

ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์. เคมีคอล จำกัด

สารนิพนธ์

ของ

รดา มณีพรายพรรณ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

ตุลาคม 2549

ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ยู.อาร์. เคมีคอล จำกัด

สารนิพนธ์

ของ

รดา มณีพรายพรรณ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

ตุลาคม 2549

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ยู.อาร์. เคมีคอล จำกัด

บทคัดย่อ
ของ
รดา มณีพรายพรรณ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

ตุลาคม 2549

รดา มณีพรายพรรณ. (2549). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน

บริษัท ยู.อาร์. เคมีคอล จำกัด. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ:

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุตตา.

การวิจัยในครั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน
บริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานในทุกแผนกทั้งประจำ
สำนักงานใหญ่ และประจำโรงงาน ของบริษัท ยู.อาร์. เคมีคอล จำกัด จำนวน 260 คน ซึ่งใช้วิธีสุ่มแบบง่าย โดยใช้
แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าร้อยละ ค่าคะแนน

เฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแตกต่างโดยใช้สถิติทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และทดสอบความแตกต่างรายคู่โดยใช้วิธีกำลังสองน้อยที่สุด สถิติ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และสถิติความถดถอยเชิงพหุ สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติสำหรับสังคมศาสตร์

ผลการวิจัยพบว่า

1. พนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุ 18 – 27 ปี สถานภาพสมรส มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 7 ปี และอยู่ในตำแหน่งงานระดับพนักงาน

2. พนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด มีความคิดเห็นต่อปัจจัยบรรยากาศองค์การโดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน ด้านความรับผิดชอบส่วนบุคคล ด้านความเสี่ยงและการยอมรับความเสี่ยง ด้านการยินยอมให้มีความขัดแย้งในองค์การ ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวังและด้านโครงสร้างขององค์การ อยู่ในระดับดี

3. พนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด มีความคิดเห็นต่อปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการเลื่อนตำแหน่ง ด้านค่าตอบแทน ด้านการฝึกอบรม และด้านการปฐมนิเทศ อยู่ในระดับดี ส่วนด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

4. พนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านบทบาทของหัวหน้าในการเป็นผู้ฝึกสอน ด้านวิสัยทัศน์และความสามารถในการโน้มน้าวของหัวหน้า ด้านแบบฉบับที่ดีของหัวหน้า ด้านการกระตุ้นการทำงาน of พนักงาน และด้านความไว้วางใจพนักงานของหัวหน้า อยู่ในระดับดี

5. พนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับสูงทุกข้อ อาทิเช่น ท่านปฏิบัติงานโดยมีวัตถุประสงค์ของบริษัทเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานกำหนดไว้อย่างชัดเจน ท่านปฏิบัติงานให้เสร็จทันตามเวลาที่กำหนด ท่านปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม และการปฏิบัติงานของท่านผลงานที่ได้จะต้องตรงตามมาตรฐานที่ตั้งไว้

6. พนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด ที่มีลักษณะทางประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน และระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

7. ปัจจัยบรรยากาศองค์การโดยรวม ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวม และปัจจัยพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ

8. ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านค่าตอบแทน และปัจจัยพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา ด้านความไว้วางใจพนักงานของหัวหน้า สามารถรวมทำนายประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด ได้ในทิศทางเดียวกัน คิดเป็นร้อยละ 20.0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

FACTORS AFFECTING EMPLOYEES' PERFORMANCE EFFICIENCY OF
U.R.CHEMICAL COMPANY LIMITED

AN ABSTRACT
BY
RADA MANEEPRAYPUN

Presented in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Master of Business Administration degree in Management
at Srinakharinwirot University

October 2006

Rada Maneeprapun.(2006).*Factors affecting employees' performance efficiency of*

U.R.Chemical Company limited. Master's Project, M.B.A. (Management).Bangkok:

Graduate School, Srinakharinwirot University.

Project advisor: Assoc.Prof. Supada Sirikudta.

The purpose of this research was to study Factors affecting employees' performance efficiency of U.R. Chemical Company limited. The samples for this research were 260 employees from every division both at headquarters and manufacturer of U.R. Chemical Company limited by census. Questionnaires were used as a tool for data collection. The statistics used for data analyzing were percentage, mean, standard deviation, independent t-test, one-way analysis of variance, pair comparison analysis by Least Significant Difference (LSD), Pearson product moment correlation coefficient and multiple linear regression; processed by Statistical Package for Social Science.

The research revealed as follow :

1. The majority of employees of U.R. Chemical Co., Ltd. were male, 18-27 years old age, married status, junior high school graduated, less than 7 years length of service and operational level employees.
2. Attitude of employees of U.R. Chemical Co., Ltd. toward overall organizational climate factor was at good level. When considered in each aspect to the result indicated that, reward and punishment aspect, warmth and support aspect, individual responsibility aspect, risk and risk taking aspect, tolerance for conflict aspect, performance standards and expectations aspect and organizational structure aspect were at good level.
3. Attitude of employees of U.R. Chemical Co., Ltd. toward overall human resource management factor was at good level. When considered in each aspect to the result indicated that, human resource planning aspect, job promotion aspect, compensation aspect, training aspect and orientation aspect were at good level; However, performance appraisal aspect was at moderate level.
4. Attitude of employees of U.R. Chemical Co., Ltd. toward overall superior's leadership behavior factor was at good level. When considered in each aspect to the result indicated that, leader role on coaching aspect, leader vision and persuasive ability aspect, good leader pattern aspect, employee's performance motivation aspect and leader's trust in employee aspect were at good level.
5. Attitude of employees of U.R. Chemical Co., Ltd. toward overall employees' performance efficiency was at high level. For particulars, found that, you worked by using organization objective to be guideline for working clearly, you worked timely as assigned, you worked with fairness, your working performance achieved assigned standard were at high level.
6. Employees of U.R. Chemical Co., Ltd. with different demographic characteristics which comprise of gender, age, marital status, educational level, length of service and job position had no different employees' performance efficiency at .05 statistically significant different level.
7. Overall organizational climate factor, overall human resource management factor and overall superior's leadership behavior factor employees' performance efficiency at .05 statistically significant level, had a low positive.
8. Human resource management factor on compensation aspect, also, superior's leadership behavior factor on leader's trust in employee aspect could predict employees' performance efficiency of U.R. Chemical Co., Ltd. in the same direction at 20 percent, at .05 statistically significant level

ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยการชี้แนะจาก รองศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุตตา อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร ผศ.ดร. ฌักซ์ กุลิสร์ และ อ. ดร. รัชพงศ์ วงศาโรจน์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ให้อาณัติให้คำปรึกษาด้านวิชาการ การตรวจคุณภาพเครื่องมือการวิจัย ตลอดจนการแนะนำแก้ไขข้อบกพร่อง ซึ่งทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงด้วยดี

ขอขอบพระคุณ คุณกนกวรรณ เพิ่มทรัพย์หิรัญ ผู้ช่วยผู้จัดการโรงงาน บริษัท ยู.อาร์. เคมีคอล จำกัด ที่ได้ให้อาณัติให้ผู้วิจัยดำเนินการวิจัย เก็บข้อมูลภายในบริษัท และพนักงานทุกท่านที่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณ เจ้าหน้าที่ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ และบัณฑิตวิทยาลัยทุกท่าน ตลอดจนเพื่อน ๆ สาขาการจัดการทุกท่านที่เป็นกำลังใจและให้ความช่วยเหลือตลอดมา

สุดท้ายนี้ หากสารนิพนธ์ฉบับนี้สามารถสร้างประโยชน์ต่อไปด้วยประการใดก็ตาม ผู้วิจัยขอขอบความดีทั้งหมดแต่บิดา มารดาและบูรพาจารย์ทุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอนและให้ความรู้แก่ผู้วิจัยจนกระทั่งประสบความสำเร็จในครั้งนี้

รดา มณีพรายพรรณ

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย	3
ความสำคัญของการวิจัย	3
ขอบเขตของการวิจัย	3
ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย	8
สมมติฐานในการวิจัย	10
2 เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	11
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ	11
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์	20
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา	25
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	31
ประวัติความเป็นมาของบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด	45
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	49
3 วิธีดำเนินการวิจัย	56
การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง	56
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	56
การเก็บรวบรวมข้อมูล	64
การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล	64
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	65
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	72
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	72
การวิเคราะห์ข้อมูล	73

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	103
สังเขปความมุ่งหมาย สมมติฐาน และวิธีดำเนินการวิจัย.....	103
สรุปผลการศึกษาค้นคว้า.....	106
อภิปรายผล.....	111
ข้อเสนอแนะ.....	114
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	115
บรรณานุกรม.....	116
ภาคผนวก.....	120
ภาคผนวก ก.....	121
แบบสอบถามเพื่อใช้ในการวิจัย.....	122
ภาคผนวก ข.....	129
หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม.....	130
รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม.....	131
หนังสือขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย.....	132
ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์.....	134

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	แสดงจำนวน และค่าร้อยละ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	73
2	แสดงจำนวนและค่าร้อยละตามช่วงอายุ.....	75
3	แสดงจำนวนและค่าร้อยละของสถานภาพสมรส.....	75
4	แสดงจำนวนและค่าร้อยละของระยะเวลาในการปฏิบัติงาน.....	76
5	แสดงจำนวนและค่าร้อยละของระดับตำแหน่งงาน.....	76
6	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยบรรยากาศองค์การ.....	77
7	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	80
8	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา.....	83
9	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน.....	85
10	แสดงผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมจำแนกตามเพศ.....	87
11	แสดงผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวม จำแนกตามอายุ.....	88
12	แสดงผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวม จำแนกตาม สถานภาพสมรส.....	89
13	แสดงผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวม จำแนกตาม ระดับการศึกษา.....	90
14	แสดงผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวม จำแนกตาม ระยะเวลาการทำงาน.....	91
15	แสดงผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวม จำแนกตาม ระดับตำแหน่งงาน.....	92
16	แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับประสิทธิภาพใน การปฏิบัติงานของพนักงาน.....	93
17	แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน.....	95
18	แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชากับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน.....	98
19	แสดงการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุของตัวแปรได้แก่ ปัจจัยบรรยากาศองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา สามารถใช้ร่วมทำนายประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน.....	101
20	แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน.....	102

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การบริหารจัดการธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระดับสูงนั้น ย่อมต้องให้ความสำคัญกับทรัพยากรพื้นฐาน หรือที่เรียกว่า 4 Ms ที่มีความสำคัญต่อการจัดการ 4 ประการ ได้แก่ บุคคล (Man) เงินทุน (Money) วัตถุดิบ (Material) และวิธีการ (Method) ทั้งนี้ในแต่ละองค์กรมีทรัพยากรพื้นฐานเหล่านี้ในปริมาณที่จำกัดและแตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารองค์กรจึงจำเป็นต้องจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า “ทรัพยากรมนุษย์” เป็นทรัพยากรการบริหารที่สำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร โดยองค์กรจะสามารถเติบโตก้าวหน้า และบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรได้นั้น องค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการในเรื่องของทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างดี โดยการวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยการผสมผสานเป็นหนึ่งเดียวกันระหว่างการวางกลยุทธ์ทางธุรกิจและการจัดการทรัพยากรบุคคลเข้าด้วยกัน (Integration) ซึ่งการวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการวางแผนธุรกิจ โดยเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างผู้จัดการตามสายงานและผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้แน่ใจว่าการวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามกลยุทธ์ทางธุรกิจที่วางเอาไว้ (อนันต์ชัย คงจันทร์. 2546 : 10) โดยจะต้องดูแลให้มีจำนวนบุคลากรที่เพียงพอกับการบริหารงาน และจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ตลอดจนรักษาให้สมาชิกทุกคนในองค์กรได้ทุ่มเทจิตใจให้กับองค์กรด้วยความเต็มใจ เพื่อให้สามารถบริหารงานให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นประการสำคัญที่ผู้บริหารควรทำคือ การให้ความสำคัญกับบุคลากรขององค์กร การทำให้บุคลากรขององค์กรมีเจตคติที่ดีต่องานและเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้น จะต้องอาศัยองค์ประกอบหลายด้านประกอบกัน ทั้งนี้การจะให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานและเกิดการประสานงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารจะต้องมีการสร้างบรรยากาศในองค์กรให้มีลักษณะเอื้อต่อการทำงาน เนื่องจากบรรยากาศขององค์กรมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน องค์กรที่มีบรรยากาศดี ทำให้ผู้ปฏิบัติงาน มีความรัก ความสามัคคี ความเข้าใจกัน มีขวัญและกำลังใจดี ยินดีปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ มีความคิดริเริ่มในการทำงาน สามารถลดความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงานในองค์กรได้ (ชาญชัย อาจินสมาจาร. 2539 : 7) หากบุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมภายในองค์กร จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นในองค์กร และเต็มใจในการทำงานอันมีผลต่อการปฏิบัติงานที่ดีไปด้วย ในทางตรงข้าม หากบุคลากรไม่พึงพอใจในบรรยากาศขององค์กร จะทำให้เกิดความไม่เชื่อมั่นในองค์กร ไม่เต็มใจในการทำงาน ส่งผลให้การปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพได้

สำหรับในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น ในปัจจุบันได้เน้นแนวความคิดทางด้านพฤติกรรมศาสตร์มากขึ้น การให้ความสนใจและความสำคัญต่อความรู้สึกรู้สึกหรือเจตคติส่วนบุคคลจึงมีมากขึ้นในองค์กรต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทที่มีบุคลากรจำนวนมาก จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างเจตคติที่ดีต่อการทำงาน ซึ่งจะทำให้บุคลากรนั้นทำงานด้วยความกระตือรือร้น และด้วยความเต็มใจ มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ดังคำกล่าวของ ไอวานชีวิช. (สมชาย หิรัญกิตติ. 2542 : 9 ; อ้างอิงจาก Ivancevich. 1988. *Human Resource Management*. p.708.) ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่หนึ่งขององค์กรซึ่งจะทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดจากการใช้พนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายเฉพาะบุคคล

ในด้านพฤติกรรมผู้นำนั้นเป็นเครื่องมือที่จำเป็นและมีความสำคัญในการกำหนดทิศทางการเคลื่อนไหวของทรัพยากรทั้งหลายในบริษัท โดยผู้นำจะทำหน้าที่ชี้แนะ ควบคุม สั่งการ ตลอดจนวางแผนและกำหนดเป้าหมายของบริษัทโดยส่วนรวม สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 46) ได้กล่าวไว้ว่า การพิจารณาผู้นำจากพฤติกรรมของผู้นำจะสะท้อนให้เห็นสภาพการณ์อันแท้จริงของบริษัท อันเกิดจากการเป็นผู้นำโดยตรงซึ่งจะทำให้ทราบถึงสัมพันธภาพของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ทศนคติและท่าที ตลอดจนขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในบริษัท การศึกษาพฤติกรรมผู้นำจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญยิ่งอันจะเป็นแนวทางในการนำมาซึ่งความสำเร็จในการบริหารงาน โดยที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำจะมีบทบาทในการควบคุมดูแลให้มีการทำงานที่เป็นไปตามเป้าหมายของบริษัท ดังนั้นในส่วนนี้ผู้นำจึงเป็นหัวใจสำคัญต่อการดำเนินการของบริษัท ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้นลักษณะของพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาจึงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการควบคุมดูแลให้มีการทำงานที่เป็นไปตามเป้าหมายของบริษัท

จากสถานการณ์ปัจจุบันซึ่งเป็นยุคที่มีการแข่งขันสูงและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนั้น การดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จและดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจประเภทใดก็ตาม จะต้องได้รับความเชื่อถือจากกลุ่มเป้าหมาย บริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด ได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงานเพื่อให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน และมีนโยบายที่ชัดเจนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพและมาตรฐานจนเป็นที่ยอมรับของลูกค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งบริษัทมุ่งเน้นทางด้านการบริการที่เป็นเลิศสู่ความพอใจของลูกค้า ทางด้านบุคลากรบริษัทมีนโยบายสรรหาและจ้างงานบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงาน พร้อมทั้งส่งเสริมและฝึกอบรมพัฒนาพนักงานให้ก้าวหน้าเพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร รวมทั้งสร้างบรรยากาศภายในองค์กรยกระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานให้ถูกสุขอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน ดังนั้นเพื่อให้บรรลุนโยบายดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจทำการศึกษาวิจัยในเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ยู.อาร์. เคมีคอล จำกัด เพื่อเป็นแนวทางให้ทราบถึงปัจจัยในด้าน ปัจจัยส่วนบุคคล บรรยากาศองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา ว่ามีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานมากหรือน้อยเพียงไร และเพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พัฒนาการ

ทำงานให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอันจะนำไปสู่ความอยู่รอดและความก้าวหน้าขององค์กรต่อไป

ความมุ่งหมายในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด โดยจำแนกเป็น เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน และระดับตำแหน่งงาน
2. เพื่อศึกษาปัจจัยบรรยากาศองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์. เคมีคอล จำกัด
3. เพื่อศึกษาระดับบรรยากาศองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด

ความสำคัญของการวิจัย

1. เพื่อนำเสนอผลการศึกษาวิจัยต่อผู้บริหารของบริษัท ใช้พิจารณาประกอบการบริหารงานในด้านที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดแผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานบริษัท ยู.อาร์. เคมีคอล จำกัด
2. เพื่อเป็นแนวทางในการเสริมสร้าง และสนับสนุนปัจจัยสำคัญต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์. เคมีคอล จำกัด
3. เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ยู.อาร์. เคมีคอล จำกัด

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานของบริษัท ยู.อาร์. เคมีคอล จำกัด ที่ปฏิบัติงานประจำสำนักงานใหญ่ จำนวน 40 คน และพนักงานที่ปฏิบัติงานทุกแผนกประจำโรงงาน จำนวน 220 คน รวมจำนวนพนักงานทั้งหมด 260 คน (ข้อมูลจากแผนกทรัพยากรบุคคล บริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด ณ วันที่ 1 มีนาคม 2549)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานในทุกแผนกทั้งประจำสำนักงานใหญ่ และประจำโรงงาน ของบริษัท ยู.อาร์. เคมีคอล จำกัด โดยใช้วิธีการสำมะโน (Census) ซึ่งเก็บข้อมูลจากทุกหน่วยของประชากร จำนวน 260 คน

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

1. ตัวแปรอิสระ

1.1 เพศ

1.1.1 ชาย

1.1.2 หญิง

1.2 อายุ

1.2.1 18 – 27 ปี

1.2.2 28 – 37 ปี

1.2.3 38 – 47 ปี

1.2.4 48 ปีขึ้นไป

1.3 สถานภาพสมรส

1.3.1 โสด

1.3.2 สมรส / อยู่ด้วยกัน

1.3.3 หย่า / หม้าย / แยกกันอยู่

1.4 ระดับการศึกษา

1.4.1 ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย

1.4.2 มัธยมศึกษาตอนปลาย หรือ ปวช.

