

ระบบงานและเครื่องมือสนับสนุนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร
กรณีศึกษา บริษัท อะโรเมติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

สารนิพนธ์

ของ

นายศุภสิทธิ กิตชัย

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ

พฤษภาคม 2546

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

๖๕๘.๓๑
พ.๗๓๕๖
ร.๑

ระบบงานและเครื่องมือสนับสนุนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร
กรณีศึกษา บริษัท อะโรเมติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

บทคัดย่อ

ของ

นายศุภสิทธิ์ กิจชัย



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ

พฤษภาคม ๒๕๔๖

๗ ๒๒๖๐๘๐

๗๐ ต.ค. ๒๕๔๖

ศุภสิทธิ์ กิตชัย. (2546). *ระบบงานและเครื่องมือสนับสนุนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร
กรณีศึกษา บริษัท อะโรเมติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน). สารนิพนธ์-บธ.ม.(การจัดการ)-
กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์: อาจารย์
ดร. พนิด กุลศิริ.*

การวิจัยในครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ของระบบงานและเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับ
ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ผลการวิจัยสามารถนำไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์การในการ
บริหารบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การให้สูงขึ้น

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ บุคลากรของ บริษัท อะโรเมติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด
(มหาชน) จำนวน 379 คน จำแนกเป็นบุคลากร ชาย จำนวน 332 คน และหญิง 47 คน การวิจัยครั้งนี้เป็นการ
วิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม(Questionnaire)
ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์
สหสัมพันธ์ (Correlation coefficient) และการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงซ้อน(Multiple regression equation)

✓ ผลการวิจัยพบว่า

1. บุคลากรของ บริษัท อะโรเมติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่เห็นด้วยกับประ
สิทธิภาพของกลุ่มสร้างคุณภาพในองค์การ มีความคิดเห็นปานกลางเกี่ยวกับระบบการให้รางวัลตอบแทน การ
ออกแบบงานใหม่ การฝึกอบรมในองค์การ และการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังบุคลากร มีความคิดเห็น
ด้วยในระดับน้อยเกี่ยวกับการสื่อสารจากบุคลากรไปยังผู้บังคับบัญชาและการสื่อสารระหว่างบุคลากรในหน่วย
งานเดียวกัน และมีความคิดเห็นด้วยน้อยมาก เกี่ยวกับการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างหน่วยงานภายในองค์
การ

2. บุคลากรมีการขาดงานโดยเฉลี่ย 6.77 ครั้งต่อปี และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร
ด้านคุณภาพการทำงานและปริมาณการทำงาน มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับ มาก

3. ประสิทธิภาพของกลุ่มสร้างคุณภาพในองค์การ, ระบบการให้รางวัลตอบแทนและ การฝึกอบรม
ภายในองค์การ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4. ระบบการออกแบบงานใหม่และช่องทางการสื่อสารในองค์การ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพ
ในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านปริมาณงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

5. สามารถแสดงความสัมพันธ์ระหว่างระบบงานและเครื่องมือสนับสนุนการทำงานของบุคลากร
กับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในรูปแบบสมการเชิงซ้อน ซึ่งสรุปได้ดังนี้

5.1 การขาดงานของบุคลากรมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามกับประสิทธิภาพของกลุ่ม
สร้างคุณภาพอย่างมีนัยสำคัญ

5.2 ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรด้านคุณภาพงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน
กับประสิทธิภาพของกลุ่มสร้างคุณภาพอย่างมีนัยสำคัญ และมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามกับการฝึกอบรม
บุคลากรในองค์การอย่างมีนัยสำคัญ

5.3 ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรด้านปริมาณงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพของกลุ่มสร้างคุณภาพและการออกแบบงานใหม่อย่างมีนัยสำคัญ และมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามกับการฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ อย่างมีนัยสำคัญ

**SYSTEMS AND TOOLS SUPPORTING THE EFFICIENCY OF EMPLOYEES' OPERATION
A STUDY OF THE AROMATICS (THAILAND) PUBLIC COMPANY LIMITED**

AN ABSTRACT

BY

MR. SUPASIT KITCHAI

**Presented in partial fulfillment of the requirement
for the Master of Business Administration in Management
at Srinakharinwirot University**

May 2003

Supasit Kitchai. (2003). *Systems and Tools Supporting the Efficiency of Employees' Operation: A Study of the Aromatics (Thailand) Public Company Limited*. Master Project, M.B.A.(Management). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor: Dr. Panid Kulsiri.

This research has its purpose to study the relationship of systems and tools that support the efficiency of employees. Results of the study will be useful to increase the efficiency of the company's human resource management.

The sample of this study comprised 379 employees of the Aromatics (Thailand) Public Company Limited that included 332 males and 47 females. A survey research was conducted whereas questionnaires were used to collect data. Percentage, mean, standard deviation, correlation coefficient and multiple regression analysis were used to analyze data. The results were as follows:

1. Employees agreed on the effectiveness of quality control circle group, meanwhile, moderately agreed on the rewarding system, the job redesign, the organization's training system and the organization's downward communication system. They rarely agreed on the organization's upward communication system and the divisional internal communication system. They least agreed on the diagonal communication system.

2. On average, an employee was absent from work 6.77 times per year and the efficiency of employees' operation in terms of work quality and work quantity were high.

3. The effectiveness of quality control circle group, the rewarding system and the organizations' training system had significant relationship with the efficiency of employees' operation.

4. The job redesign system and the organizational communication channel had significant relationship with the efficiency of employees' operation in terms of work quantity.

5. The equations of relationship between systems and tools supporting the employees' operation and the efficiency of employees' operation were as follows:

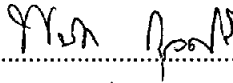
- 5.1 Employees' Absenteeism was significantly related to the effectiveness of quality control circle group, negatively.

- 5.2 The Quality of work was significantly related to the effectiveness of quality control circle group, positively and significantly related to the organizations' training, negatively.

- 5.3 The Quantity of work was significantly related to the effectiveness of quality control circle group and Job redesign, positively and significantly related to the organizations' training, negatively.

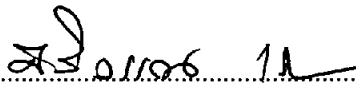
อาจารย์ที่ปรึกษา ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและคณะกรรมการสอบ ได้พิจารณาสารนิพนธ์
นี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์



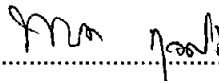
(อาจารย์ ดร.พนิต กุลศิริ)

ประธานกรรมการบริหารหลักสูตร

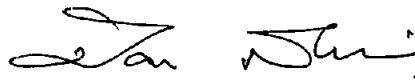


(รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์)

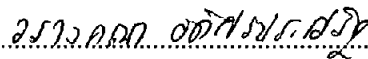
คณะกรรมการสอบ



(อาจารย์ ดร.พนิต กุลศิริ)



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ปิยดา สมบัติวัฒนา)



(อาจารย์ ดร.วรางคณา อติศรประเสริฐ)

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ กวี วรกวิน)

วันที่ ๗ เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2546

ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความอนุเคราะห์จาก อาจารย์ ดร. พนิต กุลศิริ อาจารย์ที่ปรึกษา สารนิพนธ์ อีกทั้ง อาจารย์ ปัญญา มีถาวรกุล และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ปิยดา สมบัติวัฒนา ที่ได้เสียสละเวลา ให้คำปรึกษา ชี้แนะ นำ ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องเพื่อการปรับปรุง เพื่อให้สารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัย ขอกราบขอบพระคุณคุณอาจารย์ด้วยความเคารพอย่างสูง และขอกราบขอบพระคุณคุณอาจารย์คณะสังคมศาสตร์ทุกท่าน ที่ได้มอบความรู้แก่ผู้วิจัย

ขอขอบพระคุณ คุณสุรพงษ์ หารอมร ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ บริษัท อะโรเมติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ที่ได้อนุเคราะห์ให้ผู้วิจัยดำเนินการวิจัย โดยใช้ข้อมูลพนักงานบริษัท อะโรเมติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) เป็นกลุ่มตัวอย่าง ตลอดจนพนักงานทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และชี้แนะในการเก็บข้อมูล

ขอขอบคุณ เจ้าหน้าที่ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ และบัณฑิตวิทยาลัย ทุกท่าน ตลอดจนผู้มีส่วนสำเร็จต่องานวิจัยนี้ทุกท่าน

ท้ายสุดนี้ ขอขอบพระคุณ คุณแม่ และขอขอบคุณพี่ๆ เพื่อนๆ ที่เป็นกำลังใจ และคอยช่วยเหลือเป็นอย่างดี ตลอดจนเพื่อนๆ MBA (การจัดการ) ที่ให้ความช่วยเหลือและแนะนำในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นอย่างดี จนกระทั่งประสบผลสำเร็จในวันนี้

ผู้จัดทำวิจัย

สารบัญ

บทที่		หน้า
1	บทนำ.....	1
	ภูมิหลัง.....	1
	ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	4
	ความสำคัญของการวิจัย.....	4
	สมมติฐานการวิจัย.....	4
	ขอบเขตของการวิจัย.....	5
	กรอบแนวความคิดในการศึกษาค้นคว้า.....	5
	นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
	แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการในองค์การ.....	8
	ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับการจูงใจ.....	9
	แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์การและบุคคล.....	13
	แนวคิดเกี่ยวกับกลุ่มสร้างคุณภาพ.....	16
	แนวคิดและการวิจัยที่เกี่ยวกับระบบการให้รางวัลตอบแทน.....	18
	แนวคิดเกี่ยวกับการออกแบบงานใหม่.....	19
	ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการอบรมบุคลากรภายในองค์การ.....	22
	ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์การ.....	25
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	27
3	วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า.....	28
	การกำหนดประชากรกลุ่ม.....	28
	การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	28
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	30
	การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล.....	30
	สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	31
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	33
	การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา.....	34
	การวิเคราะห์และทดสอบความสัมพันธ์เบื้องต้น.....	49
	การวิเคราะห์และทดสอบสมมติฐาน.....	56

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5	สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ..... 64
	ความมุ่งหมายของการวิจัย..... 64
	ความสำคัญของการวิจัย..... 64
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง..... 65
	สมมติฐานการวิจัย..... 65
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... 65
	การเก็บรวบรวมข้อมูล..... 66
	การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล..... 66
	สรุปผลวิจัย..... 67
	อภิปรายผล..... 70
	ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย..... 75
	ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต..... 76
	บรรณานุกรม..... 77
	ภาคผนวก..... 80
	ประวัติย่อผู้วิจัย..... 102

บัญชีตาราง

ตาราง

หน้า

1	เปรียบเทียบแนวความคิดของมาสโลว์และเคียทถึงความต้องการของมนุษย์.....	10
2	แสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบ.....	29
3	ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	37
4	ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับกลุ่มสร้างคุณภาพในองค์กร.....	37
5	ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการให้รางวัลตอบแทน.....	38
6	ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการออกแบบงานใหม่.....	39
7	ข้อมูลเกี่ยวกับความถี่และระยะเวลาในการฝึกอบรมในองค์กร.....	41
8	ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการฝึกอบรมในองค์กร.....	42
9	ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังบุคลากร.....	43
10	ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารจากบุคลากรไปยังผู้บังคับบัญชา.....	44
11	ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารระหว่างบุคลากรในหน่วยงานเดียวกัน.....	45
12	ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างหน่วยงาน.....	46
13	ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านการขาดงาน.....	47
14	ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านคุณภาพ.....	47
15	ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านคุณภาพและปริมาณ.....	48
16	ผลทดสอบความสัมพันธ์ ระหว่างกลุ่มสร้างคุณภาพในองค์กร กับ ประสิทธิภาพ.....	49
17	ผลทดสอบความสัมพันธ์ ระหว่างระบบการให้รางวัลตอบแทนกับ ประสิทธิภาพ.....	50
18	ผลทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างระบบการออกแบบงานใหม่กับ ประสิทธิภาพ.....	51
19	ผลทดสอบความสัมพันธ์ ระหว่างความถี่ในการเข้ารับการฝึกอบรมกับประสิทธิภาพ.....	51
20	ผลทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาการฝึกอบรมกับประสิทธิภาพ.....	52
21	ผลทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมในองค์กรกับประสิทธิภาพ.....	52
22	ผลทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างช่องทางการสื่อสารผู้บังคับบัญชากับประสิทธิภาพ.....	53
23	ผลทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างช่องทางการสื่อสารบุคลากรกับประสิทธิภาพ.....	54
24	ผลทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างช่องทางการสื่อสารหน่วยงานเดียวกันกับประสิทธิภาพ.....	54
25	ผลทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างช่องทางการสื่อสารระหว่างหน่วยงานกับประสิทธิภาพ.....	55
26	สถิติการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงซ้อนด้านการขาดงาน.....	57
27	สถิติการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงซ้อนด้านคุณภาพงาน.....	59
28	สถิติการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงซ้อนด้านปริมาณงาน.....	61
29	สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน.....	69

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 แสดงลำดับขั้นการบรรลุความต้องการ.....	9
2 แสดงลำดับขั้นของความต้องการ.....	10
3 แสดงกระบวนการแบ่งงานเป็นขั้นและการแบ่งหน้าที่.....	19
4 แสดงการบริหารงานทุกอย่างต้องอาศัยการติดต่อสื่อสาร.....	25

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

สภาวะการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงขึ้นตั้งแต่ในอดีตจวบจนปัจจุบันด้านการผลิต การตลาด และด้านเทคโนโลยีการผลิต ทำให้หลายองค์การต้องหันมาให้ความสนใจในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การเป็นอย่างมาก หลายบริษัทที่ประกอบธุรกิจต้องเข้าสู่ความเป็นโลกาภิวัตน์ ความต้องการที่จะดำเนินธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จจึงอยู่ในระดับที่สูงขึ้นมากกว่าเดิม ดังนั้นองค์การจำเป็นต้องปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน 3 ด้าน คือ ด้านคุณภาพของสินค้าและผลิตภัณฑ์การบริการ ด้านต้นทุนการผลิตสินค้า และความเร็วในการผลิตนวัตกรรมใหม่ๆที่รวมถึงความสามารถในการนำผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้นเข้าสู่ตลาดด้วย (Lawler. 1995 : 52)

ฟร็ด และ โอลิเยน(Flood and Olian. 1996 : 5) ได้กล่าวไว้ว่าโลกของธุรกิจในปัจจุบันต้องดิ้นรนอย่างมากเพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบในการเข้าครองอุปสงค์และขยายตลาดให้ใหญ่ขึ้น ตลาดการค้าในปัจจุบันได้ก้าวข้ามเขตแบ่งระหว่างประเทศไปแล้ว เป็นตลาดที่ไร้พรมแดน เขตการค้าเริ่มจะทยอยลงมา ทำให้ช่องทางการกระจายสินค้ามีประสิทธิภาพกว่าเดิม องค์การต้องเผชิญกับคู่แข่งเป็นจำนวนมาก ความต้องการของลูกค้าเริ่มเปลี่ยนไป ต้องการผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพที่สูงขึ้น การจัดส่งที่รวดเร็วขึ้น แต่อยู่ในพิสัยที่ราคาต่ำลง

การทำงานของผู้บริหารและผู้จัดการในปัจจุบันอยู่ในสภาวะที่กดดันสูงจะต้องปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันขององค์การ ในขณะที่เดียวกันจะต้องพัฒนาความสามารถขององค์การให้อยู่ล้ำหน้าคู่แข่งขั้นเสมอ และพร้อมที่จะเร่งฝีเท้าให้ทันกับสภาวะของการแข่งขันให้ได้การเปลี่ยนแปลงล้วนมีผลกระทบอย่างยิ่งต่อองค์การและการออกแบบงาน รวมถึงการแข่งขันระหว่างประเทศที่เข้มข้นมากขึ้น มีขอบเขตที่กว้างขึ้นทำให้้องค์การต้องเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการขององค์การ โดยมุ่งเน้นการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพดี ในต้นทุนที่ต่ำเพื่อให้สามารถขายในราคาที่ต่ำลงได้ แต่ต้องบริการดีและรวดเร็วต้องเน้นประสิทธิภาพให้สูง ต้องใช้จ่ายอย่างประหยัดทั้งในแง่สถานที่ทำงาน อุปกรณ์ กำลังคน ค่าใช้จ่ายทางตรงและค่าเสียหายต่างๆในการบริหาร

เป็นที่ทราบกันดีว่าปัจจัยที่สำคัญและจะขาดไม่ได้ในการปฏิบัติงานใดๆขององค์การทั้งองค์การของรัฐหรือเอกชนจะต้องมีคือ เงิน(Money) เครื่องจักร (Machine) วัตถุดิบ (Material) การจัดการ (Management) และ คน (Man) โดยปัจจัย 4 ตัวแรกไม่สามารถจะทำให้การดำเนินกิจกรรมหรือการประกอบการขององค์การบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์สูงสุดขององค์การได้ หากองค์การขาด "คน" ที่มีประสิทธิภาพ หรืออาจจะกล่าวได้ว่า "คน" ยังมีประสิทธิภาพมากเท่าใดก็ยิ่งจะสามารถบริหารและผสมผสานปัจจัยต่างๆดังกล่าวให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การได้มากขึ้นเท่านั้น เมื่อมีการจ้างงานองค์การก็หวังที่จะให้บุคลากรมีความขยันขันแข็ง ทำงานด้วยความสำนึกในคุณภาพและความประหยัด เอาใจใส่ลูกค้า บริการด้วยรอยยิ้ม กำลังคนที่ใช้ต้องจำกัด และต้องทำงานให้เต็มที่ ไม่เกิดปัญหาขัดแย้งภายในองค์การ

ในขณะที่การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องเผชิญกับการบีบคั้นในด้านเศรษฐกิจ และด้านประสิทธิภาพ หากบุคลากรขององค์กรไม่ได้รับการอบรมหรือพัฒนาให้ตรงกับความต้องการขององค์กรหรือคุณภาพการ อบรม-การพัฒนาต่ำกว่าที่ควร จะทำให้บุคลากรขาดนิสัยการทำงานที่ดีหรือเกิดทัศนคติที่ผิดเกี่ยวกับการทำงาน เป็นต้น แนวทางที่องค์กรต่างๆใช้ในการปรับตัวคือ การเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรหรืออาจเลือกนำเครื่องจักรเข้ามาทำงานแทนมนุษย์มากขึ้น

แต่อย่างไรก็ตามมององค์กรก็คงจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ว่างานส่วนใหญ่ก็ยังจำเป็นต้องทำด้วยคน จึงได้มีแนวคิดที่จะต้องพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์และความต้องการขององค์กร มีนักคิดและนักวิจัยมากมายหลายคนที่เห็นความสำคัญในเรื่องประสิทธิภาพของคนและพยายามจะหาวิธีในการเพิ่มประสิทธิภาพของคนในองค์กรเสมอมา เฟรดเดริก เทย์เลอร์ (สุรศักดิ์ นานานุกูล, 2529 : 149) เป็นอีกผู้หนึ่งที่พยายามให้แง่คิดในการบริหารคนให้เกิดประสิทธิภาพ โดยเสนอว่า ผู้บริหารควรจะหันไปให้ความสนใจกับมนุษย์ (Human approach) โดยให้ออกาสกับคนเหล่านั้นมีโอกาสที่จะเข้าร่วมกิจกรรมในการคิดสร้างสรรค์เพื่อจรรโลงสถาบันหรือองค์กร จะเห็นได้ว่าแนวความคิดของ เฟรดเดริก เทย์เลอร์ เป็นกรอบความคิดภายใต้ความเชื่อที่ว่ามนุษย์มีความสามารถไม่สิ้นสุด และการให้ออกาสเขาได้ แสดงความคิดเห็นต่างๆ ในเชิงสร้างสรรค์จะทำให้ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานเติบโต มีประสิทธิภาพและรวดเร็วอย่างรวดเร็ว อย่างไม่มีที่สิ้นสุด

รูปแบบการบริหารงานและพัฒนาประสิทธิภาพของคน รูปแบบหนึ่งที่น่าสนใจแนวความคิดของ เฟรดเดริก เทย์เลอร์ แล้วประสบความสำเร็จเป็นอย่างมากก็คือ รูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่น โดยประเทศญี่ปุ่นสามารถก้าวหน้าขึ้นมาเป็นมหาอำนาจทางธุรกิจชั้นนำของโลกในทุกๆด้าน สามารถทำการค้าชนะประเทศตะวันตกในหลาย ๆอุตสาหกรรม โดยการบริหารงานแบบญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญที่คนเป็นอย่างมาก โดยองค์กรจะต้องทุ่มเทพัฒนาและต้องมีระบบงานต่างๆที่จะทำให้บุคลากรทำงานได้ดี มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยแนวทางการพัฒนาคนจะเป็นไปในแนวทางที่กว้างขวางคือ จะพัฒนาทั้งคน ทั้งที่ทำงาน ทั้งที่มิงาน และคุณภาพชีวิตในการทำงาน ระบบการจ้างงานตลอดชีพ (Lifetime employment) ในญี่ปุ่นเป็นระบบที่ใช้งานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้บุคลากรทุ่มเทและตั้งใจทำงานให้แก่องค์กรอย่างดีที่สุด จุดเด่นของการบริหารงานแบบญี่ปุ่นที่ยากจะมีใครลอกเลียนแบบได้คือ การมีระบบและระเบียบในการบริหารงาน โดยเฉพาะการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิดสร้างสรรค์ เสนอข้อคิดเห็น และร่วมในการทำงานเพื่อให้ความคิดนั้นสัมฤทธิ์ผลภายในขอบเขตที่สามารถจะกระทำได้ เช่น การใช้ระบบการบริหารงานแบบ QC circles (Quality control circles) ซึ่งจะเอื้อประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตและการทำงานอย่างมาก ทำให้สิ่งแวดล้อมในการทำงานดีขึ้น คือ เกิดความสบายใจ ปลอดภัย และภาคภูมิใจในการทำงาน (สุรศักดิ์ นานานุกูล, 2529 : 14-15)

การบริหารงานบุคลากรในอนาคตองค์กรจำเป็นต้องเน้นประสิทธิภาพในการทำงาน เพราะประสิทธิภาพในการทำงานจะเป็นตัวบ่งชี้ให้เห็นถึงความอยู่รอดขององค์กร ในสภาวะที่ภาวะแวดล้อมต่างๆไม่เอื้ออำนวยให้การประกอบกิจการเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว โดยทุกองค์กรควรจะเน้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงการทำงานขององค์กร และกิจการ ร่วมแรงใจในการทำงาน ซึ่งจะเกิดประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย คือ องค์กรจะอยู่รอด มีกำไรดี สิ่งทีบุคลากรต้องการก็จะได้รับอย่างเต็มที่และร่วมกันส่งเสริมให้องค์กรและบุคลากรในองค์กรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การที่จะทำให้องค์กรหรือบริษัทสามารถดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จในการแข่งขัน และอยู่รอดได้ องค์กรจำเป็นจะต้องปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรและบุคลากรในองค์กรให้เหมาะสมต่อสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้นผู้จัดทำสารนิพนธ์ ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรจึงต้องการที่จะทำการสำรวจถึงความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของระบบงานและเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้ไปปรับใช้กับองค์กรให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงานบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรให้สูงขึ้น

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ผู้จัดทำสารนิพนธ์มีความมุ่งหมายในการศึกษาค้นคว้าวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาถึงเครื่องมือที่สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
2. เพื่อศึกษาถึงระบบงานที่สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของการวิจัย

เพื่อนำผลของการศึกษาค้นคว้าที่ได้ไปใช้ประกอบการพิจารณาและวางแผนในการให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงขึ้น อันจะมีผลทำให้การบริหารงานขององค์กรนั้นเกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยการศึกษาค้นคว้าจะทำให้

1. ทราบว่าระบบงานใดบ้างที่จะสามารถนำมาใช้สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. ทราบว่าเครื่องมือใดบ้างที่จะสามารถนำมาใช้สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
3. ความรู้ที่ได้จากการวิจัยสามารถนำมาเป็นแนวทางในการวางแผนส่งเสริมการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์กร

สามารถใช้ความรู้จากการศึกษาเป็นแนวทางในการศึกษาด้านการเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กรของหน่วยงานต่างๆได้

สมมติฐานการวิจัย

1. ประสิทธิภาพของกลุ่มสร้างคุณภาพมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
2. การให้รางวัลตอบแทนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
3. การออกแบบงานใหม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
4. การฝึกอบรมในองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
5. ช่องทางการสื่อสารในองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

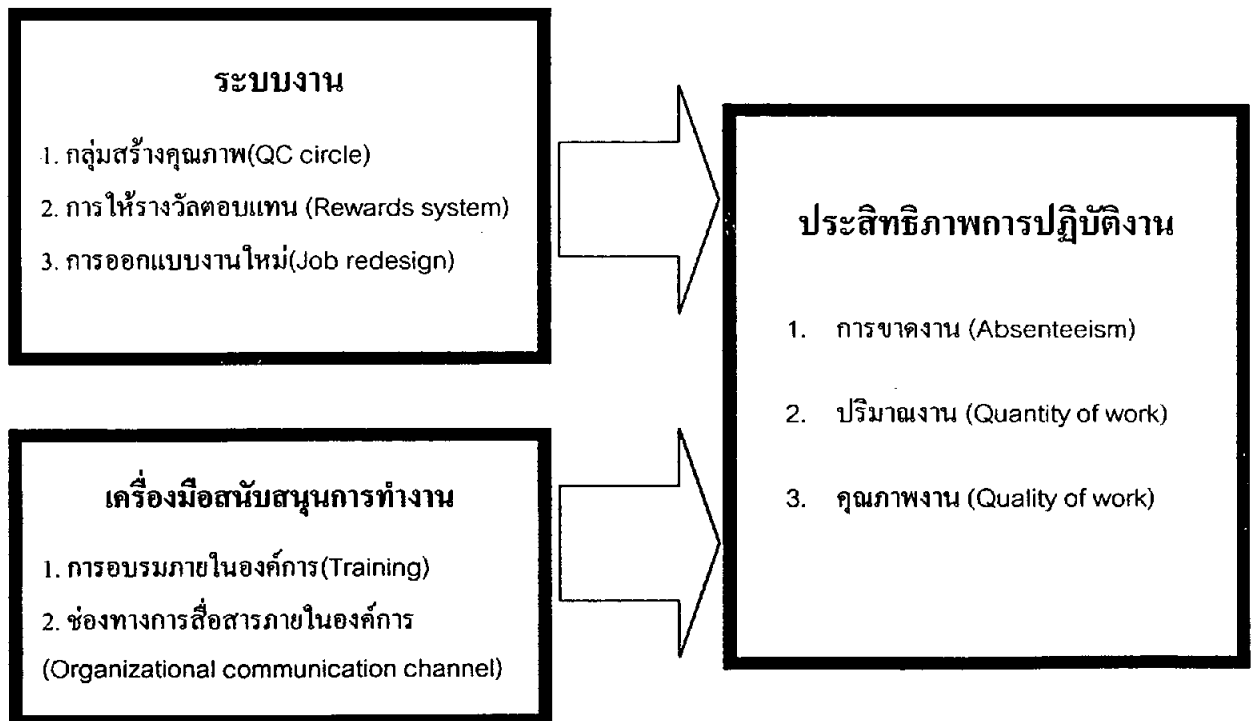
ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยนี้จัดทำขึ้นเพื่อมุ่งศึกษาให้ทราบถึงระบบงานและเครื่องมือที่จะช่วยสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยทำการศึกษาเฉพาะในกลุ่มบุคลากรระดับปฏิบัติการที่ทำงานในฝ่ายต่าง ๆ ของบริษัทอะโรเมติกส์(ประเทศไทย)จำกัด (มหาชน)

กรอบแนวความคิดในการศึกษาค้นคว้า

การทำงานวิจัยนี้ทางผู้นำเสนองานวิจัย ได้ยึดกรอบแนวคิดที่มาจากรายงานการวิจัยเกี่ยวกับ ระบบงาน และเครื่องมือสนับสนุนการทำงาน รวมทั้งประมวลแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจากงานรายงานการวิจัยของนักวิจัยหลายท่าน โดยสามารถแสดงกรอบแนวความคิดได้ดังนี้

“ระบบงานและเครื่องมือที่สนับสนุนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร
กรณีศึกษา บริษัท อะโรเมติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)”



นิยามศัพท์เฉพาะ

ระบบงาน หมายถึง เครื่องมือที่ใช้ในการบริหารงาน อันได้แก่ ระบบกลุ่มสร้างคุณภาพ, การให้รางวัลตอบแทน และการออกแบบงานใหม่ ซึ่งมีกฎเกณฑ์และวิธีการดำเนินการต่างๆที่แน่นอน โดยการศึกษาจะดำเนินการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับระบบกลุ่มสร้างคุณภาพ, การให้รางวัลตอบแทน และการออกแบบงานใหม่

กลุ่มสร้างคุณภาพ หมายถึง ระบบการทำงานอย่างหนึ่งที่กลุ่มบุคลากรของบริษัทฯในหน่วยงานหรือแหล่งงานเดียวกันที่มารวมกันอย่างอิสระ เพื่อทำกิจกรรมในการปรับปรุงงานซึ่งส่งผลมายังการปรับปรุงคุณภาพ โดยไม่ขัดต่อนโยบายของหน่วยงานหรือบริษัทฯ ระบบกลุ่มสร้างคุณภาพที่มีประสิทธิภาพสามารถวัดได้จาก ความพอใจในรวมกลุ่ม ความเชื่อถือกัน การยอมรับและความพอใจในเป้าหมายของกลุ่ม ความร่วมมือในกลุ่ม ความกระตือรือร้นในการช่วยเหลือสมาชิกในกลุ่ม การใช้ประโยชน์จากความรู้และประสบการณ์ของสมาชิก ความคิดสร้างสรรค์ของสมาชิก

การให้รางวัลตอบแทน หมายถึง ระบบที่ใช้ในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรซึ่งมีทั้งรูปแบบการตอบแทนทางด้านการเงิน อันได้แก่ การเพิ่มเงินเดือน โบนัสพิเศษ การให้สวัสดิการและการตอบแทนในรูปแบบที่ไม่ใช่ด้านการเงิน อันได้แก่ การให้ตำแหน่งหรือเลื่อนตำแหน่ง การยกย่องหรือชมเชย ผลการปฏิบัติงานดีเด่น(โดยกล่าวกันเพียง 2 คน คือหัวหน้างานกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานดี) การมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถให้ทำ การให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการวางเป้าหมายและร่วมตัดสินใจของหน่วยงาน

การออกแบบงานใหม่ หมายถึง ระบบที่ถูกนำมาใช้เพื่อทำการเปลี่ยนแปลงหรือขยายเนื้อหา หรือสภาวะการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อขจัดปัจจัยที่จะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรต่ำลงออกไป โดยที่ไม่ต้องให้บุคลากรเปลี่ยนตำแหน่งหรือหน้าที่การงานแต่อย่างใด อันได้แก่ การปรับเปลี่ยนสภาพที่ทำงานหรือรูปแบบการทำงานให้เหมาะสมกับการทำงานของบุคลากร การปรับลักษณะงานให้มีความน่าสนใจและลดความน่าเบื่อ-ซ้ำซากของงาน การกระตุ้น-ปรับเปลี่ยนจังหวะการทำงานของบุคลากร การสร้างแรงกระตุ้นในการทำงานร่วมกันของกลุ่มงาน การให้โอกาสบุคลากรได้ทราบถึงข้อบกพร่องหรือผลการปฏิบัติงานดีของตัวบุคลากร การให้โอกาสบุคลากรมีส่วนในการนำเสนอแผนการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานแก่ผู้บังคับบัญชา

