

การศึกษาประสิทธิภาพในการทำงานจากมุมมองของบุคลากร
กลุ่มบริษัท ชัยนันท์ กรณีศึกษา



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
จากมุมมองของบุคลากรกลุ่มบริษัท ชัยนันท์

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 2 กันยายน พ.ศ. 2561



นายภาณุวัฒน์ มินชัยนันท์
ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ,

Ed.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว,

Ph.Ds.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร อาภาศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

รองศาสตราจารย์จุฑามาศ แก้วพิจิตร,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่อง การศึกษาประสิทธิภาพในการทำงานจากมุมมองของบุคลากร กลุ่มบริษัท ชัยนันท์ ตรีศึกษา ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีจากความกรุณาของบุคคลหลายฝ่าย ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณทุกท่าน ภายใต้งานชี้แนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งจากอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วย ศาสตราจารย์ พรเกษม กันตามระ ผู้ซึ่งกรุณาให้คำปรึกษาต่าง ๆ ของวิธีการทำวิจัย และเนื้อหาของสารนิพนธ์ฉบับนี้ โดยเฉพาะการเสียสละเวลาอันมีค่าเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำวิจัย ตลอดจนคณาจารย์ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ผู้มอบความรู้ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำวิจัย และขอขอบพระคุณคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ที่กรุณาให้คำชี้แนะในการพัฒนา จนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณบุคลากร กลุ่มบริษัท ชัยนันท์ จำกัด ผู้ซึ่งสละเวลา ให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย อีกทั้งยังให้คำแนะนำซึ่งเป็นผลดีอย่างยิ่งต่อการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบคุณครอบครัว อันได้แก่ บิดา มารดา พี่และน้อง ผู้เป็นกำลังใจ ให้การสนับสนุนในทุก ๆ เรื่อง

ขอขอบคุณเพื่อน ๆ สาขาการจัดการธุรกิจ BM 18C ที่คอยปลุกดันและให้คำปรึกษาในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ ตลอดจนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความสนุกสนาน มิตรภาพที่มีให้กันเสมอมา

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่มีความสนใจเรื่องประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร และสามารถนำผลการวิจัยนี้ไปเป็นแนวทางในการศึกษาหรือประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป

หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขอรับไว้และขออภัยมา ณ ที่นี้

ภานุวัฒน์ มินชัยนันท์

การศึกษาประสิทธิภาพในการทำงานจากมุมมองของบุคลากร กลุ่มบริษัท ชัยนันท์ กรณีศึกษา
 CASE STUDY OF WORKING EFFICIENCY IN TERM OF CHINANT GROUP EMPLOYEE'S
 PERCEPTION

ภาณุวัฒน์ มินชัยนันท์ 5850429

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ, Ed.D., สุภรัthy สุริยัน
 เกียรติแก้ว, Ph.Ds., ดวงพร อภาศิลป์, Ph.D., รองศาสตราจารย์จุฑามาศ แก้วพิจิตร Ph.D.

บทคัดย่อ

การศึกษาประสิทธิภาพในการทำงานจากมุมมองของบุคลากร กลุ่มบริษัท ชัยนันท์
 กรณีศึกษา ครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและเลือกวิธีเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยคำถาม
 ปลายเปิด กำหนดลักษณะการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ กลุ่มประชากรที่สัมภาษณ์ คือบุคลากร
 ที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายผลิต กลุ่มบริษัท ชัยนันท์ จำนวน 20 คน โดยเมื่อได้ข้อมูลครบถ้วนจึงนำมา
 วิเคราะห์เชิงเนื้อหา ซึ่งมีระยะเวลาในการศึกษาระหว่างเดือนมิถุนายน - กรกฎาคม พ.ศ. 2561

ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ยังขาดความเข้าใจในความหมายของคำว่า
 “ประสิทธิภาพ” โดยเฉพาะ “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน” ซึ่งเป็น “ความสามารถที่ทำให้เกิดผล
 ในการทำงาน” หรือสามารถกล่าวได้ว่าเป็นดัชนีชี้วัดถึงความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้
 ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยมีหลายปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในมุมมองของบุคลากร
 ปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุด ได้แก่ “ความเชื่อมั่นในบริษัท” และส่งผลน้อยที่สุด ได้แก่ “นิสัยส่วนบุคคล”

คำสำคัญ : ประสิทธิภาพ/ ปัจจัย/ มุมมอง/

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง (ถ้ามี)	x
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหาวิจัย	2
1.2 เกี่ยวกับกลุ่มบริษัท ชัยนันท์	2
1.3 คำถามงานวิจัย	2
1.4 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	2
1.5 ขอบเขตของงานวิจัย	3
1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา	3
1.5.2 ขอบเขตด้านประชากร	3
1.5.3 ขอบเขตด้านระยะเวลาการวิจัย	3
1.6 ข้อยกเว้นของงานวิจัย	3
1.7 ประโยชน์ที่จะได้รับจากงานวิจัย	3
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	4
2.1 ความหมายและความแตกต่างระหว่าง “ประสิทธิภาพ (Efficiency)” “ประสิทธิผล (Effectiveness)” และ ผลผลิตภาพ (Productivity)	4
2.1.1 ประสิทธิภาพ (Efficiency)	5
2.1.2 ประสิทธิผล (Effectiveness)	5
2.1.3 ผลผลิตภาพ (Productivity)	5
2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร	6
2.2.1 Maslow's Hierarchy of Needs – Abraham Maslow (1943)	7
2.2.2 Kotter's 8-Step Change Model – John Kotter (1995)	7
2.3 ปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยทั่วไป	7

สารบัญ

	หน้า
	8
	8
	9
บทที่ 3	11
ระเบียบวิธีการวิจัย	11
3.1 รูปแบบของงานวิจัย	11
3.1.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)	11
3.1.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)	12
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	12
3.2.1 แผนกวิศวกรรม (Engineer Department)	12
3.2.2 แผนกผลิตและแผนกบริการรถเครน (Production and Service Department: Crane)	12
3.2.3 แผนกผลิตอุปกรณ์ไฟฟ้าแรงสูง (Production: Hotline Equipment)	13
3.2.4 แผนกผู้รับเหมางานผลิต (Sub-contractor)	13
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	13
3.3.1 การเตรียมตัวก่อนสัมภาษณ์	13
3.3.2 คำถามทั่วไป	13
3.3.3 คำถามหลัก	14
3.3.4 คำถามเพิ่มเติม	14
บทที่ 4	19
ผลการวิจัย	19
4.1 ข้อมูลทั่วไปด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง (Demographic)	19
4.2 การประเมินความรู้และความเข้าใจต่อความหมายของ “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน” ในมุมมองของบุคลากร	23
4.2.1 ในการปฏิบัติงานโดยทั่วไป	23

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.2.2 ในระดับการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ของตน	24
4.2.3 ในมุมมองสมมุติกรณีเจ้าของกิจการ	27
4.3 ความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อ “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน” ในมุมมองของบุคลากร	28
4.3.1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร	28
4.3.2 ปัจจัยด้านองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร	30
4.3.3 ปัจจัยโดยรวมระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านองค์กรที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร	32
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ	36
5.1 อภิปรายผลการวิจัย เกี่ยวกับ “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน” จากมุมมองของ บุคลากร	
5.1.1 ความรู้และความเข้าใจต่อความหมายของ “ประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงาน” ในมุมมองของบุคลากร	36
5.1.2 ความรู้และความเข้าใจต่อความหมายของ “ประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงาน” ในระดับการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ของตน	37
5.1.3 ความรู้และความเข้าใจต่อความหมายของ “ประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงาน” ในมุมมองสมมุติกรณีเจ้าของกิจการ	37
5.2 อภิปรายผลการวิจัย เกี่ยวกับ ความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อ “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน” ในมุมมองของ บุคลากร	37
5.2.1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร	37
5.2.2 ปัจจัยด้านองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร	38
5.2.3 ปัจจัยโดยรวมระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านองค์กรที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร	38

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร	39
5.3.1 แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต ในส่วนของตัวบุคลากร	39
5.3.2 แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต ในส่วนของผู้บริหารและองค์กร	39
5.4 ข้อจำกัดในการวิจัยและข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	40
5.4.1 ข้อจำกัดจากรูปแบบงานวิจัย	40
5.4.2 การเก็บข้อมูลวิจัย	40



สารบัญ (ต่อ)

บรรณานุกรม
ประวัติผู้วิจัย

หน้า
41
43



สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
3.1	การเตรียมการก่อนการสัมภาษณ์	15
3.2	คำถามทั่วไป	16
3.3	คำถามหลัก	17
3.4	คำถามเพิ่มเติม	18
4.1	ข้อมูลทั่วไป เพื่อการจำแนกข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง	19
4.2	ปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร	29
4.3	ปัจจัยด้านองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร	31
4.4	ปัจจัยโดยรวมระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร	33



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหาวิจัย

ปัจจุบันภาคอุตสาหกรรมมีแนวโน้มในการนำเทคโนโลยีและเครื่องจักรทันสมัยต่าง ๆ มาปฏิบัติงานแทนการใช้แรงงานคนอย่างแพร่หลาย โดยมีจุดประสงค์เพื่อลดต้นทุนการผลิต เพิ่มประสิทธิภาพ และสามารถตรวจสอบควบคุมคุณภาพได้อย่างง่ายดาย อย่างไรก็ตาม เราไม่สามารถปฏิเสธได้ว่าทรัพยากรมนุษย์ยังคงเป็นหนึ่งในทรัพยากรที่มีความสำคัญสูงสุดในหลายๆ กลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรม แม้กระทั่งในกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมด้านเทคโนโลยีเอง เช่น Google Inc., Apple Inc., Alibaba Group เป็นต้น หรือกลุ่มอุตสาหกรรมด้านการผลิต เช่น Mitsui Group, General Motors, Foxconn เป็นต้น บริษัทชั้นนำเหล่านี้ล้วนให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพราะทรัพยากรมนุษย์จัดว่าเป็นต้นทุนทางการค้าที่ส่งผลโดยตรงต่อความก้าวหน้าขององค์กร โดยหากพิจารณาถึงองค์ประกอบหลักของธุรกิจ ส่วนใหญ่สามารถลอกเลียนแบบหรือนำมาใช้ระหว่างองค์กรได้ เช่น กลยุทธ์ แผนธุรกิจ ฝั่งองค์กร สภาพแวดล้อม เครื่องจักร เทคโนโลยี ยกเว้นแต่บุคลากรซึ่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้โดยง่าย แต่ต้องอาศัยเวลา ประสบการณ์และการเรียนรู้ส่วนบุคคล จึงทำให้มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่า โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ที่เปิดกว้างไร้พรมแดน ข้อมูลข่าวสาร เวลา สถานที่และเพศสภาพเปิดกว้างอย่างไม่จำกัด การแข่งขันทางด้านทรัพยากรมนุษย์จึงสูงขึ้นอย่างเลี่ยงไม่ได้ในยุคปัจจุบัน ผลกระทบจากการแข่งขันที่สูงขึ้นส่งผลให้องค์กรจำเป็นต้องเพิ่มการลงทุนด้านบุคลากร เช่น อัตราเงินเดือนที่สูงกว่าปกติเพื่อซื้อตัวบุคลากร การจัดฝึกอบรมพัฒนาทักษะเฉพาะด้าน สวัสดิการและการอำนวยความสะดวก เป็นต้น ส่งผลให้เกิดปัญหาหางบประมาณและค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร หลายองค์กรจึงไม่สามารถตอบรับกระแสการลงทุนและการแข่งขันด้านบุคลากรได้อย่างเต็มที่ ในขณะที่เดียวกันองค์กรหลายแห่งจึงหันมาให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร

ผู้วิจัยได้ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพในการศึกษาประสิทธิภาพในการทำงานจากมุมมองของบุคลากรกลุ่มบริษัท ชัยนันท์ ซึ่งเป็นองค์กรขนาดเล็กที่ประสบปัญหาด้านบุคลากร เป้าหมายหลักด้านทรัพยากรบุคคลของกลุ่มบริษัท ชัยนันท์ คือการพัฒนาและสนับสนุนบุคลากรให้มีประสิทธิภาพการทำงานสูงสุด ซึ่งงานวิจัยนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้บริหารทราบถึงปัจจัยต่าง ๆ และให้