1.4.3 ปวส. อนุปริญญาหรือเทียบเท่า

1.4.4 ปริญญาตรี

1.5 ระยะเวลาการทำงาน

1.5.1 ต่ำกว่า 3 ปี

1.5.2 3 – 5 ปี

1.5.3 6 – 8 ปี

1.5.4 ตั้งแต่ 9 ปีขึ้นไป

1.6 ระดับตำแหน่ง

1.6.1 พนักงาน

1.6.2 หัวหน้างาน / หัวหน้าแผนก

1.6.3 ผู้ช่วยผู้จัดการ

1.6.4 ผู้จัดการ

1.7 บรรยาการองค์การ

1.7.1 โครงสร้างขององค์การ

1.7.2 ความรับผิดชอบส่วนบุคคล

1.7.3 การให้รางวัลและการลงโทษ

1.7.4 ความอบอุ่นและการสนับสนุน

1.7.5 ความเสี่ยงและการยอมรับความเสี่ยง

1.7.6 การยินยอมให้มีความขัดแย้งในองค์การ

1.7.7 มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง

1.8 การบริหารทรัพยากรมนุษย์

1.8.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

1.8.2 การปฐมนิเทศ

1.8.3 การฝึกอบรม

1.8.4 การเลื่อนตำแหน่ง

1.8.5 ค่าตอบแทน

1.8.6 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.9 พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา

1.9.1 การมีวิสัยทัศน์และการโน้มน้าวใจพนักงานให้เชื่อ

1.9.2 การกระตุ้นการทำงานพนักงาน

1.9.3 การเป็นผู้ฝึกสอนที่ดี

1.9.4 การเป็นแบบฉบับที่ดีแก่พนักงานของผู้บังคับบัญชา

1.9.5 การให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ตัวแปรตาม

2.1 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. พนักงาน หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติงานในบริษัท ยู.อาร์. เคมีคอล จำกัด
2. บริษัท หมายถึง บริษัท ยู.อาร์. เคมีคอล จำกัด
3. ปัจจัยส่วนบุคคล หมายถึง ลักษณะที่แสดงออกถึงความแตกต่างของพนักงานในบริษัท ยู.อาร์. เคมีคอล จำกัด แต่ละคน ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน และระดับตำแหน่งงาน
4. บรรยาการองค์การ หมายถึง การรับรู้ของพนักงานในบริษัท ยู.อาร์. เคมีคอล จำกัด ที่มีต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ภายในองค์การว่ามีลักษณะอย่างไร ได้แก่

4.1 **โครงสร้างขององค์กรการ** หมายถึง การรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ระเบียบ ข้อบังคับ ขั้นตอนดำเนินงาน ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรนั้น ๆ

4.2 **ความรับผิดชอบส่วนบุคคล** หมายถึง การรับรู้เกี่ยวกับความรับผิดชอบ ความเข้าใจ และการตัดสินใจในงานที่ตนปฏิบัติ

4.3 **การให้รางวัลและการลงโทษ** หมายถึง การรับรู้ทางการให้รางวัลและการถูกลงโทษภายใต้สถานการณ์ของการทำงาน โดยการให้รางวัลนั้นดีกว่าการลงโทษ โดยรางวัลจะเป็นสิ่งกระตุ้นทางด้านความสำเร็จในการทำงานและความผูกพันลดความหวาดกลัวและความล้มเหลวในการทำงาน

4.4 **ความอบอุ่นและการสนับสนุน** หมายถึง การรับรู้ถึงความสัมพันธ์ภาพภายในองค์กร และการรับรู้ถึงการให้ความสำคัญทางด้านการส่งเสริมและช่วยเหลือในการปฏิบัติงานทั้งจากผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน

4.5 **ความเสี่ยงและการยอมรับความเสี่ยง** หมายถึง การรับรู้เกี่ยวกับความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน และความท้าทายในงาน

4.6 **การยินยอมให้มีความขัดแย้งในองค์กร** หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ถึงความแตกต่างของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเน้นการแก้ปัญหามากกว่าการเพิกเฉยไม่เอาใจใส่

4.7 **มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง** หมายถึง การรับรู้ถึงความสำคัญและมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน

5. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคลากร หรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กรร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ในการบริหารงานในด้านต่าง ๆ ดังนี้

5.1 **การวางแผนทรัพยากรมนุษย์** หมายถึง กระบวนการดำเนินงานของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การวางแผนนโยบาย ระเบียบแบบแผนในการสรรหาบุคคลมาทำงาน การพัฒนาและใช้บุคคลให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด

5.2 **การปฐมนิเทศ** หมายถึง กิจกรรมที่จัดทำขึ้นเพื่อต้อนรับพนักงานใหม่ในการเข้าร่วมเป็นสมาชิก โดยการแนะนำให้รู้จักและสร้างความคุ้นเคยกับองค์กร กฎระเบียบ วิธีปฏิบัติ และพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่เดิม ตลอดจนสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานของพนักงานใหม่ภายในองค์กร

5.3 **การฝึกอบรม** หมายถึง การให้การศึกษาแก่ผู้เข้ารับการอบรมหรือพนักงาน เพื่อให้เขามีความรู้ในเรื่องที่อบรม และนำความรู้เกี่ยวกับการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5.4 การเลื่อนตำแหน่ง หมายถึง การมอบหมายงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นให้แก่พนักงาน โดยทั่วไปตำแหน่งที่สูงขึ้นจะทำให้มีอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบ ตลอดจนเงินเดือน และผลประโยชน์ที่เพิ่มขึ้น

5.5 ค่าตอบแทน หมายถึง การให้ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เงินเดือน และโบนัสที่จ่ายให้แก่พนักงานเพื่อเป็นการตอบแทนการทำงาน

5.6 การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการในการวัดผลงาน และศักยภาพของพนักงานในการปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาหนึ่งว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่

6. พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชาของบริษัท ยู.อาร์. เคมีคอล จำกัด แสดงออก หรือกระทำต่อพนักงานที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชา ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถรับรู้ได้ ตามภาวะผู้นำตามพฤติกรรมของเบอร์นี เบส ในแบบฉบับของผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์และการโน้มน้าวใจพนักงานให้เชื่อในวิสัยทัศน์ การกระตุ้นการทำงานของพนักงาน การเป็นผู้ฝึกสอนที่ดี การเป็นแบบฉบับที่ดีแก่พนักงานของผู้บังคับบัญชา และความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา

6.1 วิสัยทัศน์ หมายถึง การมีความคิดในการวางแผนสำหรับสิ่งที่จะเกิดในอนาคต มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ความสามารถในการโน้มน้าว หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่เป็นคนมีเสน่ห์ ดึงดูดและน่าเชื่อถือ มีความสามารถในการจูงใจหรือโน้มน้าวคน มีวาทศิลป์ในการพูด กระตือรือร้น และมองคนในแง่ดีและสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของเขาได้อย่างน่าติดตาม

6.2 การกระตุ้นการทำงานของพนักงาน หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการผลักดันส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานโดยใช้ความคิดของตัวพนักงานเอง โดยการจะพยายามกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีมุมมองใหม่ ๆ จุดประกายความคิดสร้างสรรค์และมุ่งเน้นให้ใช้สมองและรู้จักแก้ปัญหา แทนการสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตาม

6.3 การเป็นผู้ฝึกสอนที่ดี หมายถึง ผู้นำประเภทที่เอาใจใส่ดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างใกล้ชิด ทำให้แต่ละคนรู้สึกมีคุณค่า ยิ่งไปกว่านั้นพวกเขาจะพยายามอบรม แนะนำ และให้การติชมที่ง่ายต่อการยอมรับเข้าใจและเหมาะสมในการพัฒนาตนเอง

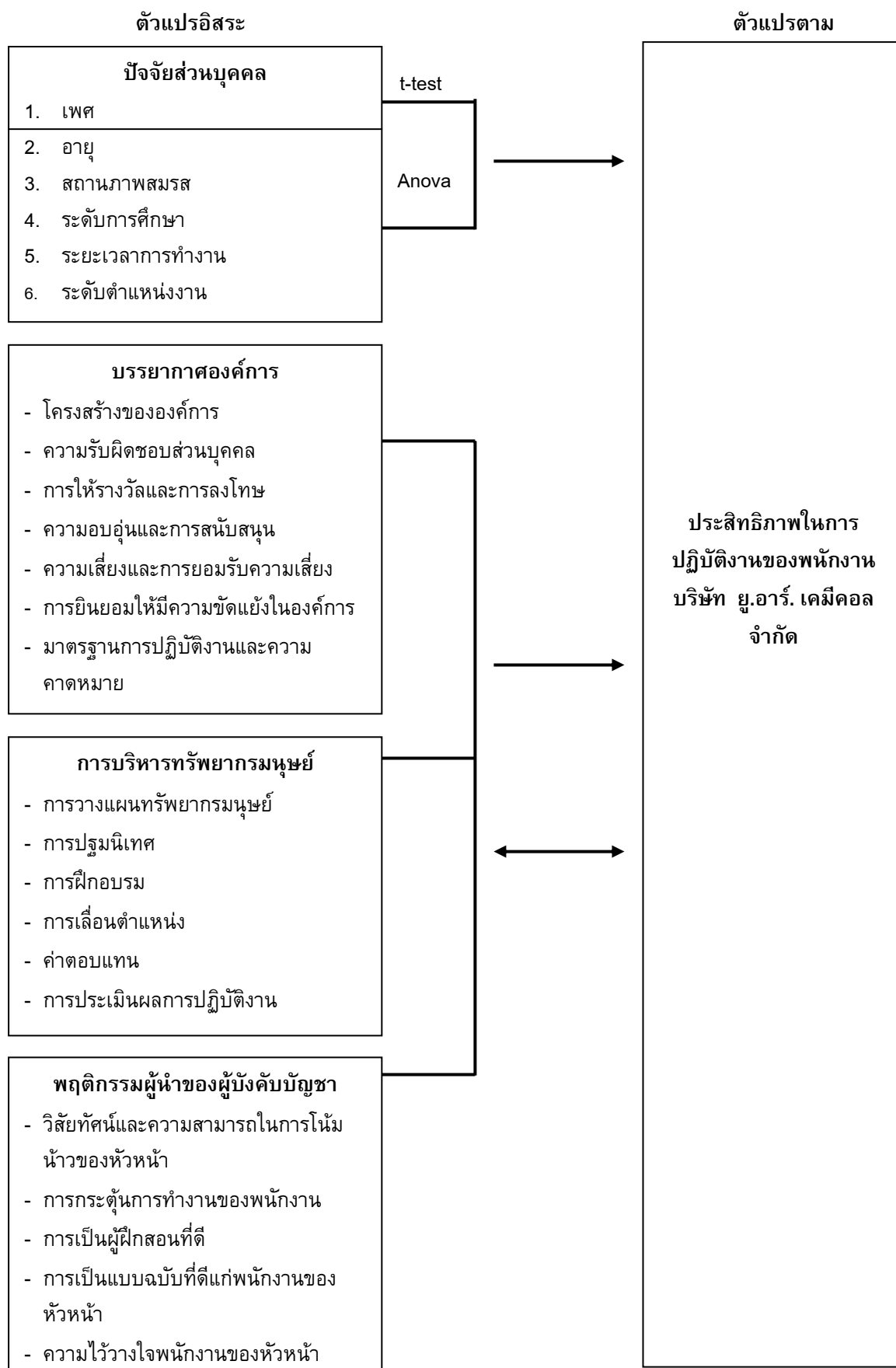
6.4 การเป็นแบบฉบับที่ดีแก่พนักงานของผู้บังคับบัญชา หมายถึง พฤติกรรมที่ดีที่ผู้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติโดยสม่ำเสมอ จนกลายเป็นแบบอย่างที่ดี ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาจนทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชานิยม และอยากที่จะยึดถือพฤติกรรมนั้นมาเป็นพฤติกรรมของตนเอง

6.5 ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง ความไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความเชื่อถือ และยอมรับในขีดความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

7. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง การทำงานให้เป็นผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ มีความประหยัดทั้งเงินและทรัพยากรต่างๆ และผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจ

กรอบแนวความคิดในการวิจัย

ในการวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดและทฤษฎีเรื่องบรรยากาศองค์การ มาจากทฤษฎีลิทวินและสติริงเจอร์ (Litwin และ Stinger) เรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มาจากทฤษฎีไอวานชีวิช (Ivancevich) เรื่องพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา มาจากทฤษฎีเบิร์นส์ เบส (Burns Bass) ซึ่งนำมาใช้ในการสร้างกรอบแนวคิดด้านตัวแปรอิสระ และแนวคิดเรื่องประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน มาจากทฤษฎีวูดค็อก (Woodcock) เป็นกรอบแนวคิดส่วนของตัวแปรตาม



สมมติฐานในการวิจัย

1. ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน และระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกัน
2. ปัจจัยบรรยากาศองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน
3. ปัจจัยบรรยากาศองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา สามารถรวมทำนายประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาและรวบรวมเอกสารและแนวคิด รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดที่เกี่ยวข้อง
 - (1) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ
 - (2) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
 - (3) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา
 - (4) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
2. ประวัติความเป็นมาของบริษัท ยู.อาร์. เคมีคอล จำกัด
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดที่เกี่ยวข้อง

(1) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

ความหมายของบรรยากาศองค์การ

นักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ ได้ให้ความหมายและคำนิยามของบรรยากาศองค์การ ซึ่งใช้หลักการและเหตุผล iverse ทัศนะ ซึ่งจะกล่าวถึงความหมายที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยครั้งนี้คือคำว่าบรรยากาศองค์การ (Organizational Climate) นั้นนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

เพนน์ และพิวจ์ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2535 : 330 ; อ้างอิงจาก Payne; & Pugh n.d.) บรรยากาศองค์การเป็นผลมาจากความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างขององค์การกับเป้าหมาย ความต้องการและความสามารถของบุคคลหรือของกลุ่ม ซึ่งบรรยากาศองค์การนี้มีบทบาทต่อประสิทธิผลขององค์การ

ฟอร์แฮนด์ และกิลเมอร์ (สมยศ นาวิการ. 2536 : 298 ; อ้างอิงจาก Forehand; & Gilmer,n.d.) ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การไว้ว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง กลุ่มคุณลักษณะที่ทำให้องค์กรนั้นแตกต่างองค์กรอื่น และลักษณะขององค์กรดังกล่าวมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร

เดสส์เลอร์ (Dessler. 1976 : 417) ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การว่าหมายถึงความเข้าใจหรือการรับรู้ที่บุคคลมีต่อประเภทขององค์การที่เขากำลังทำงานอยู่ และความรู้สึกของเขาที่มีต่อองค์การในแง่ความเป็นตัวของตัวเอง การเปิดโอกาส โครงสร้าง การให้ผลตอบแทน ความเอาใจใส่ ความอบอุ่น และการให้การสนับสนุน

กิปสัน; และคนอื่นๆ (Gibson; and others 1991 : 744) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การคือ ลักษณะของสภาพแวดล้อมที่บุคลากรรับรู้ทั้งโดยตรงและโดยอ้อมมีผลต่อพฤติกรรมของบุคลากร