เครื่องมือสนับสนุนการปฏิบัติงาน หมายถึง อุปกรณ์ เทคนิค หรือ วิธีการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งที่จะช่วยเสริมสร้างให้การปฏิบัติงานของบุคคลมีประสิทธิภาพขึ้นมาอันได้แก่ การอบรมภายในองค์กร และการสื่อสารในองค์กร โดยการศึกษาจะดำเนินการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับแก่ การอบรมภายในองค์กร และการสื่อสารในองค์กร

การอบรมภายในองค์กร คือ เครื่องมืออย่างหนึ่งที่ใช้ในการกลั่นกรองบุคลากรใหม่ ใช้เตรียมบุคลากรให้ทำงานที่ยังไม่เคยทำ ช่วยลดอัตราการลาออกจากงาน ช่วยทำให้ขวัญกำลังใจบุคลากรดีขึ้น และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร ซึ่งรูปแบบการอบรมที่ใช้ในองค์กรได้แก่ การฟังการบรรยายโดยผู้เชี่ยวชาญ การประชุมอภิปราย การศึกษาจากกรณีตัวอย่าง การอบรมแบบสาธิต การฝึกอบรม

โดยการให้ทำงาน(On-the-job training) การระดมความคิด (Brain storming) การทัศนศึกษารู้งานนอกสถานที่ โดยสำรวจความถี่ในการเข้ารับการอบรมของพนักงานในรอบ 1 ปี

ช่องทางการสื่อสารในองค์กร คือ เครื่องมืออย่างหนึ่งที่ใช้ในการส่งข่าวสาร หรือการถ่ายทอดความรู้สึกนึกคิดของบุคคล กลุ่มคน หรือองค์การไปยังผู้รับข่าวสาร โดยปรารถนาที่จะให้ผู้รับข่าวสารเกิดความรู้สึกนึกคิดหรือเกิดการรับรู้และเข้าใจตรงกับความรู้สึกนึกคิดของผู้ส่งสารไป โดยผ่านช่องทางการสื่อสาร อันได้แก่ การแจ้งข่าวสารตามลำดับชั้นบังคับบัญชา การประชุมกลุ่มทำงานในหน่วยงาน จดหมายหรือบันทึก (MEMO) อีเลคทรอนิกส์เมลล์ (E-mail) โทรศัพท์ เครื่องกระจายเสียง กระดานประกาศข่าว วิทยุสื่อสาร ทั้งนี้ แบ่งลักษณะช่องทางการสื่อสารออกเป็น การสื่อสารจากผู้บังคับบัญชามายังบุคลากรซึ่งเป็นการสื่อสารแบบบนลงมาล่าง (Downward communication) การสื่อสารจากบุคลากรไปยังผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นการสื่อสารจากล่างไปบน (Upward communication) และ การสื่อสารระหว่างบุคลากรในหน่วยงานเดียวกัน หรือระหว่างบุคลากรต่างหน่วยงานกันภายในองค์กรเดียวกันซึ่งเป็นการติดต่อสื่อสารตามแนวขวาง (Lateral communication)

ประสิทธิภาพ หมายถึง อัตราส่วนระหว่างหน่วยของผลปฏิบัติงานของตัวบ่งชี้เทียบกับต้นทุนที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานนั้น ได้แก่ การขาดงาน(Absenteeism) ของบุคลากรซึ่งวัดในลักษณะของความสม่ำเสมอในการมาทำงานในช่วงเวลา 1 ปี ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับปริมาณงาน (Work quantity) ที่บุคลากรสามารถทำได้ และคุณภาพงาน (Work quality) ของบุคลากร โดยการวัดระดับความคิดเห็นจากน้อยที่สุดถึงมากที่สุด ด้านความเร็วในการทำงานและการไม่ถูกตำหนิเรื่องการทำงานจากหัวหน้างาน

พนักงานระดับปฏิบัติการ หมายถึง บุคคลที่มีหน้าที่ปฏิบัติงานทั่วไป รับคำสั่งจากหัวหน้างานหรือบุคลากรระดับบริหารตามสายบังคับบัญชา โดยจะมีระดับตั้งแต่ ระดับ 1 ถึง ระดับ 8 ในหน่วยงานต่างๆ ของบริษัท

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ทำการวิจัยได้ค้นคว้าและรวบรวม ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้เป็นแนวกรอบความคิด หลักการและเหตุผลสำหรับการวิจัยเรื่องนี้คือ

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการในองค์กร
2. ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับการจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร
3. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กรและบุคคล
4. แนวคิดเกี่ยวกับกลุ่มสร้างคุณภาพ
5. แนวคิดและการวิจัยที่เกี่ยวกับระบบการให้รางวัลตอบแทน
6. แนวคิดเกี่ยวกับการออกแบบงานใหม่
7. ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการอบรมบุคลากรภายในองค์กร
8. ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการในองค์กร

การบริหารทรัพยากร (Administrative resource) ที่สำคัญคือ คน (Man) เงิน (Money) สิ่งของ (Material) และการจัดการ (Management) โดยเฉพาะ คน นั้นเป็นที่ยอมรับกันว่ามีความสำคัญที่สุด คนจะเป็นที่มาของ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดของงาน

ความสนใจเกี่ยวกับบุคคลในสภาพแวดล้อมของการทำงานในระยะแรกให้ความสนใจเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพในโรงงาน โดยเน้นให้ความสนใจกับการศึกษาเครื่องยนต์กลไก วิธีการ ตลอดจนกระบวนการทำงานเพื่อไม่มุ่งเฉพาะประสิทธิผล (Effectiveness) ในการทำงาน แต่ยังมีมุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) สูงสุดด้วย

เทลเลอร์ (Taylor, 1911) ได้พัฒนาแนวความคิดที่สำคัญหลายประการในการทำงานภายในโรงงานอุตสาหกรรม ของการแบ่งงานกันทำ (Division of labor) อันเป็นผลทำให้เกิดการทำงานพิเศษเฉพาะอย่าง (Specialization) โดยได้นำเครื่องจักรยนต์กลไกตลอดจนเครื่องมือที่ได้มาตรฐานมาใช้ มีการใช้วิธีการทำงานเป็นขั้นตอนไปจนสำเร็จรูปโดยอาศัยสายพาน (Assembly line) มีการควบคุมจังหวะการทำงาน มีการให้ค่าจ้างเป็นรายชิ้น (Piece rate) มีการควบคุมค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต มีการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานเป็น

ประจำ นอกจากนี้ เฟรดเดอริก เทเลอร์ยังได้ศึกษาเรื่องเวลาและการเคลื่อนไหว (Time and motion studies) โดยศึกษาถึงการเคลื่อนไหวร่างกายของผู้ปฏิบัติงานในการทำงานว่าวิธีการใดจะทำให้เหนื่อยล้าน้อยที่สุด ใช้เวลาน้อยที่สุด ซึ่งเป็นการช่วยประหยัดเรื่องเวลา และแรงงาน ทำให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น

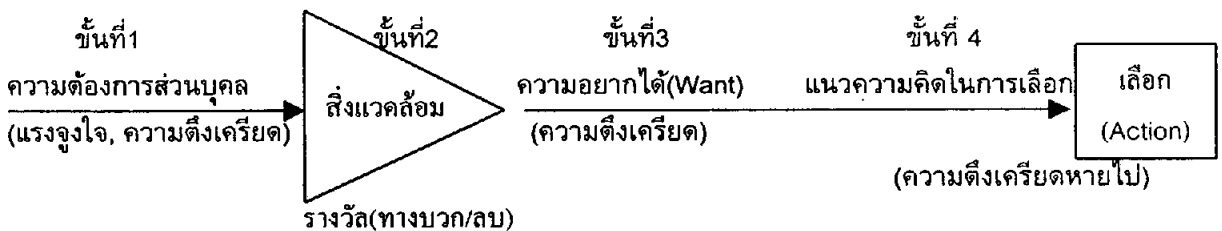
นอกจากนี้ เทเลอร์ ยังให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์โดยกล่าวว่า เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องศึกษาถึงบุคลิกลักษณะธรรมชาติ และการปฏิบัติการของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน โดยต้องศึกษาถึงข้อจำกัดของเขาด้วย ที่สำคัญต้องให้เขาได้มีการพัฒนาต่อไปอีกด้วย โดยใช้วิธีการฝึกอบรม ช่วยเหลือ และสอนเขาอย่างจริงจังและมีระบบเปิดโอกาสให้เขาได้ก้าวหน้า เพื่อจะช่วยทำให้เขาได้กระทำการที่น่ายินดีที่สุดและเหมาะสมกับความสามารถโดยธรรมชาติของเขา

ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับการจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร

นักทฤษฎีหลายท่านเชื่อว่าพฤติกรรมของมนุษย์ถูกกำหนดและควบคุมโดยแรงจูงใจต่างๆ ซึ่งแรงจูงใจจะแตกต่างกันไปตามบุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคล ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทำความเข้าใจถึงแรงจูงใจและความต้องการของบุคลากรในองค์การว่ามีรูปแบบเป็นอย่างไร

ความต้องการตามแนวคิดของ มาสโลว์

นักทฤษฎีท่านหนึ่งที่ได้ศึกษาเพื่อทำความเข้าใจในความรู้ดังกล่าวจนตั้งเป็นทฤษฎีไว้คือ มาสโลว์ (Maslow. 1943 : 370-396) ได้กล่าวว่า มนุษย์มีความต้องการและความต้องการนี้จะมียุ่ตลอดเวลาไม่มีวันสิ้นสุด ความต้องการที่ได้รับตอบสนองแล้วก็จะไม่เป็นแรงจูงใจสำหรับพฤติกรรมนั้นต่อไปอีก โดยแนวคิดดังกล่าวตรงกับความคิดของนักวิชาการอีกท่านหนึ่งคือ เดวิส (Davis. 1972 : 44) ซึ่งนำเสนอแนวคิดให้เห็นเป็นภาพดังนี้



ภาพประกอบ 1 ลำดับขั้นการบรรลุความต้องการ

ที่มา : Keith, Davis. (1972). *Human Behavior at Work : Human Relations and Organization Behavior*. p.44. New York : McGraw Hill.

นอกจากนี้ มาสโลว์ ยังกล่าวว่าความต้องการของคนมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูงตามลำดับความสำคัญ ในขณะที่ความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการขั้นที่สูงขึ้นต่อไปก็จะตามมาโดยสรุปว่าลักษณะของการจูงใจจะเป็นลำดับขั้นอย่างมีระเบียบ เรียกว่า "Hierarchy of needs" ดังนี้



ภาพประกอบ 2 ลำดับขั้นของความต้องการ

ที่มา : Maslow, A.H. (1943). *A Theory of Human Motivation. The Psychological Review*, p.396. vol. 50. New York : Harper and Row.

ความต้องการตามแนวคิดของ เฮอริชเบิร์ก

เฮอริชเบิร์ก (Herzberg. 1966) พบว่า เครื่องมือที่จะกระตุ้นให้คนรักงานและชอบในการทำงาน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยกย่อง ความก้าวหน้า ลักษณะของงานเอง ความเป็นไปได้ที่จะก้าวหน้า และความรับผิดชอบ ทั้งหมดนี้เป็นปัจจัยในการกระตุ้น (Motivational factors)

นอกจากนี้ยังมีปัจจัยค้ำจุน (Maintenance factors) ได้แก่ นโยบาย การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับเพื่อนร่วมงาน และความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ใต้บังคับบัญชา เงินเดือน ความมั่นคงของงาน ความมั่นคงของชีวิตส่วนตัว สภาพงาน และสถานะทางสังคม

โดย เดวิส (Davis. 1972 : 11) กล่าวถึงตัวการกระตุ้น โดยได้เน้นย้ำถึงผลเสียอันเกิดจากการบริหารแบบเผด็จการว่า คนจะไม่ชอบโดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าการกระตุ้นเป็นไปในทางลบ ความวุ่นใจ ระดับขวัญต่ำ และความขัดแย้งจะเกิดขึ้นได้ง่าย ในบรรยากาศของการบริหารแบบเผด็จการ คนงานจะรู้สึกว่าเขาทำงานเพราะความจำเป็นบังคับ มิได้มีสิ่งจูงใจใดเลย เหตุนี้เขาอาจจะทำงานเพียงครั้งเดียวของพลังงานทั้งหมดเท่านั้น เพราะแรงขับดันและพลังสร้างสรรค์ลดน้อยลง

เราสามารถเปรียบเทียบแนวความคิดของมาสโลว์และเฮิร์ชเบิร์กได้ดังนี้

ตาราง 1 เปรียบเทียบแนวความคิดของมาสโลว์และเฮิร์ชเบิร์กถึงความต้องการของมนุษย์

ความต้องการของมาสโลว์	ความต้องการของเฮิร์ชเบิร์ก
ความสมหวังในชีวิต	ตัวงานเอง ความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ ความเป็นไปได้ที่จะก้าวหน้า
เกียรติยศชื่อเสียง	ความก้าวหน้า การได้รับการยกย่อง สถานะ
การยกย่องในสังคม	ความสัมพันธ์ : ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา
ความมั่นคงปลอดภัย	การบังคับบัญชา นโยบาย การบริหารงาน ความมั่นคงของงาน
ความต้องการสิ่งจำเป็นในชีวิต	สภาพการทำงาน เงินเดือน ความมั่นคงของชีวิตส่วนตัว

ความต้องการของมนุษย์

ที่มา : อรุณ รักษาธรรม. (2522). *หลักมนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร*. หน้า 74. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

แนวคิดของ แมคเกรเกอร์ กับทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y

เป็นแนวคิดเกี่ยวกับงานบริหารในการนำเอาพลังงานของมนุษย์มาใช้ (McGregor, 1969) โดยแบ่งออกเป็น 2 ทฤษฎีดังต่อไปนี้

ทฤษฎี X

โดยทฤษฎีนี้เข้าใจว่าคนทุกคนไม่มีความรู้สึกรักอยากทำงาน เกียจคร้าน เขาจะทำงานน้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ ไม่มีความทะเยอทะยาน ขาดความรับผิดชอบ ชอบจะเป็นผู้ตาม สนใจแต่เฉพาะตนเอง เจือยขาดต่อความต้องการขององค์กร มักต่อต้านความเปลี่ยนแปลง ถูกหลอกลวงได้ง่าย

ทฤษฎีและความเชื่อดังกล่าวมีผลต่อนโยบายด้านการบริหารงาน การปฏิบัติงานและขั้นตอนในการทำงานดังนั้นผู้บริหารจึงปฏิบัติดังนี้

1. ฝ่ายบริหารต้องรับผิดชอบในการจัดหาสิ่งของเพื่อทำเป็นผลผลิต ได้แก่ เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และคน เพื่อบรรลุเป้าหมายทางเศรษฐศาสตร์
2. ฝ่ายบริหารจะต้องเป็นผู้บังคับบัญชา จูงใจ ควบคุมการทำงาน และปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรมของบุคลากรให้บรรลุความต้องการของการจัดการ
3. ฝ่ายบริหารต้องชักชวน ใ้รางวัล ลงโทษ และควบคุมการทำงานของบุคลากรเพื่อไม่ให้บุคลากรเกิดความเฉื่อยชาหรือต่อต้านความต้องการขององค์กร

ทฤษฎี Y

ทฤษฎีนี้เข้าใจว่า การกระทำของมนุษย์ไม่ใช่เป็นผลจากการบังคับ แต่เป็นการกระทำอันเนื่องมาจากความเต็มใจ คือ มีความรู้สึกรักอยากทำงาน อยากจะมีความรับผิดชอบมากขึ้นกว่าเท่าที่เป็นอยู่ มีความรู้สึกสร้างสรรค์ อยากมีชีวิตที่ดีขึ้น ผู้บริหารไม่สามารถสร้างแรงจูงใจ ความสามารถในการพัฒนาตนเอง ความสามารถในการรับผิดชอบ ความเต็มใจที่จะสนองต่อจุดหมายขององค์กร ให้กับตัวบุคลากรได้เพราะทั้งหมดมีอยู่ในตัวของบุคลากรเองอยู่แล้ว แต่เป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องจัดระเบียบสภาวะการทำงานและวิธีปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรได้บรรลุความสำเร็จอย่างดีที่สุดตามจุดมุ่งหมายของเขาโดยการชี้แนะความสามารถของพวกเขา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพของบุคลากรและองค์การ

การประกอบธุรกิจในปัจจุบัน ประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด ธุรกิจที่ขาดประสิทธิภาพจะอยู่รอดได้ในสภาวะปัจจุบัน ประสิทธิภาพในการประกอบธุรกิจมีหลายด้านแต่ที่สำคัญที่สุดเป็นเรื่อง คน เพราะคนเป็นผู้ควบคุมปัจจัยการผลิต หน่วยที่มีหน้าที่เพิ่มประสิทธิภาพของคนจะมีหลายหน่วยงานบางหน่วยงานจะมีหน้าที่ป้องกันการเสื่อมประสิทธิภาพ เช่น หน่วยงานควบคุมอัตราค่าจ้าง มีหน้าที่กำหนดมาตรการในการควบคุมให้มีการใช้งานคนตามความจำเป็น โดยจะต้องบอกได้ว่าคนในหน่วยงานใดเกินความต้องการ หน่วยงานใดขาดกำลังคน ประสิทธิภาพในการใช้กำลังจุดสูง จุดใดที่ต่ำ จึงเป็นหน่วยงานที่คอยควบคุมประสิทธิภาพการใช้งานกำลังคนในเชิงลบ ส่วนหน่วยงานที่ทำหน้าที่ส่งเสริมประสิทธิภาพในเชิงบวกได้แก่ หน่วยงานพัฒนาบุคลากร และการฝึกอบรม ทำหน้าที่ให้ความรู้ เพื่อเปลี่ยนทัศนคติ จูงใจให้เกิดความริ่อกงาน รักสถาบัน องค์การ เพื่อให้การทำงานโดยส่วนรวมมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ดังนั้นการฝึกอบรมจึงเป็นไปเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ไม่ใช่เป็นการ อบรมเพื่อให้จบ ผ่านหลักสูตร เท่านั้น เมื่อผ่านการอบรมแล้วจะต้องทำงานได้มากขึ้น และมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย หรือมีทัศนคติที่เปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น ดังนั้นเมื่อผ่านหลักสูตรการอบรมแล้ว ผลงานจะต้องเพิ่มขึ้น สามารถวัดผลออกมาได้

การปรับตัวขององค์การโดยการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี จะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรด้วย ดังนั้นองค์การจะต้องมีการเตรียมการที่ดีเพียงเพื่อวางแผนรับมือล่วงหน้ากับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่จะเกิดขึ้นเช่น การนำเอาระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ช่วยลดการใช้แรงงานคนลง เพราะหากขาดการวางแผนล่วงหน้าจะมีกลุ่มคนงานกลุ่มหนึ่งที่ไม่มียานทำหรืองานลดลงชั่วคราวหนึ่ง ประสิทธิภาพส่วนรวมจะลดต่ำลง การวางแผนรองรับล่วงหน้าจะช่วยให้ปัญหานี้ผ่อนหนักเป็นเบาได้ ซึ่งก็จะส่งผลให้ประสิทธิภาพการใช้กำลังคนโดยส่วนรวมไม่ลดต่ำลงในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือรับเทคโนโลยีใหม่เข้ามาแทนที่ หากองค์การตามการเปลี่ยนแปลงไม่ได้ก็คงหลีกเลี่ยงการลดลงของประสิทธิภาพขององค์การไม่พ้น แทนที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การขึ้น

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพของบุคคล

สจิวต (Stewart. 1983 : 11) ให้แนวคิดเกี่ยวกับการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรที่มีแนวโน้มของประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานลดต่ำลงดังนี้

1. ปริมาณงาน(Quantity of work) โดยวิเคราะห์ว่าปริมาณงานที่บุคลากรสามารถทำได้เทียบกับค่าเฉลี่ยของหน่วยงานนั้นๆ บุคลากรทำงานช้าหรือไม่ ทำงานแล้วเกิดความเครียดมากขึ้นหรือไม่
2. คุณภาพงาน(Quality of work) วิเคราะห์ว่าผลงานที่ปฏิบัติหรือผลิตออกมาเหมาะสมกับมาตรฐานคุณภาพหรือไม่
3. การขาดงาน(Absenteeism) วิเคราะห์ว่าบุคลากรมีนิสัยขาดงานหรือไม่ การขาดงานมีใบรับรองแพทย์หรือไม่ ใบรับรองแพทย์ที่ใช้เป็นของจริงหรือไม่ การขาดงานตรงกลับเทศกาลหรือกิจกรรมพิเศษเช่น งานกีฬา การหยุดประจำปีต่อเนื่อง ฯลฯ

4. การขาด-ละจากงานในรูปแบบอื่นๆ การที่บุคลากรมีแนวโน้มจะเกิดอุบัติเหตุบ่อยๆ การที่พนักงานทำให้งานเกิดความยุ่งเหยิง การมาทำงานสาย-เลิกงานเร็วก่อนกำหนด การใช้เวลา Tea break เต็มเวลาหรือเกินเวลา การทำให้ผู้อื่นเสียเวลาการทำงาน

5. การทะเลาะวิวาท(Conflict) การเพิ่มจำนวนของบุคลากรที่เกิดการทะเลาะวิวาท เพื่อนบุคลากรหรือลูกค้าต้องผินใจทำงานให้บริการกับเขาหรือไม่ มีการร้องเรียนพฤติกรรมของเขาหรือไม่

6. ขาดความซื่อสัตย์(Dishonesty) มีการฉกฉวยสิ่งของหรือไม่ ใช้โทรศัพท์ทางไกลของบริษัทในเรื่องส่วนตัว ขโมย-ฉวยโอกาสจากลูกค้า

7. การไม่สมัครใจทำ(Refusal to volunteer) ทำงาน ณ จุดที่พอดีกับเกณฑ์มาตรฐานเท่านั้นโดยไม่ทำให้มากขึ้น การพยายามซ่อนเครื่องรูดบัตรเครดิตไม่ให้ลูกค้าเห็น การที่บุคลากรต้อนรับไม่ช่วยแจ้งลูกค้าถึงเวลาที่เครื่องบินจะออก

8. ไม่ยอมมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ(Lack of delegation) ผู้จัดการที่ไม่ยอมเชื่อใจในทีมงานของตนเองจึงไม่ยอมมอบหมายความรับผิดชอบให้บุคลากรในทีม จะมอบหมายเฉพาะงานที่คิดว่าตัวเองไม่มีเวลาพอจะลงมือทำเองเท่านั้น

9. ตั้งเป้าหมายไม่สมจริง(Unrealistic target) บุคลากรตั้งเป้าหมายที่ง่ายเกินไปเพื่อให้ตัวเองสามารถทำได้ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ได้แน่นอนหรือไม่ หรือเป้าหมายยากมากจนเมื่อไม่สามารถปฏิบัติได้ตามเป้าหมายก็จะคาดหมายว่าจะไม่ได้รับการต่อว่าจากหัวหน้า

10. การบิดเบือนข้อมูล(Information distortion) บุคลากรพยายามจะบอกแต่ข้อมูล-ข่าวสารที่ดีหรือเกิดประโยชน์แต่เพิกเฉยหรือทำโทษคนที่ให้ข้อมูล-ข่าวสารที่ไม่ดีกับเขา

11. การตัดสินใจช้า(Slow decision) บุคลากรพยายามหลีกเลี่ยงที่จะตัดสินใจหรือไม่

12. ทำตามอำเภอใจ(Capriciousness) เขาชอบเน้นพูดแต่เรื่องตลก หรือคุยแต่เรื่องผู้หญิงหรือไม่ ดื่มเหล้ามาก เทียวจนตึกมีผลทำให้ความสามารถในการปฏิบัติงานในตอนเช้าลดลง

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์การ

เบรดรู๊ป (Bredrup, 1995 : 85) ได้พิจารณาถึง ประสิทธิภาพ(Effectiveness) และประสิทธิภาพ(Efficiency) ว่าเป็นองค์ประกอบอย่างน้อย 2 ใน 3 มิติของผลการปฏิบัติงานขององค์การ(Organizational performance) ซึ่งจะมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของบริษัท ดังนี้

ประสิทธิผล เป็นสิ่งที่มีอยู่และตรงตามความต้องการของลูกค้า

ประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ในการใช้ประโยชน์ทรัพยากรของบริษัทความสามารถในการเปลี่ยนแปลง (Changeability) เป็นสิ่งที่องค์การเตรียมการไว้รองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ในขณะที่ แคมเบลล์ (Campbell. 1977 : 36-9) ได้ศึกษาผลการดำเนินงานขององค์กรและกล่าวถึงบรรทัดฐานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพดังนี้

1. ประสิทธิภาพโดยรวม(Overall efficiency) การประเมินผลโดยทั่วไปขององค์กร โดยเจาะจงเข้าไปในเกณฑ์หลาย ๆ อย่างเท่าที่จะประเมินได้โดยทั่ว ๆ จะทำการประเมินและวัดผลโดยรวมระหว่างผลการปฏิบัติงานที่ทำการบันทึกอย่างต่อเนื่องในเอกสาร กับการประเมินโดยใช้การตัดสินจากบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในองค์กร
2. ผลผลิต(Productivity) ปริมาณหรือจำนวนของผลิตภัณฑ์หรือการบริการหลัก ๆ ที่องค์กรดำเนินการอยู่ โดยวัดได้ 3 ระดับคือ รายบุคคล รายกลุ่ม และทั้งองค์กร โดยผ่านข้อมูลการบันทึกเป็นเอกสารหรือการประเมินอันดับ (Rating)
3. ประสิทธิภาพ(Efficiency) อัตราส่วนระหว่างหน่วยของผลปฏิบัติงานของตัวบ่งชี้หนึ่ง กับต้นทุนที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานนั้น
4. กำไร(Profit) ผลรวมรายได้จากการขายผลิตภัณฑ์หลังหักลบกับต้นทุนและพันธะต่างๆที่ต้องชำระแล้ว
5. คุณภาพ(Quality) เป็นคุณภาพเบื้องต้นของการบริการหรือผลิตภัณฑ์ที่จัดทำโดยองค์กร
6. อุบัติเหตุ(Accident) ความถี่ในการเกิดอุบัติเหตุในขณะทำงานอันเป็นผลให้เกิดการสูญเสียเวลา
7. การเติบโต(Growth) เป็นการวัดสิ่งที่เป็นตัวแทนของการเพิ่มขึ้นของตัวแปรต่างๆเช่น กำลังการผลิตของโรงงาน สินทรัพย์ ยอดขาย กำไร ส่วนแบ่งการตลาด เป็นต้นโดยเปรียบเทียบค่าในปัจจุบันกับในอดีต
8. การขาดงานเสมอ(Absenteeism) การขาดงานโดยไม่ได้รับอนุญาต อาจะวัดโดยการหาจากเวลาทั้งหมดที่ขาดงานเทียบกับความถี่ของการเกิดการขาดงาน
9. การลาออก(Turnover) วัดจากบุคลากรที่ลาออกจากงานเทียบกับบุคลากรทั้งหมด
10. ความพอใจในงาน(Job Satisfaction) วัดได้หลายอย่างเช่น วัดความพอใจส่วนบุคคลด้วยจำนวนของงานต่างๆที่ปรากฏออกมา จากงานต่างๆที่บุคลากรได้ทำอยู่
11. การจูงใจ(Motivation) การจัดการเพื่อโน้มน้าวให้บุคลากรแต่ละบุคคลปฏิบัติงานเป็นไปตามทิศทางของเป้าหมายที่วางไว้
12. การจัดการด้านสื่อสารข้อมูล (Information management communication) ความสมบูรณ์ ประสิทธิภาพ และความถูกต้องในการวิเคราะห์และการกระจายข้อมูลสำคัญขององค์กรอย่างเกิดประสิทธิผล
13. การอบรมและการพัฒนาสิ่งที่มีความสำคัญ(Training and development emphasis) ความพยายามขององค์กรที่จะเอาใจใส่ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

แนวคิดเกี่ยวกับกลุ่มสร้างคุณภาพ

การบริหารธุรกิจ หรืออุตสาหกรรมใดๆก็ตาม เป็นการบริหารจัดการปัจจัยการผลิต เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการให้มี คุณภาพ เป็นที่พึงพอใจแก่ลูกค้า โดยลูกค้าอาจจะหมายถึง ผู้ซื้อสินค้าหรือบริการ และยังหมายถึงรวมถึงหน่วยงานภายในที่รับบริการจากหน่วยงานผลิตบริการ หรือหน่วยงานที่รับช่วงงานจากหน่วยงานแรกไปทำต่อด้วย (สุรศักดิ์ นานานุกูล. 2529 : 63)

ในขณะที่ความหมายของคำว่าคุณภาพค่อนข้างมีความหมายที่กว้างขวาง เพราะคุณภาพเป็นปัจจัยที่ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ในผลิตภัณฑ์และบริการ ได้แก่ ความเหมาะสมสำหรับการใช้งาน ความเชื่อถือได้ ความสะดวก หรือง่ายต่อการซ่อมบำรุง ใช้งานได้คุ้มค่า-ง่าย ปลอดภัย ราคาเหมาะสม คุณภาพเหนือกว่าผลิตภัณฑ์ประเภทเดียวกัน รวมถึงบริการหลังการขาย เป็นต้น

กลุ่มสร้างคุณภาพหรือระบบ QC circle เป็นระบบบริหารงานที่จะมุ่งสร้างคุณภาพให้เกิดขึ้นในงานทุกขั้นตอน อันจะส่งผลไปสร้างคุณภาพของสินค้าและบริการจนเป็นที่พอใจสูงสุดของลูกค้าภายนอก (สุรศักดิ์ นานานุกูล. 2529 : 243-244)

ระบบ QC circle เป็นระบบที่เชื่อในความคิดและมันสมองของคน จึงได้จัดให้บุคลากรระดับต้นรวมตัวกันเป็นกลุ่มขนาดเล็กเรียกว่า Circle และจัดกลุ่มอบรมให้กลุ่มเหล่านี้รู้จักคิดแก้ไขปัญหา เพื่อจะมุ่งไปสู่การปรับปรุงคุณภาพของงานและคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการในที่สุด จึงเรียกกลุ่มเหล่านี้ว่า QC circles หรือ กลุ่มสร้างคุณภาพงาน

ระบบ QC circles นี้เป็นระบบที่ไม่การบังคับแต่ให้โอกาส สนับสนุนบุคลากรทุกระดับ ให้มีส่วนร่วมและลงมือปรับปรุงงานของเขาเอง เพราะระบบนี้ถ้าทุกคนที่ร่วมปฏิบัติงาน ลงมือปรับปรุงงานของตนเองแล้วจะส่งผลทำให้คุณภาพงาน สินค้าหรือบริการดีขึ้น

หลักปฏิบัติของ QC circles

1. ต้องไม่ขัดกับนโยบาย การทำกิจกรรม QC circles ก็เพื่อแก้ปัญหา แต่ปัญหานั้นจะต้องไม่ขัดกับนโยบายขององค์กร
2. ต้องทำได้เอง วิธีการแก้ไขปัญหา สมาชิกกลุ่มจะต้องแก้ไขได้เองส่วนใหญ่
3. ต้องทำเป็นกลุ่ม การแก้ปัญหา สมาชิกต้องร่วมกันคิด ร่วมกันแก้ปัญหาร่วมกัน
4. ต้องทำอย่างต่อเนื่อง เพราะปัญหาในการทำงานนั้นจะมีอยู่อย่างไม่สิ้นสุด

ประโยชน์ของกลุ่มสร้างคุณภาพหรือ QC circles ระบบนี้จะก่อประโยชน์แก่บุคคลหลายฝ่ายอันได้แก่

1. ประโยชน์ต่อตัวบุคลากร เพราะช่วยพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ แก่ผู้ศึกษาและปฏิบัติกิจกรรม QC ช่วยให้ผู้ปฏิบัติมีความเป็นประชาธิปไตยมากขึ้นเพราะการทำกิจกรรมต้องทำเป็นกลุ่มเป็นทีม การวิเคราะห์ปัญหา การหาวิธีแก้ไข ทุกคนจะต้องร่วมกัน ช่วยหาแนวทางแก้ไขปัญหา ซึ่งเป็นกระบวนการของประชาธิปไตย