ความสำคัญของแต่ละปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์กร

1.2 เกี่ยวกับกลุ่มบริษัท ชัยนันท์

กลุ่มบริษัท ชัยนันท์ เป็นผู้ผลิต ติดตั้ง และเป็นตัวแทนจำหน่ายอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการขนส่งลำเลียง เช่น เทรนพับ เทรนกระเช้า เทรนคืบวัสดุ นอกจากนี้ยังเป็นผู้ผลิตและจัดจำหน่ายอุปกรณ์ไฟฟ้าแรงสูง (Hotline Clamp and Connector) โดยมีพนักงานประมาณ 40 คน บริษัทฯ ได้รับความไว้วางใจ จากทั้งหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ด้วยประสบการณ์ยาวนานกว่า 30 ปี

ภายใต้การเติบโตอย่างต่อเนื่องและการแข่งขันที่สูงขึ้นในปัจจุบัน บริษัทฯ จึงมีนโยบายในการพัฒนาและสนับสนุนให้บุคลากรสามารถปฏิบัติได้งานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเริ่มต้นที่ส่วนการผลิตซึ่งเป็นส่วนที่มีความสำคัญต่อบริษัทและเป็นส่วนที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานมากที่สุด (Core activity)

1.3 คำถามงานวิจัย

ประสิทธิภาพในการทำงานจากมุมมองของบุคลากรในกลุ่มบริษัทชัยนันท์เป็นอย่างไร และมีแนวทางอะไรบ้างที่ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรดีขึ้นกว่าเดิม

1.4 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษาความเข้าใจด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจากมุมมองของบุคลากร
2. เพื่อระบุถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร
3. เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

1.5 ขอบเขตของงานวิจัย

1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยเชิงคุณภาพนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้บริหารทราบถึงสาเหตุที่ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรภายในองค์กรอาจไม่ดีเท่าที่ควร และสามารถนำไปเป็นส่วนประกอบในการพัฒนาและสนับสนุนบุคลากรให้มีประสิทธิภาพการทำงานสูงสุด

1.5.2 ขอบเขตด้านประชากร

ศึกษาและเก็บข้อมูลจากบุคลากร ในกลุ่มบริษัท ชัยนันท์ จำนวน 20 คน แบ่งเป็น บุคลากรประจำ จำนวน 14 คน และบุคลากรรับจ้าง จำนวน 6 คน

1.5.3 ขอบเขตด้านระยะเวลาการวิจัย

เก็บข้อมูลในช่วงเดือน มิถุนายน-กรกฎาคม พ.ศ. 2561

1.6 ข้อยกเว้นของงานวิจัย

เนื่องจากผู้จัดทำงานวิจัยเป็นหนึ่งในกลุ่มผู้จัดการขององค์กร จึงอาจส่งผลต่อการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากบุคลากรภายใต้การบังคับบัญชาในเชิงอคติหรือเกิดความลำเอียงในการให้ข้อมูล

1.7 ประโยชน์ที่จะได้รับจากงานวิจัย

1. เพื่อทราบถึงสาเหตุและความสำคัญที่ทำให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรลดลง
2. เพื่อนำผลที่ได้จากงานวิจัยมาใช้ประโยชน์ในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร
3. เพื่อนำข้อสรุปที่ได้จากงานวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการสนับสนุนและพัฒนา เพื่อให้บุคลากรมีประสิทธิภพยิ่งขึ้น

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สำหรับกลุ่มบริษัท ชัยนันท์ จัดว่าเป็นธุรกิจครอบครัวขนาดเล็ก แม้ว่าจะมีการนำเทคโนโลยี เครื่องทุนแรงต่าง ๆ มาใช้เพื่อลดการพึ่งพาทรัพยากรด้านบุคลากร แต่ก็ไม่อาจปฏิเสธการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรภายในองค์กรได้

โดยภาพรวมแล้ว ประเด็นที่มีการศึกษากันมากคือเรื่องประสิทธิภาพขององค์กรในมุมมองของผู้บริหาร แต่ที่มีการศึกษากันน้อยคือประสิทธิภาพการทำงานจากมุมมองของตัวบุคลากรเอง โดยในการวิจัยเรื่อง "การศึกษาประสิทธิภาพในการทำงานจากมุมมองของบุคลากรในกลุ่มบริษัท ชัยนันท์ กรณีศึกษา" ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารที่เกี่ยวข้อง และสรุปสาระที่สำคัญต่าง ๆ สำหรับการวิจัย ไว้ดังนี้

- 2.1 ความหมายและความแตกต่างระหว่าง “ประสิทธิภาพ (Efficiency)” “ประสิทธิผล (Effectiveness)” และ ผลผลิตภาพ (Productivity)
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 2.3 ปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยทั่วไป

2.1 ความหมายและความแตกต่างระหว่าง “ประสิทธิภาพ (Efficiency)” “ประสิทธิผล (Effectiveness)” และ “ผลผลิตภาพ (Productivity)”

ประสิทธิภาพ (Efficiency) ประสิทธิผล (Effectiveness) และผลผลิตภาพ (Productivity) ล้วนเป็นดัชนีชี้วัดของกระบวนการทำงาน (Process) โดยมีตัวแปรต้นเป็นวัตถุดิบหรือทรัพยากร (Input) และตัวแปรตามเป็นผลลัพธ์ (Output) ที่ได้จากกระบวนการ ซึ่งความหมายของคำทั้งสามมีความแตกต่างกันตามจุดประสงค์ที่ต้องการมุ่งเน้นในของแต่ละกระบวนการ

2.1.1 ประสิทธิภาพ (Efficiency)

ประสิทธิภาพ ตามความหมายของพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 กำหนดไว้ว่า “ความสามารถที่ทำให้เกิดผลในการทำงาน” หรือสามารถกล่าวได้ว่าเป็นดัชนีชี้วัดถึงความสามารถในการจัดสรรทรัพยากร (Input) เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ (Output) ที่ต้องการ โดยหากการ

$$\text{ประสิทธิภาพ (Efficiency)} = \frac{\text{ผลลัพธ์ (Output)}}{\text{ทรัพยากร (Input)}}$$

เพิ่ม/ ลด

ทำงานนั้น (Process) สามารถใช้ทรัพยากรหรือสามารถลดทรัพยากรที่ใช้ลงได้ตามที่กำหนด

กระบวนการนั้นจัดได้ว่ามีประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้าม หากมีการใช้ทรัพยากรมากกว่าที่กำหนดไว้ กระบวนการนั้นสามารถจัดได้ว่าเป็นการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

2.1.2 ประสิทธิภาพ (Effectiveness)

ประสิทธิผล ตามความหมายของพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 กำหนดไว้ว่า “ผลสำเร็จ, ผลที่เกิดขึ้น” โดยมุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ (Output) ของกระบวนการทำงาน (Process) ว่าสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้หรือไม่

2.1.3 ผลผลิตภาพ (Productivity)

ประสิทธิผล หมายถึงขนาดของผลผลิต (Output) ที่ผลิตได้ จากการใส่ปัจจัยการผลิต (Input) เข้าไปในกระบวนการผลิต (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2551, น.1-2) โดยวัดจากผลลัพธ์ที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงจากการใช้ทรัพยากรที่กำหนดไว้

$$\text{ผลิตภาพ (Productivity)} = \frac{\text{ผลลัพธ์ (Output)}}{\text{ทรัพยากร (Input)}}$$

เพิ่ม/ ลด

2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่เกิดจากกระบวนการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งสามารถวัดผลได้ด้วยวิธีการและหน่วยวัดต่าง ๆ ตามประเภทของงาน เช่น ประสิทธิภาพในการบริหารงานของบุคลากร สามารถวัดผลได้ด้วยทรัพยากรที่ใช้ ได้แก่ เวลา เงิน ระดับความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง (รัตนชนก จันยัง, 2556, น.18) แตกต่างกันตามมุมมองที่ต้องการชี้วัด เช่น แง่มุมของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต แง่มุมของกระบวนการบริหาร และแง่มุมของผลลัพธ์ เป็นต้น (วัชรภรณ์ ไบยา, 2557, น.11) โดยอาจมีทั้งปัจจัยจากภายในองค์กรและนอกองค์กร รวมถึงปัจจัยส่วนบุคคล

2.2.1 Maslow's Hierarchy of Needs – Abraham Maslow (1943)

ลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์เป็นทฤษฎีทางจิตวิทยา ซึ่งอธิบายถึงความต้องการของมนุษย์ในระยการเติบโตต่าง ๆ โดยเรียงลำดับจากความต้องการขั้นพื้นฐาน ไปยังความต้องการขั้นสูงสุด ดังนี้

ลำดับที่ 1 ความต้องการทางกายภาพ (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อให้สามารถดำรงชีวิตได้อย่างปกติ เช่น น้ำ อาหาร ที่พักอาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค เป็นต้น

ลำดับที่ 2 ความมั่นคงปลอดภัย (Safety needs) นอกจากปัจจัยพื้นฐานแล้ว เรายังต้องการความมั่นคงและความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน เช่น การงานอันนำมาซึ่งรายได้ที่มั่นคง มีความปลอดภัยทั้งทางกายและจิตใจโดยไม่ถูกคุกคามใด ๆ

ลำดับที่ 3 มิตรภาพและความรัก (Love and belongingness needs) มนุษย์เป็นสัตว์สังคม เราจึงต้องการ “ความรัก” ในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งการให้และรับจากคนรอบข้าง เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดี มิตรภาพ ตอบสนองความต้องการด้านจิตใจ

ลำดับที่ 4 ความเคารพนับถือ (Esteem needs) สามารถแบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การยอมรับและเห็นคุณค่าในตัวเอง และการได้รับการยอมรับยกย่องชื่นชมจากคนรอบข้าง ซึ่งเป็นการเติมเต็มความต้องการของเรา ทำให้เรารู้สึกมีคุณค่า

ลำดับที่ 5 ความสมบูรณ์ของชีวิต (Self-actualization needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดในชีวิตที่มนุษย์คนนึงสามารถมีได้ เป็นการรู้จักและยอมรับในตัวเองทั้งด้านที่ดีและไม่ดีเพื่อนำไปสู่การปรับปรุง ปรับตัวให้สามารถใช้ความสามารถและศักยภาพทั้งหมดเท่าที่มีในการสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ อย่างเต็มศักยภาพ นั่นหมายถึงการพัฒนาต่อเนื่องอย่างเต็มที่เพื่อมุ่งสู่สิ่งที่ดียิ่งขึ้นเรื่อย ๆ อย่างไม่มีสิ้นสุด

2.2.2 Kotter's 8-Step Change Model – John Kotter (1995)

การพัฒนาจำเป็นต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลง โดยเมื่อเราได้ข้อมูลจากการวิจัยแล้ว เราอาจนำทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงของ Kotter มาใช้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งสามารถนำไปสู่การพัฒนาด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยมี 8 ขั้นตอน ดังนี้

ลำดับที่ 1 Create Urgency สร้างการแรงกระตุ้นให้เกิดความรู้สึก “จำเป็น” และ “เร่งด่วน” ในการเปลี่ยนแปลง

ลำดับที่ 2 Form a Powerful Coalition จัดตั้งผู้นำในการเปลี่ยนแปลง โดยเลือกใช้ผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีอำนาจหรือผู้มีบารมีเพื่อให้สามารถทำงานต่าง ๆ ตามแผนการเปลี่ยนแปลง

ลำดับที่ 3 Create a Vision for Change สร้างวิสัยทัศน์สำหรับการเปลี่ยนแปลงที่ควรจะเป็นเพื่อใช้เป็นเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงให้เกิดความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน

ลำดับที่ 4 Communicate the Vision การสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความเปลี่ยนแปลง การสื่อสารต้องมีความชัดเจน ง่ายต่อการเข้าใจของคนหมู่มากและตอบสนองความต้องการได้