สเติร์ (กนกพร วรมานะกุล. 2542 : 12 ; อ้างอิงจาก Steers n.d.) ให้ความหมายของ บรรยากาศองค์การว่าหมายถึง ลักษณะ (Characteristic) ของสภาพแวดล้อมในการทำงานของ องค์การ และมีผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ และเป็นสิ่งที่บุคลากรรับรู้ (Perceive) ว่า องค์การของตนเองนั้นมีลักษณะอย่างไรบ้าง ถึงแม้ว่าผู้บริหารได้พยายามให้ความสนใจต่อพนักงาน (Employee - centered) แต่ถ้าพนักงานรับรู้ว่าบรรยากาศองค์การเป็นแบบเผด็จการ พฤติกรรมของ พวกเขา ก็จะตอบสนองต่อบรรยากาศแบบเผด็จการ (Authoritarian)

สมยศ นาวิการ (2540 : 192) กล่าวถึงบรรยากาศขององค์การว่า เป็นกลุ่มลักษณะของ สภาพแวดล้อมของงานพนักงานที่รับรู้ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม และบรรยากาศองค์การเป็น แรงดันที่สำคัญอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของพวกเขา

บรรยากาศองค์การ ยังหมายถึง กลุ่มหรือคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานที่บุคคล ปฏิบัติงานอยู่ ภายในสภาพแวดล้อมดังกล่าวนี้สามารถรับรู้ได้ทั้งโดยตรงและทางอ้อม โดยที่ บรรยากาศดังกล่าวจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของ พนักงานในองค์การ หรืออีกนัยหนึ่งบรรยากาศองค์การ จะหมายถึง ทักษะ ค่านิยม ปทัสถาน และความรู้สึกของคนทำงานในองค์การที่เกิดขึ้นบ่อยๆ สิ่งต่างๆ เหล่านี้ย่อมเกิดขึ้นได้จากผลของ การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในโครงสร้างขององค์การและมีผลกระทบต่อบุคคลในองค์การ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 240 : 541)

จากความหมายของบรรยากาศองค์การ ตามที่นักวิชาการได้ให้ความหมายไว้กล่าวโดย สรุปได้ว่าบรรยากาศองค์การ หมายถึง การรับรู้หรือทัศนคติของบุคลากร ที่มีต่อสภาพแวดล้อมใน การทำงานและต่อองค์การของตน เช่น การรับรู้ด้านโครงสร้างขององค์การ การให้รางวัลหรือ ผลตอบแทน กฎและระเบียบวินัยขององค์การ เป็นต้น ซึ่งการรับรู้เหล่านั้นไม่ว่าจะเป็นการรับรู้ โดยตรงหรือโดยอ้อมจะสามารถบอกได้ว่า องค์การมีบรรยากาศแบบใด โดยบรรยากาศองค์การจะมี ผลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ

แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ มีมาตั้งแต่ยุคการจัดการทางวิทยาศาสตร์ เป็น วรรณะการจัดการโดยใช้หลักเหตุผลและวิทยาศาสตร์เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพของบุคคลตาม แนวคิดของ เทย์เลอร์ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. 2542 : 47 อ้างอิงจาก Tayler. n.d.) โดย บุคคลดังกล่าวให้ความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาระบบขององค์การ การแบ่งงานกันทำ ความร่วมมือ กันระหว่างผู้บริหารและคนงาน การจัดโครงสร้างองค์การ ซึ่งแนวคิดนี้ก่อให้เกิดบรรยากาศองค์การ ขึ้น โดยบรรยากาศองค์การมีความสำคัญต่อผู้บริหารและบุคคลอื่นในลักษณะ 3 ประการ อันได้แก่ บรรยากาศองค์การบางอย่าง ทำให้ผลการปฏิบัติงานของเขาอย่างใดอย่างหนึ่งกว่าบรรยากาศอื่น

ประการที่สอง ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การของพวกเขาหรือโดยเฉพาะอย่างยิ่ง แผนกงานของพวกเขาเองภายในองค์การ และประการที่สามความเหมาะสมระหว่างบุคคลและองค์การ มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานและความพอใจของบุคคลในองค์การ (สมยศ นาวิการ 2525 : 330)

ในปี 1963 ฮัลปิน และครอฟท์ (กนกพร วนมานะกุล. 2542 : 14 ; อ้างอิงจาก Halpin; & Croft. n.d.) ได้สร้างเครื่องมือสำหรับวัดบรรยากาศที่มีชื่อว่า QCDQ (Organizational Climate Description Questionnaire) ซึ่งจากการศึกษาได้สรุปว่าปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การมี 8 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การพิจารณา การจัดการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับตัวบุคคล
2. การเน้นสภาพแวดล้อมภายในสถานที่ทำงาน
3. ความรู้สึกและอารมณ์ที่แสดงออกมาแตกต่างกันมากระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง
4. การรับรู้ถึงความพึงพอใจของมนุษย์
5. สัมพันธภาพภายในองค์การ
6. แรงจูงใจในการทำงาน
7. การแสดงออกของอารมณ์
8. ความทุ่มเทต่องาน

จากปัจจัย 8 ประการดังกล่าวข้างต้น ซึ่งให้เห็นว่า บรรยากาศองค์การที่ประกอบไปด้วยองค์ประกอบด้านที่เป็นความกดดันของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ความคาดหวังรูปแบบการจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงาน ลักษณะงานที่ทำ และสิ่งอำนวยความสะดวก ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน วัฒนธรรมองค์การ จะมีผลทำให้บรรยากาศองค์การแตกต่างกันไปรวมทั้งมีผลกระทบต่อการเรียนรู้ ความรู้สึกและทัศนคติของบุคลากร

ปรียาพร วงศ์อนุโรจน์ (2535 : 243 - 245) คำตอบแทน (Compensation) หมายถึง สิ่งที่หน่วยงานจ่ายให้แก่พนักงาน เพื่องานที่พนักงานได้ทำ โดยทั่วไปมักเป็นรูปของเงิน ความจริงอาจเป็นคำตอบแทนในรูปอื่น เช่น สวัสดิการและบริการที่หน่วยงานจัดให้ อย่างไรก็ตาม เงินเป็นปัจจัยที่เห็นได้ชัดเจนถึงปริมาณมากหรือน้อย พนักงานจึงมีความรู้สึกโดยตรงต่อจำนวนมากน้อยของการจ่ายที่แต่ละคนได้รับ และเปรียบเทียบกับงานที่ตนเองได้ทำ นอกจากนี้ ก็ยังเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงานในลักษณะที่ทำงานชนิดเดียวกัน ความรู้ในระดับเดียวกันประสบการณ์พอกันด้วย เป็นที่แน่นอนว่าพนักงานทุกคนในหน่วยงาน ต้องการคำตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรมสำหรับทุกคน และให้มีคุณค่าเหมาะสมกับงานที่ทำให้กับองค์การมีคำศัพท์หลายคำที่เกี่ยวข้องกับคำตอบแทนคือ

1. คำตอบแทน (Compensation) หมายถึง การจ่ายเงินให้กับพนักงานเป็นคำตอบแทน รวมทั้งสิ่งอื่นที่มีใช้ตัวเงิน เป็นคำที่มีความหมายกว้างที่สุด

2. ค่าจ้าง (Wages) เป็นการจ่ายคำตอบแทนเฉพาะที่เป็นตัวเงิน ค่าจ้างคำนวณจากฐานของเวลา เช่น จ่ายเป็นรายวัน รายชั่วโมง

3. เงินเดือน (Salaries) เป็นค่าตอบแทนที่จ่ายให้เป็นตัวเงินเหมือนค่าจ้าง แต่จ่ายเฉพาะให้เป็นเงินเดือนหรือรายปี

4. อัตราค่าจ้าง (Pay Rate) เป็นอัตราค่าตอบแทนที่คิดจากหน่วยเวลาที่ทำงานหรือหน่วยงานผลผลิตที่ทำได้ ถ้าคิดเป็นต่อวันและต่อชั่วโมงที่ทำงานก็เป็นค่าจ้าง ถ้าเป็นต่อเดือนก็เป็นเงินเดือน ถ้าคิดเป็นผลงานเรียกว่า Piece Rate การจ่ายค่าจ้างตามผลงาน มักรู้จักกันว่าเป็นการจ่ายค่าจ้างแบบจูงใจ (Incentive Plans) คือ ถ้าทำได้มากกว่ามาตรฐานก็จะได้ค่าจ้างต่อชิ้นที่ผลิตได้เพิ่มขึ้น

5. ค่านายหน้า (Commission) มักใช้ในการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานขายคล้ายกันมากกับการจ่ายค่าจ้างตามผลงาน (Piece rate) เพียงแต่ว่าค่านายหน้ามักคิดจากยอดเงินไม่ได้คิดจากผลผลิต

6. โบนัส (Bonus) เป็นค่าตอบแทนพิเศษมี 2 แบบ คือโบนัสที่ให้ในการที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Production Bonus) นับเป็นการจ่ายค่าจ้างแบบจูงใจ (Incentive Plans) รูปหนึ่งอีกแบบหนึ่งเป็นโบนัสที่ให้ในโอกาสพิเศษ โดยไม่มีข้อผูกพันกับผลการปฏิบัติงานแต่อย่างใดเช่นจ่ายเงินเดือนให้ในโอกาสขึ้นปีใหม่

7. รายรับ (Earning) เป็นจำนวนเงินทั้งหมดที่พนักงานได้รับ รวมทั้งค่าทำงานล่วงเวลา เงินค่านายหน้า ค่าโบนัสและอื่นๆ เพราะฉะนั้นรายรับ จึงอาจมากกว่าค่าจ้างหรือเงินเดือน

8. ค่าจ้างที่แท้จริง (Real Wages) หมายถึง อำนาจซื้อ (Purchasing Power) เป็นการกล่าวถึงค่าจ้าง เพื่อเปรียบเทียบกับค่าครองชีพ (Cost of Living) มักใช้คำนี้เสมอในการเจรจาต่อรองขอค่าจ้างเพิ่ม

9. การปรับค่าจ้าง (Escalator) เกี่ยวเนื่องกับคำว่าค่าจ้างที่แท้จริง คือเป็นการปรับค่าจ้างโดยอัตโนมัติ อาจเนื่องมาจากค่าครองชีพ หรือมีปัจจัยอื่นที่ได้ตกลงกันไว้ ถ้าปัจจัยนั้นเปลี่ยนแปลง ค่าจ้างก็ต้องปรับปรุงตาม

10. ประโยชน์และบริการ (Benefits and Services) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนเพิ่มเติมให้ นอกจากค่าจ้างและเงินเดือน ประโยชน์และบริการ อาจจะให้เป็นรูปตัวเงินหรือบริการที่ไม่ใช่ตัวเงินก็ได้ เป็นการจ่ายค่าตอบแทนที่ไม่มีอะไรผูกพันกับผลการปฏิบัติงานเป็นการจ่ายให้เพื่อเป็นหลักประกันความมั่นคงของพนักงาน

ปริยาพร วงศ์อนุโรจน์ (2535 : 243 - 245) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงาน บุคคลนั้นเป็นสมาชิกของกลุ่มต่างๆ ในสังคมความหมายของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจึงไม่ได้แสดงถึงกระบวนการของบุคคลที่มีความสัมพันธ์ต่อกันเท่านั้น แต่ยังหมายถึงการเป็นสมาชิกเป็นที่รวมของการมีส่วนร่วมในความคิดเห็นและบทบาทที่ต่างกัน คนต้องการมีสังคมและอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม คนจึงต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในด้านการทำงาน ถ้าสามารถทำงานเป็นทีมหรือกลุ่มได้ และมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน ก็จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรและประสิทธิภาพขององค์กร

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นผลรวมของการปฏิบัติ ความประพฤติระหว่างบุคคลซึ่งเกิดจากการที่บุคคลได้ร่วมกัน ทำกิจกรรมและมีส่วนร่วมในด้านการติดต่อสื่อความหมาย ความร่วมมือ การเปลี่ยนแปลง การแก้ปัญหา และการจูงใจซึ่งกันและกัน

แนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ดังนี้

1. การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Interaction) เป็นผลขององค์ประกอบของบุคคลที่มีต่อกัน 3 ประการคือ

1.1 คุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งจะประกอบด้วย

1.1.1 เป้าหมายและความต้องการของบุคคลนั้น เช่น ความต้องการความสุข ความรัก ชื่อเสียงเกียรติยศและความสำเร็จในชีวิต เป็นต้น

1.1.2 ความเชื่อ ศรัทธา และระเบียบประเพณีที่บุคคลนั้นยึดถือ

1.1.3 ความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคคลนั้น

1.1.4 ค่านิยมที่บุคคลนั้นยึดถือ

1.2 ความนึกคิดเกี่ยวกับตนเอง เป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นถึงประสบการณ์ของบุคคลที่แตกต่างจากบุคคลอื่นๆ

1.3 ตัวกำหนดอื่นที่จูงใจให้คนกระทำ แสดงพฤติกรรม ได้แก่ ความต้องการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ ความต้องการเป็นสมาชิกร่วมกัน ซึ่งทำให้บุคคลเข้าหากัน

2. แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีสามมิติของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (FIRO - Fundamentals Interpersonal Relation Orientation) เป็นแนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งประกอบด้วย 3 มิติ คือ

2.1 การรวมกลุ่ม (Inclusion) เป็นความต้องการที่จะมีปฏิสัมพันธ์และสังสรรค์กับบุคคลอื่น

2.2 การควบคุมอย่างใกล้ชิด (Control) เป็นความต้องการที่จะคงไว้ซึ่งความพึงพอใจของกันและกัน โดยการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นด้วยความเคารพในหน้าที่และสิทธิของทุกฝ่าย

2.3 ความรักใคร่ผูกพัน (Affection) เป็นความต้องการด้านความรักใคร่และพึงพอใจซึ่งกันและกันเมื่อเกิดกลุ่มขึ้น การเข้ามารวมกันจะเกิดขึ้น บุคคลจะผูกพันกับสมาชิกในกลุ่ม การเข้ามามีส่วนร่วม ทำให้เกิดการควบคุมใกล้ชิดและเกิดความรับผิดชอบในอำนาจหน้าที่ของแต่ละคน สมาชิกจะพยายามสร้างสถานการณ์ที่จะไปสู่ความรักใคร่ในกลุ่ม เพื่อให้เกิดสภาพที่จะอยู่รวมกันได้

3. การสนับสนุนจากสังคม (Social Support) เป็นการแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่กล่าวถึงการสนับสนุนจากสังคมว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ติดต่อกันและมีส่วนร่วมใน 4 ประการคือ

3.1 การมีส่วนร่วมทางอารมณ์ ได้แก่ ความเห็นอกเห็นใจและรักใคร่ชอบพอ

3.2 ความช่วยเหลือกันทางวัตถุและการให้บริการ

3.3 การให้ข่าวสารเกี่ยวกับสิ่งรอบข้าง

3.4 การให้การประเมินผลจากข่าวสาร

ทักษะของการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นความสามารถที่แต่ละคนจะมี ปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ไม่ว่าบุคคลนั้นจะเป็นเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือลูกค้า ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีดังนี้

1. รู้จักและไว้วางใจในบุคคลอื่น การรู้จักบุคคลอื่นยังไม่เพียงพอ การไว้วางใจในตัวบุคคลอื่นก็เป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลด้วย
2. การติดต่อกับบุคคลอย่างตรงไปตรงมาและถูกต้อง ไม่มีความลำเอียง
3. การยอมรับและสนับสนุนซึ่งกันและกัน
4. การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง และการแก้ปัญหามีเหตุผลร่วมกัน

การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้ที่เป็นหัวหน้างาน ควรมีความสามารถในการทำงาน และมีหน้าที่บทบาทที่สร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน ดังนี้

1. การทำงานมีลักษณะเป็นประชาธิปไตย
2. ให้อิสระในการคิดแก้ปัญหาแก่ผู้ร่วมงาน
3. ให้ผู้ร่วมงานเกิดความศรัทธากับงานที่ทำ
4. ให้รู้ถึงจุดมุ่งหมายของงานและจุดมุ่งหมายขององค์การ
5. ความสำเร็จของงานเป็นของทุกคน
6. สร้างความสัมพันธ์ให้ผู้ร่วมงานเกิดความรัก ความผูกพัน และศรัทธาต่อหน่วยงาน
7. มอบหมายงานที่เขาพอใจสนใจและอยากทำ
8. ให้มีการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน
9. ให้มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม
10. การทำงานควรมีการประชุมปรึกษาหารือกัน
11. ให้เขามีความรู้สึกรับผิดชอบและรักษาผลประโยชน์ของหมู่คณะ
12. ส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน

การทำงานร่วมกันในหมู่เพื่อนร่วมงานหรือสมาชิกในหน่วยงานเดียวกัน จำเป็นต้องมีการสร้างสัมพันธ์ไมตรีต่อกัน เพื่อจะได้ทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี ผู้ที่อยู่ในองค์การได้นานๆ มีความผูกพันต่อองค์การ มีความศรัทธาและจงรักภักดีต่อองค์การ จึงต้องมีสัมพันธภาพที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ดังนี้

