บุคลากร, เครื่องมือ, งบประมาณ, และเทคนิคการจัดการ เพื่อให้การทำงานก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้ผลการศึกษาในครั้งนี้สามารถขยายต่อไปในทัศนที่กว้างขวางขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ในการอธิบายปรากฏการณ์และปัญหาทางด้านประสิทธิผลในการทำงาน หรือปัญหาอื่น ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกัน ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะประเด็นสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไปดังนี้

5.4.1. แนะนำให้ทำการศึกษาโดยเพิ่มกลุ่มประชากร/กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มอื่นๆ ในสถานที่ที่แตกต่างกัน เพื่อเพิ่มความหลากหลายของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

5.4.2. ควรศึกษากับตัวแปรอื่นๆ ที่อาจมีความเกี่ยวข้องกับตัวแปรที่กำลังศึกษาอยู่ เช่น บรรยากาศในที่ทำงาน ภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม เป็นต้น เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานต่อไป

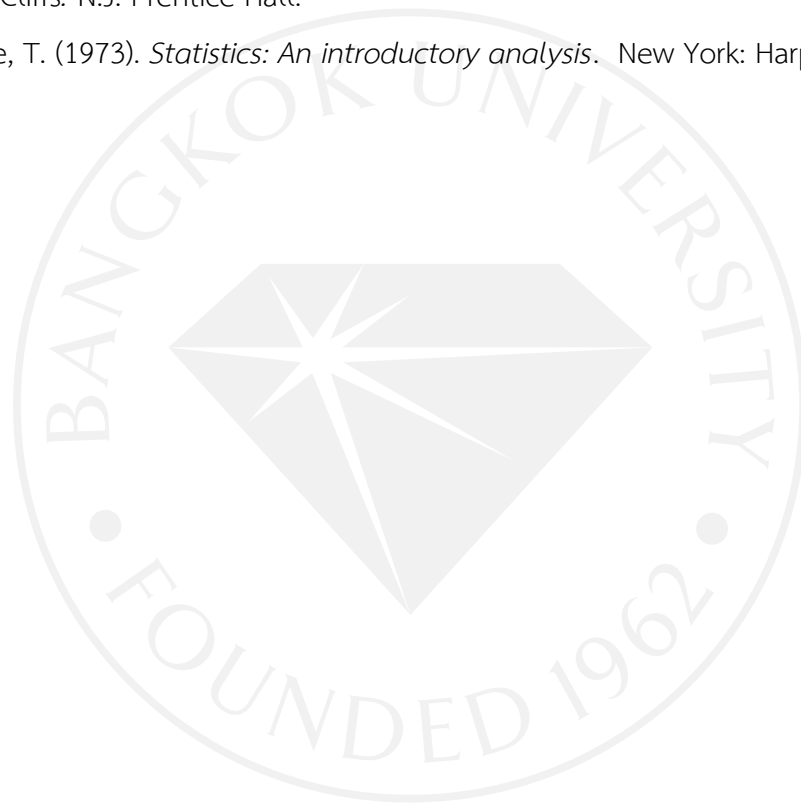
5.4.3. ควรมีการศึกษาในเชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร เพื่อให้ได้ทราบถึงปัจจัยที่แท้จริงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงาน เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานให้ถูกแนวทางอย่างแท้จริง