2. ประโยชน์ต่อครอบครัว บุคลากรสามารถนำไปประยุกต์ใช้งานในแก้ปัญหาในครอบครัวได้เช่น การลดค่าใช้จ่ายในครอบครัว นอกจากนี้ยังช่วยให้การทำงานที่ทำงานผิดพลาดน้อยลงเพราะลดปัญหาในครอบครัวทำให้ทำงานได้อย่างสบายมากขึ้น ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานย่อมสูงขึ้น

3. ประโยชน์ต่อที่ทำงาน ช่วยสร้างบรรยากาศในสถานที่ทำงานให้อบอุ่นเพราะร่วมมือกันปรับปรุงและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ทำให้อุบัติการณ์ทำงาน

4. ประโยชน์ต่อหัวหน้างานทำให้หัวหน้างานได้มีโอกาสร่วมปฏิบัติงานกับบุคลากรทุกคน มีโอกาสรบว่าบุคลากรคนใดมีความสามารถ มีความถนัดด้านใด ช่วยลดภาระในการควบคุมงาน ทำให้มีเวลาไปปฏิบัติงานด้านอื่นที่สำคัญมากขึ้น ทำให้ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานเพิ่มขึ้น

5. ประโยชน์ต่อประเทศชาติ ทำให้คุณภาพของสินค้าและบริการมีคุณภาพที่สูงขึ้น เป็นที่ต้องการของตลาด ทำให้เศรษฐกิจโดยรวมของประเทศชาติดีขึ้น

เนื่องจากระบบ QC circles เกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงานเป็นทีม หรือเป็นกลุ่มงานสร้างคุณภาพ ดังนั้นภายในกลุ่มควรมีการประเมินประสิทธิภาพของกลุ่ม (Analyzing team effectiveness) เพื่อให้กลุ่มสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพของกลุ่มสร้างคุณภาพ ให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกัน จนได้รับความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของกลุ่มได้

ลิเคอร์ท (Likert, 1961 : 166-169) ได้ประมวลคุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพ (Highly effective group) ไว้ดังนี้

1. ความชำนาญทุกด้านของบรรดาสมาชิก
2. กลุ่มได้รับการอบรม พัฒนาอย่างดี
3. สมาชิกในกลุ่มมีความพอใจในกลุ่มและองค์การของตน
4. สมาชิกในกลุ่มมีความเชื่อมั่น และเชื่อถือกันในระดับสูง
5. คุณค่าและเป้าหมายของกลุ่มได้รับความพอใจจากสมาชิกของกลุ่ม
6. สมาชิกในกลุ่มประสานงานกันในการปฏิบัติหน้าที่
7. การแก้ปัญหา การตัดสินใจ กิจกรรมต่างๆในกลุ่มเกิดขึ้นภายใต้บรรยากาศ ของการสนับสนุน
8. คนในกลุ่มมีความกระตือรือร้นในการช่วยเหลือสมาชิกในกลุ่ม
9. สมาชิกทุกคนยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม
10. สมาชิกทุกคนเชื่อว่าแต่ละคนในกลุ่มจะทำหน้าที่ได้สำเร็จ

11. กลุ่มตระหนักถึงคุณค่าของการสร้างสรรค์ (Constructive)
12. มีการกระตุ้นอย่างสูงให้กลุ่มมีการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิก

แนวคิดและการวิจัยที่เกี่ยวกับระบบการให้รางวัลตอบแทน

วิลเลียม (Williams. 1998 : 184) กล่าวว่า การให้รางวัลตอบแทนสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ ภายในกับภายนอก (Intrinsic and extrinsic) การให้รางวัลตอบแทนภายนอกจะรวมถึง การจ่ายผลตอบแทน และการให้รางวัลอื่นๆเป็นผลตอบแทน เช่น การเลื่อนขั้น-ตำแหน่ง บางครั้งการให้รางวัลตอบแทนไม่ได้เป็นการตอบแทนในรูปแบบทางการเงินแต่เพียงอย่างเดียว แต่เป็นการตอบแทนในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง ที่อาจจะทำให้เกิดต้นทุนแก่องค์กรภายหลังก็ได้

การให้รางวัลตอบแทนบางอย่างก็ไม่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน (Non-financial rewards) เช่น การให้การยอมรับในผลงาน ประกาศเกียรติคุณ ยกย่อง ชมเชย ซึ่ง เฟลตเชอร์ และวิลเลียม (Fletcher and Williams. 1992) แนะนำว่ามีรูปแบบการให้รางวัลตอบแทนที่ไม่ต้องใช้เงินมากถึง 40 รูปแบบให้ผู้บริหารสามารถนำมาใช้ในการจัดการเรื่องการให้รางวัลตอบแทนได้

การวิจัยของ ไรท์ (Wright. 1996) พบว่า การให้รางวัลตอบแทน (ด้านบวก) ของผู้จัดการหรือหัวหน้างานในสายการผลิต จะมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานหรือประสิทธิภาพการทำงานของผู้ทำงานที่ชัดเจน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารขององค์กรที่จะสรรหารูปแบบการให้รางวัลตอบแทนโดยเฉพาะรูปแบบการให้รางวัลตอบแทนประเภทที่ไม่ใช้ด้านการเงิน เพื่อนำมากระตุ้นความกระตือรือร้นในการทำงานงานของลูกจ้างและบุคลากร

เคอร์ (Kerr. 1988) ได้เสนอว่าองค์กรควรจัดทำฐานข้อมูลที่จะแสดงถึง ระบบการให้รางวัลตอบแทนขององค์กร (Organization's reward system) และควรประกอบเครื่องมือที่จะใช้ตรวจสอบว่าบุคลากรหรือลูกจ้างกำลังต้องการ หรือกำลังมองหา รูปแบบการให้รางวัลตอบแทนแบบไหนจากบริษัทอยู่ และบุคลากรหรือลูกจ้างนั้นมีความเชื่ออย่างไรเกี่ยวกับการดำรงรักษารูปแบบการให้รางวัลตอบแทนนั้นๆเอาไว้

นอกจากนี้ เคอร์ ยังได้ให้ตัวอย่างของรูปแบบการให้รางวัลตอบแทนดังนี้

1. การให้ตำแหน่ง-เลื่อนตำแหน่ง
2. การให้รางวัลอย่างเป็นทางการ
3. การกล่าวถึงคุณประโยชน์ของบุคลากรในสื่อ/สิ่งพิมพ์ที่ประกาศเป็นทางการโดยองค์กร
4. ให้อิสระในการจัดการเรื่องงาน-หน้าที่ด้วยตัวเอง
5. การยกย่อง ชมเชยผลการปฏิบัติงานดีเด่น (กล่าวกันเพียง 2 คน คือหัวหน้างานกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานดี)
6. การมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถให้ทำ
7. การให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการวางเป้าหมายและร่วมตัดสินใจ

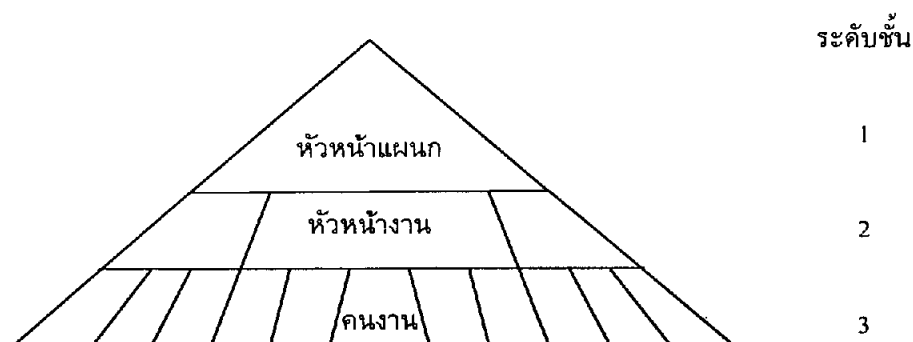
แนวคิดเกี่ยวกับการออกแบบงานใหม่

องค์การสมัยใหม่ต้องการที่จะรวมคนเข้าทำงานด้วยกัน เพื่อที่จะผลิตสิ่งของต่างๆ หรือให้บริการด้านต่างๆอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นองค์การจึงจำเป็นต้องสร้างขึ้นมาจากมนุษย์จะได้ร่วมมือกันทำงานอย่างมีแบบแผน ประสานความสัมพันธ์ระหว่าง คน งาน และทรัพยากร เข้าด้วยกัน ดังนั้นที่ได้ก็ตามที่มีการทำงานด้วยกันเป็นกลุ่ม องค์การจะเป็นสิ่งที่ถูกนำมาใช้ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิต (สุรศักดิ์ นานานุกูล. 2529 : 160)

องค์การส่วนใหญ่ใช้ทฤษฎีองค์การแบบประเพณีนิยม (Classical organization theory) ในการสร้างโครงสร้างเพราะเกี่ยวข้องกับส่วนสำคัญที่จำเป็นในองค์การเอง เช่น อำนาจ ความรับผิดชอบ การแบ่งการทำงาน การแบ่งงานตามลักษณะเฉพาะและการพึ่งพาอาศัยกันของส่วนต่างๆ

การแบ่งการทำงาน (Division of work)

การแบ่งงานสามารถแสดงให้เห็นได้โดยการพิจารณาสามเหลี่ยมเล็ก ๆ รูปหนึ่งที่แสดงขอบเขตของงาน ซึ่งแผนกหนึ่ง ๆ ต้องทำให้สำเร็จ โดยมีการจัดระเบียบคนงานและแบ่งการทำงานออกเป็นระดับชั้นของงานและหน้าที่ต่างๆ พร้อมทั้งการกำหนดคนงานและทรัพยากรไว้ในงานต่างๆ เพื่อให้ได้ผลออกมา การแบ่งเป็นระดับชั้น (Levels) ต่างๆแสดงโดยภาพดังนี้



ภาพประกอบ 3 กระบวนการแบ่งงานเป็นระดับชั้นและการแบ่งหน้าที่

ที่มา : สุรศักดิ์ นานานุกูล. (2529). *การบริหารบุคคล*. กรุงเทพฯ : ทวีการพิมพ์.

กระบวนการแบ่งการทำงานเป็นระดับชั้น เป็นลักษณะที่เป็นสากล คือ เมื่อมีคน 2 ระดับชั้นอยู่ คือระดับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ก็จะมีความสัมพันธ์เป็นแบบระดับชั้นซึ่งปรากฏว่าสัมพันธ์ภาพแบบนี้จะมีขอบเขตของมนุษย์สัมพันธ์ที่กว้างขวางมาก

การแบ่งแยกหน้าที่ (Functionalisation) เหมือนกับกระบวนการแบ่งการทำงานตามลำดับชั้น ในแง่ที่ว่าเมื่อทรัพยากรต่อมนุษย์สัมพันธ์ เพราะว่าจัดคนทำงานตามผลประโยชน์ ความชำนาญ ความรู้และทักษะที่แตกต่างกัน การแบ่งแยกหน้าที่และการแบ่งงานตามลำดับชั้น จะดูผลผลประโยชน์ของคนในด้านอื่นๆด้วย ดังนั้นจึงอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มขึ้นได้ เช่น กลุ่มผลิตกับกลุ่มจำหน่าย หน่วยงานหลัก (Line) กับหน่วยที่ปรึกษา (Staff) ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นจะเป็นตัวตวงกำไรหรือผลประโยชน์ที่จะได้มาขององค์การได้

การมอบอำนาจหน้าที่ (Delegation)

สัมพันธภาพและหน้าที่การทำงานที่กำหนดโดยการแบ่งการทำงาน(Division of work) นั้นจะมีการติดต่อกันและกำหนดงานให้แต่ละคนโดยอาศัย "การมอบอำนาจหน้าที่" ซึ่งมีขอบเขตถึงการกำหนดหน้าที่การทำงาน ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ที่มีต่อคนอื่น ถ้าใครยอมรับการกำหนดอย่างนี้ เขาก็จะเป็นเหมือนผู้แทนของผู้มอบหมายหน้าที่ แต่หากไม่ยอมรับการมอบอำนาจหน้าที่ ก็จะเป็นเพียงความพยายามอย่างหนึ่งเท่านั้น การมอบอำนาจหน้าที่ที่จะเปิดโอกาสให้ผู้จัดการ ขยายอิทธิพลกว้างไปกว่าขีดจำกัดของตนเองทั้งในด้านเวลา ความสามารถและความรู้ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่เร็ว เป็นสิ่งแรกที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งและความล้มเหลวในด้านการทำงาน หากไม่สามารถประสานผลประโยชน์กันได้

เมื่อโครงสร้างองค์การ กฎเกณฑ์ และวิธีการดำเนินการต่าง ๆ ถูกกำหนดขึ้นแน่นอนตายตัวแล้ว สิ่งหนึ่งซึ่งเรียกว่า "ระบบราชการ"(Bureaucracy) ก็จะตามมา ระบบราชการเป็นเครื่องมือในการบริหารงานที่ใหญ่และซับซ้อน มีกฎเกณฑ์ซึ่งทำอย่างละเอียดมีการควบคุมที่ถี่ถ้วน มีสายบังคับบัญชา(Hierarchy) ที่แน่นอน และหน้าที่เฉพาะต่างซึ่งจัดทำโดยผู้เชี่ยวชาญ ผู้จัดการระดับต่ำและระดับกลางจะต้องทำตามกฎเกณฑ์มากกว่าผู้จัดการระดับสูง ระบบราชการมีลักษณะพิเศษอยู่ 4 ประการคือ การทำงานตามลักษณะเฉพาะในระดับสูง(High specification) มีสายบังคับบัญชาที่เข้มงวด(Rigid hierarchy) กฎเกณฑ์และควบคุมอย่างละเอียดถี่ถ้วน(Elaborate rules and control) และความเป็นทางการ(Impersonality)

ระบบราชการโดยปกติจะใช้ในการบริหารงานของหน่วยงานราชการมากกว่าธุรกิจเอกชน แต่อย่างไรก็ตามยังมีอยู่ในธุรกิจเอกชนเช่นกัน แต่ในธุรกิจเอกชนนั้นระบบราชการไม่มีการพัฒนามากนัก เพราะระบบการแข่งขัน และการค้ากำไรต้องเปลี่ยนไปตามกาลเวลา และสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ซึ่งระบบราชการมีประโยชน์ในตัวเองคือ มีความมั่นคง และมีความมุ่งหมายเป็นแนวเดียวกัน

การออกแบบงานใหม่ (Job redesign)

การออกแบบงานใหม่ (Job redesign) และ การขยายงาน (Job enrichment) สามารถช่วยเหลือผู้ที่อยู่ในสภาวะที่ผลการปฏิบัติงานหรือประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตกต่ำให้ดีขึ้นได้ หลักการก็คือ การที่ยังคงให้เขาปฏิบัติงานในตำแหน่งเดิม แต่ทำการเปลี่ยนแปลงเนื้อหาภายในของงาน หรือสภาวะการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อขจัดปัจจัยที่เป็นสาเหตุทำให้บุคลากรหรือลูกจ้างมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่แยกลงออกไป (Stewart. 1983 : 126)

การออกแบบงานใหม่สามารถทำได้ด้วยแนวทางต่างๆ หรือทั้ง 3 แนวทางดังนี้

1. การเปลี่ยนสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน (Changed physical circumstance)

โดยการเลือกสถานที่ที่มีลักษณะทางกายภาพหรือสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ มาแทนที่สภาวะเดิม เมื่อต้องทำงานร่วมกับคนงานหรือบุคลากรที่อายุมาก, ไร้ความสามารถ และเสียเปรียบเพื่อนร่วมงานหากยังทำงานที่เดิม คนงานที่อายุมากจะต้องเผชิญกับงานที่หนักมากเกิดความสามารถถึงเท่าตัว การที่เขาอายุมากยังทำให้การทำงานยิ่งช้าทั้ง การช้าทั้งที่ตัวเขาเองที่ทำให้เกิดข้อผิดพลาด และการช้าในการที่จะต้องแก้ไขงานให้มันถูกต้อง ซึ่งจะเป็นผลให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องและบ่อยขึ้นการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมการทำงานให้สอดคล้องกับคุณลักษณะของบุคลากรจะช่วยป้องกันไม่ให้เกิดชิ้นงานที่ไม่ได้คุณภาพ

ภาพในสายการผลิต จึงเป็นการป้องกันไม่ให้ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรลดลง และยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวมของกลุ่มปฏิบัติงานอีกด้วย

2. การออกแบบงานใหม่ในแนวระนาบ (Horizontal job redesign)

การออกแบบงานใหม่ในแนวระนาบ เป็นการที่ผู้บริหารเปลี่ยนแปลงงานโดยการรวมงานในระดับเดียวกันให้มีความรับผิดชอบในงานมากขึ้น การออกแบบงานใหม่ในแนวระนาบนี้จะประสบความสำเร็จได้ภายใต้สภาวะการณ์ดังนี้

2.1 การเพิ่มความน่าสนใจและความหลากหลาย(Adding interest and variety) การทำงานเล็กๆในกระบวนการผลิตที่ใหญ่ๆ อาจจะทำให้บุคลากรเกิดความเบื่อหน่าย แต่บางคนก็ชอบที่จะทำงานอย่างนี้เพื่อจะได้มีเวลาว่างมากขึ้น และหันไปสนใจในสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน (non-work) มากขึ้น งานจะดีขึ้นหากมีการเพิ่มความน่าสนใจและความหลากหลายเข้าไปในงาน ในปริมาณครั้งละน้อยๆ จะกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความสนใจในงานมากขึ้นสามารถผลิตงานออกมาได้ปริมาณมากขึ้น

2.2 การเปลี่ยนจังหวะการทำงาน(Creating a change of pace) การทำงานด้วยจังหวะหรือลักษณะที่ค่อนข้างคงที่นานๆ จะทำให้เกิดความเครียดมากกว่าการทำงานด้วยจังหวะหรือลักษณะที่มีการแปรเปลี่ยนไปบ้างเล็กน้อย ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะคอยสอดส่องดูแลการทำงานของบุคลากร เพื่อไม่ให้บุคลากรต้องทำงานอย่างขาดรสชาติ ไร้ชีวิตชีวา ในการทำงาน ต้องรู้จักกระตุ้นเร่งฝีเท้าการทำงานของบุคลากรบ้างเพื่อให้เกิดความกระชุ่มกระชวยในการทำงานไม่เกิดความเหนื่อยหน่ายขึ้น เป็นการตุ้นความกระตือรือร้นในการทำงานป้องกันไม่ให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง

2.3 การสร้างสำนึกถึงแรงกระตุ้นในการทำงานร่วมกันกับกลุ่มงาน (Creating a sense of interdependence amongst the work-force) การออกแบบงานใหม่จะต้องทำความเข้าใจกับบุคลากรว่าการทำงานของเขาหากเกิดความผิดพลาดขึ้นเพียงเล็กน้อยจะเกิดผลกระทบใหญ่หลวงเพียงใดกับผู้อื่น หรือกลุ่มงาน ซึ่งจะทำให้เกิดความกดดันในการทำงานของกลุ่มทำงานระดับเดียวกัน ที่จะทำให้บุคลากรที่ผลปฏิบัติงานแย่ได้ระวังในการทำงานและปรับตัวเพื่อทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.4 การให้มีช่องทางการป้อนกลับข้อมูล(Closing a feedback loop) ผลการปฏิบัติงานหรือประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรอาจจะตกต่ำลงได้ง่ายๆ หากเขาไม่เคยได้รับรู้ หรือรับทราบ ถึงผลจากการปฏิบัติงานของเขาจากหัวหน้างานหรือผู้บริหาร ดังนั้นการออกแบบงานใหม่จะต้องให้บุคลากรได้รับทราบว่าสิ่งที่เขาได้ปฏิบัติไปนั้นผลการปฏิบัติออกมาเป็นอย่างไร ถูกต้อง-ผิดพลาด เป็นไปตามมาตรฐานของหน่วยงานหรือไม่

3. การออกแบบงานใหม่ในแนวตั้ง (Vertical job redesign)

เป็นการเพิ่มความรับผิดชอบงานในระดับที่สูงกว่า และต่ำกว่าระดับงานปัจจุบันของบุคลากร นอกจากนี้ยังให้โอกาสบุคลากรในการวางแผนการทำงานของเขาเอง รวมถึงการเปิดโอกาสให้นำเสนอแผนการทำงานและผลการปฏิบัติงานแก่หัวหน้างานและผู้บริหารได้ บุคลากรจะตระหนักถึงคุณค่าในตนเองทำให้รับผิดชอบและทุ่มเทในงานมากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรดีขึ้น

แนวคิดเกี่ยวกับการอบรมบุคลากรภายในองค์กร

การฝึกอบรม เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นมาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ (Know ledges) และทักษะ (Skill) ให้แก่ผู้เข้ารับการอบรม ทั้งที่กำลังจะเข้าทำงานและกำลังปฏิบัติงานประจำอยู่แล้วให้มีความมั่นใจในการทำงาน ตัดสินใจได้ถูกต้องและรวดเร็วขึ้น มีสมรรถนะการทำงานที่สูงขึ้น โดยการฝึกอบรมจะจัดเป็นช่วงเวลาหรือระยะเวลาตามความเหมาะสมของแต่ละเรื่อง การจัดอบรมอาจเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มก็ได้

เนื่องจากคำว่า การฝึกอบรมมีความหมายที่คล้ายคลึงกับคำว่า การเรียนรู้ การศึกษา และการพัฒนา อยู่มาก เคนนี่และเริด (Kenny and Reid. 1986) ได้ชี้ให้เห็นประเด็นที่แตกต่างกันระหว่างการฝึกอบรมและการศึกษาโดยพิจารณาลักษณะของกระบวนการ พื้นฐานแนวคิด วิธีการ เนื้อหา และระดับความถูกต้องแน่นอน โดยการฝึกอบรมจะพัฒนาได้จากการได้มาของพฤติกรรมหรือการก่อให้เกิดพฤติกรรม ข้อเท็จจริง ความคิด และอื่น ๆ การได้มาซึ่งสิ่งเหล่านี้พิจารณาได้อย่างชัดเจนโดยดูจากลักษณะของงานแต่ละอย่าง การฝึกอบรมจะมีพื้นฐานแนวคิดเกี่ยวกับงานในลักษณะเฉพาะงาน มากกว่าเฉพาะบุคคล ด้านการศึกษาจะมีกระบวนการที่กำหนดไว้กว้างกว่า

การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีที่สำคัญและจำเป็นอย่างมากสำหรับหน่วยงานต่าง ๆ ที่จะใช้ในการบริหารบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การฝึกอบรมมีความสำคัญดังนี้

1. เป็นกรรมวิธีที่ช่วยป้องกันปัญหา เพื่อให้บุคลากรใหม่ได้รับทราบกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่สำคัญทำให้สามารถปรับตัวอยู่ร่วมกับบุคคลต่างๆ ในหน่วยงาน เพื่อร่วมงานกันได้
2. เป็นกรรมวิธีที่ช่วยแก้ปัญหา การทำงานในหน่วยงานต่างๆ มักประสบปัญหาการทำงานเป็นประจำ เช่นการไม่รู้จักรักใช้เครื่องมือทันสมัย ไม่ทราบขั้นตอน การฝึกอบรมจึงมีบทบาทเข้าไปช่วยแก้ไขปัญหานั้น
3. เป็นการเสริมสร้างปัญญา เนื่องจากบุคลากรบางกลุ่มที่ทำงานมานานมีความรู้ไม่ทันสมัยเพราะเรียนมานานแล้ว จึงต้องเขากการฝึกอบรมเข้าช่วยเสริมความรู้ใหม่ๆ ให้กับเขาเพื่อเพิ่มพูนความรู้มากขึ้น
4. เป็นการช่วยประหยัดรายจ่าย เนื่องจากใช้เวลาในการอบรมที่สั้น ในงบประมาณที่จำกัด และเลือกเฉพาะหัวข้ออบรมที่สามารถนำไปใช้งานได้อย่างเหมาะสมจึงไม่ต้องลงทุนมากมายเท่ากับการเรียนในโรงเรียน มหาวิทยาลัย
5. เป็นกรรมวิธีช่วยให้เกิดความสามัคคี เนื่องจากเป็นการเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน ทำกิจกรรมร่วมกัน มีประโยชน์ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
6. เป็นกรรมวิธีพัฒนาคน ทำให้บุคคลมีโอกาสที่จะพัฒนาท่าทีและบุคลิกภาพของตนเอง พัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ ความเชื่อมั่นในตนเอง
7. เป็นกรรมวิธีที่สนับสนุนการศึกษาตลอดชีวิต ซึ่งเป็นความต้องการของบุคคล ในหน่วยงานปัจจุบัน โดยเฉพาะบุคคลที่ศึกษาไม่จบต้องออกกลางคัน ทำให้มีความพร้อมและมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น

รูปแบบเทคนิคของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมนั้นต้องมุ่งเพื่อการเสริมสร้างบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของเขาอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective job performance) แต่เนื่องจากลักษณะงานแต่ละอย่าง มีความต้องการการฝึกอบรมที่มีรูปแบบที่แตกต่างกัน เทคนิคการฝึกอบรมแต่ละแบบก็ให้ประสิทธิภาพในการอบรมที่แตกต่างกันไป ดังนั้น การใช้ระบบการฝึกอบรมภายในองค์กรเป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรจำเป็นต้องเลือกรูปแบบเทคนิคที่เหมาะสมกับลักษณะงาน วัตถุประสงค์การใช้งาน เพื่อให้สัมฤทธิ์ผลในการจัดอบรม (สมหวัง คุรุรัตน์. 2539)

โดยรูปแบบเทคนิคการอบรมที่ใช้ในองค์กรทั่วไปมีดังนี้

1. การบรรยาย (Lecture) ใช้วิธีที่ผู้สอนหนึ่งคนต่อจำนวนคนอบรมจำนวนมาก บรรยายให้ความรู้แต่ฝ่ายเดียว โดยถือว่าผู้บรรยายมีความรู้ที่ลึกซึ้งในเรื่องที่บรรยาย การถ่ายทอดความรู้หรือแนวคิดของผู้บรรยาย ข้อดี คือประหยัดเพราะสามารถใช้ได้กับบุคคลจำนวนมาก แต่ข้อเสียคือเป็นวิธี One-way communication ไม่มีเครื่องมือติดตามผลว่าผู้เข้ารับการอบรมได้ความรู้ขนาดไหน
2. การประชุมอภิปราย (Conference) การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเป็นระหว่างสมาชิกโดยแสดงความคิดเห็นเป็นแบบปากเปล่า ข้อดี คือทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมแสดงออกและมีส่วนร่วมในการประชุม แต่เสียเวลามากต้องเตรียมตัวเป็นอย่างดี ต้องใช้ความสามารถสูงในการอภิปราย
3. การศึกษาจากกรณีตัวอย่าง (Case study) เป็นการศึกษาจากกรณีตัวอย่างที่เกิดขึ้นจริงหรือสมมติขึ้นมาศึกษา วิเคราะห์ เปรียบเทียบกับหลักการที่ได้ศึกษามา ข้อดี คือผู้เข้าอบรมจะได้เรียนรู้การวิเคราะห์ และแก้ปัญหาจากข้อมูลที่เกิดขึ้นจริง จากผู้สอนที่มีประสบการณ์จริง แต่การหาตัวอย่างกรณีศึกษาต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายมาก ยุ่งยาก
4. การแสดงบทบาทสมมติ (Role playing) เป็นการให้ผู้เข้าร่วมรับการอบรมลองแสดงตามบทบาทที่สมมติขึ้นมา มักใช้ควบคู่กับวิธีการฝึกอบรมแบบอื่นๆ ช่วยให้เห็นภาพได้ดีกว่าการนึกคิดเอาเอง ข้อดี ทำให้เกิดความคิดริเริ่ม เกิดความสนใจ แต่จะเตรียมงานยาก ใช้เวลามาก
5. การสาธิต (Demonstration) เป็นแนวคิดที่ว่าให้เห็นของจริงจะก่อให้เกิดความเชื่อได้ดีกว่าการฟังและคิด จะใช้ทั้งการเห็นและการสัมผัสควบคู่กันไป ข้อดี เข้าใจง่าย เรียนรู้ง่าย แต่ต้องใช้ค่าใช้จ่ายสูงกับอุปกรณ์ที่ต้องนำมาแสดง
6. การระดมความคิด (Brain storming) เป็นการกระตุ้นให้ได้ความคิดสร้างสรรค์โดยที่ไม่ต้องกังวลว่า ความคิดในครั้งแรกๆ นั้นจะถูกต้องแน่นอน โดยการให้สมาชิกออกความเห็นแล้วจดบนกระดาน แล้วทำการอภิปราย เพื่อเลือกหัวข้อที่ดีที่สุด ข้อดี ทำให้เกิดความเข้าใจ เกิดความคิดสร้างสรรค์ แต่เสียเวลามาก
7. เกมการจัดการ (Management games) เป็นวิธีฝึกหัดโดยสร้างแบบจำลองจากเหตุการณ์จริง ๆ ของการบริหารมาให้แก้ปัญหา ได้ฝึกการตัดสินใจ ข้อดี เหมาะกับผู้บริหาร ให้เกิดความริเริ่ม แต่หากคนเป็นผู้นำในการเริ่มเกมยาก
8. การทัศนศึกษาและดูงานนอกสถานที่ ข้อดีเห็นปัญหาจากสภาวะจริง แต่เสียเวลาและสิ้นเปลือง

9. การฝึกอบรมโดยการให้ทำงาน(On-the-job training) เป็นวิธีที่นิยมกันเป็นการสอนให้ทำงานในสภาวะแวดล้อมจริงๆ ซึ่งไม่แตกต่างจากสถานที่ทำงานมากนัก การฝึกอบรมควรมีอุปกรณ์จำเป็นในการปฏิบัติงานให้พร้อม คู่มือการปฏิบัติงาน วัสดุที่ใช้ในการทำงาน เป็นการอบรมที่ใช้เวลาสั้นแต่ใช้ได้กับคนจำนวนน้อยๆ

10. การฝึกหัดปฏิบัติงานในเวลาจำกัด(In Basket Technique) เป็นการฝึกอบรมระดับผู้บริหารต้องตัดสินใจ สั่งการงานประจำ

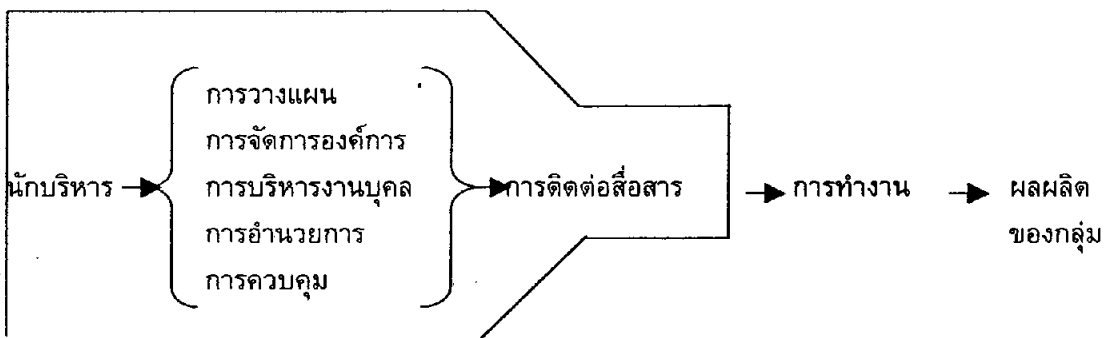
การฝึกอบรมเพื่อให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์กร จะต้องเป็นการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นในการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงหรือเป็นตัวเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านความรู้ความสามารถเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างแท้จริง

ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์การ

การติดต่อสื่อสาร (Communication) กับบุคคลต่างๆเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวัน ในขณะที่เรายังมีชีวิตอยู่จะต้องติดต่อกับบุคคลอื่นๆ อยู่ตลอดเวลา การสร้างความสัมพันธ์ของคนเรา เริ่มต้นและสิ้นสุดด้วยการส่งและถ่ายทอดการติดต่อสื่อสาร จึงเป็นช่องทางที่จะกระทำให้อื่นเปลี่ยนแปลง และใช้เป็นเครื่องมือช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนเรา

นอร์แมน(Norman. 1969) ให้คำนิยามว่า การติดต่อสื่อสารในลักษณะที่เป็นการส่งและรับความคิด ความรู้สึก และทัศนคติโดยใช้ถ้อยคำหรือภาษา เพื่อก่อให้เกิดปฏิกิริยาโต้ตอบ การสื่อสาร ผู้ส่งจะมีเป้าหมายของการติดต่อสื่อสาร นั่นคือ การส่งข่าวสารตามความรู้สึกนึกคิดของตนไปยังผู้รับข่าวสาร โดยปรารถนาที่จะให้ผู้รับข่าวสารเกิดความรู้สึกนึกคิดหรือเกิดการรับรู้และเข้าใจตรงกับความรู้สึกนึกคิดของผู้ส่งสารไป

การบริหารจะบรรลุผลสำเร็จได้ก็ด้วยการติดต่อสื่อสาร ทุกคนในองค์การจะมีสัมพันธภาพระหว่างกัน อาจจะเป็นระหว่างบุคคลสองคน หรือบุคคลกับกลุ่ม หรือกลุ่มกับกลุ่มก็ได้



ภาพประกอบ 4 แสดงการบริหารงานทุกอย่างต้องอาศัยการติดต่อสื่อสาร

ที่มา : Keith, Davis. (1967). *Human Behavior at Work : The Dynamics of Organization Behavior*.
p.319. New York : McGraw Hill.