1. เมื่อเพื่อนพูดให้รับฟังด้วยความตั้งใจ ไม่ใช้อารมณ์ในการตัดสินความคิด
2. ให้ความเป็นกันเองและเป็นมิตร
3. ยกย่องชมเชยเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ โดยปราศจากความอิจฉาริษยา
4. อย่าแสดงตนว่าเหนือกว่าเพื่อนร่วมงาน
5. มีความจริงใจและเสมอต้นเสมอปลายติดต่อกัน
6. ให้ความช่วยเหลือเมื่อมีทุกข์ร้อน
7. มีโอกาสในการพบปะสังสรรค์นอกเวลาทำงาน
8. ยิ้มแย้มแจ่มใสและเป็นมิตรกับเพื่อนร่วมงาน
9. ไม่โยนความผิดหรือขัดทอดความผิดให้กับเพื่อนร่วมงาน
10. ใจกว้างและยอมรับความสามารถของเพื่อนร่วมงาน

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

ลิทวิน และสติงเจอร์ (ชาร์กัตต์ เจริญสุข. 2526 : 30 ; อ้างอิงจาก Liwin; & Stinger. N.d.) ได้ศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ โดยจัดให้นักเรียนจำนวน 45 คน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ให้เข้าไปทำงานในองค์การที่มีบรรยากาศแตกต่างกันออกไป 3 แบบ คือ โครงสร้างธุรกิจแบบเผด็จการ (Authoritarian Structure Business) โครงสร้างธุรกิจแบบประชาธิปไตย (Democratic Friendly Business) และโครงสร้างแบบใฝ่สัมฤทธิ์ (Achieving Business) โดยใช้เกมธุรกิจ (Business Games) เป็นเครื่องมือทดลอง ผลปรากฏว่าบรรยากาศแบบใฝ่สัมฤทธิ์เล่นเกมได้ดีที่สุด และบรรยากาศประชาธิปไตยแสดงออกถึงความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ

ลิทวิน และสติงเจอร์ (Litwin; & Stinger) ได้สรุปองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การเป็นมิติไว้ดังนี้ (French; and others. 1985 : 532 - 533)

1. มิติทางโครงสร้างขององค์การ (Structure) หมายถึงการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ ขั้นตอนการดำเนินงาน ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การนั้นๆ
2. มิติทางความรับผิดชอบส่วนบุคคล (Individual Responsibility) หมายถึง การรับรู้เกี่ยวกับความรับผิดชอบ ความเข้าใจ และการตัดสินใจในงานที่ตนปฏิบัติ
3. มิติการให้รางวัลและการลงโทษ (Reward and Punishment) หมายถึง การรับรู้ทางด้านการให้รางวัลและการถูกลงโทษภายใต้สถานการณ์ของการทำงาน โดยการให้รางวัลนั้นดีกว่าการลงโทษ ซึ่งการให้รางวัลจะเป็นสิ่งกระตุ้นทางด้านความสำเร็จในการทำงานและความผูกพัน ลดความหวาดกลัวและความล้มเหลวในการทำงาน
4. มิติทางความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and Support) หมายถึง การรับรู้ถึงความสัมพันธ์ภายในองค์การ และรับรู้ถึงการให้ความสำคัญทางด้านการส่งเสริมและช่วยเหลือในการปฏิบัติงานทั้งจากผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน

5. มิติทางความเสี่ยงและการยอมรับความเสี่ยง (Risk and Risk Taking) หมายถึง การรับรู้เกี่ยวกับความเสี่ยงในการปฏิบัติงานและความท้าทายในงาน

6. มิติความขัดแย้งและการยินยอมให้มีการขัดแย้ง (Conflict and Tolerance for Conflict) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ถึงความแตกต่างของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเน้นการแก้ปัญหามากกว่าการเพิกเฉยไม่เอาใจใส่

7. มิติมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง (Performance Standards and Expectations) หมายถึง การรับรู้ถึงความสำคัญและมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน

8. มิติทางความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและการจงรักภักดีต่อกลุ่ม (Organizational Identity and Group Loyalty) หมายถึง การรับรู้ถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียว การรับรู้ถึงความเป็นมิตร ความอบอุ่นและการสนับสนุนซึ่งกันและกัน

กิบสัน (Gibson) ได้ประมวลความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การตามตารางต่อไปนี้ (ธำรงค์ศักดิ์ เจริญสุข. 2526 : 198 - 20)

ตารางแสดงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ

ทฤษฎี / แนวความคิด	การให้ความสำคัญ	แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ
การบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)	การบริหารงานมีวิธีที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว	การจัดแบ่งหน่วยงานและการกำหนดสายงานบังคับบัญชาไปสู่การทำงานที่ประสิทธิภาพ
ทฤษฎีของวูดวาร์ (Woodward) ลอว์เรนซ์ (Lawrence) และลอช (Lorsch)	ความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยีโครงสร้างและการปฏิบัติงาน	โครงสร้างขององค์การและเทคโนโลยีกำหนดบรรยากาศองค์การ
ทฤษฎีไซเบอร์เนติก (Cybernetics)	มนุษย์สามารถควบคุมและปรับปรุงสภาพแวดล้อม	ข้อมูลมีอิทธิพลต่อบรรยากาศในการปฏิบัติงาน
ตัวแบบการจัดช่วงการบังคับบัญชาของล็อกฮีด (Lockheed of Control Model)	ขอบเขตหรือช่วงของการบังคับบัญชา	ใช้มาตรประเมินค่าขององค์ประกอบสำคัญ เช่น ระดับของการฝึกอบรม สภาพแรงงาน

ตารางแสดงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ (ต่อ)

ทฤษฎี / แนวความคิด	การให้ความสำคัญ	แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ
การกระจายอำนาจ (Decentralization)	การกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้กับหน่วยปฏิบัติ	การมอบงาน อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบขึ้นอยู่กับความไว้วางใจ ความเชื่อมั่นของบุคคล
ระบบ 4 ของไลเกิร์ต (Likert system 4)	กระบวนการกลุ่ม ซึ่งจะสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสาร การจูงใจ	บรรยากาศองค์การแบบปรึกษาหารือนำไปสู่ภาคปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ
การเพิ่มภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำงาน (Job Enrichment)	ปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานและความพึงพอใจของบุคคล	ส่งเสริมบรรยากาศที่สนองตอบบุคคลในด้านความรับผิดชอบการยอมรับและโอกาสในความก้าวหน้า
การบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)	การบริหารงานที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว	การจัดแบ่งหน่วยงานและการกำหนดสายงานบังคับบัญชาไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ

ที่มา : ชำรงศักดิ์ เจริญสุข (ม.ป.ป.) บรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษาเขตการศึกษา. 6 : 19 - 20.

กลุ่มของแคมเบลล์ และบีทตี้ (Cambell and Beaty) และกลุ่มของ พริทชาร์ด และ คาราซัค (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2535 : 330 ; อ้างอิงจาก Pritchard; & Kara sick 1973) ได้เสนอมิติของบรรยากาศองค์การ ดังนี้

1. โครงสร้างของงาน (Task Structure) ซึ่งหมายถึง ความมากน้อยของวิธีการ (Methods) ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
2. ความสัมพันธ์ระหว่างการให้รางวัลและการลงโทษ (Reward - Punishment Relationship) หมายถึงความมากน้อยในการให้รางวัล เช่น การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่งซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของผลงานและความดีความชอบ แทนที่จะพิจารณาจากความอาวุโส หรือความชอบพออื่นๆ
3. การรวมอำนาจการตัดสินใจ (Decision Centralization) คือ ความมากน้อยของการส่งมอบอำนาจการตัดสินใจไว้กับผู้บริหารระดับสูง

4. การเน้นการบรรลุเป้าหมาย (Achievement Emphasis) เป็นความปรารถนาของคนในองค์กรที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

5. การให้ความสำคัญของการอบรมพัฒนา (Training and Development Emphasis) หมายถึงความมากน้อยของการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาที่เหมาะสม ความมั่นคงและความเสี่ยง (Security and Risk) ความมากน้อยของแรงกดดันต่างๆ ที่ทำให้เกิดความรู้สึกไม่มั่นคงของบุคลากรในองค์กร

6. การเปิดเผยและการป้องกันตนเอง (Openness and Defensiveness) หมายถึงความมากน้อยของการที่บุคลากรในองค์กรพยายามปกปิดความผิด แทนที่จะติดต่อคบหากันอย่างเปิดเผยและร่วมมือร่วมใจ

7. สถานภาพและขวัญ (Status and Morale) เป็นความรู้สึกของบุคลากรในองค์กรว่าเป็นองค์กรที่ดีและเหมาะสมที่เขาจะทำงานด้วย

8. การยอมรับและการส่งกลับข้อมูล (Recognition and Feedback) หมายถึงการที่บุคคลรับรู้ว่ามีผู้บังคับบัญชาคิดอย่างไรต่อการปฏิบัติงานของเขา และการได้รับการสนับสนุนหรือคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา

(2) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารงานบุคคล ซึ่งมีนักวิชาการท่านต่างๆ ได้ให้ความหมายไว้ดังต่อไปนี้

จตุรงค์ เกียรติกำจาย (2537 : 7) การบริหารงานบุคคล คือ กระบวนการจัดการพนักงานในที่ทำงาน ในทางปฏิบัติงานสามารถสรุปลักษณะของการจัดการบุคคล โดยประกอบด้วยบุคคลที่ดำเนินงานได้หลายระดับ องค์กรส่วนใหญ่ตั้งแผนกบุคคลขึ้นโดยเฉพาะเพื่อให้การสนับสนุนแก่ผู้บริหาร มีการใช้เทคนิคการบริหารเฉพาะอย่างหลายรูปแบบในงานบุคคลกร ข้อปฏิบัติในการบริหารงานบุคคลขององค์กรหนึ่งอาจแตกต่างจากอีกองค์กรหนึ่ง

เสนาะ ตีเยาว์ (2535 : 7) กล่าวไว้ว่า การบริหารงานบุคคล คือ การจัดระเบียบและดูแลบุคคลให้ทำงาน เพื่อให้บุคคลใช้ประโยชน์และความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุด อันเป็นผลทำให้องค์กรอยู่ในฐานะได้เปรียบทางด้านการแข่งขันและได้รับผลงานมากที่สุด รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งแต่ระดับสูงสุดและต่ำสุดรวมตลอดถึงการดำเนินการต่างๆ อันเกี่ยวข้องกับคนทุกคนในองค์กรนั้น

อวยชัย ชบา; และคณะ (2540 : 5) ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล ว่าเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกันเป็นลูกโซ่ ตั้งแต่การวางแผนนโยบายการกำหนดแผนและความต้องการด้านบุคลากร การสรรหา การเลือกสรร การพัฒนา การกำหนดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล การ

ประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย และการพ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร

ไowanชีวิข (สมชาย หิรัญกิตติ. 2542 : 9 ; อ้างอิงจาก Ivancevich. 1998. Human Resource Management. P. 708.) ให้ความหมาย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นหน้าที่หนึ่งขององค์การ ซึ่งทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดจากการใช้พนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ และเป้าหมายเฉพาะบุคคลในการสรรหา การคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรขององค์การมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์การให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข

อำนาจ แสงสว่าง (2540 : 2) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือการจัดการบุคลากรในองค์การโดยให้ความสำคัญในศักดิ์ศรีแห่งความเป็นคนและต้องทำให้บุคลากรเหล่านั้นได้รับผลประโยชน์อย่างเหมาะสม นอกจากนั้นจะต้องเอาใจใส่ดูแลในเรื่องความต้องการทั้งหลายของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงานจะก่อให้เกิดผลสำเร็จ และความเจริญก้าวหน้าในการดำเนินงานขององค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (2537 : 7) กล่าวถึงความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า หมายถึงภารกิจของผู้บริหารทุกคน (และผู้ชำนาญการด้านบุคลากรโดยเฉพาะ) ที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

แกรม, เอช.ที. และ เบเนตต์ อาร์ (Gram, H.T.; & Bennett R. 1995 : 147) กล่าวว่า การจัดการบุคคล หมายถึง การจัดการส่วนหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับงานของบุคคล ความสัมพันธ์ในองค์การ จุดมุ่งหมายคือการพัฒนาคนไม่ว่าจะเป็นชายหรือหญิง ซึ่งมีส่วนในการยกระดับองค์การ ไม่ว่าจะเป็นการทำงานคนเดียวหรือการทำงานเป็นทีม โดยได้รับการสนับสนุนจากการให้ประสบความสำเร็จ

แฮริส มิเชล (Harris Michael. 1997 : 3) ให้ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ว่าเป็นการกำหนดนโยบายลักษณะการจัดการทำงานในองค์การ เช่น การอบรมพนักงานให้มีความรู้ในงาน พัฒนาพนักงานให้มีทักษะมากขึ้น การให้ผลตอบแทนอย่างเหมาะสม รวมถึงสวัสดิการต่างๆ เช่น การประกันภัย หรือเงินชดเชยเมื่อเลิกจ้าง ซึ่งในองค์การใหญ่จะมีแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แต่ในองค์การเล็กๆ จะไม่มี

วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

อำนาจ แสงสว่าง (2540 : 4) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะต้องอาศัยวัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ของการจัดการ

ทรัพยากรมนุษย์ให้มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์การ วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ด้านสังคม (Societal Objectives) องค์การจะต้องมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความรับผิดชอบต่อด้านคุณธรรมและสังคม ขจัดและระงับการดำเนินการที่ผิดทั้งด้านคุณธรรมและสังคม

2. วัตถุประสงค์ด้านองค์การ (Organizational Objectives) การจัดการทรัพยากรมนุษย์เกิดขึ้นเพื่อช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่มีส่วนช่วยสร้างองค์การตามวัตถุประสงค์ ดังนั้น การจัดตั้งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่ในการรับใช้องค์การ

3. วัตถุประสงค์ด้านหน้าที่ (Functional Objectives) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ช่วยรักษาระดับการตอบสนองความต้องการองค์การได้อย่างเหมาะสม จะพบว่าเมื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์กระทำไปอย่างไม่รอบคอบและไม่สามารถตอบสนองความต้องการขององค์การได้ ก็จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์ได้ง่าย จึงเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์

4. วัตถุประสงค์ด้านบุคคล (Personal Objectives) เพื่อช่วยให้บุคลากรได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายของแต่ละบุคคล ในระยะยาวความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคลากรทุกคนจะมีส่วนช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์การ การทำให้บุคลากรได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมาย ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีมาตรการในการสร้างและสงวนรักษามูลค่าที่ดีไว้ โดยการทำให้มีการจูงใจให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน มิฉะนั้นประสิทธิภาพในการทำงานและความพอใจในการทำงานของบุคลากรจะมีแต่ลดลงอยู่ตลอดเวลา ในที่สุดบุคลากรก็จะต้องลาออกจากองค์การไปสมัครเข้าทำงานกับองค์การอื่นที่ดีกว่าอย่างแน่นอน

พะยอม วงศ์สารศรี (2537 : 8) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีวัตถุประสงค์อยู่ 3 ประการ คือ

1. สอนความต้องการทางสังคม (Society's requirements) ด้วยการคำนึงถึงสิทธิและประโยชน์พิเศษของบุคคลในสังคม และตระหนักถึงความสำคัญของกฎหมาย ระเบียบ และพระราชบัญญัติต่างๆ รวมทั้งสภาพการว่างงานที่เกิดขึ้นในสังคม

2. ตระหนักถึงความคาดหวังทางด้านการบริหารหรือการจัดการ (Management's expectations) โดยปกติฝ่ายบริหารคาดหวังให้องค์การเจริญเติบโต ให้ผลผลิตขององค์การเพิ่มปริมาณสูงขึ้น ดังนั้น งานที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรคำนึงคือ การวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประเมินผล และการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์แสวงหาวิธีการที่ดีคัดเลือกคนที่เหมาะสมเข้ามาในองค์การ

3. สมองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน (Employee's needs) ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องตระหนักว่าคนไม่ใช่เครื่องจักร แต่คนมีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึก ฉะนั้นกิจกรรมต่างๆ ที่คิดจะดำเนินการควรเป็นกิจกรรมที่เข้าใจในการทำงาน ซึ่งผลที่ได้รับขั้นสุดท้ายคือ ความเจริญเติบโตขององค์กร

กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ณัฐพันธ์ เขจรันท์ (2542 : 9) กล่าวถึง หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลของงานทรัพยากรมนุษย์สามารถจำแนกได้ดังต่อไปนี้