บรรณานุกรม

- กัลยา วาณิชย์บัญชา. (2544). *การวิเคราะห์สถิติ: สถิติเพื่อการตัดสินใจ* (พิมพ์ครั้งที่5). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิตราวรรณ ถาวรวงศ์กุล. (2554). *การศึกษาปัจจัยกระบวนการทัศนทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2551). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ณัฐฐา หวังพิทักษ์. (2552). *ปัจจัยส่งเสริมการทำงานที่มีต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นทีมของพนักงานบริษัท Intuitive logistic Resources co.ltd.* การศึกษาเฉพาะบุคคลปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ทิพาชาติ เมฆสุวรรณค์. (2543). *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2535). *องค์การและการบริหาร : การศึกษาการจัดการแผนใหม่*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2543). *ทฤษฎีการจูงใจ* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.
- ธนภุต วัฒนากุล. (2551). *ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัทสายไฟฟ้าบางกอกเคเบิ้ล จำกัด*. การค้นคว้าแบบอิสระ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2557). *การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลด้วย SPSS และ AMOS*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ปริทรรศน์ พันธุ์บรรยงก์. (2545). *TQM ภาคปฏิบัติ: เทคนิคการแก้ปัญหาแบบ “สียามา”*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น).
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2532). *จิตวิทยาการบริหารบุคคล*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- พิชญ์ณัฐฐา งามมีศรี. (2552). *การประเมินโครงการพัฒนาความปลอดภัยด้านอาหารในโรงเรียนของสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา กระทรวงสาธารณสุข*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2531). *ทฤษฎีองค์การสำหรับรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พินิจ หนูเกตุ. (2551). *วัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพองค์กรในเขตพื้นที่การศึกษาศุวราชบุรี*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- รัฐพล ศรีกัตถัญญ. (2551). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน) สำนักงานอาคารกลาสเฮ้าส์รัชดาภิเษก*. สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2546). *ทฤษฎีองค์การ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2547). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่นอินโดไชนา.
- วิภาส ทองสุทธิ. (2552). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ : อินทภาษ.
- วีระพล บดีรัฐ. (2543). *PDCA วงจรสู่ความสำเร็จ*. กรุงเทพฯ: ประชาชน.
- สุภารัตน์ อ่อนละเอียด. (2551). *วัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลองค์กร: กรณีศึกษา กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. (2540). *วัฒนธรรมองค์การ: แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์*. กรุงเทพฯ: โฟร์เพช.
- สมยศ นาวิการ. (2533). *การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: กรุงเทพมหานคร.
- สมยศ นาวิการ. (2538). *การบริหาร*. กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า.
- สุพจน์ ศรีสันเทียะ. (2550). *ประสิทธิผลในการนำแผนพัฒนาสามปีขององค์การบริหารส่วนจังหวัดไปปฏิบัติ: ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การบริหารส่วนจังหวัดพระนครศรีอยุธยา*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- โสพล ปญจะวิสุทธิ. (2541). *ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารกิจการประปาหมู่บ้าน : ศึกษาเฉพาะกรณีประปาหมู่บ้านขนาดใหญ่ซึ่งจัดสร้างโดยกรมอนามัยในจังหวัดอุบลราชธานี*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อนุศักดิ์ ฉิ่งไพศาล. (2557). *หลักการและกระบวนการบริหารงานคุณภาพและเพิ่มผลผลิต*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- อัมพร อารังลักษณ์. (2556). *องค์การ : ทฤษฎี โครงสร้าง และการออกแบบ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- Arnold, H.J., & Fredman, D.C. (1986). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Caplow, T. (1964) *Principle of organization*. New York: Barcourt Brace&World.
- Edgar, H. S. (1970). *Organizational psychology* (2nd ed.). N.J.: PrenticeHall,Inc.
- Etzioni, A. (1964). *Modern organization*. New Jersey: Prentice - Hall.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley and Sons.

- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston: Harvard University.
- Maslow, A. H. (1964). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: Mc Grow Hill.
- Robbins, S. P. (1987). *Organization theory: Structure, design and applications* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Robbins, P.S. (1990). *Management theory: Design and applications*. Englewood Cliffs. N.J: Prentice Hall.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis*. New York: Harper and Row.





แบบสอบถาม

เรื่อง การศึกษาลักษณะบุคคลและความสัมพันธ์ กระบวนการทำงาน และจิตวิทยาในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานเขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อประกอบการวิจัยในเรื่อง “การศึกษาลักษณะบุคคลและความสัมพันธ์ กระบวนการทำงาน และจิตวิทยาในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานเขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวิชาการศึกษาระดับบุคคลของนักศึกษาปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

จึงใคร่ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามชุดนี้ให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง ทั้งนี้ ข้อมูลส่วนตัวและความคิดเห็นของท่านจะถูกนำไปใช้ประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่สละเวลาและให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ณ โอกาสนี้