ลำดับที่ 5 Empowering People to Act ให้อำนาจในการกระทำเพื่อเป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงและกำจัดอุปสรรคที่ขัดขวางต่อการเปลี่ยนแปลง

ลำดับที่ 6 Create Short-Term Wins สร้างแรงบรรดาลใจและสนับสนุนความก้าวหน้า ในระหว่างกระบวนการเปลี่ยนแปลงด้วยการตั้งเป้าหมายสั้น วัตถุประสงค์ได้ในระหว่างขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง

ลำดับที่ 7 Build on the Change มุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องในการเปลี่ยนแปลง โดยมีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอครบจนสำเร็จ

ลำดับที่ 8 Anchor the Changes in Corporate Culture เมื่อประสบผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง ควรมุ่งมั่นในการรักษาความเปลี่ยนแปลงนั้น โดยอาจสร้างให้เกิดเป็นวัฒนธรรมใหม่ขององค์กร เพื่อให้เกิดความคุ้นเคยและเป็นการตอกย้ำในความเปลี่ยนแปลง

2.3 ปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยทั่วไป

ก่อนการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยต้องการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยทั่วไป เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถนำไปใช้ประกอบการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์ โดยทั่วไปสามารถแบ่งได้เป็น 3 ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.3.1 ปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ปัจจัยภายในองค์กร เช่น บุคลากร (Human Resource) ความสัมพันธ์ (Relationship) ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Procedure) เครื่องมือในการปฏิบัติงาน (Tools and Equipment) องค์ความรู้ (Knowledge Management) การสื่อสาร (Communication) ซึ่งมีความสำคัญและส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ยกตัวอย่างดังนี้

กรณีศึกษา ธุรกิจการขนส่งในจังหวัดเชียงราย สำหรับปัจจัยภายในองค์กร พบว่าความพึงพอใจต่อเนื้องานที่ทำมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรมากที่สุด กล่าวคือต้องมีขอบข่ายงานขั้นตอนที่ชัดเจน (Procedure) มีความท้าทาย ความหลากหลาย และความเป็นอิสระ ปัจจัยองค์ประกอบอื่น ๆ ได้แก่ ความสัมพันธ์และเพื่อร่วมงาน (Relationship) เป็นต้น (พิรญา ชื่นวงศ์, 2560, น.97)

กรณีศึกษา บริษัท สุธานี จำกัด สำหรับปัจจัยภายในองค์กร พบว่าเครื่องมือในการปฏิบัติงาน (Tools and Equipment) และลักษณะขั้นตอนของงาน (Procedure) มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรมากที่สุด ในขณะที่สิ่งอำนวยความสะดวกส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรน้อยที่สุด (เมธิ ไพรจิต, 2556 ,น.66)

กรณีศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กรณีศึกษาเฉพาะกรณีของบุคลากรส่วนกลาง พบว่าสิ่งที่ทำให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับที่ 0.05 แต่ในขณะที่เดียวกันพบว่าสิ่งแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment) และเครื่องมือในการปฏิบัติงาน (Tools and Equipment) ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 (อรสุดา คูสิตรัตนกุล, 2557, น.(4))

จากตัวอย่างกรณีศึกษาที่กล่าวมา พบว่าไม่สามารถสรุปผลในส่วนปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ เนื่องจากข้อมูลไม่มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน แต่ขึ้นอยู่กับบริบทของบุคลากรในแต่ละองค์กร

2.3.2 ปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ปัจจัยภายนอกองค์กร เป็นปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กรซึ่งอาจส่งผลต่อองค์กรในหลายๆ ด้าน (นฤมล พึ่งทอง, 2557, น.30) แต่ยังไม่พบข้อมูลด้านปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยส่วนมากปัจจัยภายนอกองค์กรจะ

ส่งผลกระทบต่อภาพรวมขององค์กรมากกว่าตัวบุคลากร แต่อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในทางอ้อม ซึ่งจะกล่าวต่อไปในส่วนของ ปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ เป็นปัจจัยภายนอก ปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม ปัจจัยทางการเมืองและกฎหมาย ภัยพิบัติ ก่อการร้าย สาธารณูปโภค

2.3.3 ปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ปัจจัยส่วนบุคคลเป็นได้ทั้งลักษณะความสามารถหรือแรงจูงใจ ความแตกต่างกันในแต่ละบุคคลส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยลักษณะงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรมากกว่าด้านอื่น ๆ เช่น ด้านความสัมพันธ์ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านความผูกพันต่อองค์กรหรือแม้กระทั่งด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว (ฉัฐวัตร เป็งวันปลูก, 2560, บทคัดย่อ)

กรณีศึกษา บริษัท สุธานี จำกัด สำหรับปัจจัยส่วนบุคคล พบว่าเกียรติและชื่อเสียง มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรมากที่สุด ในขณะที่การมีโอกาสนในการเลื่อนตำแหน่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรน้อยที่สุด (เมธี ไพรัชิต, 2556 ,น.66)

สารนิพนธ์ เรื่อง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงพยาบาลเพชรเวช สำหรับปัจจัยส่วนบุคคล พบว่าความแตกต่างด้านประชากรศาสตร์ (Demographic) มีความแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (สมชาย ศิริรัตน์, 2549; น.83)

ในขณะเดียวกัน การศึกษาและประสบการณ์การทำงานกลับส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร ดังที่ได้กล่าวไว้ในงานนิพนธ์ เรื่อง แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายการผลิตบริษัท xyz จำกัด ดังนี้ “ระดับการศึกษา ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายการผลิต ทั้งนี้ เป็นเพราะพนักงานสายการผลิตที่มีระดับการศึกษาสูงมีความประสงค์อยากให้มีการเลื่อนตำแหน่งของตนเองในระดับสูงขึ้น และเป็นไปตามความรู้ความสามารถ ซึ่งส่งผลต่อด้านจิตใจทำให้เกิดแรงผลักดัน ทุ่มเท แรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และก่อให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน จากการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระดับการศึกษากับการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน พบว่าระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลายมีมากกว่าระดับปวส./อนุปริญญา และปริญญาตรี เนื่องจากการปฏิบัติงานจำเป็นต้องใช้ความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน ดังนั้นระดับการศึกษาที่สูงขึ้นจะช่วยให้การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ดีกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาน้อยกว่า ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของอัจฉรา บุษผามาลา (2548) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท อุตสาหกรรมพรมไทย จำกัด (มหาชน) พบว่าพนักงานที่มีระดับ

การศึกษาต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า หรือเท่ากับมัธยมศึกษาตอนต้น และพนักงานที่มีระดับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย, ปวส.” “ประสบการณ์ทำงาน ไม่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายการผลิต ทั้งนี้ เป็นเพราะว่าพนักงานสายการผลิตทุกคน อยากพัฒนาบริษัทให้ก้าวหน้า และใช้ความรู้ที่ได้ศึกษามาปรับปรุงบริษัทให้มีความเหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน โดยคำนึงถึงประโยชน์ของบริษัท เช่น ด้านคุณภาพของงาน ด้านปริมาณงาน ด้านเวลาและด้านค่าใช้จ่าย เพื่อให้เกิดความภูมิใจ และทุ่มเท ในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสมชาย เรืองวงษ์ (2552) ผลการศึกษา พนักงานที่มีอายุงานที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน” (ฉันทพล งามธรรมชาติ, 2559, น.90-91)



บทที่ 3

ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในกลุ่มบริษัท ชัยนันท์ กรณีศึกษา เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และทำการนำเสนอทางสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าและดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

- 3.1 รูปแบบของงานวิจัย
- 3.2 ประชากรที่ศึกษา
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 รูปแบบของงานวิจัย

การกำหนดระเบียบวิธีการวิจัย (Methodology) ในการวิจัยครั้งนี้ มีจุดประสงค์เพื่อศึกษามุมมองของบุคลากรที่มีต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มบริษัท ชัยนันท์ โดยผู้วิจัยได้เลือกใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ประกอบด้วยกระบวนการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารหรือวิจัยเชิงวิชาการต่าง ๆ (Documentation Research) และกระบวนการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) แบบเฉพาะกลุ่ม (Focus Group) จึงเลือกวิธีเก็บรวบรวมข้อมูลแบ่งเป็น 2 ประเภท ดังนี้

3.1.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) แบบเฉพาะกลุ่ม (focus group) เพื่อทราบถึงสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรกลุ่มบริษัท ชัยนันท์ จำนวนทั้งสิ้น 20 คน

3.1.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

โดยการวิจัยเชิงเอกสาร (documentary research) ใช้การศึกษาจากแหล่งข้อมูลเอกสารต่าง ๆ ได้แก่ เอกสารหรือวิจัยเชิงวิชาการที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กรต่าง ๆ เพื่อทราบถึงคำจำกัดความและนำมาใช้ประกอบในการสัมภาษณ์เชิงลึก

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่เลือกศึกษาในการทำวิจัยครั้งนี้ เป็นบุคลากรในกลุ่มบริษัท ชัยนันท์ จำนวนทั้งสิ้น 20 คน ทั้งนี้ เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการคัดกรองและตัดสินใจภายใต้การพิจารณาบุคลากรที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับกระบวนการผลิตโดยตรง เนื่องจากกระบวนการผลิตเป็นกระบวนการหลักของการทำงานในกลุ่มบริษัท ชัยนันท์ และเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง “ประสิทธิภาพ” โดยตรง ประชากรสามารถแบ่งกลุ่มได้ ดังนี้

3.2.1 แผนกวิศวกรรม (Engineer Department)

แผนกวิศวกรรมเป็นผู้ศึกษาความเป็นไปได้ทางเทคนิคเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและควบคุมการผลิตให้เป็นไปตามที่กำหนด โดยเริ่มตั้งแต่การสนับสนุนฝ่ายขายในขั้นตอนของการขาย ติดตามประเมินการผลิต จนกระทั่งทดสอบและส่งมอบงานให้แก่ลูกค้า

3.2.2 แผนกผลิตและบริการรถเครน (Production and After Sales Service Department: Crane)

สำหรับแผนกผลิตและบริการหลังการขายมีการใช้บุคลากรร่วมกัน โดยเมื่อแผนกผลิตได้รับเอกสารยืนยันและข้อมูลทางเทคนิคจากแผนกวิศวกรรม จึงเริ่มวางแผนการผลิต มุ่งเน้นที่งานระบบ โดยยึดแผนงานตามกำหนดส่งมอบงานจากแผนกขาย มีการตรวจสอบสถานะสินค้าคงคลังเพื่อรวบรวมหรือเตรียมส่งสินค้าให้ตรงกับการใช้งานภายใต้การควบคุมของแผนกวิศวกรรม เมื่อเสร็จสิ้นการผลิตจึงจัดการอบรมการใช้งานแก่ผู้ใช้งาน (Operator Training) ก่อนส่งมอบงานให้ลูกค้า

แผนกบริการหลังการขาย สามารถดูแลลูกค้าทั้งที่อยู่ในระยะการรับประกันและอยู่นอกเหนือระยะการรับประกันอย่างครบวงจร โดยลูกค้าสามารถนัดหมายหรือเข้ารับบริการได้โดยไม่ต้องนัดหมาย (Walk-In) แผนกบริการหลังการขายจะเป็นผู้บริหารจัดการคิวงาน แจ้งรายการและประเมินราคาเพื่อให้แผนกขายประสานงานกับลูกค้าก่อนการปฏิบัติงานจริง

3.2.3 แผนกผลิตอุปกรณ์ไฟฟ้าแรงสูง (Production: Hotline Equipment)

อุปกรณ์ไฟฟ้าแรงสูง เน้นไปที่การประกอบชิ้นงานที่สั่งผลิตจากซัพพลายเออร์ โดยในสินค้าหนึ่งตัวจะประกอบด้วยหลายชิ้นส่วน ซึ่งในขั้นตอนการประกอบจำเป็นต้องใช้อุปกรณ์เครื่องทุ่นแรงต่าง ๆ (Tools and Equipment)