1. การวางแผนทรัพยากรบุคคล การวางแผนมีส่วนช่วยสะท้อนภาพอนาคต เพื่อให้เกิดแนวทางและความกระจ่างแก่ผู้ปฏิบัติ ตลอดจนช่วยลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากความไม่แน่นอนของสถานการณ์
2. การจ้างงาน การสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่สุดให้เข้าร่วมงานกับองค์กร เป็นหน้าที่ที่สำคัญประการหนึ่งของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล
3. การจัดการด้านตำแหน่งงาน เมื่อมีบุคลากรใหม่เข้าร่วมงานกับองค์กร หน่วยงานทรัพยากรบุคคลต้องดำเนินการรับและบรรจุบุคคลให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ถูกกำหนด
4. การฝึกอบรมและการพัฒนา ปัจจุบันการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องถือเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะทำให้องค์กรสามารถเจริญเติบโตอย่างมั่นคง มีการพัฒนาที่ยั่งยืน และสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว
5. การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ หน่วยงานต้องทำการประเมินค่า (Job Evaluation) ศึกษาเปรียบเทียบ และกำหนดอัตราค่าจ้างภายในองค์กรให้เป็นไปอย่างเสมอภาคและยุติธรรม
6. การธำรงรักษา การที่แต่ละองค์กรจะสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรแต่ละคนจนมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต้องมีค่าใช้จ่ายทางตรงและทางอ้อม การที่องค์กรต้องสูญเสียบุคลากรไปก่อนระยะเวลาที่สมควรนับเป็นการสูญเสียค่าใช้จ่ายโดยไม่จำเป็น ดังนั้นหน่วยงานทรัพยากรบุคคลต้องมีหน้าที่สำคัญที่จะต้องธำรงรักษาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรอย่างเต็มใจ เต็มความสามารถ และเป็นระยะเวลานาน
7. ระเบียบวินัย หน่วยงานทรัพยากรบุคคลมีหน้าที่รักษากฎเกณฑ์ ระเบียบ และข้อบังคับขององค์กรให้เป็นไปตามที่กำหนด
8. แรงงานสัมพันธ์ หน่วยงานทรัพยากรบุคคลต้องจัดการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กร พนักงาน และสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรตั้งแต่ รัฐบาล สมาคมวิชาชีพ สมาคมแรงงานและกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปอย่างราบรื่น

9. กิจกรรมอื่น การจัดการทรัพยากรบุคคลเป็นงานที่มีขอบเขตกว้างขวาง ดังนั้น นอกจากหน้าที่ต่างๆ แล้ว หน่วยงานทรัพยากรบุคคลอาจต้องเกี่ยวข้องกับกิจกรรมอื่นๆ เช่น การให้คำปรึกษา แนะนำ หรือบริการพิเศษแก่บุคลากร การให้บริการสังคม เป็นต้น

สมชาย หิรัญภิตติ (2542 : 10) กล่าวถึง กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ว่าเป็น การปฏิบัติตามนโยบายในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ หรือ เป็นกิจกรรมการออกแบบเพื่อสร้างความร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource Planning) เป็นกระบวนการสำรวจความต้องการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ได้จำนวนพนักงานที่มีทักษะที่ต้องการ และสามารถจัดหาได้เมื่อจำเป็นต้องใช้ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนที่ช่วยให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในอนาคต ดังนี้ (1) การพยากรณ์ความต้องการพนักงานที่มีคุณสมบัติต่างๆ (2) การเปรียบเทียบความต้องการกับกำลังแรงงานในปัจจุบัน (3) การกำหนดจำนวนและรูปแบบของพนักงานที่จะสรรหาเข้ามาหรือจำนวนที่จะต้องออกจากงาน

2. การสรรหาบุคคล (Recruitment) เป็นกลุ่มกิจกรรมขององค์การซึ่งใช้เพื่อจูงใจให้ผู้สมัครที่มีความสามารถและมีทัศนคติที่องค์การต้องการมาสมัครในตำแหน่งงานที่เหมาะสม เพื่อช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ การคัดเลือก (Selection) เป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์การและเหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการโดยคัดเลือกจากกลุ่มผู้สมัคร

3. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and development) การฝึกอบรม (Training) เป็นกระบวนการที่มีระบบเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมพนักงานให้มีทิศทางซึ่ง สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การหรือเป็นกิจกรรมเพื่อให้ผู้เรียนรู้เกิดความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับงานในปัจจุบัน การทำให้พนักงานมีความรู้มีการพัฒนาในการปฏิบัติงานเพื่อไปใช้ในปัจจุบันหรืออนาคต

4. ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่นๆ (Compensation and benefits) ผลตอบแทน (Compensation) เป็นรางวัลทั้งหมดที่พนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับงาน ประกอบด้วย ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจ และผลประโยชน์อื่นๆ ส่วนผลประโยชน์ (Benefits) เป็นรางวัลหรือส่วนเพิ่มที่พนักงานได้รับ ซึ่งเป็นผลจากการจ้างงานและตำแหน่งภายในองค์การ เช่น การประกันชีวิต และสุขภาพ การท่องเที่ยว ค่ารักษาพยาบาล การแบ่งกำไร แผนการรักษา การให้ส่วนลดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของบริษัท

5. ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and health) ความปลอดภัย (Safety) เป็นความคุ้มครองพนักงานจากอุบัติเหตุในการทำงาน สุขภาพ (Health) เป็นสภาพทางด้านร่างกาย จิตใจ และสังคม

6. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and labor relations) พนักงาน (Employee) เป็นสิ่งแวดล้อมที่ผู้บริหารต้องคำนึงอย่างยิ่งเพราะงานจะสัมฤทธิ์ผลได้ก็มาจาก

พนักงานลูกจ้างนั่นเอง แรงงานสัมพันธ์ (Labor relations) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มพนักงาน (สหภาพแรงงาน) และนายจ้าง (ฝ่ายจัดการ)

7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) เป็นกระบวนการประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน โดยการวัดและเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เช่น การบันทึกผลลัพธ์ และการติดต่อสื่อสารกลับไปยังพนักงาน ซึ่งเป็นกิจกรรมระหว่างผู้บริหารโดยตรงและพนักงาน

(3) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา

มีความสนใจมุ่งที่การศึกษาวิธีที่ทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นกระทำอะไรบ้าง มอบหมายงานอย่างไร ติดต่อสื่อสารและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร ซึ่งพฤติกรรมผู้นำของผู้ที่ได้แสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงาน ย่อมมีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมผู้นำที่ดีและเหมาะสมจะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพึงพอใจ จนทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

อรุณ รักธรรม (2527 : 36) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำมีความสำคัญยิ่งต่อการปฏิบัติงานร่วมกันในบริษัท ในอันที่จะมุ่งพิจารณาถึงด้านความเป็นมนุษย์ และความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

พฤติกรรมผู้นำจึงเป็นเครื่องมือที่จำเป็นและมีความสำคัญในการกำหนดทิศทางการเคลื่อนไหวของทรัพยากรทั้งหลายในบริษัท โดยผู้นำจะทำหน้าที่ชี้แนะ ควบคุม สั่งการ ตลอดจนวางแผนและกำหนดเป้าหมายของบริษัทโดยส่วนรวม สมพงศ์ เกษมสิน (2526 : 46) ได้กล่าวไว้ว่า การพิจารณาผู้นำจากพฤติกรรมของผู้นำจะสะท้อนให้เห็นสภาพการณ์อันแท้จริงของบริษัท อันเกิดจากการเป็นผู้นำโดยตรงซึ่งจะทำให้ทราบถึงสัมพันธภาพของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาทัศนคติและท่าที ตลอดจนขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในบริษัท การศึกษาพฤติกรรมผู้นำจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญยิ่งอันจะเป็นแนวทางในการนำมาซึ่งความสำเร็จในการบริหารงาน

ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ

พฤติกรรมผู้นำ คือ พฤติกรรมใด ๆ ที่บุคคลได้รับมอบหมายเป็นพิเศษหรือได้รับการแต่งตั้งขึ้น กระทำการแสดงออก หรือพฤติกรรมผู้นำ เป็นพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ซึ่งทำให้กลุ่มบุคคลดำเนินการไปในทิศทางที่ต้องการร่วมกัน

ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 204) ได้ให้ความหมายว่าพฤติกรรมผู้นำ (Leadership Behavior) หมายถึง แบบของพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้ที่มีความเหมาะสม ที่ผู้นำควรจะทำเพื่อเอาใจผู้ใต้บังคับบัญชา

พีระ ชัยศิริ (2537 : 14) ให้ความหมายของคำว่าพฤติกรรมผู้นำ ว่าเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาถึงความสามารถในการนำกลุ่มเพื่อดำเนินกิจกรรมต่างๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนด

จากความหมายดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกของผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา ที่มีผลทำให้ได้รับความไว้วางใจ สัมครใจ และเต็มใจที่ทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

การศึกษาความเป็นผู้นำตามแนวการศึกษาด้านพฤติกรรมผู้นำ หรือทฤษฎีความเป็นผู้นำ ไม่ใช่การปรากฏตัวออกมาของบุคคลใดบุคคลหนึ่งในฐานะผู้นำมีจุดมุ่งหมายแบบของความเป็นผู้นำใช้ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งตามหลักพื้นฐานของทฤษฎีนี้ จะมีพฤติกรรมผู้นำอยู่ 2 แบบ คือ พฤติกรรมมุ่งงาน กับพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงานยึดถืองานเป็นสำคัญเหนือสิ่งอื่นใด มุ่งหวังผลงานทำงานและผลผลิตสูงสุด โดยไม่คำนึงความสัมพันธ์ที่ดีที่จะมีระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนในด้านผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์จะยึดถือจิตใจเป็นสำคัญเน้นในความเห็นอกเห็นใจ ความนับถือ และความอบอุ่นในความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

การศึกษาที่เกี่ยวกับผู้นำตามทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ ที่มีความสำคัญและควรกล่าวถึงก็คือ การศึกษาค้นคว้าที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ และมหาวิทยาลัยมิชิแกน นอกจากนั้นยังมีผลงานการศึกษาของนักวิชาการทางด้านการบริหาร เช่น ไลเกอร์ท เบลค & มุตัน เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด ได้ศึกษาถึงแบบความเป็นผู้นำที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานของกลุ่มมีประสิทธิภาพมากที่สุด และเป็นผลให้เกิดมีรูปแบบการสร้างภาวะผู้นำตามทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำนี้อยู่หลายรูปแบบด้วยกัน ซึ่งส่วนนี้ นับว่ามีความสำคัญสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้ คือ

ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำตามลักษณะของการใช้อำนาจ

เป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำอย่างจริงจังเป็นครั้งแรก เป็นการศึกษาวิจัยของ Lippitt และ White ภายใต้การควบคุมดูแลของ Lawin แห่งมหาวิทยาลัยไอโอวาเมื่อปี ค.ศ. 1940 ผลการวิจัยนี้ ถือว่าเป็นการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือแหล่งที่มาของการใช้อำนาจของผู้นำตามอำนาจหน้าที่ เพื่อบังคับบัญชาสั่งการต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำตามลักษณะวิธีการทำงาน

เป็นการศึกษาพฤติกรรมการทำงานของบุคคลที่มีฐานะเป็นผู้นำ ซึ่งโดยทั่วไปจะพิจารณาจากลักษณะวิธีการทำงานซึ่งแบ่งออกเป็น 4 แบบ (ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 93 - 94) คือ

2.1 ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ ในการปฏิบัติงานของผู้นำแบบนี้จะยึดถือระเบียบแบบแผนไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง มักจะใช้หลักระมัดระวังและยึดถือระเบียบไว้มาก่อน โดยการติดต่อสื่อสารจะเป็นแบบสื่อสารทางเดียว

2.2 ผู้นำแบบบงการ ผู้นำแบบนี้ทราบแต่วิธีออกคำสั่งแต่อย่างเดียว แต่ไม่รู้จักวิธีสอนแนะนำการทำงาน ขาดการใช้มนุษยสัมพันธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นแบบสื่อสารจากบนลงล่าง

2.3 ผู้นำแบบจูงใจ ผู้นำแบบนี้นิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาในการทำงาน แสดงความคิดเห็น การติดต่อสื่อสารเป็นแบบสื่อสารสองทาง

2.4 ผู้นำแบบร่วมใจ การปฏิบัติงานของผู้นำแบบนี้นิยมการปรึกษาหารือและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ยึดหลักการประนีประนอมและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership)

จากการศึกษาวิจัยของ เบอร์นี เบส (Burns Bass) ได้ทำการแบ่งผู้นำออกเป็น 2 ประเภท ตามกลวิธีที่ใช้ คือ (Bounds, Georgory M.; Dobin, Georgory H.; & Fowler, Oscar S. 1995 : 413 - 419)

1. ผู้นำเพื่อการแลกเปลี่ยน (Transaction Leadership)
2. ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ผู้นำเพื่อการแลกเปลี่ยน (Transaction Leadership) ลักษณะผู้นำเพื่อการแลกเปลี่ยนจะสนับสนุนการใช้วิธีการแลกเปลี่ยนในสิ่งที่เป็นความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาและรางวัลตอบแทน เพื่อโน้มน้าวและผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเป้าหมายแล้วก็จะได้รับสิ่งนั้นๆ ผู้นำเพื่อการแลกเปลี่ยนจะประสบผลสำเร็จได้ เนื่องจากผู้ตามจะได้สิ่งที่เขาต้องการโดยที่เมื่อสามารถบรรลุเป้าหมายที่ผู้นำได้วางไว้ การเป็นผู้นำประเภทนี้จึงเน้นที่การตอบสนองซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ตัวอย่างทฤษฎีผู้นำเพื่อการแลกเปลี่ยนได้แก่ ทฤษฎีของ Ohio State Leadership Studies, Leader Grid, Fiedler's Contingency Model, Situational Leadership Model, Path - Goal Theory of Leadership, Vroom - Yetton Model และ Contingency Theories ซึ่งทฤษฎีของการเป็นผู้นำ โดยส่วนมากจะเน้นที่การแลกเปลี่ยนนี้เช่นกัน การเป็นผู้นำเพื่อการแลกเปลี่ยนหากใช้อย่างเหมาะสมแล้ว จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ นั่นคือ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำตามความต้องการของหัวหน้าเพราะรู้ว่าถ้าทำเช่นนั้นได้แล้ว ทำให้พวกเขาจะได้สิ่งที่เขาต้องการ

ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) อย่างไรก็ตาม เบสได้กล่าวถึงผู้นำอีกประเภทหนึ่งที่แตกต่างและพิเศษกว่าผู้นำทั่วไป นั่นคือ สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ “เกิดเป้าหมาย” คือลักษณะผู้นำแบบ “ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง” โดยที่ผู้นำแบบนี้จะใช้วิธีการในการเป็นผู้นำที่ให้การสนับสนุนการ “เปลี่ยนแปลง” โดยใช้ วิสัยทัศน์ การจูงใจ และความห่วงใยชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง ในการเป็นสิ่งผลักดันและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของพวกเขา ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำประเภทนี้จะถูกชักจูงให้ทำงานตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์โดยไม่ได้นิ่งนอนใจถึงผลประโยชน์ของตนเอง ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตื่นตัวกับเป้าหมายของบริษัทและพยายามค้นหาทางที่จะ

ทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น พวกเราจะทุ่มเทให้กับเป้าหมายของบริษัทอย่างจริงจังทีเดียวเหมือนกับเป็นเป้าหมายของพวกเขา

ความแตกต่างระหว่างการเป็นผู้นำเพื่อการแลกเปลี่ยนและการเป็นผู้นำแบบเพื่อการเปลี่ยนแปลง ผู้นำเพื่อการแลกเปลี่ยนจะสนับสนุนการใช้วิธีการแลกเปลี่ยนเพื่อโน้มน้าวและผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎหมาย โดยแลกกับสิ่งที่เป็นที่ต้องการของเขาและให้รางวัลตอบแทน ขณะที่ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงจะสนับสนุนวิธีการใช้การโน้มน้าว ใช้วิสัยทัศน์ สร้างแรงจูงใจ และความอาทรห่วงใยผูกพันอย่างจริงจัง เป็นตัวผลักดันการแสดงถึงพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยอาจยกตัวอย่างเปรียบได้กับพฤติกรรมนักเรียนหนังสือของคุณเองในการเรียนวิชาต่างๆ ส่วนใหญ่คุณมักจะศึกษาดำรงต่างๆ เพราะเป็นเนื้อหาวิชาบังคับ และเพื่อให้ทำข้อสอบได้ ซึ่งผลสอบวิชาเหล่านี้ก็มีผลต่อเกรดเฉลี่ยในผลการศึกษาของคุณ ซึ่งทำยที่สุดแล้วก็จะไปมีผลต่อโอกาสในการหางานในอนาคตด้วย นี่คือนิสัยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำแบบเน้นการแลกเปลี่ยนรู้สึกเช่นกัน การจูงใจนั้นเป็นเรื่องภายนอกเห็นได้ชัดเจน นั่นคือ ผู้ใต้บังคับบัญชาถูกจูงใจให้ปฏิบัติงานเพื่อให้ได้รางวัลบางอย่างตามที่บริษัทหรือหัวหน้าได้กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม ในบางครั้งคุณอาจจะเลือกศึกษาดำรงบางเรื่องเพียงเพราะมันเป็นเรื่องที่คุณสนใจเป็นส่วนตัว การสอบหรือการได้คะแนนดีเป็นสาเหตุรองลงไป หรือบางครั้งคุณอาจจะศึกษาดำรงพวกนั้น แม้คุณจะไม่ต้องลงทะเลเบียนเรียนวิชาเหล่านั้นด้วยซ้ำ ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลงจะรู้สึกแบบเดียวกันนี้ ผู้นำประเภทนี้จะดึงเอาแรงจูงใจจากภายในของผู้บังคับบัญชาแต่ละบุคคลมาใช้ และทำให้พวกเขาเกิดความรู้สึกที่ว่า “ผลงานที่ได้มีคุณค่าต่อตัวของเขาเองยิ่งกว่าผลประโยชน์รางวัลใดๆ ที่ได้รับจากบริษัท ทำให้พวกเขาเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ของบริษัท ตามที่ผู้นำของเขาได้วาดวางไว้ และมีวิสัยทัศน์เดียวกันนี้ร่วมกับบริษัท ตลอดจนมีความต้องการเห็นมันบรรลุผลสำเร็จ