เทเยอร์ (Thayer. 1961) ได้กล่าวไว้ว่าเป้าหมายและหน้าที่ของการสื่อสารก็คือ

1. เพื่อป้อนข่าวสารข้อมูลให้บุคคลได้ทราบ
2. เพื่อประเมินผลงานของบุคคล
3. เพื่อการอำนวยความสะดวกหรือการให้คำสั่งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
4. เพื่อใช้เป็นอิทธิพลหรือรับอิทธิพลจากผู้อื่น ในเรื่องการจูงใจให้ทำงาน
5. เพื่อกิจกรรมอื่นๆในองค์การ แต่อาจไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับเป้าหมายขององค์การเช่นการติดต่อระหว่างสมาชิกในองค์การ

รูปแบบการติดต่อสื่อสารในองค์การ

สามารถแยกพิจารณาในรายละเอียดได้ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารจากบนมาล่าง(Downward communication) เป็นลักษณะการเคลื่อนที่ของข้อมูลข่าวสารไปตามสายบังคับบัญชา จากผู้บังคับบัญชาลงไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา มักจะใช้ในรูปแบบนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำเตือน คำสั่ง คำยืนยัน การชักจูงความเข้าใจ หรือการให้ข่าวเพื่อประกอบการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2. การสื่อสารจากล่างไปบน(Upward communication) เป็นลักษณะการเคลื่อนที่ของข้อมูลข่าวสารไปตามสายบังคับบัญชา แต่มีทิศทางกลับกันคือ จากผู้ใต้บังคับบัญชาย้อนกลับไปยังผู้บังคับบัญชา มักจะใช้ในรูปการรายงานผลการปฏิบัติงาน อุปสรรคขัดข้องในการทำงาน ข้อเสนอแนะ การปรึกษาหารือ และการร้องทุกข์ เป็นต้น

3. การติดต่อสื่อสารตามแนวขวาง(Lateral communication)เป็นการติดต่อสื่อสารในองค์การที่ไม่ขึ้นอยู่กับสายการบังคับบัญชา เป็นแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความคิดเห็นระหว่างผู้ร่วมงาน หรือระหว่างหน่วยงานที่อยู่ในองค์การเดียวกัน เพื่อประสานงานกันเพื่อทำให้การบริหารงานในองค์การเกิดประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ยังสามารถจำแนกการสื่อสารออกได้เป็น 2 ส่วนดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารแบบบุคคลต่อบุคคล(Person-to-person communication) เป็นการติดต่อกันของคนทำงานในองค์การ อาจเป็นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือระหว่างเพื่อนร่วมงานก็ได้ อาจติดต่อกันโดย ใช้การพูด เช่น การนัดพบ การติดต่อทางโทรศัพท์ เป็นต้น หรือใช้การเขียนเช่น การออกบันทึก จดหมาย การรายงาน การทำหนังสือถึงตัวบุคคลโดยตรง เป็นต้น

2. การติดต่อสื่อสารกับกลุ่มคนทำงาน(Group communication) เป็นการติดต่อกันของคนทำงานในองค์การ โดยผู้ส่งสารอาจเป็นคนเดียวหรือกลุ่มคนก็ได้ มุ่งหมายที่จะส่งข่าวสารให้ผู้รับซึ่งมีจำนวนมาก มักปรากฏในรูปการสื่อข้อความระหว่างผู้บังคับบัญชากับกลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างฝ่ายจัดการกับกลุ่มของบุคลากร อาจจะได้โดยการพูด เช่น การประชุมเป็นทางการ การประชุมใหญ่ การส่งเสียงตามสาย และการฝึกอบรม เป็นต้น ส่วนด้านการเขียน เช่น การติดแผงประกาศ การติดโปสเตอร์ เป็นต้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ไรท์ (Wright, 1996) ได้ศึกษาวิจัยพบว่า การให้รางวัลตอบแทน (ด้านบวก) ของผู้จัดการหรือหัวหน้างานในสายการผลิตจะมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของคนงานอย่างมีนัยสำคัญ

วิศิษฐ์ จุลปานนท์ (2544) ได้ศึกษาวิจัย "ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์" พบว่า ความก้าวหน้าในงานที่ทำ การยอมรับนับถือ ความสำเร็จของงาน มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์ในจังหวัดเชียงใหม่

สุวรรณ มาระโพธิ์ (2533) ได้ศึกษาวิจัย "คุณลักษณะส่วนบุคคลและเงื่อนไขภายนอกที่มีผลต่อความสามารถในการทำงานในชุมชนของเจ้าบุคลากรทัศนศาสตร์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" พบว่า การฝึกอบรมระหว่างประจำการมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการทำงานของชุมชนทันตภิบาลอย่างมีนัยสำคัญ

สมควร แบ่งกุลลจิต (2541) ได้ศึกษาวิจัย "ผลของการสนับสนุนทางการบริหารที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารของหัวหน้าสถานีอนามัย" พบว่าการสนับสนุนทางด้านการบริหาร ด้านข้อมูลข่าวสารมีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานอย่างมีนัยสำคัญ

ชัยรัตน์ สุรศักดิ์นิติกุล (2544) ได้ศึกษาวิจัย "องค์ประกอบทางการบริหารที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของทีมงานบุคลากรธนาคารออมสิน ภาค 7" พบว่าการจัดการข่าวสาร ข้อมูลมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของทีมงานของบุคลากรธนาคารออมสินอย่างมีนัยสำคัญ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

ผู้ทำการวิจัยได้กำหนดแนวทางในการดำเนินการวิจัย โดยมีรายละเอียดเรื่องระเบียบวิธีวิจัยและการดำเนินการดังนี้

การกำหนดประชากรและเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นบุคลากรในระดับปฏิบัติงาน(ระดับ 1-8) ของบริษัท อะโรเมติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จำนวนทั้งสิ้น 379 คน (ข้อมูล ณ กันยายน 2545) ทั้งนี้เนื่องจากจำนวนประชากรมีขนาดเล็กจึงได้ทำการศึกษาทั้งกลุ่มประชากร

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

ผู้วิจัยได้ทำการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม โดยศึกษาข้อมูลจากเอกสารทฤษฎี แนวความคิด และงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้อง โดยแบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 7 ส่วนดังนี้

- | | |
|-----------|---|
| ส่วนที่ 1 | ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม |
| ส่วนที่ 2 | ข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มสร้างคุณภาพในองค์การ |
| ส่วนที่ 3 | ข้อมูลเกี่ยวกับระบบการให้รางวัลตอบแทน |
| ส่วนที่ 4 | ข้อมูลเกี่ยวกับระบบการออกแบบงานใหม่ |
| ส่วนที่ 5 | ข้อมูลเกี่ยวกับการอบรมบุคลากรในองค์การ |
| ส่วนที่ 6 | ข้อมูลเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์การ |
| ส่วนที่ 7 | ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร |

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือในการวิจัยโดยมีขั้นตอนในการสร้างดังนี้

1. ศึกษาทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัยจากเอกสารทางวิชาการ
2. ประเมินตัวแปรที่ต้องใช้ในการศึกษา และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวความคิด
3. นำข้อมูล 1 และ 2 มาใช้เป็นแนวทางในการออกแบบสอบถาม
4. นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ เพื่อเสนอแนะและปรับปรุงแก้ไข
5. ทดสอบใช้งาน(Try out) กับผู้ตอบแบบสอบถาม 25 คน (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2544)

6. นำข้อมูลมาหาค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น ใช้ค่า Alpha-coefficient ของ Cronbach (วิเชียร เกตุสิงห์. 2537 : 116) ทดสอบตามสูตรดังนี้

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum v_i}{v_t} \right)$$

α = ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

v_i = ความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ

v_t = ความแปรปรวนของคะแนนทั้งหมด

k = จำนวนข้อคำถาม

ข้อมูลที่ได้จากการ Try out ผู้วิจัยได้นำมาทดสอบความเชื่อมั่นได้ผลการทดสอบดังนี้

ตาราง 2 แสดงผลการทดสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

ตัวแปร	ค่าความเชื่อมั่น(α)
ประสิทธิภาพกลุ่มสร้างคุณภาพในองค์กร	0.9027
การให้รางวัลตอบแทน	0.8898
การออกแบบงานใหม่	0.7616
การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร	0.8574
ช่องทางการสื่อสารในองค์กร	
การสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังบุคลากร	0.6247
การสื่อสารจากบุคลากรไปยังผู้บังคับบัญชา	0.7319
การสื่อสารระหว่างบุคลากรในหน่วยงานเดียวกัน	0.6504
การสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างหน่วยงาน	0.7517
ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรด้านคุณภาพงาน	0.7050
ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรด้านปริมาณงาน	0.8600

ข้อมูลจากตาราง 2 สรุปได้ว่าค่า Reliability ของคำถามในแบบสอบถามได้ค่ามากกว่า 0.6 แสดงว่าคำถามทั้งหมดมีความเชื่อมั่นได้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ทำการวิจัยมีวิธีในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

1. ดำเนินการจัดทำหนังสือขออนุมัติเก็บรวบรวมข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ถึง ผจ.ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อขอเข้าทำการเก็บข้อมูล

2. นำหนังสือขออนุมัติเก็บรวบรวมข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ส่งถึง ผจ.ฝ่ายทรัพยากรบุคคล พร้อมอธิบายถึงวัตถุประสงค์ของการออกแบบสอบถาม

3. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามตั้งแต่เดือน ธันวาคม 2545 ถึง มกราคม 2546

โดยการเก็บรวบรวมแบบสอบถามได้ 379 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ของกลุ่มประชากร ซึ่งแบบสอบถามที่ได้เก็บรวบรวมมาเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้รวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา และดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ผู้วิจัยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ SPSS^๓ (Statistical package for social science) เป็นเครื่องมือประมวลผล

2. คำนวณค่าทางสถิติพื้นฐาน สถิติความสัมพันธ์เบื้องต้น และสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน

3. การแปรผลการวิเคราะห์

3.1 นำคะแนนจากระดับความคิดเห็นมาหาค่าเฉลี่ย และจัดระดับของคะแนนค่าเฉลี่ยออกเป็น 5 ระดับดังนี้

คะแนน 1.00-1.50 หมายถึง แสดงความเห็นที่ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

คะแนน 1.51-2.50 หมายถึง แสดงความเห็นที่ไม่เห็นด้วย

คะแนน 2.51-3.50 หมายถึง แสดงความเห็นปานกลาง

คะแนน 3.51-4.50 หมายถึง แสดงความเห็นที่เห็นด้วย

คะแนน 4.51-5.00 หมายถึง แสดงความเห็นที่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

3.2 นำคะแนนจากระดับของคำถามมาหาค่าเฉลี่ย และจัดระดับของคะแนนค่าเฉลี่ยออกเป็น 5 ระดับดังนี้

คะแนน 1.00-1.50 หมายถึง แสดงระดับ น้อยที่สุด

คะแนน 1.51-2.50 หมายถึง แสดงระดับ น้อย

คะแนน 2.51-3.50 หมายถึง แสดงระดับ ปานกลาง

คะแนน 3.51-4.50 หมายถึง แสดงระดับ มาก

คะแนน 4.51-5.00 หมายถึง แสดงระดับ มากที่สุด

3.3 การตัดสินใจความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลคู่ใด ๆ ว่าจะมีความสัมพันธ์กันในระดับใดให้พิจารณาดังนี้ (วิรัช วรณรัตน์ 2535 : 238)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไป	ถือว่ามีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ 0.70-0.89	ถือว่ามีความสัมพันธ์ในระดับสูง
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ 0.31-0.69	ถือว่ามีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ 0.10-0.30	ถือว่ามีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยกว่า 0.10	ถือว่าไม่มีความสัมพันธ์

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

1. สถิติพื้นฐาน

1.1 ค่าร้อยละ (Percentile)

1.2 ความถี่ (Frequency)

1.3 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic mean) จากสูตร (บุญชม ศรีสะอาด. 2541 : 56)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ \bar{X} แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย

$\sum X$ แทน ผลรวมคะแนนทั้งหมด

N แทน จำนวนข้อมูล

1.4 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) (บุญชม ศรีสะอาด. 2541 : 87)

$$S.D. = \sqrt{\frac{N\sum X^2 - (\sum X)^2}{N(N-1)}}$$

เมื่อ S.D. แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนกลุ่มตัวอย่าง

N แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$\sum X$ แทน ผลรวมคะแนนทั้งหมด

ΣX^2 แทน ผลรวมคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

$(\Sigma X)^2$ แทน ผลรวมคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง

2. สถิติที่ใช้ในการทดสอบความสัมพันธ์เบื้องต้น

การทดสอบความสัมพันธ์เบื้องต้นจะใช้สถิติทดสอบ สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) (ภุณทลี เวชสาร. 2542 : 261) สามารถคำนวณ Product moment correlation (r) ได้โดยใช้สมการดังนี้

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2 \sum_{i=1}^n (Y_i - \bar{Y})^2}}$$

r = ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร X กับ Y

n = จำนวนตัวอย่างที่ใช้ในการหาค่าสหสัมพันธ์

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานจะใช้การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงซ้อน (Multiple regression equation) สมการถดถอยเชิงซ้อนในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงสามารถเขียนได้ดังนี้ (ภุณทลี เวชสาร. 2542 : 282)

	Y	=	$\alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n + \epsilon$
โดย ;	Y	คือ	ค่าของตัวแปรตามที่คาดคะเนได้จากสมการถดถอยเชิงซ้อน
	X_1, X_2, \dots, X_n	คือ	ตัวแปรอิสระ
	α	คือ	ค่า Intercept ของสมการถดถอยเชิงซ้อน
	$\beta_1, \beta_2, \beta_n$	คือ	ค่า Coefficient ตัวแปรอิสระ X_1, X_2, \dots, X_n
	ϵ	คือ	ค่าความผิดพลาดที่เกี่ยวข้องกับการพยากรณ์ค่า Y ตัวแปรตามอันเกิดจากตัวแปรอิสระ X_1, X_2, \dots, X_n

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ระบบงานและเครื่องมือสนับสนุนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร กรณีศึกษา บริษัท อะโรเมติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ผู้ทำวิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนต่างๆของระเบียบวิธีวิจัยที่ได้กำหนดไว้ และได้รวบรวมผลการวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูล โดยนำเสนอรายละเอียดต่างๆของข้อมูลที่ได้รับจากการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลเชิงพรรณนาแบ่งออกเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ประสบการณ์การทำงานที่บริษัทนี้ และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพกลุ่มสร้างคุณภาพในองค์กร, ระบบการให้รางวัลตอบแทน, ระบบการออกแบบงานใหม่, การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร, ช่องทางการสื่อสารในองค์กร และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

2. การทดสอบความสัมพันธ์เบื้องต้นของ ประสิทธิภาพกลุ่มสร้างคุณภาพในองค์กร, ระบบการให้รางวัลตอบแทน, ระบบการออกแบบงานใหม่, การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร, ช่องทางการสื่อสารในองค์กร กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

3. การวิเคราะห์และทดสอบสมมติฐานโดยใช้สมการถดถอยเชิงซ้อน (Multiple regression equation)

ความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้ในการอธิบายข้อมูล

S.D.	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
r		ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรใดๆ
R		ค่า $\sqrt{R^2}$ square แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งหมด
R^2		ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ
$R^2_{adjusted}$		ค่า R^2 ซึ่งได้รับการปรับค่าแล้ว
SE(est)		ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่าของตัวแปรตาม
F		ค่าสถิติทดสอบ F-distribution
b		สัมประสิทธิ์ความถดถอยของตัวแปรใดๆ
SE(b)		ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของตัวแปรใดๆ
Beta		สัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรใดๆ
t		สถิติทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย
Sig.		ค่า Significant ของสถิติทดสอบ t-distribution

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ประสบการณ์การทำงานที่บริษัทนี้ และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ผลจากการวิเคราะห์ปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 3 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	332	87.6
1.2 หญิง	47	12.4
รวม	379	100.0
2. อายุ		
2.1 24.0-28.0 ปี	194	51.2
2.2 28.1-32.0 ปี	164	43.3
2.3 32.1-36.0 ปี	19	5.0
2.4 36.1-40.0 ปี	0	0
2.5 มากกว่า 40 ปี	2	0.5
รวม	379	100.0
3. สถานะภาพสมรส		
3.1 โสด	165	43.5
3.2 สมรส	203	53.6
3.3 เป็นหม้าย	5	1.3
3.4 หย่าร้าง	6	1.6
รวม	379	100.0
4. ระดับการศึกษา		
4.1 ประถมถึงมัธยมศึกษาตอนต้น(ม.3)	2	0.5
4.2 มัธยมศึกษาตอนปลาย(ม.6)หรือ ปวช.	2	0.5
4.3 อนุปริญญาหรือ ปวท. หรือ ปวส.	153	40.4
4.4ปริญญาตรี	216	57.0
4.5 ปริญญาโท	6	1.6
4.6 ปริญญาเอก	0	0
4.7 อื่นๆ	0	0
รวม	379	100.0

ตาราง 3 (ต่อ)

ข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
5. ระดับของพนักงาน		
5.1 ระดับ 3	39	10.3
5.2 ระดับ 4	79	20.8
5.3 ระดับ 5	116	30.6
5.4 ระดับ 6	87	23.0
5.5 ระดับ 7	30	7.9
5.6 ระดับ 8	28	7.4
รวม	379	100.0
6. รายได้ทั้งหมดโดยเฉลี่ยต่อเดือน		
6.1 ไม่เกิน 10,000 บาท	5	1.1
6.2 10,001-20,000 บาท	121	31.9
6.3 20,001-30,000 บาท	176	56.5
6.4 30,001-40,000 บาท	65	16.9
6.5 40,001-50,000 บาท	6	1.6
6.6 50,001-60,000 บาท	5	1.1
6.7 60,001-70,000 บาท	5	1.1
6.8 70,000 บาทขึ้นไป	0	0
รวม	379	100.0
7. ประสบการณ์การทำงานที่บริษัทนี้		
7.1 ไม่เกิน 2 ปี	4	1.1
7.2 2.1-4.0 ปี	20	5.3
7.3 4.1-6.0 ปี	173	45.6
7.4 6.1-8.0 ปี	178	47.0
7.5 มากกว่า 8 ปี	4	1.1
รวม	379	100.0

จากตาราง 3 สามารถอธิบายลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามได้ดังนี้

1. ผู้ตอบแบบสอบถามมีทั้งสิ้น 379 คน เมื่อพิจารณาตามเพศ พบว่า เป็นพนักงานเพศชายจำนวน 332 คน เป็นร้อยละ 87.6 ส่วนพนักงานที่เป็นเพศหญิง จำนวน 47 คน เป็นร้อยละ 12.4
2. สถานภาพสมรส พบว่าพนักงานมีสถานภาพเป็นโสด จำนวน 165 คน เป็นร้อยละ 43.5 สมรส จำนวน 203 คน เป็นร้อยละ 53.6 เป็นฝ่าย 5 คน เป็นร้อยละ 1.3 และ หย่าร้าง 6 คน เป็นร้อยละ 1.6
3. ระดับการศึกษา พบว่าพนักงานสำเร็จการศึกษาในระดับสูงสุด ระดับประถมถึงมัธยมศึกษาตอนต้น(ม.3) จำนวน 2 คน เป็นร้อยละ 0.5, มัธยมศึกษาตอนปลาย(ม.6)หรือปวช. จำนวน 2 คน เป็นร้อยละ 0.5,

อนุปริญญาหรือ ปวท. หรือ ปวส. จำนวน 153 คน เป็นร้อยละ 40.4, ปริญญาตรี จำนวน 216 คน เป็นร้อยละ 54.7 และ ปริญญาโท จำนวน 6 คน เป็นร้อยละ 1.6

4. ระดับของพนักงาน พบว่าเป็นพนักงานระดับ 3 จำนวน 39 คน เป็นร้อยละ 10.3, พนักงานระดับ 4 จำนวน 79 คน เป็นร้อยละ 20.8, พนักงานระดับ 5 จำนวน 116 คน เป็นร้อยละ 30.6, พนักงานระดับ 6 จำนวน 87 คน เป็นร้อยละ 23.0, พนักงานระดับ 7 จำนวน 30 คน เป็นร้อยละ 7.9 และพนักงานระดับ 8 จำนวน 28 คน เป็นร้อยละ 7.4

5. รายได้ทั้งหมดโดยเฉลี่ยต่อเดือนของพนักงาน พบว่าพนักงานที่มีรายได้ไม่เกิน 10,000 บาท จำนวน 5 คน เป็นร้อยละ 1.1, พนักงานที่มีรายได้ 10,001-20,000 บาท จำนวน 121 คน เป็นร้อยละ 31.9, พนักงานที่มีรายได้ 20,001-30,000 บาท จำนวน 176 คน เป็นร้อยละ 56.5, พนักงานที่มีรายได้ 30,001-40,000 บาท จำนวน 65 คน เป็นร้อยละ 16.9, พนักงานที่มีรายได้ 40,001-50,000 บาท จำนวน 6 คน เป็นร้อยละ 1.6, พนักงานที่มีรายได้ 50,001-60,000 บาท จำนวน 5 คน เป็นร้อยละ 1.1 และพนักงานที่มีรายได้ 60,001-70,000 บาท จำนวน 5 คน เป็นร้อยละ 1.1

6. อายุ พบว่าอายุโดยเฉลี่ยของพนักงานคือ 31.2 ปี พนักงานอยู่ในช่วงอายุ 24.0-28.0 ปี มากที่สุดถึงร้อยละ 51.2 รองลงมาเป็นช่วงอายุ 28.1-32.0 ปี ร้อยละ 43.3

7. ประสบการณ์การทำงานที่บริษัทนี้ พบว่าโดยเฉลี่ยพนักงานทำงานที่บริษัทนี้โดยเฉลี่ยนาน 6.2 ปี ทั้งนี้พนักงานส่วนใหญ่หรือร้อยละ 47.0 มีประสบการณ์การทำงานที่บริษัทนี้ในช่วง 6.1-8.0 ปี รองลงมา เป็นมีประสบการณ์การทำงานในช่วง 4.1-6.0 ปี คิดเป็นร้อยละ 45.6

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพกลุ่มสร้างคุณภาพในองค์กร, ระบบการให้รางวัลตอบแทน, ระบบการออกแบบงานใหม่, การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร, ช่องทางการสื่อสารในองค์กร และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ผลจากการวิเคราะห์ปรากฏตามตารางต่อไปนี้

ตาราง 4 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพกลุ่มสร้างคุณภาพในองค์กร

ประสิทธิภาพกลุ่มสร้างคุณภาพในองค์กร	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ปานกลาง	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ท่านพอใจในการเข้าร่วมทำงานกับกลุ่มสร้างคุณภาพ	6 1.6%	21 5.5%	125 33.0%	195 51.5%	32 8.4%	3.60	0.78	เห็นด้วย
2. ท่านมีความเชื่อถือในตัวสมาชิกภายในกลุ่มสร้างคุณภาพ	8 2.1%	28 7.4%	17 45.9%	155 40.9%	14 3.7%	3.37	0.76	ปานกลาง
3. ท่านยอมรับในเป้าหมายการทำงานของกลุ่มสร้างคุณภาพ	10 2.6%	22 5.8%	129 34.0%	197 52.0%	21 5.5%	3.52	0.80	เห็นด้วย
4. ท่านให้ความร่วมมือในการทำงานและแก้ปัญหาเกี่ยวกับกลุ่มสร้างคุณภาพเป็นอย่างดี	2 0.5%	20 5.3%	93 24.5%	236 62.3%	28 7.4%	3.71	0.70	เห็นด้วย
5. ท่านกระตือรือร้นที่จะทำงานและช่วยเหลือสมาชิกในกลุ่ม	4 1.1%	14 3.7%	139 36.7%	181 47.8%	41 10.8%	3.64	0.77	เห็นด้วย
6. ท่านได้ใช้ประโยชน์จากความรู้ และประสบการณ์ของท่านทำงานให้กลุ่มสร้างคุณภาพ	8 2.1%	14 3.7%	169 44.6%	164 43.3%	24 6.3%	3.48	0.76	ปานกลาง
7. ท่านมีส่วนนำเสนอความคิดที่ริเริ่มสร้างสรรค์	4 1.1%	16 4.2%	193 50.9%	144 38.0%	22 5.8%	3.43	0.71	ปานกลาง
สรุป ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพกลุ่มสร้างคุณภาพในองค์กร						3.54	0.75	เห็นด้วย

จากตาราง 4 เมื่อพิจารณาจากข้อมูลผลวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพกลุ่มสร้างคุณภาพในองค์กรของบุคลากร พบว่าบุคลากรความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพกลุ่มสร้างคุณภาพในองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับ เห็นด้วย (ค่าเฉลี่ย = 3.54) หมายถึงการที่พนักงานมีการเข้าร่วมทำงานกับกลุ่มสร้างคุณภาพด้วยความพอใจและมีส่วนร่วมในการทำงานกลุ่มอย่างกระตือรือร้น

ตาราง 5 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการให้รางวัลตอบแทน

ระบบการให้รางวัล ตอบแทน	ไม่เห็น ด้วยอย่าง ยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ปาน กลาง	เห็น ด้วย	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
1. ท่านได้รับโบนัส พิเศษตามผลการ ปฏิบัติงาน	20 5.3%	41 10.8%	127 33.5%	153 40.4%	38 10.0%	3.39	0.99	ปาน กลาง
2. ท่านและครอบครัวได้ รับสวัสดิการจากบริษัท อย่างดี	2 0.5%	23 6.1%	70 18.5%	194 51.2%	90 23.7%	3.92	0.84	เห็น ด้วย
3. ท่านได้รับการปรับ ขึ้นเงินเดือนเหมาะสม เมื่อเทียบกับการปรับ โดยเฉลี่ยหน่วยงาน	27 7.1%	62 16.4%	138 36.4%	138 36.4%	14 3.7%	3.13	0.97	ปาน กลาง
4. ท่านมีโอกาสที่จะ ก้าวหน้าในหน้าที่หรือ ปรับเปลี่ยนตำแหน่ง	28 7.4%	100 26.4%	170 44.9%	69 18.2%	12 3.2%	2.83	0.92	ปาน กลาง
5. ท่านได้รับการชม เชยจากผู้บังคับบัญชา ถึงผลการปฏิบัติงาน ของท่าน	17 4.5%	58 15.3%	220 54.0%	76 20.1%	8 2.1%	3.00	0.79	ปาน กลาง
6. ท่านได้รับมอบ หมายงานที่ท้าทาย ความสามารถของท่าน	8 2.1%	47 12.4%	195 51.5%	125 32.9%	4 1.1%	3.18	0.74	ปาน กลาง
7. ท่านได้รับโอกาสให้ มีส่วนร่วมในการวาง เป้าหมายและทำแผน งานของหน่วยงาน	25 6.6%	70 18.5%	174 45.9%	95 25.1%	15 3.9%	3.01	0.93	ปาน กลาง

ตาราง 5 (ต่อ)

ระบบการให้รางวัล ตอบแทน	ไม่เห็น ด้วยอย่าง ยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ปาน กลาง	เห็น ด้วย	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
8. ท่านได้รับโอกาส ให้เสนอหรือแสดงผล งานของท่านต่อผู้ บริหาร	44 11.6%	111 29.3%	160 42.2%	56 14.8%	8 2.1%	2.66	0.94	ปาน กลาง
สรุป ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการให้รางวัลตอบแทน						3.15	0.61	ปาน กลาง

จากตาราง 5 เมื่อพิจารณาจากข้อมูลผลวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการให้รางวัลตอบแทนของบุคลากร พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการให้รางวัลตอบแทนโดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง(ค่าเฉลี่ย = 3.15) หมายถึงการที่โดยรวมพนักงานมีความพอใจในระดับปานกลางต่อ ระบบการให้รางวัลตอบแทน ขององค์กร แต่จะเห็นได้ว่าพนักงานมีความพอใจและได้รับสวัสดิการจากบริษัทในระดับดี

ตาราง 6 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการออกแบบงานใหม่

การออกแบบงานใหม่	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ปาน กลาง	เห็น ด้วย	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
1. ลักษณะหน้าที่การ งานของท่านที่ทำอยู่ ตรงกับความรู้ ความ สามารถของท่าน	10 2.3%	24 6.3%	133 35.1%	179 47.2%	33 8.7%	3.53	0.84	เห็น ด้วย
2. หน้าที่การทำงาน และความรับผิดชอบที่ ท่านได้รับมอบหมาย ไม่ซ้ำซ้อนกับผู้อื่น หรือหน่วยงานอื่น	14 3.7%	46 12.1%	113 29.8%	182 48.0%	24 6.3%	3.41	0.91	ปาน กลาง
3. ลักษณะงานที่ท่าน ทำเป็นงานมีความ หลากหลาย-ไม่ซ้ำ ซาก	18 4.7%	111 29.3%	166 43.8%	65 17.2%	19 5.0%	2.88	0.92	ปาน กลาง

ตาราง 6 (ต่อ)

การออกแบบงานใหม่	ไม่เห็น ด้วยอย่าง ยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ปาน กลาง	เห็น ด้วย	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
4. ลักษณะงานที่ท่าน ทำงานอยู่จำเป็นต้อง ใช้ความกระตือรือร้น ในการทำงานเป็น อย่างมาก	6 1.65	47 12.4%	162 42.7%	128 33.8%	36 9.5%	3.37	0.88	ปาน กลาง
5. ลักษณะของงานใน หน่วยงานของท่าน ทำให้ท่านรู้สึกที่ต้อง ใช้ความตั้งใจสูงมาก ในการทำงาน	10 2.6%	37 9.8%	153 40.4%	137 36.1%	42 11.1%	3.43	0.91	ปาน กลาง
6. ท่านสามารถทราบ ได้ทันทีว่าผลการ ปฏิบัติงานที่ท่านทำ ไปตรงกับความ ต้องการของหัวหน้า งานหรือไม่	8 2.1%	56 14.8%	131 34.6%	160 42.2%	24 6.3%	3.56	3.01	เห็น ด้วย
สรุป ความคิดเห็นเกี่ยวกับการออกแบบงานใหม่						3.36	0.76	ปาน กลาง