แบบสอบถามชุดนี้ มีทั้งหมด 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะบุคคลและความสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงาน จำนวน 30 ข้อ

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับขบวนการในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงาน จำนวน 10 ข้อ

ตอนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับจิตวิทยาการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงาน จำนวน 10 ข้อ

ตอนที่ 5 ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงาน จำนวน 10 ข้อ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ลงในช่อง ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

1.1 ชาย 1.2 หญิง

2. อายุ

2.1 น้อยกว่า 25 ปี 2.2 25-34 ปี 2.3 35-44 ปี 2.4 45 ปีขึ้นไป

3. สถานภาพ
 3.1 โสด 3.2 สมรส 3.3 หย่า / หม้าย / แยกกันอยู่
4. ระดับการศึกษา
 4.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี 4.2 ปริญญาตรี 4.3 ปริญญาโทหรือสูงกว่า
5. ระยะเวลาในการทำงาน
 5.1 น้อยกว่า 1 ปี 5.2 1 – 3 ปี 5.3 4 – 6 ปี 5.4 7 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 ปัจจัยเกี่ยวกับบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว

- 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	ลักษณะบุคคล					
1	ท่านสามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ดี					
2	ท่านมีความเต็มใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย					
ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
3	ท่านมีความมุ่งมั่น กระตือรือร้น ใส่ใจในการทำงานอย่างเต็มที่ และสุดความสามารถ					
4	งานในหน้าที่ของท่านปัจจุบันเป็นงานที่ท่านชอบและอยากทำ					
5	ท่านคิดว่าท่านมีส่วนช่วยให้เป้าหมายองค์กรสำเร็จลุล่วง					
6	ท่านได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองและสามารถสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพของตน					
7	ท่านมีโอกาสดำเนินการศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม					

8	หน่วยงานของท่านส่งเสริมหรือสนับสนุนให้ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานโดยตลอด					
9	ท่านรู้สึกว่าคุณมีการเรียนรู้ในงานอย่างสม่ำเสมอ					
10	ท่านเข้าใจในขั้นตอนการทำงานที่ได้รับมอบหมาย					
	<u>ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน</u>					
1	ท่านรู้สึกว่าผู้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจในตัวท่าน					
2	ผู้บังคับบัญชาของท่านรับฟังความคิดเห็นของท่านด้วยความเต็มใจ					
3	ผู้บังคับบัญชายอมรับในความรู้ความสามารถในตัวท่าน					
4	มีความเป็นกันเองระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา					
5	ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาของท่านมักให้คำปรึกษา เมื่อท่านมี ปัญหาและความช่วยเหลืออย่างจริงจัง					
6	ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาของท่านมอบหมายงานอย่างสม่ำเสมอ					
7	ผู้บังคับบัญชาของท่านส่งเสริมให้ท่านใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่					
8	ผู้บังคับบัญชาของท่านส่งเสริมให้ท่านมีโอกาสหาความรู้เพิ่มเติม					
9	ผู้บังคับบัญชาของท่านแก้ปัญหาและเรียนรู้ร่วมกันกับท่าน					
10	ผู้บังคับบัญชาของท่านทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงและเป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้					
ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	<u>ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน</u>					
1	เพื่อนร่วมงานมีความสามัคคี ไม่แบ่งพรรค แบ่งพวก					
2	ได้รับความร่วมมือในการทำงานจากเพื่อนร่วมงาน					
3	ท่านเข้ากะเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี					
4	ท่านรู้สึกสนุกเมื่อทำงานกับเพื่อนร่วมงานของท่าน					
5	ท่านสามารถเป็นที่พึ่งพาแก่ผู้ร่วมงานได้เป็นอย่างดี					
6	ท่านสามารถแนะนำเพื่อนร่วมงานให้ปรับปรุงขั้นตอนหรือวิธีการทำงานได้					

7	ท่านกับลูกน้องของท่านทำงานกันอย่างเป็นทีมงาน					
8	ท่านสามารถโน้มน้าวลูกน้องได้ดี					
9	ท่านสามารถบรรเทาความหนักใจของลูกน้องได้					
10	ท่านและเพื่อนร่วมงานมีสัมพันธ์ภาพที่ดี ต่อกันทั้งในและนอกเวลางาน					