ในบางกรณี ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงนี้ อาจทุ่มเทให้กับวิสัยทัศน์ที่ว่านี่มากจนเกินขอบเขต ดังนั้นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยความมีจรรยาบรรณในการเป็นผู้นำสูงด้วย มิฉะนั้นพฤติกรรมผู้นำประเภทนี้จะกลายเป็นการล่อลวงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามโดยไม่รู้ตัวเลย ยกตัวอย่างเช่น กรณีลัทธิทางศาสนา หรือกลุ่มทางการเมืองที่มีความคิดเห็นรุนแรง มักจะมีผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจรรยาบรรณหรือเจตนาของผู้นำเหล่านี้จะต้องศึกษาต่อไป

รูปแบบพฤติกรรมของผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง

รูปแบบพฤติกรรมของผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมี 4 ประการ ดังนี้

1. ความสามารถของผู้บังคับบัญชา จะเน้นที่การมีวิสัยทัศน์และรู้จักหน้าที่ และเมื่อพวกเขาแสดงความห่วงใยต่อผู้อื่น คนเหล่านั้นก็จะรับวิสัยทัศน์และภาระหน้าที่เหล่านั้นมาเป็นของตนเอง ผู้นำประเภทนี้จะเป็นที่ยอมรับนับถือ และไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ใช้ความสามารถในการโน้มน้าวใจคน ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มในการพูด กระตือรือร้นและมองคนในแง่ดี รวมทั้งสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของเขาได้อย่างน่าติดตาม

3. ใช้วิธีการกระตุ้นความคิด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการแก้ไขผลงานที่ไม่ดีหรือในการวางแผนอนาคตพวกเขาจะพยายามกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีมุมมองใหม่ๆ จุดประกายความคิดสร้างสรรค์ และมุ่งเน้นให้ใช้สมองและรู้จักแก้ปัญหาได้โดยตัวของพวกเขาเอง โดยหัวหน้าหรือผู้นำจะใช้วิธีการซึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา คิดทบทวนและทดสอบสมมุติฐานด้วยตนเองแทนการสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำ

4. มีความหวังใญ่ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนอย่างเฉพาะเจาะจง ผู้นำประเภทนี้จะเอาใจใส่ดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างใกล้ชิด ทำให้แต่ละคนรู้สึกมีคุณค่า ยิ่งไปกว่านั้นพวกเขาจะพยายามอบรมแนะนำและให้คำติชมที่ง่ายต่อการยอมรับและเข้าใจ อันเหมาะสมต่อการพัฒนาตนเอง

วิธีการเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง

ลักษณะของผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่บรรยายไว้ข้างต้น คุณอาจคิดว่าคงมีคนที่มีคุณสมบัติเหล่านี้อยู่ไม่กี่คนในโลกเท่านั้น เป็นความจริงที่ว่าบางคนเกิดมาด้วยความสามารถที่จะเป็นผู้นำแบบเพื่อการเปลี่ยนแปลงได้สูงกว่าคนอื่นๆ แต่การวิจัยในระยะหลัง พบว่ามีวิธีการในการปฏิบัติตนหลายอย่างที่เราสามารถนำมาใช้พัฒนาการเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง การที่จะมีเสน่ห์ดึงดูดน่าเชื่อถือได้ คุณจะต้องมีวิสัยทัศน์ หรือว่าคุณอยากจะให้บริษัทของคุณเป็นอย่างไร อยู่ในระดับไหนในอนาคต เป็นที่น่าแปลกใจที่ผลการวิจัยมักชี้ให้เห็นว่ามีหัวหน้าไม่กี่คนเท่านั้นที่มีวิสัยทัศน์ให้กับทีมงานของตน และกลุ่มหัวหน้าที่มีวิสัยทัศน์ไม่กี่คนเท่านั้นส่วนมากไม่สามารถทำให้ทีมงานมีวิสัยทัศน์ร่วมกับตนได้

วิสัยทัศน์นี้มาจากไหน หาก你不คิดถึงอนาคต คุณไม่สามารถมีวิสัยทัศน์ได้เลย เมื่อคุณสร้างวิสัยทัศน์ของคุณขึ้นมาแล้ว จงพยายามประกาศวิสัยทัศน์ของคุณให้บ่อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะใช้การเปรียบเทียบและการยกตัวอย่างเพื่ออธิบายวิสัยทัศน์ในคำพูดง่ายๆ สามารถเปลี่ยนแปลงบริษัททั้งบริษัทได้ เช่น “คุณคืองานชิ้นแรก” ของฟอร์ด หรือ “มุ่งสู่ความคิดดีเลิศโดยไม่ย่อท้อ ของเล็คซัส” เป็นต้น

นอกเหนือจากการประกาศวิสัยทัศน์ของคุณแล้ว คุณต้องพยายามโน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาของคุณด้วยการตั้งคำถามในทุกโอกาสที่เป็นไปได้ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาของคุณชี้ให้เห็นปัญหานั้น ก็ให้เขาเห็นได้ทันที แต่ให้คำถามที่จะกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของคุณรู้จักประเมินความคิดนั้นตามวิสัยทัศน์ของคุณ เช่น บอกว่า “นั่นเป็นความคิดที่ดีนะ แต่เราจะปรับปรุงให้มันดีขึ้นอีกได้ไหมเพื่อเพิ่มคุณค่าของสิ่งที่เราจะให้แก่ลูกค้าของเรานั้น”

ยิ่งไปกว่านั้น คุณจะต้องเป็นคนมองโลกในแง่ดีอยู่ตลอดเวลา เพราะถ้าคุณไม่มีความกระตือรือร้นกับวิสัยทัศน์ของคุณข้างหน้าแล้ว คุณจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตื่นตัวได้อย่างไร หัวหน้าบางคนคิดว่าการเดินไปมาตามโต๊ะเพื่อจุดประกายแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชานั้นเป็นการเสียท่าและไม่มีระดับ ดังที่มีหัวหน้าบางคนบอกคนทำวิจัยว่า “ผมไม่ได้จ้างผู้ใต้บังคับบัญชามาเป็นเชียร์ลีดเดอร์ซักหน่อย” นั้นแสดงให้เห็นชัดว่าหัวหน้าบางคนไม่เข้าใจบทบาทของตนเองเลย

คุณต้องมีความห่วงใยผู้ใต้บังคับบัญชาของคุณด้วย ซึ่งข้อนี้จะไม่สามารถแลกแลกทำตอบตาได้ ถ้าคุณมีความห่วงใยจากใจจริง พวกเขาจะรับรู้ความจริงนั้นได้ และมักจะให้ความร่วมมือกับคุณตามไปด้วย คุณกำลังขอให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งการเปลี่ยนแปลงทุกอย่างมักจะก่อให้เกิดความไม่สบายใจ และต้องมีการเสี่ยงเกิดขึ้น ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาของคุณไม่รู้ลึกถึงความห่วงใยชีวิตการเป็นอยู่ของพวกเขาอย่างแท้จริงแล้ว พวกเขาจะยอมลงมือทำตามไปตามวิสัยทัศน์นั้น

คุณต้องเต็มใจที่จะให้อำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของคุณ นั้นหมายถึงอิสระ และให้คุณยืดหยุ่นในการแปลความหมายของวิสัยทัศน์ของคุณในการทำงานประจำวัน ให้ยืดหยุ่นเพื่อให้เขารู้จักคิดอะไรใหม่ๆ หาหนทางใหม่ที่จะสร้างสรรค์ในขั้นตอนการทำงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ถ้าคุณสามารถขยายวิสัยทัศน์ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของคุณได้สำเร็จ คุณจะต้องประหลาดใจกับการเปลี่ยนแปลงในการทำงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาของคุณเสนอและปฏิบัติ

ข้อแนะนำสุดท้ายสำหรับการเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจเป็นข้อที่ยากที่สุดคือ คุณจะต้องเต็มใจที่จะเสี่ยง ผู้ใต้บังคับบัญชาของคุณจะคอยจับตามองคุณ คอยสังเกตว่าคุณยึดมั่นในวิสัยทัศน์ของคุณจริงหรือไม่ ถ้าคุณถอยเสียตั้งแต่ครั้งแรกที่คุณเจอปัญหา ผู้ใต้บังคับบัญชาของคุณจะเริ่มไม่มั่นใจว่าคุณจะยึดมั่นและทุ่มเทให้กับวิสัยทัศน์ที่คุณกล่าวอ้างมาจริง ผู้นำในบริษัทส่วนมากไม่ยอมเสี่ยงเพราะมักยึดแนวคิดที่ว่า “ปลอดภัยไว้ก่อน” นั่นก็คือ เชื่อว่า การหลีกเลี่ยงความผิดพลาดและความล้มเหลวเป็นทางเดียวที่จะได้รับความชมเชยและเลื่อนขั้น การเลือกเส้นทางที่ปลอดภัยนี้เองที่เป็นการปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์ บางบริษัทถึงขนาดตั้งรางวัล “ล้มเหลวดีเด่น” ไว้เพื่อให้พนักงานกล้าที่จะเสี่ยง โดยมอบของรางวัลให้แก่ผู้ที่ “ล้มเหลว” ซึ่งก็หมายถึงพนักงานที่มีความคิดใหม่ขึ้นมาและพยายามผลักดันให้สำเร็จจนสุดความสามารถแต่ไม่ประสบความสำเร็จ การประกาศให้ผู้อื่นทราบและชื่นชมความล้มเหลวนี้เป็นวิธีการกระตุ้นให้ผู้นำคนอื่น ๆ กล้าที่จะเสี่ยง

ลักษณะเด่น 10 ประการของผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง

1. มีวิสัยทัศน์และถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจและเข้ามามีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์นั้นได้
2. แสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงความกระตือรือร้นของตนเองต่อวิสัยทัศน์ที่แสดงออกมาและให้ความเชื่อว่าวิสัยทัศน์สามารถเป็นจริงได้
3. สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชากล้าตัดสินใจและหาวิธีแก้ไข

4. สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดทบทวนเกี่ยวกับความคิดและปัญหาที่เกิดขึ้นใหม่
5. มีพฤติกรรมการกระทำที่เป็นแบบฉบับที่ดีในการเป็นผู้นำที่ดีให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตาม
6. แสดงออกถึงความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จสูงตามที่หัวหน้าคาดหวังได้
7. แสดงออกว่าหัวหน้าพร้อมที่จะสนับสนุนและช่วยเหลือตลอดเวลา
8. มีความตั้งใจที่รับฟังความคิดเห็น ความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา
9. มอบหมายงานที่ท้าทายแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
10. แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงผลการทำงาน (Feedback) ถ้าทำดีก็แสดงถึงความชื่นชม ถ้าทำผิดก็ชี้แจงให้ทราบเพื่อแก้ไขต่อไป

วอเรน เบนนิส (Warren Bennis) กล่าวไว้ว่าผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงจะทำให้บริษัทประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพสูงกว่าที่คาดหวังไว้ เพราะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงจะสนับสนุนเรื่องรูปแบบที่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม การให้ความร่วมมือและการประสานงานกัน โดยที่ผู้นำประเภทนี้จะเดินเป็นเส้นขนานคือต่างจากผู้นำที่บ้าอำนาจที่แสดงออกให้เห็นว่าฝ่ายหนึ่งคือผู้นำ อีกฝ่ายหนึ่งคือผู้ตาม ขณะเดียวกันเดมมิง (Deming) ก็ตระหนักเช่นกันว่าผู้นำไม่สามารถทำให้เกิดคุณภาพโดยรวมต่อบริษัทได้ โดยผ่านการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเกรงกลัวหรือผ่านระบบการควบคุมและสั่งการ (Deming, W.E. 1986)

(4) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ปีเตอร์สันและเพลอาแมน (วนิดา ลิมจิตสมบุญ. 3536 : 48, อ้างอิงจาก Peterson; & Plowman) ได้กล่าวว่า ความหมายของคำว่าประสิทธิภาพในการบริหารงานด้านธุรกิจในความหมายอย่างแคบว่า หมายถึง การลดต้นทุนในการผลิต และในความหมายอย่างกว้างขวางหมายถึง คุณภาพ (Quality) ของการมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) และความสามารถ (Competence and Capacity) ในการผลิตการดำเนินงานทางด้านธุรกิจที่ถือว่ามีประสิทธิภาพสูงนั้น ก็เพื่อสามารถผลิตสินค้าหรือบริการในปริมาณ และคุณภาพที่ต้องการในเวลาที่เหมาะสมและต้นทุนน้อยที่สุดเมื่อคำนึงถึงสถานการณ์และข้อผูกพันทางการเมืองที่มีอยู่ ดังนั้นแนวความคิดของคำว่าประสิทธิภาพของด้านธุรกิจในที่นี้จึงมีองค์ประกอบ 5 อย่าง คือ ต้นทุน (Cost) คุณภาพ (Quality) ปริมาณ (Quantity) เวลา (Time) และวิธีการ (Method) ในการผลิต

จอห์น ดี.มิลเลท (เทพศักดิ์ บุญยรัตน์พันธ์. 2536 : 14-15; อ้างอิงจาก John D. Millet) ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิภาพว่า หมายถึงผลการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงาน ซึ่งความพึงพอใจหมายถึง ความพึงพอใจในการให้บริการประชาชน โดยพิจารณาจาก

1. การให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน (equitable service)
2. การให้บริการรวดเร็วทันเวลา (Timely service)
3. การให้บริการอย่างเพียงพอ (ample service)
4. การให้บริการอย่างต่อเนื่อง (continuous service)
5. การให้บริการอย่างก้าวหน้า (Progression service)

เฮอร์เบิร์ต เอ. ไชมอน (วนิดา ลิ้มจิตสมบุญ. 2536 : 53 อ้างอิงจาก Herbert A. Simon) กล่าวว่าถ้าจะพิจารณางานใดมีประสิทธิภาพสูงสุดให้ดูความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับ ผลผลิต (Output) ที่ได้รับออกมา ซึ่งสรุปได้ว่าประสิทธิภาพเท่ากับผลผลิต

และถ้าเป็นการบริหารราชการและองค์กรของรัฐก็บวกกับความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Satisfaction) เข้าไปด้วย ซึ่งเขียนเป็นสูตรได้ดังนี้

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

$$E = \text{ประสิทธิภาพของงาน (Output)}$$

$$O = \text{ผลผลิตหรือผลงานที่ได้รับออกมา (Output)}$$

$$I = \text{ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรทางการบริการที่ใช้ไป (Input)}$$

$$S = \text{ความพึงพอใจในผลงานที่ผ่านมา (Satisfaction)}$$

ที.เอ. ไรอัน และ พี.ซี สมิตซ์ (เทพศักดิ์ บุญยรัตน์พันธ์. 2536 : 14 – 15; อ้างอิงจาก T.A. Ryan; & P.C. Smith) ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพของบุคคล (Human Efficiency) ว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ในแง่บวก กับสิ่งที่ทุ่มเทและลงทุนให้กับงาน ซึ่งประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น ความพยายาม กำลังงาน กับผลลัพธ์ได้รับจากงานนั้น

ไรอัน และ สมิตซ์ (Ryan; & smith. 1954 : 276) ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพของบุคคล (Human efficiency) ไว้ว่า เป็นความสัมพันธ์ในแง่บวกกับสิ่งที่ทุ่มเทให้กับงาน ซึ่งประสิทธิภาพในการทำงานนั้นมองจากแง่มุมของการทำงานของแต่ละบุคคล โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับสิ่งที่ให้กับงาน เช่น ความหมาย กำลังงาน กับผลลัพธ์ได้รับจากงานนั้น

กิบสัน (Gibson. 1979 : 50) กล่าวถึงประสิทธิภาพหมายถึง อัตราส่วนของผลผลิต (Output) ต่อตัวป้อน (Input) เกณฑ์การวัดประสิทธิภาพรวมถึงผลตอบแทนจากการลงทุนหรือทรัพย์สิน ค่าใช้จ่ายต่อหน่วย (Unit Cost) ค่าสูญเสียและค่าสูญเปล่า การใช้ทรัพยากรต่ำกว่าขีดความสามารถ (Downtime) อัตราการใช้สอย เป็นต้น เกณฑ์การวัดประสิทธิภาพจะต้องเป็นอัตราส่วน เช่น อัตราส่วนของผลประโยชน์ต่อค่าใช้จ่าย (Ratios of benefit to cost)

คาทา และ คาห์น (Kata ; & Kahn. 1978 : 38) ได้เห็นว่าประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง การบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยมีการฝึกอบรมประสบการณ์ ความรู้สึกผูกพันเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร

วูดค็อก (Woodcoch. 1989 : 116) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการทำงานที่มีประสิทธิภาพว่าการทำงานร่วมกันบุคลากรจะต้องมีพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงออกถึงคุณลักษณะสำคัญ 11 ประการ เรียกว่า “Building Blocks” คุณลักษณะดังกล่าวประกอบด้วย

1. มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (Clear Objectives and Agreed Foal) วัตถุประสงค์คือจุดมุ่งหมายของการปฏิบัติงานที่ใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานขององค์กรที่ต้องการทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ การที่บุคลากรมีวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ชัดเจนตรงตามเป้าหมายของบริษัทจะทำให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายที่ได้ตั้งไว้

2. ความเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา (Openness and Confrontation) ความเปิดเผยต่อกันของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญต่อการทำงานร่วมกัน การทำงานที่มีประสิทธิภาพบุคลากรจะต้องกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา จะต้องกล้าเผชิญหน้าช่วยแก้ปัญหาอย่างเต็มที่และจริงใจ การทำงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องมองไปที่ความเชื่อถือว่ามีความเข้าใจซึ่งกันและกัน สามารถพูดคุยกันแล้วไม่เกิดปัญหาต่อตนเอง การทำความเข้าใจซึ่งกันและกันหมายถึงการที่บุคคลหนึ่งพยายามทำความเข้าใจในพฤติกรรม ทักษะ และความต้องการ ของบุคคลอื่น ๆ เพื่อให้เกิดการให้อภัย รู้จักผ่อนสั้นผ่อนยาวในการปฏิบัติงานต่อกัน ทั้งนี้เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันทำงานได้เป็นอย่างดี โดยมีการเรียนรู้เกี่ยวกับบุคคลอื่นในด้านความต้องการ ความคาดหวัง ความชอบ/ไม่ชอบ ความรู้ความสามารถ ความสนใจ จุดเด่น จุดด้อย และอารมณ์ ซึ่งธรรมชาติของคนโดยทั่วไปแล้วจะมีความแตกต่างกันไปไม่ว่าจะเป็นความรู้สึก ความสนใจ นิสัยยากรู้ยากเห็น และความไม่ชอบการควบคุมอย่างใกล้ชิด

3. การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน (Support and Trust) การสนับสนุนและไว้วางใจกันโดยธรรมชาติแล้วจะต้องไปด้วยกัน เพราะถ้าปราศจากอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วไม่สามารถจะได้รับความสำเร็จอย่างดีที่สุดด้วย ถ้าบุคลากรไม่มีความรู้สึกว่าเขาจะต้องปกป้องงานที่เขารับผิดชอบ การทำงานก็จะขาดประสิทธิภาพ คนเราไม่อาจจะในครอบครัหรือในที่ทำงานด้วยกันก็ตาม ไม่เคยที่จะแสดงความรู้สึกตรงไปตรงมาและเปิดเผยนอกเสียจากเขาเหล่านั้นรู้สึกว่าคุณอื่น ๆ แสดงอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผยเท่า ๆ กัน

4. ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (Cooperation and Conflict) ความร่วมมือก็คือ การที่แต่ละคนเมื่อได้รับมอบหมายและพร้อมที่จะเกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกันพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ทุกคนจะแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ เพราะทุกคนมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สามารถพูดได้อย่างตรงไปตรงมา

4.1 การสร้างความร่วมมือกับบุคคลอื่น ในการสร้างความร่วมมือเพื่อความเข้าใจซึ่งกันและกันจะมีบุคคลอยู่สองฝ่ายคือ ผู้ขอความร่วมมือ และผู้ให้ความร่วมมือ ความร่วมมือจะเกิดขึ้นได้เมื่อฝ่ายผู้ให้เต็มใจและยินดีจะให้ นับว่าเป็นเรื่องสำคัญ เพราะว่าเป็นเรื่องของจิตใจ ผู้ให้อาจไม่เต็มใจด้วยเหตุผลต่าง ๆ คือ ขาดผลประโยชน์ ไม่อยากให้คนอื่นได้ดีกว่า สัมพันธภาพระหว่างผู้ขอและผู้ให้ไม่ดี วัตถุประสงค์ของทั้งสองฝ่ายไม่ตรงกัน ไม่เห็นด้วยกับวิธีการทำงาน ขาดความพร้อมที่

จะร่วมมือ งานที่ขอความร่วมมือนั้นเสี่ยงภัยมากเกินไปเพราะความไม่รับผิดชอบต่องานของส่วนร่วม

4.2 วิธีแก้ความขัดแย้ง การแก้ความขัดแย้งเป็นเรื่องของทักษะของแต่ละคน ในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งของการทำงานใช้วิธีการแก้ปัญหาาร่วมกัน ไม่พูดในลักษณะที่แปลความหรือมุงตัดสินความ ไม่พูดในเชิงวิเคราะห์ไม่พูดในลักษณะที่ถือไฟเหนือกว่า หรือพูดในลักษณะที่ทำให้ผู้อื่นเจ็บปวด พยายามพูดหาประเด็นความขัดแย้งโดยไม่กล่าวโจมตีว่าใครผิดใครถูก อย่ายึดมั่นในจุดมุ่งหมายและความคิดของตนฝ่ายเดียว อาศัยบุคคลที่สามารถช่วยเหลือถ้าเห็นว่าจะเป็นประโยชน์

5. กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม (Sound Working and Decision Procedure) การทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้น จะคิดถึงผลงานเป็นอันดับแรก ส่วนวิธีการทำงานเป็นอันดับรองลงมา อย่างไรก็ตามก่อนที่จะตัดสินใจนั้นจุดมุ่งหมายควรต้องมีความชัดเจน และสมาชิกทุกคนมีความเข้าใจอย่างดี จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนเป็นหัวใจสำคัญนั้นเพราะความสามารถป้องกันการใช้ใจผิด และสามารถป้องกันการโต้เถียงกันในการตัดสินใจสั่งการ บุคลากรที่ดีจะมีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลอย่างรวดเร็วและอธิบายเพื่อหาทางเลือกต่างๆ ได้ถูกต้อง การตัดสินใจสั่งการเป็นกระบวนการขั้นพื้นฐานของการบริหารงานอย่างไรก็ตามมีบ่อยครั้งที่มีการปฏิบัติไม่ดีเกิดขึ้น เช่น การตัดสินใจในระดับสายงานผิดพลาด มีข้อมูลไม่สมบูรณ์ เพื่อให้การตัดสินใจที่ดีมีระเบียบที่ชัดเจนและยืดหยุ่น ซึ่งสมาชิกทุกคนต้องเข้าใจและยึดมั่นในหลักการการเห็นพ้องต้องกัน ในกระบวนการตัดสินใจ ปัจจัยนี้ค่อนข้างจะใกล้เคียงกับโครงสร้างและบทบาทของทีมงาน ถ้าบุคลากรไม่สามารถปฏิบัติตามขอบเขต กฎเกณฑ์พื้นฐานร่วมกันได้ จะรู้สึกว่าไม่มีอำนาจและสูญเสียความเชื่อมั่นในตนเอง ซึ่งเกิดขึ้นในทุกระดับขององค์กร ผู้ที่รู้สึกว่าไม่มีอำนาจจะมีนิสัยของการแตกแยก เพื่อที่จะมีโอกาสควบคุมภายในทีมงาน การตัดสินใจขึ้นอยู่กับความเห็นพ้องต้องกันก็ใช้ว่าจะเหมาะสมเสมอไป การเห็นพ้องต้องกันอย่างแท้จริง หมายความว่า ผู้ร่วมงานควรจะรู้สึกว่าเขาได้รับการรับฟังและเข้าใจ วิธีนี้จะทำได้ง่าย ถ้าสมาชิกแต่ละคนรู้สึกเป็นอิสระในการพูดอย่างเปิดเผย และจะมีประโยชน์มากกว่าหากบรรดาหัวหน้าทีมงานสามารถแบ่งปัญหากับพวกเขาเองและทีมงาน เพื่อที่จะรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีมงานทุกๆ คนจะต้องพอใจอย่างน้อยที่สุดพวกตนก็มีโอกาสมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและรู้สึกว่าสามารถช่วยเหลือการตัดสินใจได้

6. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) การทำงานโดยทั่วไปแล้วไม่มีทีมงานไหนต้องการผู้นำที่ถาวร หน่วยงานที่พัฒนาแล้วจะถูกเปลี่ยนภาวะผู้นำให้เป็นไปตามสถานการณ์ หมายความว่า จะมีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันเป็นผู้นำภายในกลุ่มตลอด เพราะการทำงานที่ดีนั้นจะต้องดึงความสามารถของบุคคลออกมา มิใช่ผู้นำเป็นผู้ทำเสียเอง ผู้นำที่ดีควรเป็นคนชี้แนะประเด็นสำคัญ อีกประการหนึ่งที่ทำให้ได้ผลงานมากที่สุดก็คือ การมอบหมายงาน (Delegation) การมอบหมายงานไม่เพียงแต่จะทำให้ผู้บริหารมีเวลาสำหรับคิดแก้ปัญหาอื่นๆ เท่านั้น แต่ยังเป็นการพัฒนาการบริหารอีกด้วย หน่วยงานใดไม่มีการมอบหมายงาน หน่วยงานนั้นมักจะมี

ผลงานน้อย ดังนั้นการไม่มอบหมายงานจึงเป็นอุปสรรคอย่างหนึ่งสำหรับการบริหารงาน การที่ไม่มีการมอบหมายงานหรือมีการมอบหมายงานในระดับต่ำอาจมีสาเหตุจากการขาดความเชื่อมั่นในลูกน้อง การขาดเวลาสำหรับการพัฒนาบุคลากรหรือเกิดจากความกลัวผลที่จะเกิดตามมาจากการมอบหมายงาน สำหรับสมาชิกของทีมงานที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้นำต้องพร้อมที่จะให้อำนาจหน้าที่เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย

7. การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีในการทำงาน (Regular Review) ทีมงานที่ดีไม่เพียงแต่จะดูจากลักษณะของทีม และบทบาทที่มีอยู่ในองค์กรเท่านั้น แต่ต้องดูวิธีการทำงานด้วยการทบทวนงานจะทำให้บุคลากรได้เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ทำ รู้จักคิด ปรับปรุงวิธีการ ซึ่งการทบทวนงานนั้นมีหลายวิธี และทุกวิธีจะเกี่ยวข้องกับการได้รับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของแต่ละคนหรือของทีมโดยส่วนรวม

8. การพัฒนาตนเอง (Individual Development) การทำงานที่มีประสิทธิภาพจากการพัฒนาทักษะต่าง ๆ ของแต่ละคน ซึ่งการกระทำเช่นนี้จะได้ผลดีขึ้น ขณะเดียวกันประสิทธิภาพของทีมจะมากขึ้นถ้าหากหน่วยงานได้ให้ความสนใจต่อการพัฒนาทักษะของแต่ละคนหรือทีม การพัฒนาบุคลากรในองค์กรมักจะมองในเรื่องทักษะและความรู้ที่แต่ละคนมีอยู่ แล้วก็ทำการฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น แต่การทำงานภาคปฏิบัติจำเป็นต้องอาศัยตัวแปรหลายอย่างไม่เพียงแต่คำนึงถึงทักษะความรู้เท่านั้น ได้มีผู้ให้ข้อสังเกตว่าประสิทธิภาพในการทำงานของคนเรานั้นมี 2 ลักษณะคือ มีประสิทธิภาพในการทำงานสูง และมีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ ปกติแล้วไม่มีใครเลยสามารถที่จะเป็นช่างใดช่างหนึ่งของแต่ละลักษณะได้ทั้งหมด อย่างไรก็ตามทีมที่มีประสิทธิภาพต้องเรียนรู้ที่จะใช้ประโยชน์จากคุณลักษณะดังกล่าว และการสนับสนุนให้สมาชิกของทีมที่มีประสิทธิภาพน้อยกว่าได้เลื่อนไปสู่ความมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น

9. ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม (Sound Inter-group Relation) ในการทำงานร่วมกัน แม้ว่าทีมงานจะมีคุณลักษณะที่ดีเพียงใด แต่ถ้าหากขาดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่มหรือระหว่างบุคคลในกลุ่มแล้ว ความสำเร็จของการทำงานก็จะมีอุปสรรค ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะดังนี้

- 9.1 แนใจว่าการกระทำและการตัดสินใจของทีมได้รับการสื่อสารและความเข้าใจ
- 9.2 สมาชิกในทีมพยายามที่จะเข้าใจความคิดเห็นของคนอื่น เข้าใจปัญหาและอุปสรรคของฝ่ายอื่นๆ และยื่นมือเข้าช่วยเหลือเมื่อจำเป็น
- 9.3 ค้นหาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพร่วมกับฝ่ายอื่นๆ อย่างต่อเนื่อง
- 9.4 ไม่เป็นผู้ที่มีความแข็งกระด้าง ตื้อรั้น
- 9.5 พยายามนำความคิดเห็นของคนอื่นในทีมมาพิจารณาเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- 9.6 มีความเข้าใจในความแตกต่างของมนุษย์ และพยายามใช้ประโยชน์จากความแตกต่างนั้น

10. การกำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างชัดเจน (Balanced Roles) สมาชิกในทีมแต่ละคนจะต้องมีความเข้าใจบทบาทของตนเอง มีการจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ ทุกคนต้องรู้ว่าใครทำหน้าที่อะไร เพื่อกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในทีมที่แสดงออกให้ชัดเจน เหมาะสมกับตำแหน่งที่รับผิดชอบอยู่

บทบาทแบ่งได้ 2 ประเภท ดังนี้

10.1 บทบาทตามหน้าที่ (บทบาทเฉพาะ) เช่น นาย ก.เป็นผู้จัดการ บทบาทของนาย ก. ก็เป็นผู้จัดการทำหน้าที่ตัดสินใจ สั่งการ ควบคุมงานภายในสาขา

10.2 บทบาททั่วไป เป็นการแสดงพฤติกรรมตามความคาดหวังของบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น การมาทำงานตรงตามเวลา การรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นๆ การให้ความเคารพ นับถือ ผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าผู้สูงกว่า ฯลฯ

11. การติดต่อสื่อสารที่ดี (Good Communication) จะต้องมีการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหาร (ผู้บังคับบัญชา) กับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมปฏิบัติงานอย่างเปิดเผย (Openness) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการสื่อสารหรือแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสารจึงต้องอาศัยศิลปะในการถ่ายทอดข้อความ คือ ต้องหาวิธีหยังความต้องการ อารมณ์ ความรู้สึกของผู้ร่วมงานทุกคน เพื่อจะได้ถ่ายทอดข้อมูลต่างๆ เช่น คำพูด กิริยาท่าทาง สีหน้า แววตา ภาษาเขียน สัญลักษณ์หรือสื่อมวลชน เป็นต้น ถ้าหาใช้สื่อที่เป็นคำพูด ผู้พูดต้องใช้ศิลปะในการพูดหรือการเขียน ย่อมมีอิทธิพลต่อการสื่อสารทั้งสิ้น การสื่อสารที่ไม่ดีจะก่อให้เกิดความเข้าใจไม่ตรงกัน ซึ่งนำไปสู่ความขัดแย้งหรือความล้มเหลวในการทำงาน

กู๊ด (Good. 1973 p.193) ให้ความหมายของประสิทธิภาพว่า หมายถึง ความสามารถที่ทำให้เกิดความสำเร็จ ความปรารถนาโดยใช้เวลาและความพยายามเล็กน้อยก็สามารถให้ผลงานที่สำเร็จได้อย่างสมบูรณ์

ภรณ์ กิริติบุตร (2529 : 110-116) ได้กล่าวถึงแนวความคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์การว่าเป็นการแสดงถึงอัตราส่วนระหว่างค่าใช้จ่าย และผลประโยชน์ซึ่งเกิดขึ้นในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การโดยคำนึงว่าจำเป็นจะต้องใช้ปัจจัยหรือตัวป้อนต่างๆ เช่น วัตถุดิบ เงิน คน จึงจะบรรลุเป้าหมายหรือระดับของผลผลิตที่ต้องการ ทั้งนี้การวัดประสิทธิภาพเป็นการวัดเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างปัจจัย ซึ่งเป็นตัวป้อนที่ใช้กับผลผลิตที่ได้รับ

ความคิดดังกล่าวจึงสรุปว่า ประสิทธิภาพ คือ พฤติกรรมความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อคุณภาพของงานที่บุคคลนั้นใช้ความพยายามที่จะกระทำให้ดีที่สุดภายใต้มาตรฐานที่กำหนด

ภิญโญ สาร (2517 : 272) ให้ความหมายของประสิทธิภาพว่า “เมื่อใดผลการกระทำเกิดขึ้นมากกว่าการบรรลุผลตามเป้าหมาย และผลอันนั้นเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา ไม่เป็นที่พอใจ เราเรียกการกระทำนั้นว่าไม่มีประสิทธิภาพ แต่ถ้าผลของการกระทำอันไม่ปรารถนา และไม่เป็นที่พอใจเกิดขึ้นเหมือนกัน แต่เป็นเรื่องไม่สำคัญและเล็กน้อย เราก็นับว่าการกระทำนั้นยังมี “ประสิทธิภาพ”

ธงชัย สันติวงศ์ (2537 : 22) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ว่าเป็นการวัดต้นทุนของทรัพยากรเทียบกับผลงานที่ทำได้คือ อัตราส่วน Output/Inputs (O/I) และ ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง การวัดผลงานที่ทำได้เทียบกับเป้าหมาย ถ้าหากว่า สามารถทำได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้แสดงว่าการทำงานมีประสิทธิภาพสูงสุด