จากตาราง 6 เมื่อพิจารณาจากข้อมูลผลวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการออกแบบงานใหม่ พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการออกแบบงานใหม่โดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.36) หมายถึงการที่โดยรวมพนักงานมีความพอใจในระดับปานกลางต่อลักษณะงานและรูปแบบการทำงานขององค์กร และพนักงานมีความพอใจในระดับมาก ที่ได้ทำงานตรงกับความรู้ ความสามารถ (ค่าเฉลี่ย = 3.53) และการได้ทราบทันทีถึงผลการปฏิบัติงานที่ได้ทำจากผู้บังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย = 3.56)

ตาราง 7 ข้อมูลเกี่ยวกับความถี่และระยะเวลาในการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร

การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร	Min.	Max.	ค่าเฉลี่ย	S.D.
1. ท่านได้รับการอบรมความรู้เกี่ยวกับ นโยบาย ของบริษัท	0	10	1.93	1.93
2. ระยะเวลาที่ท่านเข้ารับการฝึกอบรมในแต่ละครั้งเกี่ยวกับนโยบาย	0	16	4.20	3.34
3. ท่านได้รับการอบรมความรู้เกี่ยวกับ การเพิ่มพูนความรู้ในงาน	0	12	2.18	2.09
4. ระยะเวลาที่ท่านเข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการเพิ่มความรู้ในงาน	0	16	3.85	3.37
5. ท่านได้รับการอบรมความรู้เกี่ยวกับ การใช้เครื่องมือ/เทคโนโลยี	0	6	1.01	1.22
6. ระยะเวลาที่ท่านเข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับเครื่องมือ/เทคโนโลยี	0	12	2.33	2.87
7. ความถี่ในการได้รับการฝึกอบรมภายในบริษัท	0	36	3.19	3.75
8. ความถี่ในการได้รับการฝึกอบรมภายนอกบริษัท	0	10	1.09	1.21
9. ความถี่ในการได้รับการฝึกอบรมจากวิทยากรภายในบริษัท	0	10	2.32	2.30
10. ความถี่ในการได้รับการฝึกอบรมจากวิทยากรภายนอกบริษัท	0	10	1.62	1.68
สรุป การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร (ความถี่, จำนวนครั้งต่อปี)	-	-	1.90	2.02
(ระยะเวลา, ชั่วโมงต่อครั้ง)	-	-	3.46	3.19

จากตาราง 7 เมื่อพิจารณาจากข้อมูลผลวิเคราะห์การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร พบว่าบุคลากรได้รับการฝึกอบรมโดยเฉลี่ยความถี่ 1.9 ครั้งต่อปี และระยะเวลาในการได้รับการฝึกอบรมโดยเฉลี่ย 3.46 ชั่วโมงต่อครั้ง โดยบุคลากรได้รับการฝึกอบรมภายในบริษัทมากที่สุด 3.19 ครั้งต่อปี และระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรมมากที่สุดคือ การฝึกอบรมในแต่ละครั้งเกี่ยวกับนโยบายโดยเฉลี่ย 4.2 ชั่วโมงต่อครั้ง

หากพิจารณาเป็นรายบุคคลพบว่าพนักงานบางส่วนได้รับการฝึกอบรมไม่ครอบคลุมหรือไม่ทั่วถึงทุกคนทำให้ผลการวิเคราะห์พบว่าค่าต่ำสุดของการฝึกอบรมเท่ากับ 0 ทุกหัวข้อ ในขณะที่ความถี่สูงสุดในการเข้ารับการฝึกอบรมรายบุคคลคือ ความถี่ในการเข้ารับการฝึกอบรมภายในบริษัท 36 ครั้งต่อปี และระยะเวลาสูงสุดที่เข้ารับการฝึกอบรมคือการฝึกอบรมเกี่ยวกับนโยบายและการเพิ่มพูนความรู้ในงาน 16 ชั่วโมงต่อครั้ง

ตาราง 8 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร

รูปแบบการฝึกอบรม บุคลากรในองค์กร	น้อยที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มากที่สุด	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
1. ระดับความถี่ที่ท่านเข้าร่วมอบรมแบบการประชุมอภิปราย	132 34.8%	142 37.5%	97 25.6%	8 2.1%	0 0%	1.95	0.83	น้อย
2. ระดับความถี่ที่ท่านเข้ารับการอบรมโดยวิธีการศึกษาจากกรณีตัวอย่าง (Case Study)	117 30.9%	173 45.6%	83 21.9%	6 1.6%	0 0%	1.94	0.77	น้อย
3. ระดับความถี่ที่ท่านได้รับการอบรมแบบสาธิตการทำงาน	136 35.9%	143 37.7%	92 24.3%	8 2.1%	0 0%	1.93	0.83	น้อย
4. ระดับความถี่ที่ท่านได้รับการฝึกอบรมไปพร้อมกับการทำงาน (On-the-job Training)	82 21.6%	155 40.9%	116 30.6%	26 6.9%	0 0%	2.23	0.86	น้อย
5. ระดับความถี่ที่ท่านได้รับการอบรมแบบการระดมความคิด (Brain Storming)	98 25.9%	148 39.1%	119 31.4%	12 3.2%	2 0.5%	2.13	0.85	น้อย
6. ระดับความถี่ที่ท่านไปทัศนศึกษาหรือดูงานนอกสถานที่	267 70.4%	84 21.2%	24 6.3%	2 0.5%	2 0.5%	1.39	0.68	น้อยที่สุด
สรุป ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร						1.93	0.54	น้อย

จากตาราง 8 เมื่อพิจารณาจากข้อมูลผลวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรโดยรวมได้รับการฝึกอบรมอยู่ในระดับ น้อย (ค่าเฉลี่ย = 1.93) โดยเฉพาะการอบรมโดยรูปแบบทัศนศึกษาและดูงานนอกสถานที่ บุคลากรจะได้รับอยู่ในระดับน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 1.39)

ตาราง 9 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังบุคลากร

รูปแบบการสื่อสารจากผู้ บังคับบัญชาไปยัง บุคลากร	น้อยที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มากที่สุด	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
1. แจกตามลำดับชั้น บังคับบัญชา	16 4.2%	12 3.2%	140 36.9%	156 41.2%	55 14.5%	3.59	0.92	มาก
2. การประชุมกลุ่ม ทำงาน	32 8.4%	111 29.3%	158 41.7%	64 16.9%	14 3.7%	2.78	0.95	ปาน กลาง
3. จดหมาย หรือ บันทึก(MEMO)	117 30.9%	110 29.0%	104 27.4%	44 11.6%	4 1.1%	2.23	1.05	น้อย
4. E-mail	198 52.2%	79 20.8%	79 20.8%	17 4.5%	6 1.6%	1.82	1.01	น้อย
5. โทรศัพท์	91 21.0%	100 26.4%	84 22.2%	86 22.7%	18 4.7%	2.58	1.21	ปาน กลาง
6. เครื่องกระจายเสียง	283 74.7%	50 13.2%	32 8.4%	14 3.75	0 0%	1.41	0.80	น้อย ที่สุด
7. กระดานประกาศข่าว	255 67.3%	61 16.1%	46 12.1%	13 3.4%	4 1.1%	1.55	0.91	น้อย
สรุป การสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังบุคลากร						2.28	0.54	ปาน กลาง

จากตาราง 9 เมื่อพิจารณาจากข้อมูลผลวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังบุคลากร พบว่ามีการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังบุคลากรในองค์การโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง(ค่าเฉลี่ย = 2.28) และรูปแบบการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังบุคลากรที่ใช้มากที่สุดคือ แจกตามลำดับชั้นบังคับบัญชา โดยมีระดับ มาก (ค่าเฉลี่ย = 3.59)

ตาราง 10 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารจากบุคลากรไปยังผู้บังคับบัญชา

รูปแบบการสื่อสารจาก บุคลากรไปยังผู้บังคับ บัญชา	น้อยที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มากที่สุด	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
1. แจ้งตามลำดับชั้น บังคับบัญชา	14 3.7%	17 4.5%	96 25.3%	179 47.2%	73 19.3%	3.74	0.94	มาก
2. การประชุมกลุ่ม ทำงาน	78 20.6%	97 25.6%	140 36.9%	46 12.1%	18 4.7%	2.55	1.09	ปาน กลาง
3. จดหมาย หรือ บันทึก (MEMO)	156 41.2%	91 24.0%	86 22.7%	36 9.5%	10 2.6%	2.08	1.12	น้อย
4. E-mail	251 66.2%	56 14.8%	52 13.7%	20 5.3%	0 0%	1.58	0.91	น้อย
5. โทรศัพท์	113 29.8%	71 18.7%	120 31.7%	61 16.1%	14 3.7%	2.45	1.18	น้อย
6. เครื่องกระจายเสียง	316 83.4%	37 9.8%	18 4.7%	8 2.1%	0 0%	1.26	0.64	น้อย ที่สุด
7. กระดานประกาศข่าว	302 79.7%	53 13.9%	16 4.2%	8 2.15	0 0%	1.29	0.65	น้อย ที่สุด
สรุป การสื่อสารจากบุคลากรไปยังผู้บังคับบัญชา						2.14	0.55	ปาน กลาง

จากตาราง 10 เมื่อพิจารณาจากข้อมูลผลวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารจากบุคลากรไปยังผู้บังคับบัญชา พบว่ามีการสื่อสารจากบุคลากรไปยังผู้บังคับบัญชาในองค์การโดยรวมอยู่ในระดับ น้อย(ค่าเฉลี่ย = 2.14) และรูปแบบการสื่อสารจากบุคลากรไปยังผู้บังคับบัญชาที่ใช้มากที่สุดคือ แจ้งตามลำดับชั้นบังคับบัญชา โดยมีระดับ มาก (ค่าเฉลี่ย = 3.74)

ตาราง 11 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารระหว่างบุคลากรในหน่วยงานเดียวกัน

รูปแบบการสื่อสาร ระหว่างบุคลากรใน หน่วยงานเดียวกัน	น้อยที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มากที่สุด	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
1. แจกตามลำดับชั้น บังคับบัญชา	52 13.7%	57 15.0%	131 34.6%	104 27.4%	35 9.2%	3.03	1.16	ปาน กลาง
2. การประชุมกลุ่ม ทำงาน	58 15.3%	98 25.9%	145 38.3%	61 16.1%	17 4.5%	2.69	1.06	ปาน กลาง
3. จดหมาย หรือ บันทึก (MEMO)	179 47.2%	106 27.9%	65 17.2%	23 6.1%	6 1.6%	1.87	1.01	น้อย
4. E-mail	240 63.3%	75 19.8%	40 10.6%	22 5.8%	2 0.5%	1.60	0.93	น้อย
5. โทรศัพท์	69 18.2%	66 17.4%	126 33.2%	93 24.5%	25 6.6%	2.84	1.18	ปาน กลาง
6. เครื่องกระจายเสียง	318 83.9%	31 8.2%	18 4.7%	10 2.6%	2 0.5%	1.28	0.72	น้อย ที่สุด
7. กระดานประกาศข่าว	306 80.7%	43 11.3%	20 5.3%	10 2.6%	0 0%	1.30	0.69	น้อย ที่สุด
สรุป การสื่อสารระหว่างบุคลากรในหน่วยงานเดียวกัน						2.09	0.58	น้อย

จากตาราง 11 เมื่อพิจารณาจากข้อมูลผลวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารระหว่างบุคลากรในหน่วยงานเดียวกัน พบการสื่อสารระหว่างบุคลากรในหน่วยงานเดียวกันในองค์การโดยรวมอยู่ในระดับ น้อย(ค่าเฉลี่ย = 2.09) และรูปแบบการสื่อสารระหว่างบุคลากรในหน่วยงานเดียวกันที่ใช้มากที่สุดคือ แจกตามลำดับชั้นบังคับบัญชา โดยมีระดับ ปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.03)

ตาราง 12 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างหน่วยงาน

รูปแบบการสื่อสาร ระหว่างบุคลากรต่าง หน่วยงาน	น้อยที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มากที่สุด	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
1. แจกตามลำดับชั้น บังคับบัญชา	60 15.9%	55 14.5%	104 27.4%	113 29.8%	47 12.4%	3.08	1.25	ปาน กลาง
2. การประชุมกลุ่ม ทำงาน	160 42.2%	106 27.9%	68 17.9%	37 9.8%	8 2.1%	2.02	1.09	น้อย
3. จดหมาย หรือ บันทึก (MEMO)	174 45.9%	82 21.6%	77 20.3%	30 7.9%	16 4.2%	2.03	1.17	น้อย
4. E-mail	234 61.7%	45 11.9%	54 14.2%	37 9.8%	9 2.4%	1.79	1.15	น้อย
5. โทรศัพท์	88 23.2%	37 9.8%	112 29.6%	80 21.1%	62 16.4%	2.98	1.38	น้อย
6. เครื่องกระจายเสียง	314 82.8%	41 10.8%	12 3.2%	12 3.2%	0 0%	1.27	0.67	น้อย ที่สุด
7. กระดานประกาศข่าว	308 81.2%	39 10.3%	22 5.8%	10 2.6%	0 0%	1.30	0.70	น้อย ที่สุด
สรุป การสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างหน่วยงาน						2.07	0.65	น้อย

จากตาราง 12 เมื่อพิจารณาจากข้อมูลผลวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างหน่วยงาน พบรูปแบบการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างหน่วยงานในองค์การโดยรวมอยู่ในระดับน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 2.07) และรูปแบบการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างหน่วยงานที่ใช้มากที่สุดคือ แจกตามลำดับชั้นบังคับบัญชาโดยมีระดับ ปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.08)

ตาราง 13 ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านการขาดงาน

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านการขาดงาน	ค่าเฉลี่ย	S.D.
1. การมาทำงานสาย	1.60	2.81
2. การลาป่วย (แบบไม่มีใบรับรองแพทย์)	4.08	3.40
3. การขาดงานโดยไม่ได้แจ้งผู้บังคับบัญชาล่วงหน้า	1.09	2.75
สรุป การขาดงานของบุคลากร (ความถี่, จำนวนครั้งต่อปี)	6.77	6.79

จากตาราง 13 เมื่อพิจารณาจากข้อมูลผลวิเคราะห์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านการขาดงาน พบว่าบุคลากรมีการขาดงานโดยเฉลี่ย 6.77 ครั้งต่อปี และมีการขาดงานแบบ การลาป่วย (แบบไม่มีใบรับรองแพทย์) มากที่สุดถึง 4.08 ครั้งต่อปี

ตาราง 14 ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านคุณภาพการทำงานของบุคลากร

คุณภาพการทำงานของบุคลากร	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
1. ท่านถูกร้องเรียนเรื่องการทำงานจากเพื่อนร่วมงาน	218 57.5%	127 33.5%	32 8.4%	0 0%	2 0.5%	1.53	0.69	น้อยที่สุด
2. ท่านถูกตำหนิเรื่องการทำงานจากผู้บังคับบัญชา	132 34.8%	166 63%	63 16.6%	14 3.7%	4 1.1%	1.92	0.87	น้อย
3. ความรวดเร็วของท่านในการทำงานตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา	0 0%	8 2.1%	162 42.7%	187 49.3%	22 5.8%	3.59	0.63	มาก
4. ความเร็วของท่านในการทำงานให้เสร็จเมื่อเทียบกับเวลาที่ผู้บังคับบัญชากำหนด	2 0.5%	4 1.1%	174 45.9%	173 45.6%	26 6.9%	3.57	0.66	มาก
5. ความเร็วของท่านในการทำงานให้เสร็จเมื่อเทียบกับเพื่อนร่วมงาน	0 0%	1 0.3%	202 53.3%	150 39.6%	26 6.7%	3.53	0.63	มาก
สรุป คุณภาพการทำงานของบุคลากร						3.85	0.46	มาก

จากตาราง 14 เมื่อพิจารณาจากข้อมูลผลวิเคราะห์เกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านคุณภาพการทำงานของบุคลากร พบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านคุณภาพการทำงานของบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับ มาก (ค่าเฉลี่ย = 3.85 โดยเฉพาะด้านการถูกร้องเรียนเรื่องงานจากเพื่อนร่วมงานอยู่ระดับน้อยที่สุด โดยคิดเป็นระดับประสิทธิภาพมากที่สุด(ค่าเฉลี่ย = 4.47)

ตาราง 15 ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านปริมาณการทำงานของบุคลากร

ปริมาณการทำงานของ บุคลากร	น้อยที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มากที่สุด	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
1. ปริมาณงานที่ท่าน สามารถทำได้เมื่อเทียบกับ ปริมาณงานที่ผู้บังคับ บัญชาสั่งการ	8 2.1%	4 1.1%	156 41.2%	189 49.9%	22 5.8%	3.56	0.72	มาก
2. ปริมาณงานที่ท่านทำ ได้เมื่อเทียบกับเพื่อน ร่วมงาน	4 1.1%	2 0.5%	189 49.9%	152 40.1%	32 8.4%	3.54	0.70	มาก
สรุป ปริมาณการทำงานของบุคลากร						3.55	0.59	มาก

จากตาราง 15 เมื่อพิจารณาจากข้อมูลผลวิเคราะห์เกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านปริมาณการทำงานของบุคลากร พบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านปริมาณการทำงาน ของบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับ มาก (ค่าเฉลี่ย = 3.55)

การทดสอบความสัมพันธ์เบื้องต้น

การวิเคราะห์และทดสอบความสัมพันธ์เบื้องต้น ของประสิทธิภาพกลุ่มสร้างคุณภาพในองค์กร, ระบบการให้รางวัลตอบแทน, ระบบการออกแบบงานใหม่, การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร, ช่องทางการสื่อสารในองค์กร กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยใช้สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient)

ผู้วิจัยได้นำคำตอบจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ และผลจากการวิเคราะห์ปรากฏตามตารางต่อไปนี้

1. การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพกลุ่มสร้างคุณภาพในองค์กรกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ตาราง 16 ผลทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพกลุ่มสร้างคุณภาพในองค์กร กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ประสิทธิภาพของบุคลากร	ประสิทธิภาพกลุ่มสร้างคุณภาพในองค์กร		
	ความสัมพันธ์	Sig.	ระดับความสัมพันธ์
1. การขาดงาน(Absenteeism)	-0.121*	0.018	ต่ำ
2. คุณภาพงาน (Quality of work)	0.220**	0.000	ต่ำ
3. ปริมาณงาน (Quantity of work)	0.318**	0.000	ปานกลาง

** ความสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 (2-tailed) และ * ความสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (2-tailed)

จากตาราง 16 เมื่อพิจารณาจากผลทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพกลุ่มสร้างคุณภาพในองค์กร กับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า ประสิทธิภาพกลุ่มสร้างคุณภาพในองค์กรมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการขาดงาน และค่าความสัมพันธ์เท่ากับ -0.121 แสดงว่า ประสิทธิภาพกลุ่มสร้างคุณภาพในองค์กรมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามกับการขาดงานของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ประสิทธิภาพกลุ่มสร้างคุณภาพในองค์กรมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านคุณภาพงาน และค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.220 แสดงว่า ประสิทธิภาพกลุ่มสร้างคุณภาพในองค์กรมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านคุณภาพงานที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

ประสิทธิภาพกลุ่มสร้างคุณภาพในองค์กรมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านปริมาณงาน และค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.318 แสดงว่า ประสิทธิภาพกลุ่มสร้างคุณภาพในองค์กรมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านปริมาณงานที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

2. การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างระบบการให้รางวัลตอบแทนกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ตาราง 17 ผลทดสอบความสัมพันธ์ ระหว่างระบบการให้รางวัลตอบแทนกับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ประสิทธิภาพของบุคลากร	ระบบการให้รางวัลตอบแทน		
	ความสัมพันธ์	Sig.	ระดับความสัมพันธ์
1. การขาดงาน(Absenteeism)	-0.121*	0.018	ต่ำ
2. คุณภาพงาน(Quality of Work)	0.132*	0.010	ต่ำ
3. ปริมาณงาน (Quantity of Work)	0.165**	0.001	ต่ำ

** ความสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 (2-tailed) * ความสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (2-tailed)

จากตาราง 17 เมื่อพิจารณาจากผลทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างระบบการให้รางวัลตอบแทนกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า

ระบบการให้รางวัลตอบแทนมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการขาดงาน และค่าความสัมพันธ์เท่ากับ -0.121 แสดงว่า ระบบการให้รางวัลตอบแทนมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามกับการขาดงานของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ระบบการให้รางวัลตอบแทนมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านคุณภาพงาน และค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.132 แสดงว่า ระบบการให้รางวัลตอบแทนมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านคุณภาพงานที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

ระบบการให้รางวัลตอบแทนมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านปริมาณงาน และค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.165 แสดงว่า ระบบการให้รางวัลตอบแทนมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านปริมาณงานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

3. การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างระบบการออกแบบงานใหม่กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ตาราง 18 ผลทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างระบบการออกแบบงานใหม่กับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ประสิทธิภาพของบุคลากร	ระบบการออกแบบงานใหม่		
	ความสัมพันธ์	Sig.	ระดับความสัมพันธ์
1. การขาดงาน(Absenteeism)	-0.037	0.472	ไม่มีความสัมพันธ์
2. คุณภาพงาน(Quality of Work)	0.047	0.359	ไม่มีความสัมพันธ์
3. ปริมาณงาน (Quantity of Work)	0.225**	0.000	ต่ำ

** ความสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 (2-tailed)

จากตาราง 18 เมื่อพิจารณาจากผลทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างระบบการออกแบบงานใหม่กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า ระบบการออกแบบงานใหม่ ไม่มี ความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการขาดงาน และด้านคุณภาพงาน แต่ระบบการออกแบบงานใหม่ มี ความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านปริมาณงาน และค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.225 แสดงว่า ระบบการออกแบบงานใหม่มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านปริมาณงานที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

4. การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมบุคลากรในองค์การกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมบุคลากรในองค์การกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้วิจัยได้ผลการทดสอบแบ่งออกเป็น 3 ตอนได้แก่

ตอนที่ 1 ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความถี่ในการเข้ารับการฝึกอบรม กับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งใช้ข้อมูลค่าเฉลี่ยความถี่จากแบบสอบถามในตอนที่ 5-1 ข้อ 1,3,5,7,8,9 และ 10

ตาราง 19 ผลทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความถี่ในการเข้ารับการฝึกอบรม กับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ประสิทธิภาพของบุคลากร	ความถี่ในการเข้ารับการฝึกอบรม		
	ความสัมพันธ์	Sig.	ระดับความสัมพันธ์
1. การขาดงาน(Absenteeism)	0.051	0.318	ไม่มีความสัมพันธ์
2. คุณภาพงาน(Quality of Work)	-0.030	0.559	ไม่มีความสัมพันธ์
3. ปริมาณงาน (Quantity of Work)	-0.113*	0.028	ต่ำ

* ความสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (2-tailed)

จากตาราง 19 เมื่อพิจารณาจากผลทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง ความถี่ในการเข้ารับการฝึกอบรมของบุคลากรกับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า ความถี่ในการเข้ารับการฝึกอบรม ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการขาดงานและด้านคุณภาพงาน แต่ความถี่ในการเข้ารับการฝึกอบรม มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านปริมาณงาน และค่าความสัมพันธ์เท่ากับ -0.113 แสดงว่า ความถี่ในการเข้ารับการฝึกอบรมของบุคลากรในองค์การมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านปริมาณงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตอนที่ 2 ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาที่บุคลากรได้รับการฝึกอบรม กับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งใช้ข้อมูลระยะเวลาเฉลี่ยจากแบบสอบถามในส่วนที่ 5-1 ข้อ 2, 4 และ 6

ตาราง 20 ผลทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาที่บุคลากรได้รับฝึกอบรม กับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ประสิทธิภาพของบุคลากร	ระยะเวลาที่บุคลากรได้รับการฝึกอบรม		
	ความสัมพันธ์	Sig.	ระดับความสัมพันธ์
1. การขาดงาน(Absenteeism)	0.062	0.227	ไม่มีความสัมพันธ์
2. คุณภาพงาน(Quality of Work)	-0.002	0.961	ไม่มีความสัมพันธ์
3. ปริมาณงาน (Quantity of Work)	-0.038	0.463	ไม่มีความสัมพันธ์

* ความสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (2-tailed)

จากตาราง 20 เมื่อพิจารณาจากผลทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาที่บุคลากรได้รับการฝึกอบรมกับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า ระยะเวลาที่บุคลากรได้รับการฝึกอบรม ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการขาดงาน ด้านคุณภาพงาน และด้านปริมาณงาน

ตอนที่ 3 ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมในองค์การ กับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งใช้ข้อมูลคะแนนความคิดเห็นเฉลี่ยจากแบบสอบถามในส่วนที่ 5-2 ข้อ 1 ถึง 6

ตาราง 21 ผลทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความเห็นด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ กับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ประสิทธิภาพของบุคลากร	การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ		
	ความสัมพันธ์	Sig.	ระดับความสัมพันธ์
1. การขาดงาน(Absenteeism)	0.081	0.118	ไม่มีความสัมพันธ์
2. คุณภาพงาน(Quality of Work)	-0.174**	0.001	ต่ำ
3. ปริมาณงาน (Quantity of Work)	-0.221**	0.000	ต่ำ

** ความสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 (2-tailed)

จากตาราง 21 เมื่อพิจารณาจากผลทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร กับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร ไม่มี ความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการขาดงาน แต่การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านคุณภาพงาน และค่าความสัมพันธ์เท่ากับ -0.174 แสดงว่า การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านคุณภาพงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 และ การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านปริมาณงานและค่าความสัมพันธ์เท่ากับ -0.221 แสดงว่า การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านปริมาณงานที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

5. การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรกับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรกับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้วิจัยได้ผลการทดสอบแบ่งออกเป็น 4 ตอนได้แก่

ตอนที่ 1 ทดสอบความสัมพันธ์ช่องทางการสื่อสารในองค์กร จากผู้บังคับบัญชาไปยังบุคลากร กับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ตาราง 22 ผลทดสอบความสัมพันธ์ช่องทางการสื่อสารในองค์กร จากผู้บังคับบัญชาไปยังบุคลากร กับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ประสิทธิภาพของบุคลากร	ช่องทางการสื่อสารในองค์กร จากผู้บังคับบัญชาไปยังบุคลากร		
	ความสัมพันธ์	Sig.	ระดับความสัมพันธ์
1. การขาดงาน(Absenteeism)	-0.080	0.122	ไม่มีความสัมพันธ์
2. คุณภาพงาน(Quality of Work)	-0.046	0.370	ไม่มีความสัมพันธ์
3. ปริมาณงาน (Quantity of Work)	-0.002	0.969	ไม่มีความสัมพันธ์

** ความสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 (2-tailed)

จากตาราง 22 เมื่อพิจารณาจากผลทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างช่องทางการสื่อสารในองค์กรกับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า ช่องทางการสื่อสารในองค์กรจากผู้บังคับบัญชาไปยังบุคลากร ไม่มี ความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการขาด ด้านคุณภาพงาน และด้านปริมาณงาน

ตอนที่ 2 ทดสอบความสัมพันธ์ช่องทางสื่อสารในองค์กร จากบุคลากรไปยังผู้บังคับบัญชา กับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ตาราง 23 ผลทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างช่องทางสื่อสารในองค์กร จากบุคลากรไปยังผู้บังคับบัญชา กับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ประสิทธิภาพของบุคลากร	ช่องทางสื่อสารในองค์กร จากบุคลากรไปยังผู้บังคับบัญชา		
	ความสัมพันธ์	Sig.	ระดับความสัมพันธ์
1. การขาดงาน(Absenteeism)	-0.038	0.461	ไม่มีความสัมพันธ์
2. คุณภาพงาน(Quality of Work)	0.029	0.571	ไม่มีความสัมพันธ์
3. ปริมาณงาน (Quantity of Work)	0.051	0.321	ไม่มีความสัมพันธ์

** ความสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 (2-tailed)

จากตาราง 23 เมื่อพิจารณาจากผลทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างช่องทางสื่อสารในองค์กรจากบุคลากรไปยังผู้บังคับบัญชา กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า ช่องทางการสื่อสารในองค์กร จากบุคลากรไปยังผู้บังคับบัญชา ไม่มี ความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านการขาดงาน ด้านคุณภาพงานและด้านปริมาณงาน

ตอนที่ 3 ทดสอบความสัมพันธ์ช่องทางสื่อสารในองค์กร บุคลากรในหน่วยงานเดียวกัน กับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ตาราง 24 ผลทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างช่องทางสื่อสารในองค์กร ของบุคลากรในหน่วยงานเดียวกัน กับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ประสิทธิภาพของบุคลากร	ช่องทางสื่อสารในองค์กร ระหว่างบุคลากรในหน่วยงานเดียวกัน		
	ความสัมพันธ์	Sig.	ระดับความสัมพันธ์
1. การขาดงาน (Absenteeism)	-0.056	0.278	ไม่มีความสัมพันธ์
2. คุณภาพงาน (Quality of Work)	0.022	0.673	ไม่มีความสัมพันธ์
3. ปริมาณงาน (Quantity of Work)	0.133*	0.010	ต่ำ

* ความสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (2-tailed)

จากตาราง 24 เมื่อพิจารณาจากผลทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างช่องทางสื่อสารในองค์กร ของบุคลากรในหน่วยงานเดียวกัน กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า ช่องทางการสื่อสารในองค์กร ระหว่างบุคลากรในหน่วยงานเดียวกัน ไม่มี ความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการขาดงาน และด้านคุณภาพงาน แต่ช่องทางสื่อสารในองค์กรระหว่างบุคลากรในหน่วยงานเดียวกัน มี ความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านปริมาณงานและค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.133 แสดงว่าช่องทางสื่อสารในองค์กร ระหว่างบุคลากรในหน่วยงานเดียวกัน มี ความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านปริมาณงานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตอนที่ 4 ทดสอบความสัมพันธ์ช่องทางการสื่อสารในองค์การ ระหว่างบุคลากรต่างหน่วยงาน กับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ตาราง 25 ผลทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างช่องทางการสื่อสารในองค์การของบุคลากรต่างหน่วยงาน กับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ประสิทธิภาพของบุคลากร	ช่องทางการสื่อสารในองค์การ ระหว่างบุคลากรต่างหน่วยงาน		
	ความสัมพันธ์	Sig.	ระดับความสัมพันธ์
1. การขาดงาน(Absenteeism)	-0.072	0.161	ไม่มีความสัมพันธ์
2. คุณภาพงาน(Quality of Work)	-0.066	0.202	ไม่มีความสัมพันธ์
3. ปริมาณงาน (Quantity of Work)	0.030	0.566	ไม่มีความสัมพันธ์

* ความสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (2-tailed)

จากตาราง 25 เมื่อพิจารณาจากผลทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างช่องทางการสื่อสารในองค์การระหว่างบุคลากรต่างหน่วยงาน กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า ช่องทางการสื่อสารในองค์การระหว่างบุคลากรต่างหน่วยงาน ไม่มี ความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านการขาดงาน ด้านคุณภาพงาน และ ด้านปริมาณงาน

การวิเคราะห์และทดสอบสมมติฐาน

การวิจัยครั้งนี้ได้ทำการทดสอบสมมติฐานโดยใช้การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงซ้อน (Multiple regression equation) โดยวิธี Stepwise ซึ่งมีสมมติฐานดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1 ประสิทธิภาพของกลุ่มสร้างคุณภาพมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 2 การให้รางวัลตอบแทนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 3 การออกแบบงานใหม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 4 การฝึกอบรมในองค์การมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 5 ช่องทางการสื่อสารในองค์การมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้จำแนกประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานออกเป็น 3 ด้าน คือ

1. การขาดงานของบุคลากร
2. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้าน คุณภาพ
3. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้าน ปริมาณ

ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบสมมติฐานโดยจำแนกตามประเภทของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้ผลดังต่อไปนี้