3.2.4 แผนกผู้รับเหมางานผลิต (Sub-contractor)

แผนกผู้รับเหมางานผลิต ทำหน้าที่คล้ายกับแผนกผลิต แต่เป็นการว่าจ้างตาม โปรเจก และมุ่งเน้นที่งานโครงสร้างและงานทำสีมากกว่างานระบบ โดยผู้รับเหมาต้องส่งมอบงานให้ได้ตามกำหนดเพื่อให้แผนกผลิตสามารถดำเนินงานในส่วนงานระบบต่อไปได้

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) แบบเฉพาะกลุ่ม (focus group) โดยออกแบบคำถามในการสัมภาษณ์เป็นคำถามลักษณะปลายเปิด (Open-Ended Question) เพื่อการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal Interview) เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างเกิดความสบายใจในการแสดงความคิดเห็นและอธิบายแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการทำงานของตัวเองได้อย่างตรงไปตรงมาที่สุด โดยผู้วิจัยได้จัดเตรียมหัวข้อในการสัมภาษณ์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการเก็บข้อมูลจริง แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

3.3.1 การเตรียมการก่อนสัมภาษณ์

เป็นการเตรียมข้อมูลจากการทบทวนบทวรรณกรรม (Literature Review) และการเตรียมแผ่นการ์ดปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (keyword card) เพื่อใช้ประกอบการเก็บข้อมูลในระหว่างการสัมภาษณ์และการสังเกตการณ์

3.3.2 คำถามทั่วไป

เป็นคำถามสำหรับการเริ่มต้นสัมภาษณ์เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้เตรียมตัวและลดความตื้นตัว (Break The Ice) ในขณะเดียวกันก็เป็นการให้ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับการสัมภาษณ์

3.3.3 คำถามหลัก

เริ่มการพูดคุยและสัมภาษณ์บุคลากรเพื่อทราบถึงความเข้าใจเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในมุมมองของบุคลากร

3.3.4 คำถามเพิ่มเติม

ตั้งคำถามเพิ่มเติมเพื่อกระตุ้นให้เกิดการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานจากมุมมองของบุคลากรการวิเคราะห์ข้อมูล โดยหลังจากเสร็จสิ้นการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ จึงนำข้อมูลที่ได้เหล่านั้นมาวิเคราะห์เนื้อหาในเชิงคุณภาพ (Qualitative Research: Content Analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และข้อมูลจากทฤษฎีหรือวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากนั้นจึงนำผลมาประเมินภายใต้วัตถุประสงค์และขอบเขตงานวิจัยและสรุปเป็นผลวิจัยในขั้นตอนสุดท้าย



ตารางที่ 3.1 การเตรียมการก่อนสัมภาษณ์

ลำดับ	หัวข้อ	ทฤษฎีการเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	ทฤษฎีเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง	เป้าหมายของคำถาม
3.3.1	การเตรียมการก่อนสัมภาษณ์			
ก.	ทบทวนบทวรรณกรรม (Literature Review)	การรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร (Documentation)	(Preparation)	(Preparation)
ข.	<p>แผ่นการ์ดปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (keyword card)</p> <p>หมวดปัจจัยด้านองค์กร (การ์ดสีฟ้า)</p> <p>ผู้นำ (Leader), ระบบ (System), กฎระเบียบ (Regulation), เงินเดือน (Salary), วัฒนธรรมองค์กร (Culture), เครื่องมือ (Tools & equipments), เนื้องานที่ทำ (Actual work), ช่วงเวลาดำงาน (time period), สภาพแวดล้อม (Environment), แผ่นการ์ดเปล่า (Blank card for filling)</p> <p>หมวดปัจจัยด้านบุคลากร (การ์ดสีชมพู)</p> <p>บุคลิกเฉพาะบุคคล (P-type), ความก้าวหน้า (Progress), ความสุข (Happiness), ปริมาณงาน (Work load), ความเท่าเทียม (fairness), ความจงรักภักดี (loyalty), การฝึกอบรม (knowledge), แผ่นการ์ดเปล่า (Blank card for filling)</p>	<p>การรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร (Documentation)</p> <p>การรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร (Documentation)</p>	<p>(Preparation) 2.3</p> <p>ปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยทั่วไป</p>	<p>เพื่อเป็นการจำกัดกรอบในการสัมภาษณ์ให้อยู่ภายใต้หัวข้อและทฤษฎี เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เข้าใจในภาพรวมของหัวข้อสัมภาษณ์ (มีแผนการ์ดเปล่า เพื่อเปิดกว้างสำหรับปัจจัยที่อยู่เหนือจากกรอบที่กำหนดไว้)</p>

ตารางที่ 3.2 คำถามทั่วไป

ลำดับ	หัวข้อ	ทฤษฎีการเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	ทฤษฎีเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง	เป้าหมายของคำถาม
3.3.2	คำถามทั่วไป			
ก.	ช่วยแนะนำตัวเองหน่อยครับ เช่น ชื่อ-นามสกุล ชื่อเล่น เป็นคนจังหวัดอะไร งานอดิเรกยามว่าง	การสัมภาษณ์แบบกลุ่ม (Group Interviews), แบบมีระบบ (Structured)	(Introduction - Ice breaking conversation)	เพื่อสร้างความคุ้นเคยและความเป็นกันเองในการสัมภาษณ์ในลักษณะเป็นกันเองเพื่อให้ได้คำตอบที่ตรงไปตรงมา
ข.	ประวัติการทำงานที่ผ่านมา ทำงานที่นี้มากี่ปีแล้ว ครับ ตำแหน่งงาน ในปัจจุบัน	การสัมภาษณ์แบบกลุ่ม (Group Interviews), แบบมีระบบ (Structured)	(Introduction - Ice breaking conversation)	เพื่อทราบถึงประวัติของบุคลากรแต่ละคน
ค.	อะไรคือสิ่งที่ไม่ชอบ และสิ่งที่ชอบในการทำงาน	การสัมภาษณ์แบบกลุ่ม (Group Interviews), แบบมีระบบ (Structured)	(Introduction - Ice breaking conversation)	เพื่อเปิดประเด็น สร้างบรรยากาศในการถาม-ตอบ

ตารางที่ 3.3 คำถามหลัก

ลำดับ	หัวข้อ	ทฤษฎีการเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	ทฤษฎีเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง	เป้าหมายของคำถาม
ก.	คิดว่า อะไรคือประสิทธิภาพในการทำงาน อะไรคือประสิทธิภาพ/ไม่ตี	การสัมภาษณ์แบบกลุ่ม (Group Interviews), แบบมีระบบ (Structured)	2.1 ความหมายและความแตกต่างระหว่าง “ประสิทธิภาพ (Efficiency)” “ประสิทธิผล (Effectiveness)” และ “ผลิตภาพ (Productivity)”	เพื่อทราบถึงความเข้าใจเบื้องต้นในความหมายของ “ประสิทธิภาพในการทำงาน” ของแต่ละกลุ่มพนักงาน ซึ่งมีความเหมือนหรือแตกต่างกันในด้านบริบทการปฏิบัติงานของแผนกต่าง ๆ
ข.	ในความเห็นของแต่ละคน คิดว่า อะไรคือประสิทธิภาพในตำแหน่งที่ตนทำ	การสัมภาษณ์แบบกลุ่ม (Group Interviews), แบบมีระบบ (Structured)	2.1 ความหมายและความแตกต่างระหว่าง “ประสิทธิภาพ (Efficiency)” “ประสิทธิผล (Effectiveness)” และ “ผลิตภาพ (Productivity)”	เพื่อทราบถึงมุมมองความคิดของบุคลากรต่อตำแหน่งงานที่ตนทำ เพื่อให้เกิดการแสดงความคิดเห็นส่วนบุคคล ซึ่งอาจเหมือนหรือแตกต่างกันในแต่ละบุคคล / แต่ละแผนก
ค.	ถ้าเป็นเจ้าของบริษัทเอง คิดว่า อะไรคือประสิทธิภาพของบริษัท	การสัมภาษณ์แบบกลุ่ม (Group Interviews), แบบมีระบบ (Structured)	2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร	เพื่อกระตุ้นให้เกิดการคิดในหลากหลายมุมมอง นอกเหนือจากงานประจำที่ตนทำ เกิดการเปรียบเทียบระหว่างมุมมองของตนเองกับเจ้าของบริษัท
ง.	คิดว่าอะไรคือสิ่งที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานของคุณ (ให้จัดเรียงแผนกที่เตรียมไว้ ตามลำดับ มาก-น้อย)	การสังเกตโดยผู้ถูกสังเกตผู้เดียว (Known Observation), แบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant), แบบมีระบบ (Structured), โดยตรง (Direct)	2.3 ปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยทั่วไป	เพื่อสรุปความคิดของผู้เข้าสัมภาษณ์ให้ชัดเจน เป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น โดยผู้ถูกสัมภาษณ์จะได้ผ่านการรับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงานมาในระดับหนึ่ง (เกิดการแลกเปลี่ยนมุมมองความคิดเห็น) และนำมาสรุปเป็นลำดับผ่านการจัดลำดับ

ตารางที่ 3.4 คำถามเพิ่มเติม

ลำดับ	หัวข้อ	ทฤษฎีการเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	ทฤษฎีเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง	เป้าหมายของคำถาม
3.3.4	คำถามเพิ่มเติม			
ก.	ถ้าเราอยากพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน เราจะเริ่มจากตรงไหนดี	การสัมภาษณ์แบบกลุ่ม (Group Interviews), แบบมีระบบ (Structured)	Maslow Hierarchy of Need	เพื่อทราบถึงความจำเป็นไปได้ในการนำมุมมองความคิดมาปรับใช้จริงบนพื้นฐานความเป็นไปได้ มีความพอดีระหว่างปัจจัยด้านองค์กรและปัจจัยส่วนบุคคล
ข.	คิดว่าต้องใช้เวลาเท่าไรในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของเรา	การสัมภาษณ์แบบกลุ่ม (Group Interviews), แบบมีระบบ (Structured)		เพื่อทราบถึงแนวความคิดเรื่องกรอบระยะเวลาในการเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากร
ค.	ถ้าเราจะเริ่มเลย มีอะไรที่องค์กรจะช่วยให้บ้าง	การสัมภาษณ์แบบกลุ่ม (Group Interviews), แบบมีระบบ (Structured)	2.3 ปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยทั่วไป	เพื่อกระตุ้นให้เกิดความตื่นตัวเพื่อเป็นการเตรียมตัวในการนำผลการวิจัยนี้มาใช้จริงและเพื่อทราบถึงความพร้อมทางด้านปัจจัยต่าง ๆ ของบุคลากร

บทที่ 4

ผลการวิจัย

จากการวิจัย เรื่อง “การศึกษาประสิทธิภาพในการทำงานจากมุมมองของบุคลากรในกลุ่มบริษัท ชัยนันท์ ทัศนศึกษา” ซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) แบบเฉพาะกลุ่ม (Focus group) โดยออกแบบคำถามในการสัมภาษณ์เป็น คำถามลักษณะปลายเปิด (Open-Ended Question) เพื่อการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal Interview) จำนวนทั้งสิ้น 20 คน โดยสามารถประมวลผลการวิจัย

4.1 ข้อมูลทั่วไปด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง (Demographic)

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปเพื่อการจำแนกข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลทั่วไป	คำร้อยละ					
	จำนวนประชากร (คน)	รวมทุกแผนก	แผนกวิศวกรรม	แผนกผลิตและ บริการรถเครน	แผนกผลิต อุปกรณ์ไฟฟ้าแรงสูง	แผนกผู้รับเหมา งานผลิต
เพศ						
ชาย	15	75	100	100	17	100
หญิง	5	25	0	0	83	0
รวม	20	100	100	100	100	100