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับขบวนการการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว

5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	ท่านรู้สึกพอใจในนโยบาย และกฎเกณฑ์ต่างๆของบริษัท เพราะทำให้การทำงานคล่องตัว					
ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
2	ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและกฎเกณฑ์ต่างๆ					
3	ผู้บังคับบัญชาบริหารงานได้ตามนโยบายที่กำหนดไว้					
4	บริษัทกำหนดนโยบายและกฎเกณฑ์ต่างๆไว้อย่างชัดเจน					
5	หน่วยงานมีการให้ข้อมูลเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายต่างๆอย่างต่อเนื่อง					
6	ท่านมีความรู้สึกต่องานที่ทำอยู่ว่าเป็นงานที่สร้างสรรค์เป็นประโยชน์					
7	งานที่ท่านทำมีความชัดเจนบอกให้รู้ว่าทำอะไรและดำเนินการอย่างไร					
8	ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงาน ไม่ต้องทำตามคำสั่ง					

	อย่างเดียว					
9	หน่วยงานของท่านมีการปรับปรุงขั้นตอนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ					
10	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับขั้นตอนการปฏิบัติงาน					

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับจิตวิทยาในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงาน

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว

5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	ท่านคิดว่ารายได้ที่ได้เพียงพอต่อค่าครองชีพ					
2	ท่านคิดว่ารายได้ที่ได้รับเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ท่านทำ					
ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
3	การขึ้นเงินเดือนแต่ละขั้นมีความเหมาะสม					
4	งานที่ทำอยู่มีความมั่นคงต่ออนาคตของท่าน					
5	ท่านคิดว่ารายได้เหมาะสมกับคุณวุฒิของท่าน					
6	ท่านได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหา					
7	ท่านสามารถประสานงานกับบุคคลอื่นได้อย่างราบรื่น					
8	สวัสดิการและค่าตอบแทนพิเศษต่างๆ ที่ได้รับมีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่					
9	บริษัทของท่านจัดทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อสร้างความสุขให้กับพนักงาน					
10	ท่านมีความรักองค์กรที่ท่านทำงานอยู่					

ตอนที่ 5 ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิผลที่เกิดขึ้นในการทำงาน

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว

5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อ	รายการ	ระดับประสิทธิผลที่เกิดขึ้นในการทำงาน				
		5	4	3	2	1
5.1	ท่านสามารถทำงานเป็นไปตามเป้าหมาย					
5.2	ท่านสามารถเรียนรู้งานใหม่ได้เร็ว					
5.3	ท่านสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จลุล่วงได้เป็นอย่างดี					
ข้อ	รายการ	ระดับประสิทธิผลที่เกิดขึ้นในการทำงาน				
		5	4	3	2	1
5.4	ท่านมักทำงานทันตามเวลาที่กำหนด					
5.5	ท่านมีความกระตือรือร้นและตั้งใจทำงานให้สำเร็จ					
5.6	ท่านได้รับคำชมจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาเสมอ					
5.7	ผลงานของท่านเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน					
5.8	ท่านรู้สึกว่าคุณสามารถบริหารงานของท่านได้ดี					
5.9	ท่านพอใจในงานที่ทำ					
5.10	ท่านพอใจกับรางวัลที่ได้รับจากที่ทำงาน ซึ่งอาจไม่ใช่รูปแบบของตัวเงิน เช่นการยกย่องชมเชย					

** ขอขอบพระคุณในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ **

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ ชื่อสกุล นายชำเลื่อง สุขประวิทย์

อีเมล cham.cs@hotmail.com

ที่อยู่ปัจจุบัน 10/39 ซอยกิ่งแก้ว 25 ถนนกิ่งแก้ว ตำบลราชาเทวะ อำเภอบางพลี สมุทรปราการ
10540

ประวัติการศึกษา พ.ศ. 2552 ปริญญาตรี คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง



มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ข้อตกลงว่าด้วยการอนุญาตให้ใช้สิทธิในวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์

วันที่ 30 เดือน กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๔

ข้าพเจ้า (นาย/นาง/นางสาว) อสิม คุปประวิทย์ อยู่บ้านเลขที่ 10/39
ซอย กิ่งแก้ว ๖ ถนน กิ่งแก้ว ตำบล/แขวง บางเสาธง
อำเภอ/เขต บางพลี จังหวัด สมุทรปราการ รหัสไปรษณีย์ 10540
เป็นนักศึกษาของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ รหัสประจำตัว ๖๕๖๐๒๐/๔๘/1
ระดับปริญญา ตรี โท เอก
หลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา - คณะ บริหารธุรกิจ
ซึ่งต่อไปนี้จะเรียกว่า “ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ” ฝ่ายหนึ่ง และ

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ตั้งอยู่เลขที่ 119 ถนนพระราม 4 แขวงพระโขนง เขตคลองเตย
กรุงเทพมหานคร 10110 ซึ่งต่อไปนี้จะเรียกว่า “ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ” อีกฝ่ายหนึ่ง

ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ และ ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ ตกลงทำสัญญากันโดยมีข้อความดังต่อไปนี้

ข้อ 1. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิขอรับรองว่าเป็นผู้สร้างสรรค์และเป็นผู้มีสิทธิแต่เพียงผู้เดียวในงานสารนิพนธ์/
วิทยานิพนธ์หัวข้อ การศึกษาลักษณะบุคลิกและตามสัมพันธ์ การทำงาน
และจิตวิทยาในการทำงานที่มีประสิทธิภาพของพนักงาน HR ในองค์กร
ในต่างประเทศ กรณีศึกษา
ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ
(ต่อไปนี้จะเรียกว่า “สารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์”)

ข้อ 2. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิตกลงยินยอมให้ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิโดยปราศจากค่าตอบแทนและไม่มี
กำหนดระยะเวลาในการนำสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์ ซึ่งรวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียงการทำซ้ำ ดัดแปลง เผยแพร่
ต่อสาธารณชน ให้เช่าต้นฉบับหรือสำเนา งาน ให้ประโยชน์อันเกิดจากลิขสิทธิ์แก่ผู้อื่น อนุญาตให้ผู้อื่นใช้
สิทธิโดยจะกำหนดเงื่อนไขอย่างหนึ่งอย่างใดด้วยหรือไม่ก็ได้ ไม่ว่าทั้งหมดหรือเพียงบางส่วน หรือการ
กระทำอื่นใดในลักษณะทำนองเดียวกัน

ข้อ 3. หากกรณีมีข้อขัดแย้งในปัญหาสิทธิในสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์ระหว่างผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิกับ
บุคคลภายนอกก็ดี หรือระหว่างผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิกับบุคคลภายนอกก็ดี หรือมีเหตุขัดข้องอื่น ๆ
เกี่ยวกับลิขสิทธิ์ อันเป็นเหตุให้ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิไม่สามารถนำงานนั้นออกทำซ้ำ เผยแพร่ หรือโฆษณา
ได้ ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิยินยอมรับผิดชอบและชดเชยค่าเสียหายแก่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิในความเสียหาย
ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแก่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิทั้งสิ้น

สัญญานี้ทำขึ้นสองฉบับ มีข้อความเป็นอย่างเดียวกัน คู่สัญญาได้อ่านและเข้าใจข้อความในสัญญานี้โดยละเอียดแล้ว จึงได้ลงลายมือชื่อให้ไว้เป็นสำคัญต่อหน้าพยาน และเก็บรักษาไว้ฝ่ายละฉบับ

ลงชื่อ.....ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ
()

ลงชื่อ.....ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ
(ดร.ชนันนา รอดสุทธิ)
ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดและศูนย์การเรียนรู้

ลงชื่อ.....พยาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กฤติกา ลีมลาลัย)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ลงชื่อ.....พยาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกษมสันต์ พิพัฒน์ศิริศักดิ์)
ผู้อำนวยการหลักสูตร/ ผู้รับผิดชอบหลักสูตร