สมการถดถอยเชิงซ้อนของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้าน การขาดงานของบุคลากร

จากการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงซ้อน ความสัมพันธ์ของประสิทธิภาพกลุ่มสร้างคุณภาพในองค์การ, ระบบการให้รางวัลตอบแทน, ระบบการออกแบบงานใหม่, การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ, ช่องทางการสื่อสารในองค์การ กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านคุณภาพงานของบุคลากร ด้านการขาดงานของบุคลากร ได้ผลการศึกษาดังนี้

ตาราง 26 แสดงค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงซ้อนของตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับการขาดงานของบุคลากร

	การขาดงานของบุคลากร				
	b	SE(b)	Beta	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	11.68				
ประสิทธิภาพของกลุ่มสร้างคุณภาพในองค์การ	-1.388	0.586	-0.121	-2.37	0.018
ระบบการให้รางวัลตอบแทน			-0.086	-1.55	0.121
ระบบการออกแบบงานใหม่			0.002	0.044	0.964
การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ			0.093	1.815	0.070
ช่องทางการสื่อสารในองค์การ			-0.053	-1.020	0.308
R	=	0.121	$R^2 = 0.015$	$R^2_{adjusted} = 0.012$	
SE(est)	=	6.752			
F	=	5.616			

จากตาราง 26 แสดงค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงซ้อนของตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับการขาดงานของบุคลากร พบว่า ประสิทธิภาพของกลุ่มสร้างคุณภาพในองค์การ มีความสัมพันธ์กับการขาดงานของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ซึ่งประสิทธิภาพของกลุ่มสร้างคุณภาพในองค์การ มีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยเท่ากับ -1.388 และมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานเท่ากับ -0.121 ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าการขาดงานของบุคลากรเท่ากับ 6.752 และมีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงการขาดงานของบุคลากรได้ร้อยละ 1.2 ส่วนระบบการให้รางวัลตอบแทน, ระบบการออกแบบงานใหม่, การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ และช่องทางการสื่อสารในองค์การ มีสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานเท่ากับ -0.086 , 0.002 , 0.093 และ -0.053 ตามลำดับ และพบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับการขาดงานของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลจากการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงซ้อน สรุปได้ว่า ผลทดสอบที่ได้มีความสอดคล้องกับสมมติฐานบางส่วนนั่นคือ ประสิทธิภาพกลุ่มสร้างคุณภาพในองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงซ้อนในทิศทางตรงข้ามกับการขาดงานของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสามารถแสดงด้วยสมการถดถอยเชิงซ้อนดังนี้

$$\text{การขาดงานของบุคลากร} = 11.68 - 1.388 \text{ ประสิทธิภาพของกลุ่มสร้างคุณภาพ}$$

หมายความว่าดังนี้ การขาดงานของบุคลากรเป็นการแสดงถึงความด้อยประสิทธิภาพอย่างหนึ่งของบุคลากรหมายถึง เมื่อบุคลากรมีการขาดงานมากขึ้น แสดงถึงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้นั้นมีแนวโน้มลดต่ำลง

เมื่อพิจารณาสมการถดถอยเชิงซ้อนข้างต้นจะเห็นได้ว่า เมื่อกำหนดให้ประสิทธิภาพของกลุ่มสร้างคุณภาพคงที่และไม่มีผลกระทบต่อขาดงานของบุคลากร จากสมการถดถอยเชิงซ้อนจะพบว่า การขาดงานของบุคลากรจะเป็น 11.68 ครั้งต่อปี

แต่หากบุคลากรให้ระดับคะแนนประสิทธิภาพของกลุ่มสร้างคุณภาพเพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะส่งผลทำให้การขาดงานของบุคลากรลดลง 1.388 ครั้งต่อปี

นั่นหมายถึง การที่องค์กรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีการทำงานแบบกลุ่มสร้างคุณภาพและสามารถปรับปรุงให้ประสิทธิภาพของกลุ่มสร้างคุณภาพให้ดีขึ้นได้จะช่วยให้พนักงานเกิดความพอใจในการทำงานร่วมกันและจะส่งผลให้เกิดความอยากทำงานร่วมกันมากขึ้น แนวโน้มการขาดงานของบุคลากรก็จะลดลง

สรุปผลทดสอบสมมติฐาน

	สมมติฐาน	ความสัมพันธ์	ผลการทดสอบ
1	ประสิทธิภาพของกลุ่มสร้างคุณภาพมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านการขาดงาน	มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญในทิศทางตรงข้ามกัน	เป็นไปตามสมมติฐาน
2	การให้รางวัลตอบแทนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านการขาดงาน	ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
3	การออกแบบงานใหม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านการขาดงาน	ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
4	การฝึกอบรมในองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านการขาดงาน	ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
5	ช่องทางการสื่อสารในองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านการขาดงาน	ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

สมการถดถอยเชิงซ้อนของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้าน คุณภาพงานของบุคลากร

จากการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงซ้อน ความสัมพันธ์ของประสิทธิภาพกลุ่มสร้างคุณภาพในองค์การ, ระบบการให้รางวัลตอบแทน, ระบบการออกแบบงานใหม่, การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ, ช่องทางการสื่อสารในองค์การ กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านคุณภาพงานของบุคลากร ด้านคุณภาพงานของบุคลากร ได้ผลการศึกษาดังนี้

ตาราง 27 แสดงค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงซ้อนของตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านคุณภาพงานของบุคลากร

		ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านคุณภาพงาน				
		b	SE(b)	Beta	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)		3.518				
ประสิทธิภาพของกลุ่มสร้างคุณภาพในองค์การ		0.187	0.039	0.239	4.82	0.000
การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ		-0.171	0.043	-0.197	-3.98	0.000
ระบบการให้รางวัลตอบแทน				0.081	1.501	0.134
ระบบการออกแบบงานใหม่				-0.003	-0.054	0.957
ช่องทางการสื่อสารในองค์การ				-0.015	-0.279	0.780
R	=	0.295	$R^2 = 0.087$	$R^2_{adjusted} = 0.082$		
SE(est)	=	0.444				
F	=	15.874				

จากตาราง 27 แสดงค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงซ้อนของตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านคุณภาพงานของบุคลากรพบว่า ประสิทธิภาพของกลุ่มสร้างคุณภาพในองค์การ และการฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านคุณภาพงานของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ซึ่งประสิทธิภาพของกลุ่มสร้างคุณภาพในองค์การและการฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ มีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยเท่ากับ 0.187 และ -0.171 ตามลำดับ มีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานเท่ากับ 0.239 และ -0.197 ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่ากับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านคุณภาพงานของบุคลากรเท่ากับ 0.444 และมีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านคุณภาพงานของบุคลากรได้ร้อยละ 8.2 ส่วนระบบการให้รางวัลตอบแทน, ระบบการออกแบบงานใหม่ และช่องทางการสื่อสารในองค์การ มีสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานเท่ากับ 0.081, -0.003 และ -0.015 ตามลำดับ ซึ่งพบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านคุณภาพงานของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลจากการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงซ้อน สรุปได้ว่า ผลทดสอบที่ได้มีความสอดคล้องกับสมมติฐานบางส่วนนั่นคือ ประสิทธิภาพกลุ่มสร้างคุณภาพในองค์การ มีความสัมพันธ์เชิงซ้อนในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านคุณภาพงานของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญ และการฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ มีความสัมพันธ์เชิงซ้อนในทิศทางตรงข้ามกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านคุณภาพงานของ

บุคลากร อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสามารถแสดงด้วยสมการถดถอยเชิงซ้อนดังนี้

$$\text{ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านคุณภาพงาน} = 3.518 + 0.187 \text{ ประสิทธิภาพของกลุ่มสร้างคุณภาพ} \\ - 0.171 \text{ การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร}$$

ซึ่งหมายความว่า คุณภาพงานของบุคลากรเป็นการแสดงถึงควมมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างหนึ่งของบุคลากรหมายถึงเมื่อบุคลากรผลิตหรือทำงานที่ได้คุณภาพดีขึ้น แสดงถึงแนวโน้มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้นั้นมีแนวโน้มสูงขึ้น

เมื่อพิจารณาสมการถดถอยเชิงซ้อนข้างต้นจะเห็นได้ว่า เมื่อกำหนดให้ประสิทธิภาพของกลุ่มสร้างคุณภาพและการฝึกอบรมมีค่าคงที่และไม่มีผลกระทบต่อคุณภาพงานของบุคลากร จากสมการถดถอยเชิงซ้อนจะพบว่าประสิทธิภาพด้านคุณภาพงานของบุคลากรจะมีระดับคะแนนเท่ากับ 3.518 คะแนน

แต่หากระดับคะแนนประสิทธิภาพของกลุ่มสร้างคุณภาพเพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะทำให้ระดับคะแนนของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านคุณภาพงานของบุคลากรเพิ่มขึ้น 0.187 คะแนน ทั้งนี้เมื่อกำหนดให้ระดับคะแนนการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรมีค่าคงที่

เช่นเดียวกันหากระดับคะแนนการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรลดลง 1 คะแนน จะส่งผลทำให้ระดับคะแนนของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านคุณภาพงานของบุคลากรเพิ่มขึ้น 0.171 คะแนน ทั้งนี้เมื่อกำหนดให้ระดับคะแนนประสิทธิภาพของกลุ่มสร้างคุณภาพมีค่าคงที่

นั่นหมายถึง การที่องค์กรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีการทำงานแบบกลุ่มสร้างคุณภาพและสามารถปรับปรุงให้ประสิทธิภาพของกลุ่มสร้างคุณภาพให้ดีขึ้นได้จะช่วยให้พนักงานเกิดความพอใจในการทำงานร่วมกันและใช้ประโยชน์จากความรู้ ประสบการณ์ของสมาชิกในกลุ่มร่วมกันทำงานเกิดคุณภาพมากขึ้น ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรก็จะเพิ่มขึ้น ในขณะที่รูปแบบการฝึกอบรมที่ทางองค์กรใช้ในการจัดการฝึกอบรมอยู่กลับทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรด้านคุณภาพลดลง อาจเกิดจากการเลือกใช้รูปแบบการฝึกอบรม เทคนิคการอบรมที่ไม่เหมาะสมทำให้เมื่อได้รับการฝึกอบรมแล้วไม่สัมฤทธิ์ผล ก่อให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อการฝึกอบรมและต้องสูญเสียเวลา งบประมาณ โดยไม่เกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้น

สรุปผลทดสอบสมมติฐาน

	สมมติฐาน	ความสัมพันธ์	ผลการทดสอบ
1	ประสิทธิภาพของกลุ่มสร้างคุณภาพมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพงาน	มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญในทิศทางเดียวกัน	เป็นไปตามสมมติฐาน
2	การให้รางวัลตอบแทนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพงาน	ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
3	การออกแบบงานใหม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพงาน	ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
4	การฝึกอบรมในองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพงาน	มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญในทิศทางตรงข้ามกัน	เป็นไปตามสมมติฐาน

	สมมติฐาน	ความสัมพันธ์	ผลการทดสอบ
5	ช่องทางการสื่อสารในองค์การมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพงาน	ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

สมการถดถอยเชิงซ้อนของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้าน ปริมาณงานของบุคลากร

จากการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงซ้อน ความสัมพันธ์ของประสิทธิภาพกลุ่มสร้างคุณภาพในองค์การ, ระบบการให้รางวัลตอบแทน, ระบบการออกแบบงานใหม่, การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ, ช่องทางการสื่อสารในองค์การ กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านคุณภาพงานของบุคลากร ด้านปริมาณงานของบุคลากร ได้ผลการศึกษาดังนี้

ตาราง 28 แสดงค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงซ้อนของตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านปริมาณงานของบุคลากร

	ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านปริมาณงาน				
	b	SE(b)	Beta	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	2.662				
ประสิทธิภาพของกลุ่มสร้างคุณภาพในองค์การ	0.291	0.049	0.290	5.892	0.000
การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ	-0.303	0.052	-0.272	-5.793	0.000
ระบบการออกแบบงานใหม่	0.132	0.039	0.169	3.414	0.001
ระบบการให้รางวัลตอบแทน			0.032	0.597	0.551
ช่องทางการสื่อสารในองค์การ			0.044	0.875	0.382
R	=	0.436	R ² = 0.190	R ² _{adjusted} = 0.184	
SE(est)	=	0.538			
F	=	11.657			

จากตาราง 28 แสดงค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงซ้อนของตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านปริมาณงานของบุคลากรพบว่า ประสิทธิภาพของกลุ่มสร้างคุณภาพในองค์การ การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การและการออกแบบงานใหม่ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านปริมาณงานของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ซึ่งประสิทธิภาพของกลุ่มสร้างคุณภาพในองค์การ การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ และการออกแบบงานใหม่ มีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยเท่ากับ 0.291, -0.303 และ 0.132 ตามลำดับ มีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานเท่ากับ 0.290, -0.272 และ 0.169 ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่ากับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านปริมาณงานของบุคลากรเท่ากับ 0.538 และมีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านปริมาณงานของบุคลากรได้ร้อยละ 18.4 ส่วนระบบการให้รางวัลตอบแทน และช่องทางการสื่อสารในองค์การ มีสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานเท่ากับ 0.032 และ 0.044 ตามลำดับ ซึ่งพบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านปริมาณงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลจากการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงซ้อน สรุปได้ว่า ผลทดสอบที่ได้มีความสอดคล้องกับสมมติฐานบางส่วนนั้นคือ ประสิทธิภาพกลุ่มสร้างคุณภาพในองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงซ้อนในทิศทางเดียวกันกับ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านปริมาณงานของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญ, การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงซ้อนในทิศทางตรงข้ามกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านปริมาณงานของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญ และระบบการออกแบบงานใหม่มีความสัมพันธ์เชิงซ้อนในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านปริมาณงานของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสามารถแสดงด้วยสมการถดถอยเชิงซ้อนดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านปริมาณงาน} &= 2.662 + 0.291 \text{ ประสิทธิภาพของกลุ่มสร้างคุณภาพ} \\ &- 0.303 \text{ การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร} \\ &+ 0.132 \text{ ระบบการออกแบบงานใหม่} \end{aligned}$$

ซึ่งหมายความว่า ปริมาณงานของบุคลากรเป็นการแสดงถึงควมมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างหนึ่งของบุคลากรหมายถึงเมื่อบุคลากรผลิตหรือทำงานที่ได้ปริมาณมากขึ้น แสดงถึงแนวโน้มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้นั้นมีแนวโน้มสูงขึ้น

เมื่อพิจารณาสมการถดถอยเชิงซ้อนข้างต้นจะเห็นได้ว่า เมื่อกำหนดให้ประสิทธิภาพของกลุ่มสร้างคุณภาพ การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร รวมถึงระบบการออกแบบงานใหม่มีค่าคงที่และไม่มีผลกระทบต่อปริมาณงานของบุคลากร จากสมการถดถอยเชิงซ้อนจะพบว่าประสิทธิภาพด้านปริมาณงานของบุคลากรจะอยู่ที่ระดับ 2.662 คะแนน

หากระดับคะแนนประสิทธิภาพของกลุ่มสร้างคุณภาพเพิ่มขึ้น 1 คะแนน พบว่าจะส่งผลให้ระดับคะแนนของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านปริมาณงานของบุคลากรเพิ่มขึ้น 0.291 คะแนน ทั้งนี้เมื่อกำหนดให้ระดับคะแนนการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรและระบบการออกแบบงานใหม่มีค่าคงที่

หากระดับคะแนนการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรลดลง 1 คะแนน จะทำให้ระดับคะแนนของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านปริมาณงานของบุคลากรเพิ่มขึ้น 0.303 คะแนน เมื่อกำหนดให้ระดับคะแนนประสิทธิภาพของกลุ่มสร้างคุณภาพและระบบการออกแบบงานใหม่มีค่าคงที่

หากระดับคะแนนของระบบการออกแบบงานใหม่เพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะทำให้ระดับคะแนนของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านปริมาณงานของบุคลากรเพิ่มขึ้น 0.132 คะแนน เมื่อกำหนดให้ระดับคะแนนประสิทธิภาพของกลุ่มสร้างคุณภาพและการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรมีค่าคงที่

นั่นหมายถึง การที่องค์กรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีการทำงานแบบกลุ่มสร้างคุณภาพและสามารถปรับปรุงให้ประสิทธิภาพของกลุ่มสร้างคุณภาพให้ดีขึ้นได้จะช่วยให้พนักงานเกิดความพอใจในการทำงานร่วมกันและใช้ประโยชน์จากความรู้ ประสบการณ์ของสมาชิกในกลุ่มร่วมกันทำให้งานเกิดคุณภาพมากขึ้น ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรก็จะเพิ่มขึ้น และการที่องค์กรพยายามจัดสรรและคัดเลือกบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ตรงกับลักษณะงาน การกระตุ้นจิตสำนึกในการทำงาน และการให้มีการป้อนกลับข้อมูลโดยการแจ้งพนักงานให้ทราบทันทีถึงผลการปฏิบัติงาน ตามวิธีการออกแบบงานใหม่ทำให้พนักงานเกิดความพอใจ เกิดความสะดวกในการทำงานและได้ทราบข้อดี-ข้อบกพร่องในการทำงาน ทำให้พนักงานเกิดความตระหนักในการปรับปรุงตนเอง จึงทำให้ประสิทธิภาพการทำงานด้านปริมาณงานสูงขึ้น ในขณะที่รูปแบบการฝึกอบรมที่ทางองค์กรใช้ในการจัดการฝึกอบรมอยู่กลับทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรด้านปริมาณลดลง อาจเกิดจากการเลือกใช้รูปแบบการฝึกอบรม เทคนิคการอบรมที่ไม่เหมาะสมทำให้เมื่อได้รับการฝึกอบรมแล้วไม่สัมฤทธิ์ผล จึงก่อให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อการฝึกอบรม

สรุปผลทดสอบสมมติฐาน

	สมมติฐาน	ความสัมพันธ์	ผลการทดสอบ
1	ประสิทธิภาพของกลุ่มสร้างคุณภาพมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านปริมาณงาน	มีความสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญใน ทิศทางเดียวกัน	เป็นไปตาม สมมติฐาน
2	การให้รางวัลตอบแทนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านปริมาณงาน	ไม่มีความสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญ	ไม่เป็นไปตาม สมมติฐาน
3	การออกแบบงานใหม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านปริมาณงาน	มีความสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญใน ทิศทางเดียวกัน	เป็นไปตาม สมมติฐาน
4	การฝึกอบรมในองค์การมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านปริมาณงาน	มีความสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญใน ทิศทางตรงข้ามกัน	เป็นไปตาม สมมติฐาน
5	ช่องทางการสื่อสารในองค์การมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านปริมาณงาน	ไม่มีความสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญ	ไม่เป็นไปตาม สมมติฐาน

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ระบบงานและเครื่องมือสนับสนุนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร กรณีศึกษา บริษัท อะโรเมติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด(มหาชน) เป็นผลจากการที่ผู้วิจัยได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร จึงต้องการที่จะทำการสำรวจถึงความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของระบบงานและเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้ไปปรับใช้กับองค์การให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงานบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การให้สูงขึ้น

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ผู้วิจัยมีความมุ่งหมายในการศึกษาค้นคว้าวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาถึงเครื่องมือที่สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
2. เพื่อศึกษาถึงระบบงานที่สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของการวิจัย

เพื่อนำผลของการศึกษาค้นคว้าที่ได้ไปใช้ประกอบการพิจารณาและวางแผนในการให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงขึ้น อันจะมีผลทำให้การบริหารงานขององค์การนั้นเกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยการศึกษาค้นคว้าจะทำให้

1. ทราบว่าระบบงานใดบ้างที่จะสามารถนำมาใช้สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. ทราบว่าเครื่องมือใดบ้างที่จะสามารถนำมาใช้สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
3. ความรู้ที่ได้จากการวิจัยสามารถนำมาเป็นแนวทางในการวางแผนส่งเสริมการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์การ

ดังนั้นจึงสามารถใช้ความรู้จากการศึกษาเป็นแนวทางในการศึกษาด้านการเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์การของหน่วยงานต่างๆได้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นบุคลากรในระดับปฏิบัติงาน(ระดับ 1-8) ของบริษัท อะโรเมติกส์ (ประเทศไทย)จำกัด(มหาชน) จำนวนทั้งสิ้น 379 คน (ข้อมูล ณ กันยายน 2545) ทั้งนี้เนื่องจากจำนวนประชากรมีขนาดเล็กจึงได้ทำการศึกษาทั้งกลุ่มประชากร

สมมติฐานการวิจัย

1. ประสิทธิภาพของกลุ่มสร้างคุณภาพมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
2. การให้รางวัลตอบแทนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
3. การออกแบบงานใหม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
4. การฝึกอบรมในองค์การมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
5. ช่องทางการสื่อสารในองค์การมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม โดยศึกษาข้อมูลจากเอกสารทฤษฎี แนวความคิด และงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้อง โดยแบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 7 ส่วนดังนี้

- | | |
|-----------|---|
| ส่วนที่ 1 | ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม |
| ส่วนที่ 2 | ข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มสร้างคุณภาพในองค์การ |
| ส่วนที่ 3 | ข้อมูลเกี่ยวกับระบบการให้รางวัลตอบแทน |
| ส่วนที่ 4 | ข้อมูลเกี่ยวกับระบบการออกแบบงานใหม่ |
| ส่วนที่ 5 | ข้อมูลเกี่ยวกับการอบรมบุคลากรในองค์การ |
| ส่วนที่ 6 | ข้อมูลเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์การ |
| ส่วนที่ 7 | ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร |

โดยการสร้างแบบสอบถามได้มีการ Try out ทั้งสิ้น 25 ชุด เพื่อทดสอบความเชื่อมั่นโดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของแบบสอบถามได้ผลการทดสอบว่า ค่าความเชื่อมั่นของคำถามในแบบสอบถามทั้งหมดได้ค่าระหว่าง 0.62-0.90 แสดงว่าคำถามทั้งหมดมีความเชื่อมั่นได้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ทำการวิจัยมีวิธีในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

1. ดำเนินการจัดทำหนังสือขออนุมัติเก็บรวบรวมข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ถึง ผจ.ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อขอเข้าทำการเก็บข้อมูล
2. นำหนังสือขออนุมัติเก็บรวบรวมข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ส่งถึง ผจ.ฝ่ายทรัพยากรบุคคล พร้อมอธิบายถึงวัตถุประสงค์ของการออกแบบสอบถาม
3. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามตั้งแต่เดือน ธันวาคม 2545 ถึง มกราคม 2546

โดยการเก็บรวบรวมแบบสอบถามได้ 379 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ของกลุ่มประชากร ซึ่งแบบสอบถามที่ได้เก็บรวบรวมมาเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้รวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา และดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ผู้วิจัยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ SPSS^x (Statistical package for social science) เป็นเครื่องมือประมวลผล
2. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา โดยการคำนวณค่าทางสถิติพื้นฐาน อันได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
3. การวิเคราะห์และทดสอบความสัมพันธ์เบื้องต้น ของประสิทธิภาพกลุ่มสร้างคุณภาพในองค์กร, ระบบการให้รางวัลตอบแทน, ระบบการออกแบบงานใหม่, การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร, ช่องทางการสื่อสารในองค์กร กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยใช้สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient)
4. การทดสอบสมมติฐานโดยใช้การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงซ้อน (Multiple regression equation)

สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและสามารถสรุปผลได้ดังนี้

1. สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป

จากการวิเคราะห์ข้อมูลของประชากรตัวอย่างของบริษัท อะโรเมติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จำนวนทั้งสิ้น 379 คน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นพนักงานเพศชายมากกว่าเพศหญิง โดยเป็นเพศชายจำนวนร้อยละ 87.6, สถานภาพเป็นโสดมากกว่าสมรส โดยสถานภาพโสดร้อยละ 53.6, ระดับการสูงสุดส่วนใหญ่ ระดับปริญญาตรีถึงร้อยละ 54, ระดับของพนักงาน ส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับ 5 ร้อยละ 30.6, รายได้ทั้งหมดโดยเฉลี่ยต่อเดือนของพนักงาน อยู่ระหว่าง 20,001-30,000 บาท ถึงร้อยละ 56.5, ช่วงอายุของพนักงานที่ตอบแบบสอบถามคือ 24.0-28.0 ปี และประสบการณ์การทำงานที่บริษัทนี้โดยเฉลี่ย 6.1-8.0 ปี

พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลุ่มสร้างคุณภาพในองค์กรอยู่ในระดับ เห็นด้วย โดยบุคลากรมีพอใจในการเข้าร่วมทำงานกับกลุ่มสร้างคุณภาพ, ยอมรับในเป้าหมายการทำงาน, ให้ความร่วมมือในการทำงานกระตือรือร้นที่จะทำงานและช่วยเหลือสมาชิกในกลุ่มสร้างคุณภาพบุคลากร

มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการให้รางวัลตอบแทนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางและมีความพอใจในสวัสดิการที่ได้รับจากบริษัท

มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการออกแบบงานใหม่โดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง และมีความพอใจในลักษณะหน้าที่การทำงานที่ทำอยู่ซึ่งตรงกับความรู้ความสามารถของพนักงาน และสามารถทราบทันทีถึงผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา

พนักงานได้รับการฝึกอบรมโดยเฉลี่ยความถี่ 1.9 ครั้งต่อปี และระยะเวลาในการได้รับการฝึกอบรมโดยเฉลี่ย 3.46 ชั่วโมงต่อครั้ง โดยได้รับการฝึกอบรมภายในบริษัทมากที่สุด 3.19 ครั้งต่อปี และระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรมมากที่สุดคือ การฝึกอบรมเกี่ยวกับนโยบาย โดย เฉลี่ย 4.2 ชั่วโมงต่อครั้ง และพบว่าบุคลากร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการ ฝึกอบรมในองค์กรโดยรวมได้รับการฝึกอบรมอยู่ในระดับ น้อย โดยเฉพาะการทัศนจรและดูงานนอกสถานที่บุคลากรอยู่ในระดับน้อยมาก

การสื่อสารในองค์กรจากผู้บังคับบัญชาไปยังบุคลากรรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง จากบุคลากรไปยังผู้บังคับบัญชาและระหว่างบุคลากรในหน่วยงานเดียวกันอยู่ในระดับ น้อย และพบว่ามี การสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างหน่วยงานในองค์กรอยู่ในระดับ น้อยมาก

พนักงานมีการขาดงานโดยเฉลี่ย 6.77 ครั้งต่อปี และมีการขาดงานแบบ การลาป่วย (แบบไม่มีใบรับรองแพทย์) มากที่สุดถึง 4.08 ครั้งต่อปี งานวิจัยพบว่าพบว่าประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านคุณภาพงานและปริมาณงานอยู่ในระดับ มาก

2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เบื้องต้น

ผลการทดสอบความสัมพันธ์เบื้องต้นพบว่า ประสิทธิภาพของกลุ่มสร้างคุณภาพในองค์กร มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการขาดงาน ด้านคุณภาพงานและด้านปริมาณงานที่ระดับ อย่างมีนัยสำคัญ

การให้รางวัลตอบแทนมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการขาดงาน ด้านคุณภาพงานและด้านปริมาณงานอย่างมีนัยสำคัญ

การออกแบบงานใหม่ไม่มีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการขาดงาน และด้านคุณภาพงาน แต่มี ความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านปริมาณงานอย่างมีนัยสำคัญ

ความถี่ในการเข้ารับการฝึกอบรมไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้าน การขาดและด้านคุณภาพงานแต่มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงาน ของบุคลากรด้านปริมาณงาน อย่างมีนัยสำคัญ

ระยะเวลาที่ได้รับการฝึกอบรมไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการขาด, ด้านคุณภาพงานและด้านปริมาณงาน

รูปแบบการฝึกอบรมภายในองค์กรมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านคุณภาพงานและปริมาณงาน อย่างมีนัยสำคัญ

ช่องทางการสื่อสารในองค์กร จากผู้บังคับบัญชาไปยังบุคลากร จากบุคลากรไปยังผู้บังคับบัญชา และระหว่างบุคลากรต่างหน่วยงานไม่มีความสัมพันธ์ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการขาดงาน ด้านคุณภาพ งาน และด้านปริมาณงาน แต่ช่องทางการสื่อสารในองค์กรระหว่างบุคลากรต่างหน่วยงานมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านปริมาณงาน อย่างมีนัยสำคัญ

3. การวิเคราะห์และทดสอบสมมติฐาน

การวิจัยครั้งนี้ได้ทำการทดสอบสมมติฐานโดยใช้การการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงซ้อน (Multiple regression equation) โดยวิธี Stepwise ซึ่งได้ผลการทดสอบสมมติฐานดังนี้

ตาราง 29 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

	สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
สมมติฐานที่ 1	ประสิทธิภาพของกลุ่มสร้างคุณภาพมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านการขาดงาน	เป็นไปตามสมมติฐาน
	ประสิทธิภาพของกลุ่มสร้างคุณภาพมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพงาน	เป็นไปตามสมมติฐาน
	ประสิทธิภาพของกลุ่มสร้างคุณภาพมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านปริมาณงาน	เป็นไปตามสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 2	การให้รางวัลตอบแทนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านการขาดงาน	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
	การให้รางวัลตอบแทนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพงาน	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
	การให้รางวัลตอบแทนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านปริมาณงาน	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 3	การออกแบบงานใหม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านการขาดงาน	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
	การออกแบบงานใหม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพงาน	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
	การออกแบบงานใหม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านปริมาณงาน	เป็นไปตามสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 4	การฝึกอบรมในองค์การมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านการขาดงาน	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
	การฝึกอบรมในองค์การมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพงาน	เป็นไปตามสมมติฐาน
	การฝึกอบรมในองค์การมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านปริมาณงาน	เป็นไปตามสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 5	ช่องทางการสื่อสารในองค์การมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านการขาดงาน	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
	ช่องทางการสื่อสารในองค์การมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพงาน	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
	ช่องทางการสื่อสารในองค์การมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านปริมาณงาน	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากศึกษาและค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับ ระบบงานและเครื่องมือสนับสนุนประสิทธิภาพในการปฏิบัติ

ปฏิบัติงานของบุคลากร กรณีศึกษา บริษัท อะโรเมติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด(มหาชน) สามารถ อภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไป

1.1 พนักงานความคิดเห็นเกี่ยวกับกลุ่มสร้างคุณภาพในองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับ เห็นด้วย นั้นหมายถึงพนักงานมีความเต็มใจในการเข้าร่วมกับกลุ่มสร้างคุณภาพในองค์กร และได้รับ ประโยชน์ จากทำงานร่วมกันกับกลุ่มสร้างคุณภาพ ทำให้ประสิทธิภาพของกลุ่มสร้างคุณภาพ ในองค์กรอยู่ในระดับสูง และสนับสนุนให้พนักงานเองเกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพกลุ่มสร้างคุณภาพในองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งด้านการขาดงาน คุณภาพงานและปริมาณงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับกลุ่มสร้างคุณภาพ (สุรศักดิ์ นานานุกูล, 2529) ที่ว่า ระบบกลุ่มสร้างคุณภาพจะก่อประโยชน์แก่บุคคลหลายฝ่ายอันได้แก่ ประโยชน์ต่อตัวพนักงานที่จะช่วยพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ให้ผู้ปฏิบัติมีความเป็นประชาธิปไตยมากขึ้นเพราะการทำกิจกรรมต้องทำ เป็นกลุ่มเป็นทีม การวิเคราะห์ปัญหา การหาวิธีแก้ไข ทุกคนต้องร่วมกันช่วยหาแนวทางแก้ไขปัญหา ซึ่งเป็นกระบวนการของประชาธิปไตย พนักงานสามารถนำไปประยุกต์ใช้งานในแก้ไขปัญหาก็ได้ ช่วยให้การ ทำงานที่ทำงานผิดพลาดน้อยลง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานย่อมสูงขึ้น