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไป เพื่อการจำแนกข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวนประชากร (คน)	ค่าร้อยละ				
		รวมทุกแผนก	แผนกวิศวกรรม	แผนกผลิตและ บริการรถครน	แผนกผลิต อุปกรณ์ไฟฟ้าแรงสูง	แผนกผู้รับเหมา งานผลิต
อายุ						
ต่ำกว่า 26 ปี	1	5	0	0	17	0
26-35 ปี	5	25	67	20	17	17
36-45 ปี	5	25	0	60	17	17
46-55 ปี	5	25	33	0	33	33
56 ปี ขึ้นไป	4	20	0	20	17	33
รวม	20	100	100	100	100	100

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไป เพื่อการจำแนกข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวนประชากร (คน)	ค่าร้อยละ				
		รวมทุกแผนก	แผนกวิศวกรรม	แผนกผลิตและ บริการรถเครน	แผนกผลิต อุปกรณ์ไฟฟ้าแรงสูง	แผนกผู้รับเหมา งานผลิต
การศึกษา						
ประถมศึกษาหรือต่ำกว่า	10	50	0	0	100	67
มัธยมศึกษาหรืออนุปริญญา	5	25	33	40	0	33
ปริญญาตรีหรือสูงกว่า	5	25	67	60	0	0
รวม	20	100	100	100	100	100
แผนก						
แผนกวิศวกรรม	3	15	100	0	0	0
แผนกผลิตและแผนกบริการรถ เครน	5	25	0	100	0	0
แผนกผลิตอุปกรณ์ไฟฟ้าแรงสูง	6	30	0	0	100	0
แผนกผู้รับเหมางานผลิต	6	30	0	0	0	100
รวม	20	100	100	100	100	100
รายได้ต่อเดือน						
ต่ำกว่า 15,000 บาท	6	30	0	0	83	17
15,001-25,000 บาท	9	45	67	60	17	50
25,001-35,000 บาท	4	20	0	40	0	33
35,001-45,000 บาท	1	5	33	0	0	0
มากกว่า 45,000 บาท	0	0	0	0	0	0
รวม	20	100	100	100	100	100

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไป เพื่อการจำแนกข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวนประชากร (คน)	คำร้อยละ				
		รวมทุกแผนก	แผนกวิศวกรรม	แผนกผลิตและ บริการรถเครน	แผนกผลิต อุปกรณ์ไฟฟ้าแรงสูง	แผนกผู้รับเหมา งานผลิต
ระยะเวลางาน (ในองค์กร)						
น้อยกว่า 1 ปี	2	10	0	0	33	0
1-5 ปี	3	15	67	20	0	0
6-10 ปี	5	25	0	20	0	67
11-15 ปี	2	10	0	20	0	17
15-20 ปี	2	10	0	0	33	0
มากกว่า 20 ปี	6	30	33	40	33	17
รวม	20	100	100	100	100	100
ครอบครัว						
มีบุตร	15	75	67	60	100	67
ไม่มีบุตร	5	25	33	40	0	33
รวม	20	100	100	100	100	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่ากลุ่มตัวอย่างบุคลากรที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับฝ่ายการผลิต ได้แก่ วิศวกร ผลิตและแผนกบริการรถเครน ผลิตอุปกรณ์ไฟฟ้าแรงสูงและแผนกผู้รับเหมางานผลิต จำนวนทั้งสิ้น 20 คน ที่เข้ารับการสัมภาษณ์

เป็นประชากรเพศชาย 15 คน และเพศหญิง 5 คน คิดเป็นร้อยละ 75 และ 25 ตามลำดับ โดยแผนกที่มีบุคลากรเพศหญิง ได้แก่ ผลิตอุปกรณ์ไฟฟ้าแรงสูง มีจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 83 ของทั้งแผนก

กลุ่มประชากรมีอายุที่แตกต่างกัน โดยส่วนมากมีอายุระหว่าง 26-35 ปี 36-45 ปี และ 46-55 ปี ในจำนวนเท่า ๆ กัน คือ 5 คน ในแต่ละกลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 25 ของประชากรทั้งหมด

ระยะเวลาในการทำงานกับองค์กร สามารถแบ่งได้เป็น 6 กลุ่ม โดยส่วนมากมีประสบการณ์ทำงานกับองค์กรมาแล้ว มากกว่า 20 ปี มีจำนวน 6 คน รองลงมาเป็น 6-10 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 30 และ 25 ตามลำดับ และผู้ที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 1 ปี มีเพียง 2 คน หรือ ร้อยละ 10 เท่านั้น สำหรับแผนกวิศวกรรม พบว่ามีความแตกต่างระหว่างช่วงอายุอย่างชัดเจน ส่วนในแผนกอื่น ๆ พบความหลายหลายของช่วงอายุอย่างกระจายตัว

รายได้เฉลี่ยต่อเดือน โดยส่วนมากอยู่ระหว่าง 15,001-25,000 บาท จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 45 โดยแผนกที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนสูงสุดคือแผนกวิศวกรรม มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 35,001-45,000 บาท จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 5 เท่านั้น

ในส่วนของครอบครัว พบว่าประชากรส่วนมากมีบุตรแล้ว โดยมีจำนวนทั้งสิ้น 15 คน คิดเป็นร้อยละ 75 ซึ่งบุคลากรในแผนกผลิตอุปกรณ์ไฟฟ้าแรงสูงมีบุตรแล้วทุกคน

4.2 การประเมินความรู้และความเข้าใจต่อความหมายของ “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน” ในมุมมองของบุคลากร

4.2.1 ในการปฏิบัติงานโดยทั่วไป

บุคลากร 10 คน จากทั้งหมด 10 คน ที่แสดงความคิดเห็นในส่วนนี้ มีความเห็นต่อ “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน” ในเชิงของ “ผลลัพธ์” ที่ได้จากการทำงาน และมีเพียง 3 คน ที่มีการกล่าวถึง Input และ Output ของการทำงาน โดยผลลัพธ์ (Output) ที่ได้จะต้องออกมาดี ไม่มีข้อผิดพลาด ไม่ต้องมีการแก้ไข ทำสำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ โดยมีลูกค้ำหรือเจ้านายเป็นผู้ตัดสินใจ ซึ่งสอดคล้องบางส่วนกับความหมายตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 ซึ่งระบุว่า “ความสามารถที่ทำให้เกิดผลในการทำงาน” โดยอาจไม่ใช้การมองที่ผลลัพธ์เพียงอย่างเดียว แต่เป็นการรวมถึงขั้นตอนหรือกระบวนการ (Process) ที่ทำให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์นั้น นอกจากนี้ยังพบว่ามีบุคลากรส่วนน้อย ใช้ความรู้สึกในการตัดสินใจถึงความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

"Input-Output ต้องสัมพันธ์กัน ผลงานที่ออกมาต้องมีการร้องเรียนจากลูกค้ำน้อยลง และอยู่ภายใต้เวลาที่กำหนด ประสิทธิภาพสินค้าที่ออกมาก็คือประสิทธิภาพของการทำงาน

ถ้ามีของเสียก็คือไม่ดี"

(บุคลากร D, แผนกวิศวกรรม)

"งานผ่าน ไม่โดนบ่น ไม่โดนตีกลับมาทำใหม่"
(บุคลากร G, แผนกผลิตและแผนกบริการรถเข็น)

"ตรงตามเวลา ตรงตามที่มอบหมาย ลูกค้าและเจ้าของพอใจ แต่ก็มีผิดพลาดกันได้"
(บุคลากร H, แผนกผลิตและแผนกบริการรถเข็น)

"มีความภูมิใจ ส่งงานได้เต็มร้อย ถ้าตั้งใจแล้วแต่ยังไม่ได้ เช่น เจาะเนื้อไม่ตรง ไม่แน่ใจว่าเรียกว่า
ประสิทธิภาพมั๊ย"

(บุคลากร I, แผนกผลิตและแผนกบริการรถเข็น)

"ส่งงานได้ตามกำหนด สินค้า 95% ผ่านมาตรฐาน"
(บุคลากรแผนกผลิตอุปกรณ์ไฟฟ้าแรงสูง)

"อยู่ที่ลูกค้าและเจ้านายตัดสินใจ ตามระเบียบที่กำหนด"
(บุคลากร T, แผนกผู้รับเหมางานผลิต)

"การทำงานไม่คล่องตัว เครื่องจักรทำงานได้ไม่เต็มที่เพราะขาดการซ่อมบำรุง ความขี้เกียจ"
(แผนกผลิตอุปกรณ์ไฟฟ้าแรงสูง)

"การทำงานไปวัน ๆ คือการไม่มีประสิทธิภาพ"
(บุคลากร U, แผนกผู้รับเหมางานผลิต)

4.2.2 ในระดับการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ของตน

ในส่วนนี้พบว่าบุคลากรแต่ละคนที่แสดงความคิดเห็น มีการลงรายละเอียดและยกตัวอย่างประกอบจากประสบการณ์จริง และเริ่มมีการกล่าวถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในตำแหน่งของตน เช่น ปัจจัยด้าน “ระบบการทำงาน” “องค์ความรู้” “ผู้นำ” รวมถึงการประเมินผลการทำงานและความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ (รัตนชนก จันยัง, 2556, น.18) ที่กล่าวไว้ว่า “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่เกิดจากกระบวนการปฏิบัติงานของบุคลากรซึ่งสามารถวัดผลได้ด้วยวิธีการและหน่วยวัดต่าง ๆ ตามประเภทของงาน”

"ประสิทธิภาพของคน (ลูกน้อง) ส่งผลต่อสินค้า ในการทำงานคนที่รับคำสั่งไปปฏิบัติต้องมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังต้องมีการวางแผนที่ดีจึงจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน"

(บุคลากร D, แผนกวิศวกรรม)

"ต้องทำความเข้าใจกับเนื้องานก่อน ทำตามระบบได้ตั้งแต่ต้นจนจบ ไม่ขาดตกบกพร่อง"

(บุคลากร E, แผนกวิศวกรรม)

"ต้องครบทั้งระบบการทำงานที่เรารับผิดชอบ ตั้งแต่การออกแบบ การผลิต จนส่งมอบสินค้า แล้วถึงสรุปได้ว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่"

(บุคลากร F, แผนกวิศวกรรม)

"อรรถกความรู้ให้ทันกับสิ่งใหม่ ๆ งานใหม่ ๆ ที่เข้ามา มันจะส่งผลกระทบต่องานในระยะสั้นคือสามารถทำงานได้อย่างถูกต้องตรงจุด ไม่เสียเวลาทดลองเอง และระยะยาวของเสียจะลดลงจากการส่งมอบ

สินค้าที่มีประสิทธิภาพ"

(บุคลากร G, แผนกผลิตและแผนกบริการรถเคอร์)

"ต้องมีแผนงานและมีกรอบเวลาชัดเจน ตอบโจทย์ลูกค้าได้ แต่ทุกคนรู้ว่าต้องทำอะไร จัดงานได้เหมาะสมกับความถนัดของแต่ละคน"

(บุคลากร J, แผนกผลิตและแผนกบริการรถเคอร์)

"ชิ้นงานมีความบกพร่อง การเสียเวลาจากการแก้ไขงานที่บกพร่องผลิตชิ้นงานไม่ได้ตามเวลาที่กำหนดเพราะต้องทำงานหลายอย่างพร้อม ๆ กันและเครื่องมืออาจไม่

ครบ

การที่ไม่สบาย (ป่วย) ทำให้ทำงานได้ไม่เต็มที่"

(บุคลากรแผนกผลิตอุปกรณ์ไฟฟ้าแรงสูง)

"ดูจากเนื้องาน ต้องทำงานได้ตามแบบ (Job specification) โดยไม่ได้คิดเอาเอง"

(บุคลากร R, แผนกผู้รับเหมางานผลิต)

"วัดจากผลงานที่ทำ ไม่ผิดพลาด ได้ตามเป้าที่กำหนดตามแผนงานที่วางไว้ แต่ระยะเวลาในการ
ทำงานไม่เกี่ยว ถ้าได้งานตามกำหนด"
(บุคลากร S, แผนกผู้รับเหมางานผลิต)