1.2 พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการให้รางวัลตอบแทนโดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง แสดงถึงความพอใจที่มีต่อระบบการให้รางวัลของบริษัทโดยเฉพาะด้านสวัสดิการที่ได้รับจากบริษัท นอกจากนี้การวิจัยยังพบว่า ระบบการให้รางวัลตอบแทนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของพนักงานด้านการขาดงาน คุณภาพงานและปริมาณ อย่างมีนัยสำคัญ ผู้วิจัยเห็นว่า บริษัทหรือองค์กรที่สามารถทำการปรับปรุงและรักษาระบบการให้รางวัลตอบแทนที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของ พนักงานไว้ได้ จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ดีในการรักษาประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานองค์กรเอาไว้

1.3 พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการออกแบบงานใหม่โดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ในขณะที่มีความพอใจในลักษณะหน้าที่ การงานที่ทำอยู่ซึ่งตรงกับความรู้ ความสามารถ ของพนักงาน และ การที่สามารถทราบทันถึงผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา และผลการวิจัยยังพบว่า ระบบการออกแบบ งานใหม่ มี ความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานด้านปริมาณงาน ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดในการการออกแบบงานใหม่(Job redesign) และ การขยายงาน (Job enrichment) (Stewart, 1983 : 126) ที่กล่าวว่า การออกแบบงานใหม่ด้วยการเปลี่ยนสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน เป็นการป้องกันไม่ให้อรรถภาพการทำงานของพนักงานลดลง และยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวมของกลุ่มปฏิบัติงาน อีกด้วย การเพิ่มความน่าสนใจและความหลากหลายจะกระตุ้นให้พนักงานเกิดความสนใจในงานมากขึ้น สามารถผลิตงานออกมาได้ปริมาณมากขึ้น การสร้างสำนึกถึงแรงกระตุ้นในการทำงานร่วมกันกับกลุ่มงานและการให้มีช่องทางป้อนกลับข้อมูล แจ้งผลการปฏิบัติงานหรือประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน จาก หัวหน้างานหรือผู้บริหาร จะทำให้พนักงานตระหนักถึงรับผิดชอบและทุ่มเทในงานมากขึ้นซึ่งจะช่วยทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานดีขึ้น ผู้วิจัยเห็นว่า เป็นหน้าที่อันสำคัญที่ผู้บังคับบัญชามีต้องสร้างและรักษา

บรรยากาศการทำงานให้เกิดการกระตุ้นความสามารถในการทำงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานเกิดความพอใจในการทำงานและพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.4 พนักงานได้รับการฝึกอบรมโดยเฉลี่ยเพียง 1.90 ครั้งต่อปี และระยะเวลาในการได้รับการฝึกอบรมโดยเฉลี่ย 3.46 ชั่วโมงต่อครั้ง ถือได้ว่าอยู่ในระดับที่น้อย ซึ่งอาจมีผลทำให้ในระยะยาวความสามารถในการทำงานของพนักงานอาจจะลดลงและจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานและองค์การในอนาคต ทั้งนี้พบว่าพนักงานรับการฝึกอบรมภายในบริษัทมากที่สุดถึง 3.19 ครั้งต่อปี ในขณะที่การจัดฝึกอบรมภายนอกบริษัทมีเพียง 1.09 ครั้งต่อปี ซึ่งไม่เป็นผลดีต่อพนักงาน เนื่องจากการจัดให้อบรมภายในองค์การเองจะทำให้พนักงานไม่มีสมาธิในการอบรมอย่างเต็มที่ จะถูกรบกวนด้วยงานประจำและพนักงานสามารถออกจากกิจกรรมการฝึกอบรมได้ตลอดเวลาทำให้การอบรมไม่เกิดประสิทธิผล นอกจากนี้ยังพบว่ามีการฝึกอบรมโดยใช้วิทยากรภายในถึง 2.32 ครั้งต่อปี แต่มีการเชิญวิทยากรจากภายนอกบริษัทมาให้ความรู้เพียง 1.62 ครั้งต่อปี ทั้งนี้จะทำให้พนักงานไม่ได้รับความรู้ที่หลากหลาย มุมมองและแนวคิดใหม่ๆ ที่เพียงพอจากวิทยากรภายนอกบริษัททำให้เกิดการพัฒนาหรือปรับปรุงวิธีการทำงานเพิ่มขึ้น จึงไม่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของตัวเองพนักงานเองได้

1.5 พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรมในองค์การว่าได้รับการฝึกอบรมในระดับที่น้อย และผลการวิจัยยังพบว่า ระยะเวลาในการเข้ารับการฝึกอบรมและรูปแบบการฝึกอบรมในองค์การไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร แต่พบว่าความถี่ในการเข้ารับการอบรมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านปริมาณงาน และรูปแบบการอบรมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านปริมาณงานและคุณภาพงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เคนนี่และไรด์ (Kenny and Reid. 1986) ที่ว่าการฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีที่สำคัญและจำเป็นอย่างมากสำหรับหน่วยงานต่างๆ ที่จะใช้ในการบริหารบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การฝึกอบรมมีความสำคัญเป็นกรรมวิธีที่ช่วยป้องกันปัญหา ช่วยแก้ปัญหา เสริมสร้างความรู้ให้ทันสมัย ช่วยประหยัดรายจ่าย เนื่องจากใช้เวลาในการอบรมที่สั้น ในงบประมาณที่จำกัด ช่วยให้เกิดความสามัคคี มีประโยชน์ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.6 พนักงานมีความเห็น ปานกลาง เกี่ยวกับการใช้ช่องทางการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังบุคลากร มีความเห็นระดับ น้อย เกี่ยวกับการสื่อสารจากบุคลากรไปยังผู้บังคับบัญชาและการสื่อสารระหว่างบุคลากรในหน่วยงานเดียวกัน และมีความเห็นในระดับน้อยที่สุดเกี่ยวกับการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างหน่วยงาน นอกจากนี้ยังพบว่า ช่องทางการสื่อสารในองค์การจากผู้บังคับบัญชาไปยังบุคลากร บุคลากรไปยังผู้บังคับบัญชา และระหว่างบุคลากรต่างหน่วยงานไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร แต่พบว่า ช่องทางการสื่อสารในองค์การ ระหว่างบุคลากรในหน่วยงานเดียวกัน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านปริมาณงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ บาร์นาร์ด (Barnard. 1966) ซึ่งถือว่าการติดต่อสื่อสารเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหาร หากองค์การใดมีการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ อาจนำไปสู่บรรยากาศของความไม่เข้าใจกันระหว่างบุคลากรในองค์การ ทำให้เกิดความไม่พอใจ หากปล่อยให้ว้ออาจเกิดผลในทางลบ มีบรรยากาศที่ไม่อยากทำงานเกิดขึ้น จนในที่สุดอาจแสดงออกในด้านการกระทำเช่น การนัดหยุดงาน เป็นต้น ดังนั้นองค์การควรส่งเสริมและเพิ่มระดับความถี่ของการสื่อสารในองค์การให้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้พนักงานได้รับข่าวสารเกี่ยวกับองค์การ รวมถึงการสั่งงานถูกต้องและมีความแม่นยำมากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้พนักงานทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. ความสอดคล้องของการวิจัยกับสมมติฐานการวิจัย

จากการทดสอบสมมติฐานการวิจัย โดยใช้การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงซ้อน สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ประสิทธิภาพของกลุ่มสร้างคุณภาพมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพของกลุ่มสร้างคุณภาพมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านการขาดงาน คุณภาพงาน และปริมาณงานอย่างมีนัยสำคัญ เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องระบบกลุ่มสร้างคุณภาพ (สุรศักดิ์ นานานุกูล, 2529) ที่กล่าวว่า ระบบกลุ่มสร้างคุณภาพเป็นระบบที่เชื่อในความคิดและมันสมองของคน หากจัดให้พนักงานระดับต้นรวมตัวกันเป็นกลุ่มขนาดเล็กเรียกว่า Circle และจัดกลุ่มอบรมให้กลุ่มเหล่านี้รู้จักคิดแก้ไขปัญหา จะสามารถมุ่งไปสู่การปรับปรุงคุณภาพของงาน คุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการได้ในที่สุด แต่ทั้งนี้เนื่องจากระบบกลุ่มสร้างคุณภาพ เกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงานเป็นทีม หรือเป็นกลุ่มงาน ดังนั้นภายในกลุ่มควรมีการประเมินประสิทธิภาพของกลุ่ม (Analyzing team effectiveness) เพื่อให้กลุ่มสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพของกลุ่มสร้างคุณภาพ ให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกัน จนได้รับความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของกลุ่มได้

ดังนั้นผู้วิจัยเห็นว่า บริษัทหรือองค์กรควรให้ความสำคัญและสนับสนุนให้พนักงานมีการทำงานแบบรวมกลุ่มเป็นกลุ่มสร้างคุณภาพ โดยถือเป็นนโยบายที่สำคัญอย่างหนึ่งก็จะช่วยให้พนักงานเกิดการรวมกลุ่มกันทำงานซึ่งจะทำให้ตัวพนักงานเองเกิดความอยากทำงานร่วมกัน และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น

สมมติฐานที่ 2 การให้รางวัลตอบแทนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ผลการวิจัยพบว่า การให้รางวัลตอบแทนไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานทั้งทางด้าน การขาดงาน คุณภาพงานและปริมาณงาน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย ทั้งนี้ผู้วิจัยเห็นว่าระบบการให้รางวัลตอบแทนขององค์กรที่ทำการศึกษาคือ บริษัท อะโรเมติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด(มหาชน) อาจจะยังไม่เพียงพอต่อการกระตุ้นให้พนักงานเกิดความรู้สึกระดือรือร้นในการทำงานเพิ่มมากขึ้น เมื่อเทียบกับระบบและเครื่องมืออื่นๆ และระบบการให้รางวัลตอบแทนขององค์กรที่จัดให้กับพนักงานเป็นระบบที่ยังขาดความชัดเจน ส่วนระบบการให้รางวัลตอบแทนที่มีอยู่เช่น สวัสดิการ การให้โบนัสพิเศษซึ่งโดยมากมักจะให้กับบุคลากรในปริมาณที่เท่าๆกันไม่แตกต่างกัน การชมเชยพนักงานดีเด่นที่พิจารณาจากข้อมูลเพียงว่าพนักงานไม่เคยมาทำงานสายเลยใน 1 ปีด้วยการให้โลรางวัล เป็นต้นนั้น วิธีการเช่นนี้อาจจะไม่มีที่น่าสนใจหรือดึงดูดใจพนักงานเท่าที่ควร ดังที่ เคอร์ (Kerr, 1988) ได้เสนอว่าองค์กรควรจัดทำฐานข้อมูลที่จะแสดงถึง ระบบการให้รางวัลตอบแทนขององค์กร (Organization's reward system) และควรจัดทำเครื่องมือที่จะใช้ตรวจสอบว่าบุคลากรหรือลูกจ้างกำลังต้องการ หรือกำลังมองหาารูปแบบการให้รางวัลตอบแทนแบบไหนจากบริษัทอยู่ และบุคลากรหรือลูกจ้างนั้นมีความเชื่ออย่างไรเกี่ยวกับการดำรงรักษารูปแบบการให้รางวัลตอบแทนนั้นๆเอาไว้ ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าโดยปกติแล้วองค์กรโดยทั่วไปมักไม่ได้ทำการสำรวจอย่างจริงจังว่าบุคลากรกำลังมองหาารูปแบบการให้รางวัลตอบแทนแบบไหนจากบริษัทอยู่ ทำให้ไม่สามารถนำเอาระบบการให้รางวัลตอบแทนมาใช้ได้อย่างจริงจังหรือกระตุ้นการทำงานของพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นผู้วิจัยเห็นว่า เป็นหน้าที่ของผู้บริหารขององค์กรที่จะสรรหารูปแบบการให้รางวัลตอบแทนทั้งรูปแบบการให้รางวัลตอบแทนประเภทเกี่ยวข้องกับด้านการเงิน และประเภทที่ไม่ใช่ด้านการเงิน เพื่อนำมากระตุ้นความกระตือรือร้นในการทำงานงานของลูกจ้างและบุคลากร ให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

สมมติฐานที่ 3 การออกแบบงานใหม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ผลการวิจัยพบว่า การออกแบบงานใหม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านปริมาณงาน อย่างมีนัยสำคัญ จึงเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยบางส่วน ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับ การออกแบบงานใหม่ (Job redesign) และ การขยายงาน (Job enrichment) ที่กล่าวว่า การออกแบบงานใหม่และการขยายงานสามารถช่วยเหลือผู้ที่อยู่ในสภาวะที่ผลการปฏิบัติงานหรือประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตกต่ำให้ดีขึ้นได้ หลักการก็คือ การที่ยังคงให้เขาปฏิบัติงานในตำแหน่งเดิม แต่ทำการเปลี่ยนแปลงเนื้อหาภายในของงาน หรือสภาวะการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อขจัดปัจจัยที่เป็นสาเหตุทำให้บุคลากรหรือลูกจ้างมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่แยกลงออกไป (Stewart, 1983) ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมการทำงานให้สอดคล้องกับคุณลักษณะของบุคลากร กระตุ้นให้เกิดความสนใจในงาน สร้างสำนึกถึงแรงกระตุ้นในการทำงานร่วมกันกับกลุ่มงานหรือทีมงาน ต้องจัดให้มีช่องทางกำบังข้อมูลหรือแจ้งผลการปฏิบัติงานให้เขาได้รับรู้ จะเป็นการป้องกันไม่ให้ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรลดลง และยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวมของกลุ่มปฏิบัติงานอีกด้วย

สมมติฐานที่ 4 การฝึกอบรมในองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ผลการวิจัยพบว่า การฝึกอบรมในองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพงานและปริมาณงานในทิศทางตรงกันข้าม นั้นหมายความว่า ความถี่ ระยะเวลาและรูปแบบการฝึกอบรมของบริษัท อะโรเมติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ใช้บ่อยอาจจะไม่สัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ในการจัดการฝึกอบรม ทำให้ไม่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงหรือเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรได้ ทั้งนี้จะเกิดจากลักษณะการฝึกอบรมที่เน้นการฝึกอบรมโดยใช้การฝึกภายในบริษัทสูงสุด 3.19 ครั้งต่อปี และยังใช้วิทยากรจากภายในองค์กรเองเป็นผู้ฝึกอบรมสูงถึง 2.32 ครั้งต่อปี ซึ่งมากกว่าการเชิญวิทยากรที่เชี่ยวชาญจากนอกองค์กรมาให้ความรู้ซึ่งมีเพียง 1.62 ครั้งต่อปี ส่วนใหญ่แล้ววิทยากรรับเชิญภายในองค์กรส่วนใหญ่จะเป็น หัวหน้างาน ผู้ทำงานเฉพาะด้านในองค์กร หรือ ผู้ที่เคยมีประสบการณ์ทำงานด้านนั้น ๆ มาก่อน ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานไม่แตกต่างกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมมากนัก เพราะบุคลากรในองค์กรนี้มีประสบการณ์การทำงานที่องค์กรนี้ 6.1-8.0 ปี ทำให้เมื่อทำการฝึกอบรมจึงไม่เกิดความรู้ที่เพิ่มพูนขึ้นเพราะประสบการณ์ไม่ต่างกันมาก หรือวิทยากรเองไม่ชำนาญในเทคนิคการฝึกอบรม ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเองอาจเกิดความเบื่อหน่ายการฝึกอบรม ขาดความเชื่อถือในวิทยากร ไม่ตั้งใจในการรับการฝึกอบรมเพราะไม่มีผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือการเลื่อนตำแหน่ง มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการฝึกอบรม และการจัดอบรมโดยใช้สถานที่ในองค์กรมักจะโดนรบกวนจากงานประจำวันทำให้สามารถถูกออกจากสถานที่ฝึกอบรมเพื่อกลับไปทำงานได้ง่ายมาก นอกจากนี้หน่วยงานจัดฝึกอบรมเองก็ขาดความกระตือรือร้นในการปรับปรุงรูปแบบการฝึกอบรม ซึ่งพบว่าบรรยากาศในการเข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่ต้องมีการติดตามให้พนักงานมาเข้ารับการอบรม หรืออบรมเพียง 1-2 ชั่วโมงแรกก็ออกจากการอบรมไม่ทำงาน หรือหลับ ไม่สนใจเนื้อหา เป็นต้น ทั้งนี้เนื่องด้วยโดยทั่วไปในประเทศไทย บางส่วนมักคิดว่าการฝึกอบรม

รมเป็นภาระ มีค่าใช้จ่ายสูง วัตถุประสงค์หรือประเมินผลไม่ได้จริงจะทำให้เกิดผลดีขึ้น และส่วนใหญ่จัดขึ้นเพื่อให้เป็นไปตามความต้องการในการฝึกอบรม (Training need) หรือเพื่อให้เป็นไปตามข้อบังคับของระบบมาตรฐานใดๆ เช่น ISO9000 ISO14000 เป็นต้น จึงทำให้บางองค์กรจำเป็นต้องจัดการฝึกอบรมขึ้นมา และพนักงานในองค์กรก็รู้สึกว่าจะจำเป็นต้องสละเวลาการทำงานมาเข้ารับการฝึกอบรม ดังนั้นแทนที่จะทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรเพิ่มขึ้นกับมีผลในทิศทางตรงกันข้าม นั่นคือทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรมีแนวโน้มลดต่ำลงด้วย

ซึ่งจากแนวคิดที่ว่า การฝึกอบรมนั้นต้องมุ่งเพื่อการเสริมสร้างบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของเขาย่างมีประสิทธิภาพ แต่เนื่องจากลักษณะงานแต่ละอย่าง มีความต้องการการฝึกอบรมที่มีรูปแบบที่แตกต่างกัน เทคนิคการฝึกอบรมแต่ละแบบก็ให้ประสิทธิภาพในการอบรมที่แตกต่างกันไป ดังนั้นการใช้ระบบการฝึกอบรมภายในองค์กรเป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรจำเป็นต้องเลือกรูปแบบเทคนิคที่เหมาะสมกับลักษณะงาน วัตถุประสงค์การใช้งาน เพื่อให้สัมฤทธิ์ในการจัดอบรม (สมหวัง คุรุรัตน์. 2539) ดังนั้นฝ่ายบริหารต้องแสดงนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการให้การฝึกอบรมแก่พนักงาน เมื่อพนักงานได้รับการฝึกอบรมและได้ใช้ความรู้ที่เพิ่มพูนมานั้นให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรขึ้นจริง ฝ่ายบริหารก็ควรมีการพิจารณาถึงความดีและความตั้งใจจริงของพนักงานด้วยเพื่อเป็นการแสดงให้เห็นว่าองค์กรได้ให้ความสำคัญและความสัมฤทธิ์ผลที่แท้จริงของการจัดการฝึกอบรม และหน่วยที่รับผิดชอบในการจัดการฝึกอบรมในองค์กรเองก็ต้องพิจารณาและคัดเลือกรูปแบบ วิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมต่อลักษณะงาน และความรู้ความสามารถของพนักงานในแต่ละระดับอย่างจริงจัง เพื่อให้ผลของการฝึกอบรมเกิดประสิทธิภาพอย่างแท้จริง เพราะหากไม่พิจารณาคัดเลือกให้เหมาะสม อาจทำให้การฝึกอบรมไม่สามารถบรรลุผลหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้อาจทำให้เกิดความเบื่อหน่าย และพนักงานอาจเกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อการฝึกอบรม ทำให้ไม่เสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานอย่างแท้จริง ทำให้เกิดการสูญเสียเวลาในการทำงานของพนักงาน วิทยากรในองค์กร งบประมาณและโอกาสทางการเรียนรู้ของพนักงานอีกด้วย

สมมติฐานที่ 5 ช่องทางการสื่อสารในองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ผลการวิจัยพบว่า ช่องทางการสื่อสารในองค์กรไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย ทั้งนี้จะเป็นผลมาจากการที่การสื่อสารใน บริษัท อะโรเมติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด(มหาชน) ทุกช่องทางการสื่อสารพบว่ามีระดับการสื่อสารที่น้อย ทำให้ไม่เกิดผลลัพธ์หรือมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานมากเพียงพอ เมื่อเทียบกับระบบและเครื่องมืออื่นๆ อีกทั้งองค์กรเองมีวิถีทางและรูปแบบการทำงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับระบบราชการค่อนข้างสูง เพราะเป็นบริษัทในเครือของ ปตท. ซึ่งเคยเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ทำให้ระดับการสื่อสารแบบเป็นทางการ และการสั่งการอยู่ในระดับน้อย จึงไม่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการกระตุ้นประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสนใจในเรื่องการสื่อสารในองค์กรให้มากยิ่งขึ้น และสนับสนุน ปรับปรุง ใช้ช่องทางการสื่อสารที่มีอยู่ในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพมากกว่าในปัจจุบัน

ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย

จากการวิจัยครั้งนี้สามารถรวบรวมแนวคิดจากข้อมูลวิจัย มาสรุปเป็นข้อเสนอแนะได้ดังต่อไปนี้

1. ระบบงานที่สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่า ประสิทธิภาพของกลุ่มสร้างคุณภาพในองค์กรและการออกแบบงานใหม่ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร จึงสามารถนำมาใช้ป็นสิ่งช่วยกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แต่ทั้งนี้ระบบต่างๆที่ทางองค์กรจะนำมาใช้งานต้องมีรูปแบบที่ชัดเจน มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เพื่อไม่ให้พนักงานเบื่อหน่ายกับระบบ หรือรู้สึกว่าเป็นภาระที่ต้องทำเพิ่มนอกเหนือจากการทำงานปกติ

2. เครื่องมือที่สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าการอบรมภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรดังนั้นหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ควรให้ความสำคัญในการพัฒนารูปแบบและวิธีการฝึกอบรมภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้องค์กรควรทำการปรับปรุงระบบช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานได้ โดยเฉพาะการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชามายังบุคลากร ควรปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารควรเอาใจใส่ในการทำความเข้าใจในงาน และการสื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชาให้มากยิ่งขึ้นก็จะยิ่งเป็นการช่วยสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. สมการถดถอยเชิงซ้อนสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลของการเพิ่มประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยระบบงานและเครื่องมือสนับสนุนการปฏิบัติงานได้ ทั้งนี้ควรจะมีการปรับปรุงสมการเป็นช่วงๆ ตามระยะเวลาที่เหมาะสม เช่น 2-3 ปี เพื่อให้สมการถดถอยเชิงเส้นสามารถพยากรณ์ ได้ด้วยความแม่นยำที่สูงและใช้งานได้ ทั้งนี้สมการถดถอยเชิงซ้อนยังสามารถนำไปใช้ในการจัดสรร และบริหารทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่อย่างจำกัด ให้เหมาะสมต่อการสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพตามที่องค์กรต้องการได้อีกอย่างหนึ่ง

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

1. ผู้วิจัยได้คัดเลือกที่จะใช้ตัวแปรด้านเครื่องมือและระบบเพียง 5 ตัวแปรในการประเมิน ความสัมพันธ์ที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเท่านั้น ดังนั้นผู้วิจัยเห็นว่าควรมีการศึกษาในตัวแปรด้านเครื่องมือและระบบอื่นๆให้มากและหลากหลายกว่านี้ เพื่อให้ได้เครื่องมือและระบบที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยตัวแปรที่ผู้วิจัยแนะนำให้ศึกษาเพิ่มเติมก็คือ ปัจจัยกระตุ้น (Motivation) อันได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยกย่อง ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ และปัจจัยต้าน (Maintenance factors) ได้แก่ นโยบาย การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับเพื่อนร่วมงาน และความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ใต้บังคับบัญชา เงินเดือน ความมั่นคงของงาน ความมั่นคงของชีวิตส่วนตัว สภาพงาน และสถานะทางสังคม ซึ่งเป็นแนวคิดของ เฮอร์ซเบิร์ก ผลการวิจัยที่ได้จะช่วยในการค้นหาเครื่องมือหรือระบบงานที่จะนำมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรได้ง่ายขึ้น

2. การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้คัดเลือกกรณีศึกษาเป็นเพียงบริษัทเดียว คือ บริษัท อะโรเมติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด(มหาชน) ทำให้ขนาดของตัวอย่างและขอบเขตการวิจัยยังไม่กว้างขวางเพียงพอ ดังนั้นเห็นควรว่า ควรจะมีการวิจัยในแนวและขอบเขตที่กว้างขึ้น ให้ครอบคลุมองค์การ รูปแบบต่างๆให้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้ผลการวิจัยเป็นสากลและสามารถใช้ประโยชน์ได้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- คุณทลี เวชสาร. (2542). *การวิจัยการตลาด*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กัลยา วนิชย์บัญชา. (2544). *การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัยรัตน์ สุรศักดิ์นิติกุล. (2544). *องค์ประกอบทางการบริหารที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของทีมงานบุคลากรธนาคารออมสิน ภาค 7*. วิทยานิพนธ์ ศป.ม. ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2541). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่ม 1*. มหาสารคาม : ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วิรัช วรรณรัตน์. (2535). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย*. กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วิศิษฐ์ จุลปานนท์. (2544). *ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. เชียงใหม่ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้. ถ่ายเอกสาร.
- สมควร แบ่งกุลจิต. (2541). *ผลของการสนับสนุนทางการบริหารที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารของหัวหน้าสถานีนอนามัย*. วิทยานิพนธ์ ศป.ม. ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- สมหวัง คุรุรัตน์. (2539). *การฝึกอบรม หลักการและแนวปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุรศักดิ์ นานานุกูล. (2529). *การบริหารบุคคล*. กรุงเทพฯ : ทวีการพิมพ์.
- สุวรรณ มาระโพธิ์. (2533). *คุณลักษณะส่วนบุคคลและเงื่อนไขภายนอกที่มีผลต่อความสามารถในการทำงานในชุมชนของเจ้าบุคลากรทันตสาธารณสุขในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ ศป.ม. ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- อรุณ รักษาธรรม. (2522). *หลักมนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

- Barnard, Chester I. (1966). *The Functions of the Executive Cambridge*. New York : Harvard University Press.
- Bredrup, H. (1995). *Competitiveness and competitive advantage*. London : Chapman and Hall.
- Campbell, J. P. (1977). *On the nature of organizational effectiveness*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Fletcher, C and Williams, R. (1992). *Performance Appraisal and Career Develpoement*, 2nd ed. Cheltenham : Stanley Thornes.
- Flood, P.C. and Olian, J.D. (1996). *Human resource strategies for world class competitive capability*. Workingham : Addison-Wesley.
- Frederick, Herzberg. (1966). *Work and the Nature of Man*. Ohio : World Publishing Co.
- Frederick, Taloy. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York : Harper and Brother.
- Keith, Davis. (1972). *Human Behavior at Work : Human Relations and Organization Behavior*. New York : McGraw Hill.
- Keith, Davis. (1967). *Human Behavior at Work : The Dynamics of Organization Behavior*. New York : McGraw Hill.
- Kerr, S. (1988). *Some characteristics and consequences of organizational reward*. Lexington, MA : Lexington book.
- Lawer, E.E. (1995) *Organizational effectiveness : new realities and challenges*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Lee, O. Thayer. (1961). *Administrative Communication*. Homewood : Irwin.
- Likert, Rensis. (1961). *New Patterns of Management*. New York : McGraw-Hill.
- Maslow, A.H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. *The Psychological Review*, vol. 50. New- York : Harper and Row.
- McGregor, Douglas M. (1969). *The Human Side of Enterprise*. Washington, D.C. : NTL.
- Norman, B. Sigband. (1969). *Communication for Management*. Glenview : Scott Foresman and Co.
- Valerie, Stewart and Andrew, Stewart. (1983). *Managing the Poor Performance*. Hampshire : Gower Publishing Co.
- Williams, Richard. (1998). *Alternative raters and methods*. Chichester : Wiley.
- Wright, P. (1996). *Managing Leadership*. London : Routledge.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.