4.2.3 ในมุมมองสมมุติกรณีเจ้าของกิจการ

ในส่วนนี้พบว่าบุคลากรแต่ละคน มีมุมมองความคิดอยู่บนพื้นฐานความต้องการของตนเองเป็นส่วนใหญ่ ไม่ได้มองในมุมมองของความหลายหลายหรือในภาพรวมขององค์กร ซึ่งมีความเป็นไปได้ว่าบุคลากรส่วนใหญ่ปฏิบัติงานด้านการผลิต (physical work) จึงอาจไม่ทราบถึงความต้องการหรือมุมมองของเจ้าของกิจการซึ่งเป็นนโยบายหรือหลักการ (Principle and conceptual) ในภาพรวม สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วัชรภรณ์ ไบยา (2557, น.11) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมีความแตกต่างกันตามประเภทของงานและสามารถวัดผลด้วยวิธีการที่แตกต่างกันตามมุมที่ความต้องการชี้วัด เช่น แง่มุมของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต แง่มุมของกระบวนการบริหาร และแง่มุมของผลลัพธ์ เป็นต้นอย่างไรก็ตาม พบว่าผู้ที่ทำงานมานานและมีการทำงานใกล้ชิดกับผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการ เช่น วิศวกรอาวุโส จะมีความเข้าใจที่ใกล้เคียงมากกว่าบุคลากรในระดับปฏิบัติการ

"Put the right man on the right job นิทานเรื่องลิงรดน้ำต้นไม้ ลิงถอนต้นไม้เพื่อดูรากเพราะไม่รู้ว่า จะต้องรดน้ำอย่างไร ส่งผลต่อประสิทธิภาพโดยตรง ต้องจัดคนให้ตรงกับงาน"

(บุคลากร D, แผนกวิศวกรรม, มีประสบการณ์ในการทำงานสูง)

"ถ้าดูแลพนักงานดี ประสิทธิภาพงานก็ดีขึ้น พนักงานจะรักบริษัท ทำงานออกมาได้ดี ทำให้ลูกค้ารักในผลงานของเรา เพราะทุกตำแหน่งส่งผลต่อบริษัท แม้แต่การโรงก็ด้วย แพร่ ๆ ทำเท่าไรได้รับการตอบแทนอย่างเหมาะสม"

(บุคลากร G, แผนกผลิตและแผนกบริการรถเข็น, ประสบการณ์ในการทำงานสูง)

"มีสินค้าที่ดี ลูกค้ามั่นใจ ฝ่ายขายหางานเก่ง แต่พนักงานทำให้ไม่มีประสิทธิภาพ ร้องเรียนจากลูกค้าเพิ่มขึ้น เมื่อเทียบกับเมื่อก่อนเพราะสินค้าที่คุณภาพลดลงจากเรา (จากการติดตั้ง)"

(บุคลากร J, แผนกผลิตและแผนกบริการรถเข็น, ประสบการณ์ในการทำงานปานกลาง)

"ซ่อมบำรุงเครื่องมือเครื่องจักรให้ดี สถานที่มันก็มีส่วน
ความสามารถเฉพาะทางของคนก็มีส่วน การเพิ่มคนอาจจะไม่ใช่คำตอบเพราะมันไม่ตรงจุด"

(บุคลากรแผนกผลิตอุปกรณ์ไฟฟ้าแรงสูง ประสบการณ์ในการทำงานสูง)

"อันนี้ผมไม่รู้เลยครับ"

(บุคลากร I, แผนกผลิตและแผนกบริการรถเข็น, ประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี)

4.3 ความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อ “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน” ในมุมมองของบุคลากร

ในการสัมภาษณ์หัวข้อนี้จะมีการนำการตอบปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรมาใช้เป็นตัวช่วยในการจำคัดกรองให้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยอ้างอิงจากทฤษฎีในบทที่ 2.3 ปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยทั่วไป โดยเลือกปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านองค์กรมาเป็นหัวข้อลงบนการ์ด พร้อมใส่คำอธิบายสั้น ๆ เพื่อให้เข้าใจง่าย ผลของการวิจัยความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านองค์กร และปัจจัยโดยรวม

ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ของทั้ง 3 ส่วน เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร ทำให้สามารถมองเห็นภาพ แนวคิดและมุมมองของบุคลากรค่อนข้างชัดเจน ดังนี้

4.3.1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

การให้กลุ่มตัวอย่างช่วยกันจัดเรียงลำดับการ์ดด้านปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานพร้อมอธิบายมุมมองและเหตุผล โดยเรียงลำดับจากปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดไปอย่างน้อยและสังเกตพฤติกรรมในระหว่างการปฏิบัติ (การสังเกตโดยผู้ถูกสังเกตรู้ตัว (Known Observation), แบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant), แบบมีระบบ (Structured), โดยทางตรง (Direct))

ตารางที่ 4.2 ปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ปัจจัยส่วนบุคคล				
ลำดับการ ส่งผล	แผนกวิศวกรรม	แผนกผลิตและ แผนกบริการรถ เครน	แผนกผลิต อุปกรณ์ ไฟฟ้าแรงสูง	แผนกผู้รับเหมา งานผลิต
ส่งผลมาก	ความสุข	เชื่อมั่นในบริษัท	เชื่อมั่นในบริษัท	เชื่อมั่นในบริษัท
	(อื่น ๆ) เชื่อมั่นใน เจ้าของ	การฝึกอบรม	ปริมาณงาน	การฝึกอบรม
	เชื่อมั่นในบริษัท	โอกาสก้าวหน้า	การฝึกอบรม	ความสุข
	โอกาสก้าวหน้า	ความเท่าเทียม และ ความสุข	แล้วแต่คน	ปริมาณงาน
	การฝึกอบรม		โอกาสก้าวหน้า	โอกาสก้าวหน้า
	ปริมาณงาน	แล้วแต่คน	ความเท่าเทียม	ความเท่าเทียม
	แล้วแต่คน	ปริมาณงาน	ความสุข	แล้วแต่คน
ส่งผลน้อย	ความเท่าเทียม			

จากข้อมูลจะเห็นได้ว่า “เชื่อมั่นในบริษัท” และ “การฝึกอบรม” เป็นปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างเลือกจัดเป็นอันดับแรกและรองตามลำดับ ส่วนปัจจัยด้านพฤติกรรมส่วนบุคคล “แล้วแต่คน” ได้รับการจัดอันดับเป็นลำดับสุดท้าย รองลงมาคือปัจจัยด้าน “ความเท่าเทียม” อ้างอิงจากตารางที่ 4.3.1 โดยผลที่ได้มีความสอดคล้องกับผลการวิจัยของอัจฉรา บุษปมาลา (2548) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท อุตสาหกรรมพรมไทย จำกัด (มหาชน) มีใจความส่วนหนึ่งว่า “ประสบการณ์ทำงาน ไม่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายการผลิต ทั้งนี้ เป็นเพราะว่าพนักงานสายการผลิตทุกคน อยากพัฒนาบริษัทให้ก้าวหน้า และใช้ความรู้ที่ได้ศึกษามาปรับปรุงบริษัทให้มีความเหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน”

อย่างไรก็ตาม ในการสังเกตพฤติกรรมระหว่างการสัมภาษณ์ ในแต่ละกลุ่มจะมีผู้นำเป็นผู้เริ่มการจัดลำดับและเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ จึงเริ่มแสดงความคิดเห็น เปรียบเทียบระหว่างปัจจัยต่าง ๆ โดยพบว่า มีความสับสนและหลงประเด็นจากหัวข้อ "ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน" แม้ว่าจะมีการย้ำถึงหัวข้อตลอดเวลา ซึ่งอาจเกิดจากความไม่เข้าใจในความหมายที่แท้จริงของคำว่า "ประสิทธิภาพ" ทำให้ต้องคอยมีการสอบถามเพื่อขอคำอธิบายว่าปัจจัยที่กล่าวถึงนั้นส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างไร

"ที่เคยทำงานองค์กรใหญ่ มีความไม่เท่าเทียม อยู่กับการปลุกฝังขององค์กร อยู่ที่คนในองค์กร แทนที่จะเอาเวลาไปทำงานกลับต้องมางัดข้อกัน"

"ความเท่าเทียมอยู่ที่หน้าที่ที่ตัวเองรับผิดชอบ มันไม่มีความเท่าเทียมจริงๆ เหมือนนิ้วที่มีมือก็ไม่เท่ากัน"

(แผนกวิศวกรรม)

"ความเชื่อมั่นในบริษัทต้องมาก่อน ถ้าเรามีความเชื่อมั่น อย่างอื่นก็ตามมา"

"ถ้าเราเชื่อมั่นแล้วเราเข้ามาหวังจะมีความสุข แต่พอเทรนนิ่งเสร็จ อ้าว คุณทำไม่ได้ กลายเป็นมีความสุขแค่อาทิตย์เดียว"

"ความเท่าเทียม vs ความสุข มันต้องมีความเท่าเทียมก่อน ถึงจะมีความสุข ไม่มีความสุขก็ไม่มีประสิทธิภาพ มันต้องมาด้วยกัน"

(แผนกผลิตและแผนกบริการรถเข็น)

"ความสุขมันก็สำคัญ แต่ถ้างานเดิน มีความก้าวหน้า ความสุขมันก็ตามมา"

(แผนกผลิตอุปกรณ์ไฟฟ้าแรงสูง)

"เราต้องมีความเชื่อมั่นในบริษัทก่อน เราสู้สึกมันคง เราถึงจะตั้งใจทำงานได้อย่างเต็มที่"

"ความเท่าเทียมไม่เกี่ยว แบ่งงานกันได้ ช่วยๆกัน ไม่เกี่ยวข้องอยู่แล้ว เพราะเป็นทีมเดียวกัน"

(แผนกผู้รับเหมางานผลิต)

4.3.2 ปัจจัยด้านองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

การให้กลุ่มตัวอย่างช่วยกันจัดเรียงลำดับการ์ดด้านปัจจัยด้านองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานพร้อมอธิบายมุมมองและเหตุผล โดยเรียงลำดับจากปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดไปอย่างน้อยและสังเกตพฤติกรรมในระหว่างการปฏิบัติ (การสังเกตโดยผู้ถูกสังเกตด้วยตัว (Known Observation), แบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant), แบบมีระบบ (Structured), โดยทางตรง (Direct))

ตารางที่ 4.3 ปัจจัยด้านองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ปัจจัยด้านองค์กร				
ลำดับการ ส่งผล	แผนกวิศวกรรม	แผนกผลิตและ แผนกบริการรถ เครน	แผนกผลิต อุปกรณ์ ไฟฟ้าแรงสูง	แผนกผู้รับเหมา งานผลิต
ส่งผลมาก	ผู้นำ	กฎระเบียบ	ผู้นำ	ผู้นำ
	กฎระเบียบ	ระบบการทำงาน	กฎระเบียบ	กฎระเบียบ
	ระบบการทำงาน	ผู้นำ	ระบบการทำงาน	ระบบการทำงาน
	สังคมในบริษัท	เงินเดือน	เงินเดือน	เงินเดือน
	เนื้องานที่ทำ	สภาพแวดล้อม	เนื้องานที่ทำ	สังคมในบริษัท
	เครื่องมือ	สังคมในบริษัท	ช่วงเวลา	เนื้องานที่ทำ
	เงินเดือน	เครื่องมือ	เครื่องมือ	เครื่องมือ
	สภาพแวดล้อม	เนื้องานที่ทำ	สังคมในบริษัท	สภาพแวดล้อม
ส่งผลน้อย	ช่วงเวลา	ช่วงเวลา	สภาพแวดล้อม	ช่วงเวลา

จากข้อมูลจะเห็นได้ว่า “ผู้นำ” “กฎระเบียบ” และ “ระบบการทำงาน” เป็นปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างเลือกจัดเป็นอันดับแรกและรอง ตามลำดับ ส่วนปัจจัยด้าน “ช่วงเวลา” “สภาพแวดล้อม” และ “เครื่องมือ” ได้รับความจัดลำดับเป็นอันดับสุดท้ายและรองสุดท้าย ตามลำดับ อ้างอิงจากตารางที่ 4.3.2 ซึ่งไม่สอดคล้องกับตัวอย่างกรณีศึกษา บริษัท สุธานี จำกัด สำหรับปัจจัยภายในองค์กรที่พบว่า เครื่องมือในการปฏิบัติงาน (Tools and Equipment) และลักษณะขั้นตอนของงาน (Procedure) มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรมากที่สุด ในขณะที่ถึงอำนาจความสะดวกส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรน้อยที่สุด (เมธี ไพโรชิต, 2556, น.66) แต่สอดคล้องกับกรณีศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กรณีศึกษาเฉพาะกรณีของบุคลากรส่วนกลาง ที่พบว่าสิ่งแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment) และเครื่องมือในการปฏิบัติงาน (Tools and Equipment) ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 (อรสุดา คูสิตรัตนกุล, 2557, น.(4))