ประวัติความเป็นมา

บริษัทอะโรเมติกส์(ประเทศไทย)จำกัด(มหาชน)

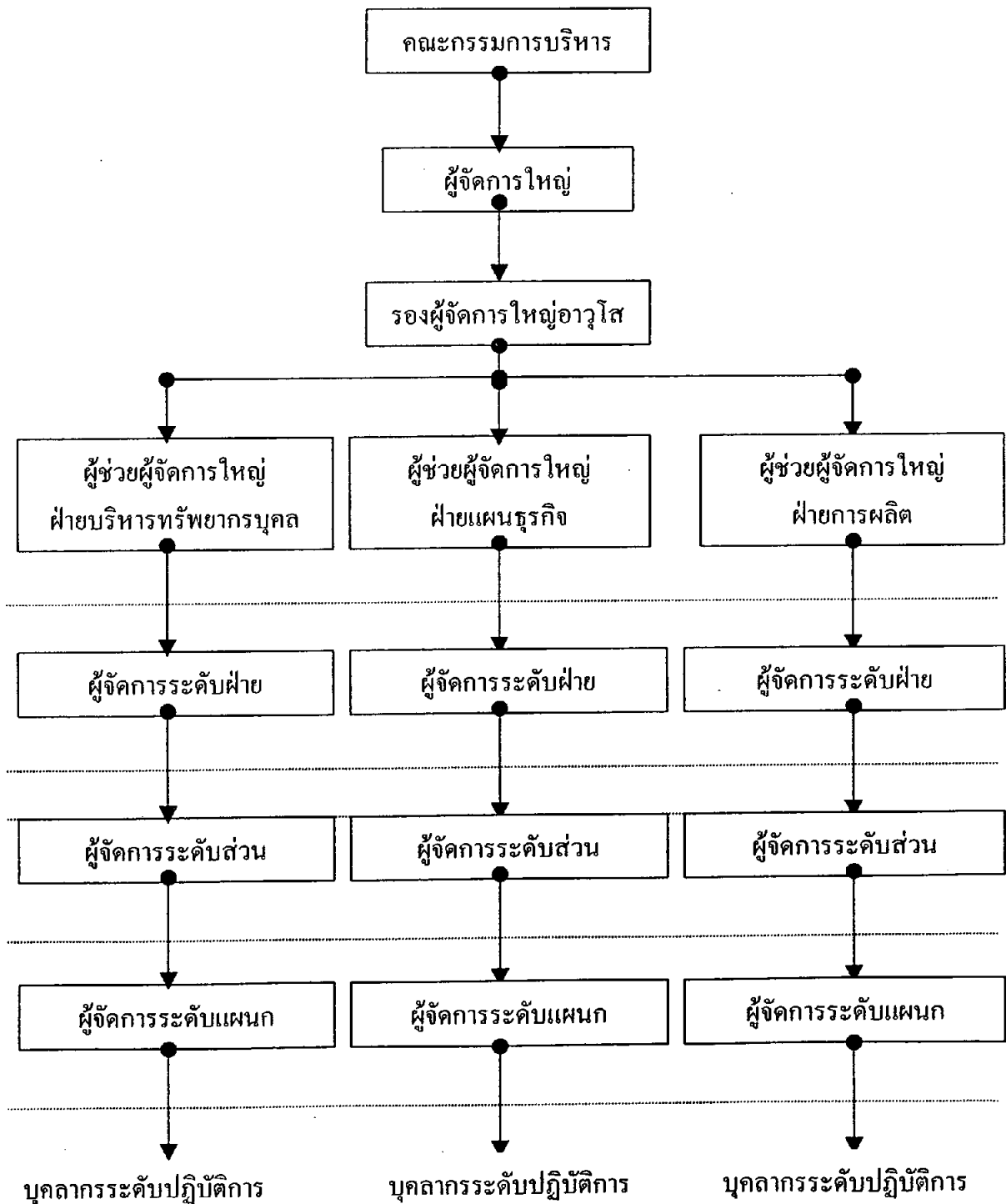
จากการค้นพบก๊าซธรรมชาติจากอ่าวไทยในปริมาณมากพอในเชิงพาณิชย์ ในปี 2523 ทำให้รัฐบาลไทยเล็งเห็นผลในการนำก๊าซธรรมชาติขึ้นมาใช้เป็นประโยชน์สูงสุดต่อเศรษฐกิจของประเทศโดยการพัฒนาอุตสาหกรรมปิโตรเคมีระยะที่ 1(NPC 1) และอุตสาหกรรมปิโตรเคมีระยะที่ 2 นั้น ได้วางรูปแบบของโครงการออกเป็น 3 ส่วน คืออุตสาหกรรมปิโตรเคมีขั้นต้น ชั้นกลาง และชั้นปลายในอุตสาหกรรมปิโตรเคมีขั้นต้นประกอบด้วย บริษัท ไทยโอเลฟินส์ จำกัด และ บริษัท อะโรเมติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ซึ่งทั้งสองบริษัทจะมีการพึ่งพาการใช้วัตถุดิบระหว่างกัน โดยผลิตภัณฑ์ของบริษัทหนึ่งจะเป็นวัตถุดิบของอีกบริษัท และการซื้อขายระหว่างกันนั้น จะมีสัญญาการซื้อขายในระยะยาว บริษัท อะโรเมติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 25 ธันวาคม 2532 ภายใต้การสนับสนุนจากรัฐบาล เพื่อทำการผลิตและจำหน่ายสารอะโรเมติกส์ที่ใช้เป็นวัตถุดิบสำคัญในการผลิตของโรงงานปิโตรเคมีขั้นกลางและชั้นต่อเนื่องต่าง ๆ เพื่อผลิตผลิตภัณฑ์ที่จำเป็นต่อการดำเนินชีวิตได้หลากหลายชนิด ดังนั้นจึงเป็นโครงการที่ภาครัฐให้การสนับสนุนให้เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาอุตสาหกรรมปิโตรเคมีตามแผนการจัดตั้งโครงการปิโตรเคมีระยะที่ 2 อันจะมีผลดีโดยตรงต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ

บริษัทเริ่มก่อสร้างโรงงานอะโรเมติกส์และรีฟอร์มเมอร์แห่งแรกของประเทศที่นิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด ในวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2537 และได้ดำเนินการลุล่วงตามวัตถุประสงค์และแผนที่วางไว้ทุกประการ โดยบริษัทได้ออก Certificate of Provisional Acceptance ให้แก่ผู้รับเหมา เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2539 เพื่อแสดงว่าเครื่องจักรอุปกรณ์และระบบควบคุมต่าง ๆ ได้ถูกติดตั้งตรวจสอบได้มาตรฐานตามที่ระบุในสัญญาการก่อสร้าง และพร้อมที่จะทำการทดลองเดินเครื่องผู้รับเหมาได้ทำการทดสอบการเดินเครื่องจักรเพื่อผลิตผลิตภัณฑ์ตามปริมาณและคุณภาพที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปตามการรับประกันของสัญญาก่อสร้างและสัญญาการใช้ลิขสิทธิ์เทคโนโลยี (Performance Test Run) ทั้งนี้บริษัทได้รับมอบโรงงานจากผู้รับเหมา (Issuing of Certificate of Acceptance) เมื่อวันที่ 31 มกราคม 2540 ซึ่งเป็นไปตามแผนงานก่อสร้างทุกประการ และเริ่มดำเนินการผลิตในเชิงพาณิชย์หลังจากที่รับมอบโรงงานดังกล่าวแล้ว การก่อสร้างโรงงานใช้เวลารวมทั้งสิ้น 36 เดือน โดยเริ่มสัญญาก่อสร้างตั้งแต่วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2537 มีค่าใช้จ่ายในการก่อสร้างแบบจ้างเหมาเบ็ดเสร็จ (Lump Sum Turn Key) ตามสัญญาคิดเป็นมูลค่ารวม 466.30 ล้านบาทหรือร้อยละ 48.55 ของงบสำรอง (Contingency) สำหรับการก่อสร้าง 48.55 ล้านบาทหรือร้อยละ 5.06% บริษัทได้ควบคุมดูแลการก่อสร้างร่วมกับวิศวกรที่ปรึกษาอย่างใกล้ชิด จนสามารถบรรลุชั่วโมงการทำงานก่อสร้างถึง 23 ล้านชั่วโมงทำงาน โดยไม่มีอุบัติเหตุถึงขั้นหยุดงานการก่อสร้าง ซึ่งเป็นสถิติใหม่ของการก่อสร้างโครงการประเภทเดียวกันในโลก

ภาคผนวก ข.

โครงสร้างการบังคับบัญชา

บริษัทอะโรเมติกส์(ประเทศไทย)จำกัด(มหาชน)



ภาคผนวก ค.

ระบบการจูงใจและการรักษาพนักงาน

การจูงใจและการรักษาพนักงานของ บริษัท อะโรเมติกส์(ประเทศไทย)จำกัด(มหาชน) ซึ่งใช้อยู่ในปัจจุบันยังไม่ถูกจัดให้เป็นระบบเดียวกัน แต่จะแยกแยะออกไปตามระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศตามข้อกำหนดของบริษัทฯ ตามวาระการแก้ไขต่างๆซึ่งสามารถประมวลข้อบังคับและข้อกำหนดต่างๆที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้

1. ระเบียบบริษัท อะโรเมติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ว่าด้วย การสรรหา การบรรจุแต่งตั้งและเลื่อนชั้นพนักงาน

การสรรหา การบรรจุ แต่งตั้ง และการเลื่อนระดับพนักงานให้ปฏิบัติดังต่อไปนี้

- 1.1 การบรรจุและแต่งตั้งพนักงานให้กระทำได้เมื่อมีอัตราว่าง
- 1.2 การสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุเป็นพนักงาน ให้หัวหน้าหน่วยงานระดับ ผู้จัดการส่วนขึ้นไป เสนอขออนุมัติโดยผ่านผู้บังคับบัญชาตามสายงาน ถึงผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลเพื่อนำเสนอขออนุมัติหลักการจากผู้จัดการใหญ่ตามลำดับ
- 1.3 การคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุเป็นพนักงาน ต้องได้รับความเห็นชอบจากหัวหน้าหน่วยงานระดับผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป และผ่านการเห็นชอบจากคณะกรรมการที่ผู้จัดการใหญ่กำหนด
- 1.4 การบรรจุพนักงานใหม่ ให้บุคคลผู้นั้นเป็นลูกจ้างทดลองปฏิบัติงานก่อนไม่น้อยกว่า 90 วัน
- 1.5 การบรรจุแต่งตั้งพนักงานหรือการจ้างลูกจ้างบางตำแหน่ง ผู้จัดการใหญ่อาจกำหนดให้มีการค้ำประกันโดยบุคคล หรือให้วางเงินประกันความเสียหายในการทำงาน เพื่อเป็นหลักประกันแก่บริษัทได้
- 1.6 การแต่งตั้ง เลื่อนระดับ และโยกย้ายพนักงาน เป็นอำนาจของผู้จัดการใหญ่ที่จะพิจารณาได้ตามความเหมาะสม พนักงานผู้ใดไม่ยินยอมไปปฏิบัติงานในตำแหน่งที่บริษัท แต่งตั้ง เลื่อนระดับ หรือโยกย้ายในเวลาอันควร บริษัท จะถือว่าพนักงานผู้นั้นไม่มีความประสงค์จะทำงานกับบริษัท อีกต่อไป
- 1.7 การบรรจุแต่งตั้ง เลื่อนระดับ หรือโยกย้ายพนักงานตั้งแต่ระดับผู้จัดการฝ่ายหรือผู้ดำรงตำแหน่งเทียบเท่าขึ้นไป ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัท ก่อน
- 1.8 ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นผู้กำกับดูแลและรักษาการตามระเบียบนี้

การเลื่อนขั้น ระดับ หรือตำแหน่งของพนักงาน

การเลื่อนขั้นหรือระดับของพนักงาน บริษัทจะใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาจากคุณสมบัติและความสามารถของพนักงานดังต่อไปนี้

ความสามารถพื้นฐาน อันได้แก่ Vision Mission & Policy, โครงสร้างองค์กรและตำแหน่งงาน, ข้อบังคับและระเบียบบริษัท, ภารกิจและกระบวนการผลิตของบริษัท, กฎระเบียบความปลอดภัยอาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม, การวิเคราะห์ แก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างเป็นระบบ, การมีมนุษยสัมพันธ์ภาษาอังกฤษ, การนำเสนองาน, การจัดการข้อมูลและเอกสารสำคัญ และ Productivity

ความสามารถด้านเทคนิค อันได้แก่ ความรู้และทักษะในการทำงานเฉพาะด้าน ความสามารถในการเรียนรู้และใช้เทคโนโลยีใหม่

ความสามารถในการสื่อสาร อันได้แก่ ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ ความสามารถในการติดต่อ-สื่อสารกับเพื่อนพนักงาน

ความสามารถด้านการจัดการ อันได้แก่ ความเป็นผู้นำ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความรับผิดชอบ

2. ระเบียบบริษัท อะโรเมติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ว่าด้วย การสอบสวนทางวินัยพนักงาน อำนาจการลงโทษและอุทธรณ์ พ.ศ. 2542

พนักงานที่กระทำผิดวินัยจะได้รับการพิจารณาลงโทษหนักเบาตามลักษณะแห่งความผิดตามควรแก่กรณีเป็นราย ๆ ไป ซึ่งอาจเป็นโทษสถานใดสถานหนึ่งหรือหลายสถานดังต่อไปนี้

- (1) ตักเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร
- (2) พักงานโดยไม่จ่ายค่าจ้าง
- (3) เลิกจ้างโดยจ่ายค่าชดเชย
- (4) เลิกจ้างโดยไม่จ่ายค่าชดเชย

ผู้มีอำนาจสั่งลงโทษพนักงาน หมายถึง ผู้จัดการใหญ่ หรือผู้บังคับบัญชาที่ผู้จัดการใหญ่มอบอำนาจให้สั่งลงโทษทางวินัยแก่ผู้กระทำผิดวินัยได้ ตามที่กำหนดไว้

การแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน ให้ประกอบด้วยกรรมการอย่างน้อย 3 หน่วยงานได้แก่ ตัวแทนจากหน่วยงานต้นสังกัดของพนักงานที่กระทำผิด ส่วนกฎหมายและฝ่ายทรัพยากรบุคคล ให้คณะกรรมการสอบสวนมีอำนาจและหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. เรียกให้ผู้บังคับบัญชาด้านสังกัดชี้แจงข้อเท็จจริง ส่งเอกสารหลักฐาน
2. ส่งผู้แทนหรือบุคคลในสังกัดมาชี้แจงหรือให้ถ้อยคำเกี่ยวกับเรื่องที่สอบสวน
3. เรียกพนักงานผู้ถูกสอบสวนความผิดหรือบุคคลใดมาให้ถ้อยคำหรือให้ส่งเอกสารและหลักฐานเกี่ยวกับเรื่องที่สอบสวน

4. สอบสวนความผิดทางวินัย
5. แสวงหารวบรวมพยานหลักฐานที่เกี่ยวข้อง
6. เสนอแนะการลงโทษในระดับที่เหมาะสมกับความผิด

3. ระเบียบบริษัท อะโรเมติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ว่าด้วยการรักษาพยาบาล พนักงาน

พนักงานและบุคคลในครอบครัวผู้มีสิทธิได้รับค่ารักษาพยาบาลในสถานพยาบาลของทางราชการและในสถานพยาบาลของเอกชน ตามระเบียบนี้

3.1 พนักงานที่อยู่ในระหว่างทดลองปฏิบัติงาน ให้มีสิทธิได้รับค่ารักษาพยาบาลในสถานพยาบาลของทางราชการเท่านั้น

3.2 พนักงานมีสิทธิได้รับค่ารักษาพยาบาลสำหรับบุตรได้เพียงคนที่หนึ่งถึงคนที่สาม

3.3 กรณีที่พนักงานเป็นคู่สมรสกัน ให้สามีเป็นผู้มีสิทธิได้รับค่ารักษาพยาบาลสำหรับบุตร หากได้หย่าขาดจากกัน ให้พนักงานผู้ใช้อำนาจปกครองบุตรเป็นผู้มีสิทธิได้รับค่ารักษาพยาบาลของบุตรนี้

3.4 ค่ารักษาพยาบาลได้แก่ เงินที่สถานพยาบาลเรียกเก็บในการรักษาพยาบาล ดังนี้

3.4.1 ค่ายา ค่าเลือด และส่วนประกอบของเลือดหรือสารทดแทน ค่าน้ำยาหรืออาหารทางเส้นเลือด ค่าออกซิเจน และอื่นๆ ทำนองเดียวกันที่ใช้ในการบำบัดรักษาโรค ค่าอวัยวะเทียมรวมทั้งค่าซ่อมแซม

3.4.2 ค่าอุปกรณ์ในการบำบัดรักษาโรครวมทั้งค่าซ่อมแซม

3.4.3 ค่าบริการทางการแพทย์ ค่าตรวจ ค่าวิเคราะห์โรค และค่าจ้างพยาบาลพิเศษ

3.4.4 ค่าห้อง ค่าอาหาร ตลอดเวลาที่เข้ารับการรักษาพยาบาล

3.4.5 ค่ารักษาโรคเกี่ยวกับฟันและเหงือก รวมทั้งการอุดฟัน ถอนฟัน ขูดหินปูนและรักษารากฟัน

ภาคผนวก ง.
หนังสือขอความร่วมมือ



บันทึกข้อความ

87

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มศว โทร. 5731, 5618

ที่ ทม 1012/ ๕1๓๕

วันที่ ๒๗ พฤศจิกายน 2545

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณบดีคณะสังคมศาสตร์

 เนื่องด้วย นายศุภสิทธิ์ กิตชัย นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำสารนิพนธ์ เรื่อง “ระบบงานและเครื่องมือที่สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ กรณีศึกษา : บริษัท อะโรเมติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)” โดยมี อาจารย์พนิต กุลศิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ อาจารย์ปัญญา มีถาวรกุล และ อาจารย์ปิยดา สมบัติวัฒนา เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบงานและเครื่องมือที่สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ กรณีศึกษา : บริษัท อะโรเมติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

 จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบสอบถามให้ นายศุภสิทธิ์ กิตชัย และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

(รองศาสตราจารย์นภภรณ์ หะวานนท์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ที่ ทม 1012/ ๑3๕1



บัณฑิตวิทยาลัย

๘8
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๗ ธันวาคม 2545

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท อะโรเมติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายสุกสิทธิ กิตชัย นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำสารนิพนธ์ เรื่อง “ระบบงานและเครื่องมือที่สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ กรณีศึกษา : บริษัท อะโรเมติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)” โดยมี อาจารย์พนิต กุลศิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้พนักงานและบุคลากร ระดับ 1 - 8 ในสำนักงานใหญ่ ของ บริษัท อะโรเมติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) กรุงเทพมหานคร และสำนักงานระยอง นิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด คอบแบบสอบถามระบบงานและเครื่องมือที่สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ กรณีศึกษา : บริษัท อะโรเมติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ในระหว่างเดือนธันวาคม 2545 - มกราคม 2546

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นายสุกสิทธิ กิตชัย ได้เก็บข้อมูลในการทำสารนิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์การพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์นภาพรณ์ หะวานนท์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5618, 5731

โทรสาร. 02-258-4119

รับที่ โทร. 1๕๐ / ๖๗๔
ร.ร. 13, 6-A, 45



The Aromatics (Thailand) Public
Company Limited




To : ผู้จัดการส่วน
From : รก.ผจ.ฝทบ.
Date : 26 ธันวาคม 2545
Subject : ขอความร่วมมือในการกรอกแบบสอบถาม

ด้วยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้ขอความอนุเคราะห์ให้นายสุภสิทธิ์ กิตชัย นิสิตระดับปริญญาโท วิชา
เอกการจัดการ เก็บข้อมูลในการทำสารนิพนธ์ เรื่อง “ระบบงานและเครื่องมือที่สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่าง
มีประสิทธิภาพ กรณีศึกษา : บริษัท อะโรแมติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)” ในช่วงเดือนธันวาคม 2545 ถึง
มกราคม 2546 ดังรายละเอียดในหนังสือของมหาวิทยาลัยฯ ที่แนบมาพร้อมนี้ นั้น

ฝทบ. ใคร่ขอความร่วมมือพนักงานในการกรอกแบบสอบถาม โดยนายสุภสิทธิ์ฯ จะเป็นผู้แจกและรวบรวม
แบบสอบถามจากพนักงานด้วยตัวเอง

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความร่วมมือด้วย จักขอบคุณยิ่ง


(สุรพงษ์ หาญอมร)

ภาคผนวก จ.
แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

ระบบงานและเครื่องมือสนับสนุนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ
บุคลากร
กรณีศึกษา บริษัท อะโรเมติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

คำชี้แจงเกี่ยวกับแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 7 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1	ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
ส่วนที่ 2	ข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มสร้างคุณภาพในองค์กร
ส่วนที่ 3	ข้อมูลเกี่ยวกับระบบการให้รางวัลตอบแทน
ส่วนที่ 4	ข้อมูลเกี่ยวกับระบบการออกแบบงานใหม่
ส่วนที่ 5	ข้อมูลเกี่ยวกับการอบรมบุคลากรในองค์กร
ส่วนที่ 6	ข้อมูลเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร
ส่วนที่ 7	ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

โปรดสละเวลาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

1. ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของท่านจะเป็นความลับ ไม่เปิดเผยแก่ผู้ใด เพราะไม่ต้องระบุชื่อของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงที่เกิดขึ้น เพื่อที่จะได้ข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม ในการนำไปพัฒนาองค์กรให้เกิดประโยชน์มากที่สุด
3. ขอความกรุณาตอบคำถามทุกข้อแบบสอบถามที่ตอบไม่ครบทุกข้อจะไม่สมบูรณ์ ทำให้นำไปใช้เพื่อการวิเคราะห์ผลไม่ได้

ขอขอบคุณเป็นอย่างมากที่กรุณาสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนตัว

คำชี้แจง : กรุณากากบาทเครื่องหมาย X หน้าข้อความที่เป็นจริง หรือ เติมข้อมูลที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านลงในช่องว่างที่กำหนด

- 1.) เพศ ชาย หญิง
- 2.) อายุ _____ ปี
- 3.) สถานะภาพสมรส โสด สมรส เป็นม่าย หย่าร้าง
- 4.) สำเร็จการศึกษาระดับสูงสุด

<input type="checkbox"/> ประถมถึงมัธยมศึกษาตอนต้น(ม.3)	<input type="checkbox"/> มัธยมศึกษาตอนปลาย(ม.6) หรือ ป.ว.ช.
<input type="checkbox"/> อนุปริญญา หรือ ป.ว.ท.หรือป.ว.ส.	<input type="checkbox"/> ปริญญาตรี
<input type="checkbox"/> ปริญญาโท	<input type="checkbox"/> ปริญญาเอก
<input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ) _____	
- 5.) ท่านเป็นพนักงานระดับ _____ (โปรดระบุระดับตั้งแต่ 1-8)
- 6.) ประสบการณ์การทำงานที่บริษัทนี้ _____ ปี
- 7.) รายได้ของท่านทั้งหมดเฉลี่ยต่อเดือน

<input type="checkbox"/> ไม่เกิน 10,000 บาท	<input type="checkbox"/> 10,001-20,000 บาท
<input type="checkbox"/> 20,001-30,000 บาท	<input type="checkbox"/> 30,001-40,000 บาท
<input type="checkbox"/> 40,001-50,000 บาท	<input type="checkbox"/> 50,001-60,000 บาท
<input type="checkbox"/> 60,001-70,000 บาท	<input type="checkbox"/> มากกว่า 70,000 บาทขึ้นไป

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับกลุ่มสร้างคุณภาพในองค์กร

คำชี้แจง : กรุณากากบาทเครื่องหมาย X ในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุดที่กำหนดไว้เพียง 1 ช่อง

“โดยความหมายของกลุ่มสร้างคุณภาพในองค์กร คือ กลุ่มกิจกรรมต่างๆในบริษัทที่ท่านเป็นสมาชิกอยู่ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงคุณภาพการทำงานเช่น กลุ่ม 5 ส, กลุ่ม QC เป็นต้น”

ท่านคิดเห็นอย่างไรกับข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
	ไม่เห็นด้วย อย่างมาก	ไม่เห็นด้วย	ปานกลาง	เห็นด้วย	เห็นด้วย อย่างมาก
	1	2	3	4	5
1 ท่านพอใจในการเข้าร่วมทำงานกับกลุ่มสร้างคุณภาพ					
2 ท่านมีความเชื่อถือในตัวสมาชิกภายในกลุ่มสร้างคุณภาพ					
3 ท่านยอมรับในเป้าหมายการทำงานของกลุ่มสร้างคุณภาพ					
4 ท่านให้ความร่วมมือในการทำงานและแก้ปัญหา กับกลุ่มสร้างคุณภาพเป็นอย่างดี					
5 ท่านกระตือรือร้นที่จะทำงานและช่วยเหลือสมาชิก ในกลุ่มสร้างคุณภาพ					
6 ท่านได้ใช้ประโยชน์จากความรู้ และประสบการณ์ ของท่านทำงานให้กลุ่มสร้างคุณภาพ					
7 ท่านมีส่วนนำเสนอความคิดที่ริเริ่มสร้างสรรค์ ให้ กับกลุ่มสร้างคุณภาพ					

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระบบการให้รางวัลตอบแทน

คำชี้แจง : กรุณากากบาทเครื่องหมาย X ในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุดที่กำหนดไว้เพียง 1 ช่อง

	ท่านคิดเห็นอย่างไรกับข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
		ไม่เห็นด้วย อย่างมาก	ไม่เห็นด้วย	ปานกลาง	เห็นด้วย	เห็นด้วย อย่างมาก
		1	2	3	4	5
1	ท่านได้รับโบนัสพิเศษตามผลการปฏิบัติงาน					
2	ท่านและครอบครัวได้รับสวัสดิการจากบริษัทอย่างดี					
3	ท่านได้รับการปรับขึ้นเงินเดือนเหมาะสมเมื่อเทียบกับการปรับโดยเฉลี่ยหน่วยงาน					
4	ท่านมีโอกาสที่จะก้าวหน้าในหน้าที่หรือปรับเลื่อนตำแหน่ง					
5	ท่านได้รับการชมเชยจากผู้บังคับบัญชาถึงผลการปฏิบัติงานของท่าน					
6	ท่านได้รับมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถของท่าน					
7	ท่านได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวางเป้าหมายและทำแผนงานของหน่วยงาน					
8	ท่านได้รับโอกาสให้เสนอหรือแสดงผลงานของท่านต่อผู้บริหาร					

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับการออกแบบงานใหม่

คำชี้แจง : กรุณากากบาทเครื่องหมาย X ในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุดที่กำหนดไว้เพียง 1 ช่อง

ท่านคิดเห็นอย่างไรกับข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
	ไม่เห็นด้วย อย่างมาก	ไม่เห็นด้วย	ปานกลาง	เห็นด้วย	เห็นด้วย อย่างมาก
	1	2	3	4	5
1 ลักษณะหน้าที่การงานของท่านที่ทำอยู่ตรงกับความรู้ ความสามารถของท่าน					
2 หน้าที่การทำงานและความรับผิดชอบที่ท่านได้รับมอบหมาย ไม่ซ้ำซ้อนกับผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่น					
3 ลักษณะงานที่ท่านทำเป็นงานมีความหลากหลาย-ไม่ซ้ำซาก					
4 ลักษณะงานที่ท่านทำงานอยู่จำเป็นต้องใช้ความกระตือรือร้นในการทำงานเป็นอย่างมาก					
5 ลักษณะของงานในหน่วยงานของท่าน ทำให้ท่านรู้สึกว่าจะต้องใช้ความตั้งใจสูงมากในการทำงาน					
6 ท่านสามารถทราบได้ทันทีว่าผลการปฏิบัติงานที่ท่านทำไปตรงกับความต้องการของหัวหน้างานหรือไม่					

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับการฝึกอบรมในองค์กร

ส่วนที่ 5-1 การฝึกอบรมทั่วไป(โดยเฉลี่ยช่วง 1 ปี)

1. ท่านได้รับการอบรมความรู้เกี่ยวกับ นโยบาย ของหน่วยงานหรือบริษัท _____ ครั้งต่อปี
2. ระยะเวลาที่ท่านเข้ารับการฝึกอบรมในแต่ละครั้งเกี่ยวกับนโยบาย(เฉลี่ย) _____ ชม.ต่อครั้ง
3. ท่านได้รับการอบรมความรู้เกี่ยวกับ การเพิ่มพูนความรู้ในงานของท่าน _____ ครั้งต่อปี
4. ระยะเวลาที่ท่านเข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการเพิ่มความรู้ในงาน(เฉลี่ย) _____ ชม.ต่อครั้ง
5. ท่านได้รับการอบรมความรู้เกี่ยวกับ การใช้เครื่องมือ/เทคโนโลยีใหม่ๆ _____ ครั้งต่อปี
6. ระยะเวลาที่ท่านเข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับเครื่องมือ/เทคโนโลยี(เฉลี่ย) _____ ชม.ต่อครั้ง
7. ความถี่ในการได้รับการฝึกอบรมภายในบริษัทฯ _____ ครั้งต่อปี
8. ความถี่ในการได้รับการฝึกอบรมภายนอกบริษัทฯ _____ ครั้งต่อปี
9. ความถี่ในการได้รับการฝึกอบรมจากวิทยากรภายในบริษัทฯ _____ ครั้งต่อปี
10. ความถี่ในการได้รับการฝึกอบรมจากวิทยากรภายนอกบริษัทฯ _____ ครั้งต่อปี

ส่วนที่ 5-2 กรุณากากบาทเครื่องหมาย X ในช่องตัวเลขที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุดเพียง 1 ช่อง

ท่านคิดเห็นอย่างไรกับข้อความต่อไปนี้	ระดับ				
	น้อยที่สุด 1	น้อย 2	ปานกลาง 3	มาก 4	มากที่สุด 5
1 ระดับความถี่ที่ท่านเข้าร่วมอบรมแบบการประชุมอภิปราย					
2 ระดับความถี่ที่ท่านเข้ารับการอบรมโดยวิธีการศึกษาจากกรณีตัวอย่าง (Case Study)					
3 ระดับความถี่ที่ท่านได้รับการอบรมแบบสาธิตการทำงาน					
4 ระดับความถี่ที่ท่านได้รับการฝึกอบรมไปพร้อมกับการทำงาน(On-the-job Training)					
5 ระดับความถี่ที่ท่านได้รับการอบรมแบบการระดมความคิด(Brain Storming)					
6 ระดับความถี่ที่ท่านไปทัศนจรหรือดูงานนอกสถานที่					

ส่วนที่ 6 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร

คำชี้แจง : กรุณากากบาทเครื่องหมาย X ในช่องตัวเลขที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุดที่กำหนดไว้เพียง 1 ช่อง

	ท่านคิดเห็นอย่างไรกับข้อความต่อไปนี้	ระดับ				
		น้อยที่สุด 1	น้อย 2	ปานกลาง 3	มาก 4	มากที่สุด 5
1	ผู้บังคับบัญชาสื่อสารหรือสั่งงานให้ท่านปฏิบัติด้วยวิธีต่อไปนี้					
	แจ้งตามลำดับชั้นบังคับบัญชา					
	โดยการประชุมกลุ่มทำงาน					
	จดหมาย หรือ บันทึก (MEMO)					
	E-mail					
	โทรศัพท์					
	เครื่องกระจายเสียง					
	กระดานประกาศข่าว					
2	ท่านสื่อสารหรือรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบด้วยวิธีต่อไปนี้					
	แจ้งตามลำดับชั้นบังคับบัญชา					
	โดยการประชุมกลุ่มทำงาน					
	จดหมาย หรือ บันทึก (MEMO)					
	E-mail					
	โทรศัพท์					
	เครื่องกระจายเสียง					
	กระดานประกาศข่าว					

	ท่านคิดเห็นอย่างไรกับข้อความต่อไปนี้	ระดับ				
		น้อยที่สุด 1	น้อย 2	ปานกลาง 3	มาก 4	มากที่สุด 5
3	ท่านสื่อสารหรือประสานงานกับเพื่อนร่วมงานใน หน่วยงานด้วยวิธีต่อไปนี้					
	แจ้งตามลำดับชั้นบังคับบัญชา					
	โดยการประชุมกลุ่มทำงาน					
	จดหมาย หรือ บันทึก (MEMO)					
	E-mail					
	โทรศัพท์					
	เครื่องกระจายเสียง					
	กระดานประกาศข่าว					
4	ท่านสื่อสารหรือประสานงานกับบุคลากรนอก หน่วยงานด้วยวิธีต่อไปนี้					
	แจ้งตามลำดับชั้นบังคับบัญชา					
	โดยการประชุมกลุ่มทำงาน					
	จดหมาย หรือ บันทึก (MEMO)					
	E-mail					
	โทรศัพท์					
	เครื่องกระจายเสียง					
	กระดานประกาศข่าว					

ส่วนที่ 7 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

ส่วนที่ 7-1 ข้อมูลการขาดงานของบุคลากร

คำชี้แจง : โปรดระบุข้อมูลการขาดงานใน 1 ปีที่ผ่านมาของท่านตามจริงดังนี้

1. การมาทำงานสาย (โดยเฉลี่ย) _____ ครั้ง ต่อ ปี
2. การลาป่วย (แบบไม่มีใบรับรองแพทย์) (โดยเฉลี่ย) _____ ครั้ง ต่อ ปี
3. การขาดงานโดยไม่ได้แจ้งผู้บังคับบัญชาล่วงหน้า (โดยเฉลี่ย) _____ ครั้ง ต่อ ปี

ส่วนที่ 7-2 ข้อมูลปริมาณงานและคุณภาพงานของบุคลากร

คำชี้แจง : กรุณากากบาทเครื่องหมาย X ในช่องตัวเลขที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุดที่กำหนดไว้เพียง 1 ช่อง

โปรดระบุความถี่เกี่ยวกับกิจกรรมของท่านตามข้อความต่อไปนี้	ระดับ				
	น้อยที่สุด 1	น้อย 2	ปานกลาง 3	มาก 4	มากที่สุด 5
1 ท่านถูกร้องเรียนเรื่องการทำงานจากเพื่อนร่วมงาน					
2 ท่านถูกตำหนิเรื่องการทำงานจากผู้บังคับบัญชา					
3 ความรวดเร็วของท่านในการปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา					
4 ความเร็วของท่านในการทำงานให้เสร็จเมื่อเทียบกับเวลาที่ผู้บังคับบัญชากำหนด					
5 ความเร็วของท่านในการทำงานให้เสร็จเมื่อเทียบกับเพื่อนร่วมงาน					
6 ปริมาณงานที่ท่านสามารถทำได้เมื่อเทียบกับปริมาณงานที่ผู้บังคับบัญชาสั่งการ					
7 ปริมาณงานที่ท่านทำได้เมื่อเทียบกับเพื่อนร่วมงาน					

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ	นายศุภลลิต กิตชัย
เกิดวันที่	14 เดือน พฤษภาคม พุทธศักราช 2515
สถานที่เกิด	อำเภอ เมือง จังหวัด บุรีรัมย์
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	5/127 หมู่ 3 ต.จระเข้บัว เขต ลาดพร้าว จังหวัด กรุงเทพมหานคร 10230
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	วิศวกรอาวุโส ฝ่ายเทคนิคโรงงาน
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	บริษัท อะโรเมติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2533	มัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.6) โรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม
พ.ศ. 2539	วทบ.(เคมีวิศวกรรม) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
พ.ศ. 2546	บธ.ม.(การจัดการ) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