การสำรวจพฤติกรรมระหว่างการสัมภาษณ์สำหรับหัวข้อปัจจัยด้านองค์กร กลุ่มตัวอย่างสามารถตัดสินใจในการจัดลำดับได้ง่ายกว่าปัจจัยส่วนบุคคล อาจเป็นเพราะมีความเป็นเหตุเป็นผลและชัดเจนมากกว่าปัจจัยส่วนบุคคลซึ่งอาจมาจากความรู้สึก โดยจะเห็นได้จากการยกตัวอย่างต่าง ๆ ที่ชัดเจนในการอธิบาย

"ถ้าอยากให้งานที่ออกมามีประสิทธิภาพ เราต้องมีกฎระเบียบ เช่น การตรงต่อเวลา ถ้ามาสายหรือขาดงานก็ได้นื่องานลดลง"

"ช่วงเวลาทำงานสำหรับที่นี่ไม่มีปัญหา ไม่ได้ส่งผลอะไร"

(แผนกวิศวกรรม)

"มีกฎระเบียบ มีระบบการทำงาน แล้วผู้นำคอยสนับสนุนการทำงาน จะทำงานได้ดี"

"สมัยนี้ดีกว่าสมัยก่อนเยอะ มีเครื่องมือตั้งหลายอย่าง พัฒนาขึ้นมาเรื่อย ๆ"

(แผนกผลิตและแผนกบริการรถเครน)

"คนเรานั้นต้องมีกฎระเบียบของตัวเองในการทำงานอยู่แล้ว"

"เนื้องานไม่ค่อยมีปัญหา ไม่ค่อยส่งผล"

(แผนกผลิตอุปกรณ์ไฟฟ้าแรงสูง)

"ทุกอย่างต้องมีผู้นำ ไม่งั้นไปไม่เป็นขบวน"

(แผนกผู้รับเหมางานผลิต)

4.3.3 ปัจจัยโดยรวมระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ในส่วนนี้จะเป็นการให้กลุ่มตัวอย่างช่วยกันจัดเรียงลำดับการ์ดด้านปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานพร้อมอธิบายมุมมองและเหตุผลโดยเรียงลำดับจากปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดไปขยายน้อยและสังเกตพฤติกรรมในระหว่างการปฏิบัติ (การสังเกตโดยผู้ถูกสังเกตรู้ตัว (Known Observation), แบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant), แบบมีระบบ (Structured), โดยทางตรง (Direct))

ตารางที่ 4.4 ปัจจัยโดยรวมระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

รวมปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านองค์กร				
ลำดับการ ส่งผล	แผนกวิศวกรรม	แผนกผลิตและ แผนกบริการรถ เกรน	แผนกผลิต อุปกรณ์ ไฟฟ้าแรงสูง	แผนกผู้รับเหมา งานผลิต
ส่งผลมาก	ความสุข	เชื่อมั่นในบริษัท	เชื่อมั่นในบริษัท	เชื่อมั่นในบริษัท
	(อื่น ๆ) เชื่อมั่นใน เจ้าของ	กฎระเบียบ	ผู้นำ	ผู้นำ
	ผู้นำ	ระบบการทำงาน	ระบบการทำงาน	ความสุข
	เชื่อมั่นในบริษัท	การฝึกอบรม	กฎระเบียบ	การฝึกอบรม
	กฎระเบียบ	ผู้นำ	การฝึกอบรม	กฎระเบียบ
	ระบบการทำงาน	เครื่องมือ	ปริมาณงาน	เงินเดือน
	การฝึกอบรม	โอกาสก้าวหน้า	เนื้องานที่ทำ	ปริมาณงาน
	สังคมในบริษัท	เงินเดือน และ	สังคมในบริษัท	ระบบการทำงาน
	เนื้องานที่ทำ	ความเท่าเทียม	สภาพแวดล้อม	สังคมในบริษัท
	โอกาสก้าวหน้า	สภาพแวดล้อม และ	ความสุข	เนื้องานที่ทำ
	เครื่องมือ	สังคมในบริษัท	ความเท่าเทียม	สภาพแวดล้อม
	เงินเดือน	ความสุข	เครื่องมือ	โอกาสก้าวหน้า
	ปริมาณงาน	ปริมาณงาน	โอกาสก้าวหน้า	เครื่องมือ
	สภาพแวดล้อม	เนื้องานที่ทำ	ช่วงเวลา	ความเท่าเทียม
	ความเท่าเทียม	ช่วงเวลา	เงินเดือน	แล้วแต่คน
ช่วงเวลา	แล้วแต่คน	แล้วแต่คน	ช่วงเวลา	
ส่งผลน้อย	แล้วแต่คน			

จากข้อมูลพบว่า “เชื่อมั่นในบริษัท (ปัจจัยส่วนบุคคล)” “ผู้นำ (ปัจจัยด้านองค์กร)” “กฎระเบียบ(ปัจจัยด้านองค์กร)” และ “ระบบการทำงาน (ปัจจัยด้านองค์กร)” จะเป็นปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างเลือกเป็นอันดับต้น ๆ โดยมี “ช่วงเวลา (ปัจจัยด้านองค์กร)” และ “แล้วแต่คน (ปัจจัยส่วน

บุคคล)” ที่ได้รับการจัดลำดับอยู่ในอันดับท้าย อ้างอิงจากตารางที่ 4.3.3 ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับ ข้อมูลจากข้อ 4.3.1 ปัจจัยส่วนบุคคล และ 4.3.2 ปัจจัยด้านองค์กร

เมื่อเทียบกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) พบว่าความ “เชื่อมั่นในบริษัท” อยู่ในส่วนของ “Love and belongingness needs” (ความเชื่อมั่น) รองลงมาได้แก่ปัจจัยด้าน “กฎระเบียบ” และ “ระบบการทำงาน” ซึ่งจัดอยู่ใน “Safety needs”

การสำรวจพฤติกรรมระหว่างการสัมภาษณ์พบว่าสำหรับหัวข้อนี้ พบว่ากลุ่มตัวอย่าง ต้องใช้เวลาและความคิดในการตัดสินใจจัดลำดับปัจจัยต่าง ๆ มากกว่าที่ผ่านมา ซึ่งอาจเป็นผลมาจาก ตัวเล็อกที่เยอะขึ้น ทำให้เกิดการเปรียบเทียบและมุมมองที่หลากหลาย เป็นการประเมินระหว่าง เหตุผลและความรู้สึก โดยมีการอ้างอิงจากประสบการณ์จริงและจากทฤษฎี

"ความสุขในการทำงานต้องมาก่อน แต่ก็ต้องอยู่ภายใต้กฎระเบียบส่วนรวม เพราะเป็นรูปแบบ

องค์กร ไม่ใช่ความสุขของคนคนเดียว"

(แผนกวิศวกรรม)

"ผมว่าผู้นำสำคัญ ถ้าคุณไม่มีผู้นำที่ดี คุณมีเครื่องมือก็ทำงานไม่ได้"

"กฎระเบียบสำคัญกว่าระบบงาน กฎไม่ดียัง ingsระบบก็ fail"

"ความเชื่อมั่น คือความไว้วางใจ เราฝากอนาคตเราไว้ได้"

(แผนกผลิตและแผนกบริการรถเข็น)

"ผู้นำต้องมาก่อน เก่งยัง ingsทำงานคนเดียวไม่ได้ (ผู้นำ-ผู้ตาม)"

(แผนกผลิตอุปกรณ์ไฟฟ้าแรงสูง)

"ความเชื่อมั่นในบริษัทมาพร้อมกับผู้นำ"

"ขั้นแรกเลย การทำงานต้องมีกฎระเบียบ"

"การฝึกอบรมเป็นความรู้โดยตรง แต่ระบบการทำงานเป็นแค่ตัวช่วยให้ดีขึ้น (ประสิทธิภาพ)"

(แผนกผู้รับเหมางานผลิต)

"ปัจจัยด้านพฤติกรรมแล้วแต่คน อยู่ที่การบริหาร ซึ่งสามารถควบคุมได้ (เป็นปัจจัยที่แก้ไม่ได้ด้วย

ตัวเอง แต่ต้องใช้การบริหารคน)"

"สภาพแวดล้อมส่งผลน้อยสำหรับบริษัทเรา เพราะจากลักษณะงานงาน ไม่ได้มีผลเท่าใด"
(แผนกวิศวกรรม)

"แล้วแต่คน มันทำอะไรไม่ได้ เพราะถ้ามีกฎระเบียบอยู่แล้วแต่ทำอะไรไม่ได้ก็ช่วยไม่ได้ ทำอะไรไม่ได้แล้ว"
(แผนกผลิตและแผนกบริการรถเครน)



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในกลุ่มบริษัท ชัยนันท์ กรณีศึกษาเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยประกอบด้วยกระบวนการ ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารหรือวิจัยเชิงวิชาการต่าง ๆ (Documentation Research) และ กระบวนการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบบเฉพาะกลุ่ม (Focus Group) นำเสนอผลทาง สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ซึ่งสามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญ ดังนี้

5.1 อภิปรายผลการวิจัย เกี่ยวกับ “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน” จากมุมมองของ บุคลากร

พบว่าบุคลากรส่วนใหญ่ยังขาดความเข้าใจในความหมายของคำว่า “ประสิทธิภาพ” โดยเฉพาะ “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน” ซึ่งเป็น “ความสามารถที่ทำให้เกิดผลในการทำงาน” หรือ สามารถกล่าวได้ว่าเป็นดัชนีชี้วัดถึงความสามารถในการจัดสรรทรัพยากร (Input) เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ (Output) ที่ต้องการ โดยหากการทำงานนั้น (Process) สามารถใช้ทรัพยากรหรือสามารถลดทรัพยากร ที่ใช้ลงได้ตามที่กำหนด กระบวนการนั้นจัดได้ว่ามีประสิทธิภาพ

5.1.1 ความรู้และความเข้าใจต่อความหมายของ “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน” ใน มุมมองของบุคลากร

จากผลการวิจัยพบว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีมุมมองต่อ “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน” ไปในเชิงของผลลัพธ์มากกว่าที่มาของผลลัพธ์หรือกระบวนการ (Process) แม้ว่าประสิทธิภาพใน การทำงานจะส่งผลให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีหรือไม่ดี แต่ผลลัพธ์อาจไม่ได้มาจากประสิทธิภาพเพียงอย่าง เดียว ดังนั้นมุมมองนี้ของบุคลากรจึงอาจไม่ถูกต้องทั้งหมด นอกจากนี้ยังพบว่าบุคลากรบางส่วนมี มุมมองว่าประสิทธิภาพวัดได้จากความรู้สึก เช่น หากจู่ก็เลยแปลว่าไม่มีประสิทธิภาพ หรือต้องมีผู้ ตัดสินอื่นในการกำหนดความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งไม่ตรงกับความหมายของ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

5.1.2 ความรู้และความเข้าใจต่อความหมายของ “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน” ในระดับการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ของตน

เมื่อระบอบอย่างเจาะจงถึงมุมมองที่มีต่อ “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน” ในตำแหน่งที่ตัวเองทำ พบว่ามีการกล่าวถึงกระบวนการ (Process) ในการปฏิบัติงานมากขึ้น โดยพบว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความเข้าใจถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในตำแหน่งของตนพอสมควร แม้ว่าจะไม่สามารถอธิบายได้ตามหลักทฤษฎีแต่ก็สามารถยกตัวอย่างประกอบได้อย่างใกล้เคียงจากประสบการณ์จริงในการปฏิบัติงาน

5.1.3 ความรู้และความเข้าใจต่อความหมายของ “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน” ในมุมมองสมมุติกรณีเจ้าของกิจการ

พบว่าบุคลากรส่วนใหญ่ไม่สามารถตอบคำถามได้อย่างตรงประเด็น มีเพียงบุคลากรที่ทำงานอย่างใกล้ชิดกับผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการที่สามารถตอบคำถามได้ ซึ่งมีความเป็นไปได้ว่าบุคลากรส่วนใหญ่ปฏิบัติงานด้านการผลิต (Physical work) จึงอาจไม่ทราบถึงความต้องการหรือมุมมองของเจ้าของกิจการซึ่งเป็นนโยบายหรือหลักการ (Planning and conceptual thinking)

5.2 อภิปรายผลการวิจัย เกี่ยวกับ ความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อ “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน” ในมุมมองของ บุคลากร

จากผลการสัมภาษณ์ประกอบการจัดเรียงลำดับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พบว่าผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ของทั้ง 3 ส่วนเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร ทำให้สามารถมองเห็นภาพแนวคิดและมุมมองของบุคลากรค่อนข้างชัดเจน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

5.2.1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ความเชื่อมั่นในองค์กร เป็นปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงสุดในมุมมองของบุคลากรส่วนใหญ่ ในขณะที่พฤติกรรม (ลักษณะนิสัย) ส่วนบุคคลส่งผลน้อยที่สุด ซึ่งไม่สอดคล้องกับความหมายของ "ประสิทธิภาพ" ที่เป็นการวัดผลจากกระบวนการ โดยจะเห็นได้ว่า "ความเชื่อมั่นในองค์กร" เป็นการตัดสินใจส่วนบุคคลโดยอาจมีอารมณ์ความรู้สึกร่วมด้วย ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรอาจยังไม่มี ความเข้าใจต่อความหมายของคำว่า "ประสิทธิภาพ" อย่างแท้จริง

5.2.2 ปัจจัยด้านองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ในส่วนของปัจจัยด้านองค์กร พบว่าบุคลากรมีมุมมองจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงานจริง โดยเลือกผู้นำและกฎระเบียบเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจเป็นเพราะลักษณะงานของบุคลากรในประชากรกลุ่มนี้ซึ่งปฏิบัติงานตามคำสั่งภายใต้กฎระเบียบขององค์กร ปัจจัยเหล่านี้จึงกลายเป็นมาตรฐานหรือตัววัดประสิทธิภาพของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต (ตามความเข้าใจของบุคลากรที่ว่าผลลัพธ์ของงานมาจากประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน)

ในมุมมองของบุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่าเครื่องมือในการปฏิบัติงานส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานน้อยมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการใช้มุมมองจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงานจริง ซึ่งในปัจจุบันมีเครื่องมือที่สามารถตอบสนองการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดีอยู่แล้ว บุคลากรจึงอาจไม่เห็นความสำคัญของเครื่องมือต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

5.2.3 ปัจจัยโดยรวมระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

เมื่อนำปัจจัยทั้งหมดมารวมกัน พบว่าบุคลากรใช้การประเมินจากทั้งเหตุผลและความรู้สึกโดยอ้างอิงจากประสบการณ์การปฏิบัติงานจริง บุคลากรยังคงให้ความสำคัญกับ “ความเชื่อมั่นในบริษัท” สูงสุด ซึ่งสามารถอธิบายด้วยทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ กล่าวคือ ในปัจจุบันบุคลากรอยู่ในระดับ “Love and belongingness needs” (บุคลากรได้รับการตอบสนองด้าน Physiological needs ด้วยค่าตอบแทนเป็นเงินเดือนที่เหมาะสม รวมถึงเครื่องมือในการปฏิบัติงาน และ Safety needs จากสถานที่ทำงานที่ดี มีความปลอดภัยเป็นที่เรียบร้อยแล้ว) แต่องค์กรอาจยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการด้าน มิตรภาพและความรัก (Esteem needs) หรือ ความสมบูรณ์ของชีวิต (Self-actualization needs) ได้ดีเท่าที่ควร

อย่างไรก็ตาม ในทางทฤษฎีนั้น “ความเชื่อมั่น” จัดได้ว่าเป็นความรู้สึกและความต้องการด้านจิตใจ “Love and belongingness needs) ทำให้อาจไม่ได้ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยตรงซึ่งกล่าวถึงกระบวนการ Input และ Output ทางด้านกายภาพ (Physical) แต่อาจมีผลกระทบทางอ้อมในเชิงจิตวิทยาและความรู้สึกของบุคลากรในระหว่างการปฏิบัติงาน

5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร

การที่หลาย ๆ องค์กรในปัจจุบันมีการนำเทคโนโลยีและเครื่องจักรทันสมัยต่าง ๆ มาปฏิบัติงานแทนการใช้แรงงานมนุษย์ โดยมีจุดประสงค์เพื่อลดต้นทุนการผลิต เพิ่มประสิทธิภาพ เพิ่มผลผลิต สามารถตรวจสอบควบคุมคุณภาพได้สะดวกยิ่งขึ้นนั้น ส่งผลให้กลุ่มบริษัท ชัยนันท์ ที่กำลังประสบปัญหาด้านบุคลากร ให้ความสำคัญกับการพัฒนาและสนับสนุนบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานงานสูงสุด ซึ่งงานวิจัยนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้บริหารทราบถึงปัจจัยต่าง ๆ และการให้ความสำคัญของแต่ละปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรได้อย่างตรงจุด

5.3.1 แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต ในส่วนของตัวบุคลากร

บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการผลิตยังขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ดังนั้นแล้ว ในขั้นแรกจึงควรสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน โดยผู้บริหารอาจจัดทำเป็นนโยบายที่ชัดเจนเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคลากรและระบบการปฏิบัติงาน โดยอาจใช้การจัดประชุมภายในองค์กร การจัดสัมมนาหรือการฝึกอบรม (workshop) เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

แม้ว่าบุคลากรส่วนใหญ่จะมีประสบการณ์ทำงานมาอย่างยาวนาน แต่จากผลการวิจัยพบว่าประสบการณ์หรือความเป็นผู้นำ (หัวหน้างาน) ไม่ได้ส่งผลต่อความเข้าใจเรื่องประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเมื่อเทียบกับบุคลากรที่ประสบการณ์น้อยกว่า ดังนั้นจึงควรมุ่งเน้นการพูดคุยและส่งเสริมบุคลากรในระดับหัวหน้างานก่อน เพื่อให้หัวหน้างานสามารถสื่อสารหรือช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาได้ เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าบุคลากรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อ “ผู้นำ” ในการปฏิบัติงาน

5.3.2 แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต ในส่วนของผู้บริหารและองค์กร

จากการอภิปรายผลการวิจัย พบว่าบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการผลิตส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อ “ผู้นำ” ตลอดจน “กฎระเบียบ” และ “ระบบการทำงาน” ที่ชัดเจนขององค์กร ดังนั้นแล้ว ผู้บริหารสามารถเริ่มต้นจากการพัฒนาปัจจัยเหล่านี้

ผู้นำ: ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร ผู้บริหารควรจัดตั้งผู้นำขึ้น เพื่อเป็นตัวแทนผู้บริหารในการพัฒนา โดยอาจใช้การฝึกอบรมต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมคุณลักษณะ

และความเข้าใจ ตลอดจนแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้นำสามารถนำไปสื่อสารต่อให้บุคลากรคนอื่น ๆ ได้อย่างถูกต้อง

กฏระเบียบ: เนื่องจากในปัจจุบัน องค์กรอาจยังไม่ได้บังคับใช้กฏระเบียบในการปฏิบัติงานอย่างเข้มงวด ทำให้บุคลากรไม่ได้ปฏิบัติตามเท่าที่ควร ซึ่งอาจส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารควรมีการสื่อสารถึงความสำคัญของกฏระเบียบและบทลงโทษหากมีการกระทำผิดซ้ำซาก

ระบบการทำงาน: จากผลการวิจัย พบว่าระบบการทำงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่บุคลากรให้ความเห็นว่า มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นลำดับต้น ๆ โดยผู้บริหารควรมุ่งเน้นพัฒนาในระบบการทำงานก่อนการพัฒนาประสิทธิภาพของตัวบุคลากร ซึ่งอาจจะเป็นการวางระบบต่าง ๆ เช่น ระบบการจัดการคลังสินค้า ระบบการติดตามงาน รวมถึงระบบ IT เพื่อให้สามารถบันทึก ตรวจสอบ ติดตามและวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้อย่างชัดเจน

5.4 ข้อจำกัดในการวิจัยและข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากการวิจัยในครั้งนี้ มีข้อจำกัดในการวิจัยบางประการ ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

5.4.1 ข้อจำกัดจากรูปแบบงานวิจัย

การวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวแทนประชากรที่กำหนดคนั้น อาจไม่สามารถเป็นตัวแทนบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการผลิตทั้งหมดตลอดจนบุคลากรส่วนอื่น ๆ ในองค์กร การทำวิจัยครั้งต่อไปอาจใช้กลุ่มประชากรที่กว้างขึ้นเพื่อให้ได้รับข้อมูลที่หลากหลาย ครบถ้วน ทำให้สามารถเปรียบเทียบวิเคราะห์ได้อย่างตรงไปตรงมาและสามารถให้ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารได้ เฉพาะเจาะจงยิ่งขึ้นแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต

5.4.2 การเก็บข้อมูลวิจัย

ในครั้งต่อไป ขั้นตอนการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบเฉพาะกลุ่ม อาจแบ่งออกเป็นสองส่วน คือในส่วนความเข้าใจด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยต่าง ๆ (Before) ในมุมมองของตนเอง และนำมาเปรียบเทียบกับมุมมองของบุคลากรหลังได้รับการอธิบายถึงความหมายที่แท้จริงของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (After)

บรรณานุกรม

- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน. (2554). พจนานุกรม, สำนักงานราชบัณฑิตยสภา
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2551). ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ การพัฒนาเศรษฐกิจของไทย. เอกสารประกอบการสัมมนาประจำปี 2551 สายงานเศรษฐกิจมหภาคและบัญชีประชาชาติ.
- รัตน์ชนก จันยัง. (2556). ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กรไม่แสวงผลกำไร. การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- วัชรารัตน์ ไบยา (2557). ความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดกองอาคารสถานที่ มหาวิทยาลัยบูรพา. งานนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พิรญา ชื่นวงศ์. (2560). ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษา ธุรกิจการขนส่งในจังหวัดเชียงราย. วารสารเศรษฐศาสตร์และกลยุทธ์การจัดการ ปีที่ 4 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม – ธันวาคม 2560, มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- เมธี ไพโรชิต. (2556). การหาปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา: บริษัท สุธานี จำกัด. สารนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี.
- อรสุดา คูสิตรัตนกุล. (2557). ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ศึกษาเฉพาะกรณีของบุคลากรส่วนกลาง. การค้นคว้าแบบอิสระศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- นฤมล พึ่งทอง. (2557). ปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับการส่งออกของอุตสาหกรรมยางรถยนต์จากประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ณัฐวัตร เป็งวันปลูก. (2560). ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ของข้าราชการประจำ สังกัดกองพันทหารราบที่ 1 กรมทหารราบที่ 70. การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.

- สมชาย ศิริรัตน์. (2549). ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงพยาบาลเพชรเวช. สารนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อัจฉรา นุบผามาลา. (2548). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท อุตสาหกรรมพรมไทย จำกัด (มหาชน). สารนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ณัชพล งามธรรมชาติ. (2559). แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายการผลิต บริษัท XYZ จำกัด. งานนิพนธ์ธุรกิจมหาบัณฑิต, วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมชาย เรืองวงษ์. (2552). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท อิตาซี คอมเพรสเซอร์ (ประเทศไทย) จำกัด. วิทยาลัยนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- Maslow, Abraham. (1970). *Motivation and Personality*. New York, Harper and Row Publishers.
- Kotter, John P. (1996). *Leading Change*. Boston, Harvard Business School Press