อมร รักษาสัตย์ (2522 : 20) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพ คือ อัตราส่วนระหว่างการลงทุนลงแรงไปทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งกับผลที่ได้รับจากการลงทุนลงแรงนั้น

วีระพล สุวรรณนันต์ (อ้างในสุดจิต จันทรประทีน 2524 : 9) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ประสิทธิภาพ” ไว้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การกระทำใดๆ เพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่ง และภายใต้จำนวนงบประมาณที่จำกัด กิจกรรมใดสามารถก่อให้เกิดผล (output) สูงสุดเราเรียก กิจกรรมนั้นว่าเป็นกิจกรรมที่มีประสิทธิภาพ

สวัสดิ์ ภูทอง (ประพันธ์ สุริหาร. 2533 : 23; อ้างอิงจาก สวัสดิ์ ภูทอง. 2536 : 13) ได้ให้ความหมายว่าการทำงานที่ต้องการให้ได้ประโยชน์สูงสุด และการที่จะพิจารณาว่างานใดมีประสิทธิภาพ หรือไม่แน่นอนพิจารณาได้จากผลงานที่ประหยัดเงิน ประหยัดแรงงาน ประหยัดเวลา และคนปฏิบัติงานมีความพึงพอใจ

ดิน ปรัชญพฤทธิ; และ ไกรยุทธ ธีรตยาคินันท์ (2534 : 12-14) พบว่าความหมายของ ประสิทธิภาพ อาจแบ่งได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1. ประสิทธิภาพจากแง่มุมของค่าใช้จ่าย (Input cost or allocation efficiency) หมายถึง การใช้ต้นทุนน้อยกว่าผลลัพธ์ หรือการใช้ต้นทุนอย่างคุ้มค่า หรือการทำให้มากขึ้นโดยมีการสูญเสียน้อยลง

2. ประสิทธิภาพจากแง่มุมของกระบวนการบริหาร (Process efficiency) หมายถึง การทำงานด้วยวิธีการหรือเทคนิคที่สะดวกสบายกว่าเดิม หรือทำงานด้วยความรวดเร็ว หรือการทำงานที่ถูกต้องตามระบบระเบียบขั้นตอนของทางราชการ

3. ประสิทธิภาพจากแง่มุมของผลลัพธ์ (Output efficiency) หมายถึงการทำงานที่มีผลกำไรหรือการทำงานให้ทันเวลา หรือการทำงานอย่างมีคุณภาพ หรือการสร้างความปลอดภัยให้เกิดขึ้นในบรรดาข้าราชการด้วยกันหรือการทำงานให้สัมฤทธิ์ผล

ศิริวรรณ เสรีรัตน์; ปริญ ลักษิตานนท์; และ สมชาย หิรัญกิตติ (2538 : 91 - 92) ได้ให้ความหมายไว้ในตัวหนังสือศัพท์การบริหารว่า

ประสิทธิภาพ (Efficiency) มีหลายความหมาย คือ

1. ความสามารถในการผลิตผลลัพธ์ที่ต้องการ ด้วยการใช้พลังงาน เวลา วัสดุ หรือปัจจัยอื่นๆ ต่ำที่สุด

2. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่นำเข้า (Input) และผลที่ออกมา (Output) เพื่อสร้างให้เกิดต้นทุนสำหรับทรัพยากรต่ำสุด

3. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษามุ่งศึกษาเฉพาะมิติความพึงพอใจของผู้เข้ารับบริการ และเนื่องจากการจัดเก็บภาษีเป็นบริการสาธารณะ ดังนั้นผู้ศึกษาจึงนำเสนอแนวคิดเพิ่มเติม 2 เรื่อง คือ แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจและแนวคิดเกี่ยวกับการให้บริการสาธารณะ

บรรยงค์ โตจินดา (2542 : 34) ได้ให้ความหมาย ประสิทธิภาพ หมายถึง การจัดการที่มีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ทำงานให้เป็นผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ มีความประหยัดทั้งเงินและทรัพยากรต่างๆ และผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจ

ทิพาดี เมฆสุวรรณ (2538 : 2) ได้ให้ความหมาย ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลผลิตและประสิทธิภาพ โดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติ ตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณา คือ

1. ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต (Input) ได้แก่ การใช้ทรัพยากรด้านการเงิน คนวัสดุ เทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด
2. ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร (Process) ได้แก่ การทำงานที่ถูกต้องได้มาตรฐาน รวดเร็วและใช้เทคนิคที่สะดวกขึ้นกว่าเดิม
3. ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพ เกิดประโยชน์ต่อสังคมเกิดผลกำไร ทันทเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงาน และการบริหารเป็นที่พอใจของลูกค้า หรือผู้มารับบริการ

ชุบ กาญจนประกร (2502 : 40) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพไว้คล้ายคลึงกับการบริหารด้านธุรกิจแต่เป็นการบริหารงานในระบบราชการ และบวกกับความพึงพอใจไว้ด้วย กล่าวคือ ประสิทธิภาพเป็นแนวคิดหรือความมุ่งหมายปรารถนาในการบริหารงานในระบบประชาธิปไตย ในอันที่จะให้การบริหารราชการได้ผลสูงสุด คุ่มกับการที่ได้ใช้จ่ายเงินภาษีอากรในการบริหารงานของต่างประเทศ และจะต้องก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ประชาชน

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2531 : 86) กล่าวว่าประสิทธิภาพของการบริหารงาน จะเป็นเครื่องชี้ถึงความเจริญก้าวหน้า หรือความล้มเหลวขององค์การ งานที่สำคัญของการบริหารองค์การก็คืองานในหน้าที่การบริหาร ซึ่งจะเหมือนกันเป็นสากล ไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดใดมีจุดประสงค์ใดจะเป็นเครื่องมือช่วยในการบริหารงานหรือการจัดการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารที่ชาญฉลาดจะต้องเลือกการบริหารที่เหมาะสมกับองค์กรของตนในสถานการณ์ต่างๆ และนำไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรมากที่สุด

อุทัย หิรัญโต (2525 : 123) กล่าวว่า คำว่า “ประสิทธิภาพ” ในวงการธุรกิจ หมายถึง การจัดการที่ได้รับผลกำไร หรือขาดทุน สำหรับในการบริหารงานราชการในทางปฏิบัติวัดประสิทธิภาพได้ยากมาก วิธีวัดประสิทธิภาพที่ใช้ในวงราชการ จึงรวมถึงผลการปฏิบัติงานที่ยังไม่เกิดความพึงพอใจ และประโยชน์แก่มวลมนุษย์ (Human satisfaction and benefit produced) ดังนั้น ประสิทธิภาพในทางราชการ จะต้องพิจารณาถึงคุณค่าทางสังคม จึงไม่จำเป็นต้องประหยัดหรือมีกำไรเพราะงานบางอย่างถ้าจะทำอย่างประหยัด อาจไม่มีสิทธิภาพก็ได้ นอกจากนี้การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องพิจารณาคำว่า “ประสิทธิผล” ประกอบด้วยคำว่าประสิทธิผล (Effective)

หมายถึงผลสำเร็จของการบริหารที่บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ได้รับเท่านั้นลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลคือ การบรรลุเป้าหมายแต่การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพคือ การใช้ทรัพยากรการบริหารอย่างประหยัด เกิดผลรวดเร็ว โดยการนำเวลา (Time) เข้ามาพิจารณาด้วย

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 30) ได้กล่าวถึงแนวคิด Haring Emerson ที่เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการทำงานให้มีประสิทธิภาพในหนังสือ The Twelve Principles of Efficiency ซึ่งได้รับการยกย่องและกล่าวขวัญกันมาก โดยมีหลัก 12 ประการดังนี้คือ

1. ความเข้าใจและกำหนดแนวความคิดในการทำงานให้กระจ่าง
2. ให้หลักสามัญสำนึกในการพิจารณาความน่าจะเป็นของงาน
3. คำปรึกษาแนะนำต้องสมบูรณ์ถูกต้อง
4. รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน
5. ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม
6. การทำงานต้องเชื่อถือได้ มีสมรรถภาพและมีการลงทะเบียบไว้เป็นหลักฐาน
7. งานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึง
8. งานสำเร็จทันเวลา
9. ผลงานได้มาตรฐาน
10. การดำเนินงานสามารถยึดเป็นมาตรฐานได้
11. กำหนดมาตรฐานที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการฝึกสอนงานได้
12. ให้บำเหน็จรางวัลแก่งานที่ดี

ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพ

สำหรับแนวความคิดในเรื่องปัจจัยที่สำคัญในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพหรือปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานนั้น มีนักทฤษฎีหลายท่านได้ทำการศึกษาและสรุปเป็นปัจจัยต่างๆ ที่น่าสนใจดังนี้

روبบินส์ (Robbins. 1998 : 28) ได้เสนอตัวแบบจำลองของพฤติกรรมขององค์กร (Basic OB Model) โดยแสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องในระดับต่างๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน โดยروبบินส์ได้แบ่งระดับภายในองค์กรออกเป็น 3 ระดับ คือ 1. ระดับรายบุคคล (Individual Level) 2. ระดับกลุ่ม (Group Level) 3. ระดับระบบองค์กร (Organization Systems Level) โดยระดับรายบุคคลจะเป็นระดับพื้นฐานขององค์กร ซึ่ง Model ที่روبบินส์นำเสนอจะแสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลในแต่ละระบบขององค์กร โดยปัจจัยเหล่านั้นเปรียบเหมือนกระบวนการที่จะมาแปลงผลตัวแปรที่เราป้อนเข้าไป (Human Input) และผลที่แสดงออกมา (Human Output) คือ สิ่งที่องค์กรได้รับ สำหรับตัวแปรเบื้องต้นตาม Model นี้ ประกอบด้วย 1. ลักษณะทางชีวสังคม (Biographical Characteristics) อันหมายถึง อายุ เพศ และสถานภาพสมรส 2. บุคลิกภาพ

(Personality) 3. ค่านิยมและทัศนคติ (Values and Attitudes) 4. ความสามารถ (Ability) ตัวแปรดังกล่าวเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลที่มีติดตัวมาตั้งแต่เริ่มเข้าสู่องค์กร โดยในระดับรายบุคคลนี้มีปัจจัยอื่นๆ เข้ามาเกี่ยวข้องคือ การรับรู้ (Perception) แรงจูงใจ (Motivation) และการเรียนรู้รายบุคคล (Individual Learning) ทั้งหมดเป็นสาเหตุของรูปแบบการตัดสินใจรายบุคคล (Individual Decision Making) ที่ส่งผลในระดับกลุ่มต่อไป

รอบบินส์กล่าวว่า กลุ่มไม่ใช่แค่การรวมกันของรายบุคคล เช่นเดียวกันกับองค์กรก็ไม่ใช่แค่การรวมกันของกลุ่มเช่นกัน แต่ทั้ง 2 ระดับยังมีปัจจัยต่างๆ เพิ่มเข้ามา ในระดับกลุ่มประกอบด้วยรูปแบบการสื่อสาร (Communication) ลักษณะภาวะผู้นำ (Leadership) ระดับของความขัดแย้ง (Conflict) ความสัมพันธ์ของกลุ่ม (Group Relations) ในระดับองค์กรประกอบด้วยนโยบาย และการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Policies and Practices) อันหมายถึง กระบวนการสรรหา (Selection Processes) โปรแกรมฝึกอบรม (Training Programs) และแบบแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal Method) ผลที่เกิดขึ้นจากกระบวนการในทั้ง 3 ระดับ ประการหนึ่งก็คือประสิทธิภาพในการทำงาน อย่างไรก็ตามถึงแม้จะมีปัจจัยต่างๆ มากมายในองค์กร แต่สิ่งสำคัญก็คือตัวแปรที่เราป้อนเข้าไปในกระบวนการเหล่านั้น จึงกล่าวได้ว่าประสิทธิภาพในการทำงานเปรียบเหมือนผลลัพธ์ที่ออกมา (Human Output) จะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของบุคคล ซึ่งเปรียบเหมือนสิ่งที่เราป้อนเข้าไป (Human Input) โดยลักษณะเฉพาะดังกล่าวคือลักษณะทางชีวสังคม บุคลิกภาพ ค่านิยม และทัศนคติ และความสามารถส่วนบุคคล

เบกเกอร์ และ นูฮาเซอร์ (Becker; & Neuhauser. 1975 : 94) ได้เสนอตัวแบบจำลองที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร (Model of Organization Efficiency) โดยเขากล่าวว่าประสิทธิภาพขององค์กรจะพิจารณาถึงทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ ที่เป็นปัจจัยนำเข้าและผลผลิตขององค์กรคือ บรรลุเป้าหมายแล้ว องค์กรในฐานะที่เป็นองค์กรระบบเปิด (Open System) ยังมีปัจจัยประกอบอีก ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรมีความซับซ้อนต่ำ (Low Task Environment Complexity) หรือมีความแน่นอน (Certainly) มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติในการทำงานขององค์กรอย่างละเอียดถี่ถ้วนแน่ชัด จะนำไปสู่ความประสิทธิภาพขององค์กรมากกว่า องค์กรที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานยุ่งยากซับซ้อนสูงขึ้น หรือมีความไม่แน่นอน

2. การกำหนดระเบียบปฏิบัติให้ชัดเจน เพื่อเพิ่มผลการทำงานที่มองเห็นได้มีผลทำให้ประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นด้วย

3. ผลการทำงานที่มองเห็นได้มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพ

4. หากพิจารณาควบคู่กันจะปรากฏว่า การกำหนดระเบียบปฏิบัติอย่างชัดเจน และการทำงานที่มองเห็นได้มีความสัมพันธ์มากขึ้นต่อประสิทธิภาพมากกว่าตัวแปรแต่ละตัวตามลำพัง

Becker ยังเชื่อว่า การสามารถมองเห็นผลของการทำงานขององค์กรได้ (Visibility Consequence) มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์กรเพราะองค์กรสามารถทดลอง และเลือก

ระเบียบปฏิบัติและทรัพยากรที่เป็นประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายได้ ฉะนั้นโครงสร้างของงาน ระเบียบปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงานจึงมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

แคนซ์ แดเนียลและคาน โรเบิร์ต แอล (Katz Daniel; & Kahn, Robert L. อ้างในดิน ปรัชญพฤทธ์ และไกรยุทธ ชีรตยาคินันท์, 2536 : 40) ซึ่งเป็นนักทฤษฎีที่ศึกษาองค์กรในระบบเปิด (Open System) ได้ทำการศึกษาในเรื่องของปัจจัยที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยกล่าวว่าประสิทธิภาพ คือ ส่วนประกอบที่สำคัญของประสิทธิผล ประสิทธิภาพขององค์กรนั้นถ้าจะวัดจากปัจจัยนำเข้าเปรียบเทียบกับผลผลิตที่ได้นั้นจะทำให้การวัดประสิทธิภาพคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง ประสิทธิภาพขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้น ปัจจัยต่างๆ คือ การฝึกอบรม ประสบการณ์ ความรู้สึกผูกพัน ยังมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กรด้วย

สมยศ นาวิการ (2525 : 5) ได้กล่าวถึงแนวคิด ซึ่งเสนอปัจจัย 7 ประการ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กรคือ

1. กลยุทธ์ (Strategy) กลยุทธ์เกี่ยวกับการกำหนดภารกิจ การพิจารณาจุดอ่อนและจุดแข็งภายในองค์กร โอกาสและอุปสรรคภายนอก

2. โครงสร้าง (Structures) โครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสมจะช่วยให้การปฏิบัติงาน

3. ระบบ (Systems) ระบบขององค์กรที่บรรลุเป้าหมาย

4. แบบ (styles) แบบของการบริหารเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

5. บุคลากร (Staff) ผู้ร่วมองค์กร

6. ความสามารถ (Skill)

7. ค่านิยม (Shared Value) ค่านิยมร่วมของคนในองค์กร

ลอร์เลอร์ และแฮกแมน (สุภาพร มิ่งมงคล. 2531 : 88- 89; อ้างอิงจาก Porter, Lawler; & Hack man. n.d.) ได้กล่าวถึง ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่จะทำให้งานมีประสิทธิภาพ มีดังนี้คือ

1. ผู้บังคับบัญชาต้องตระหนักถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกของตน และต่อพฤติกรรมของสมาชิกด้วย

2. ผู้บังคับบัญชาต้องมีความสามารถและมีไหวพริบในการวินิจฉัยปัญหาต่างๆ ที่จะทำให้เกิดความเสียหายต่อประสิทธิภาพการทำงานของสมาชิกทุกเวลา และคอยที่จะพัฒนาปรับปรุงเป้าหมายของสมาชิกด้วย

3. ผู้บังคับบัญชาต้องมีความตั้งใจ และมีความสามารถในการแบ่งงานให้สมาชิกรับผิดชอบ และได้มีการตัดสินใจเอง

ลักษณะของงานที่จะกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจที่จะทำ ส่งผลให้ผลงานมีประสิทธิภาพดีนั้นควรมีลักษณะ ดังนี้

1. งานนั้นจะต้องทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่ามีความรับผิดชอบในส่วนของงานอย่างอิสระ

2. งานนั้นมีผลงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความหมายหรือมีคุณค่าสำหรับแต่ละคน

3. งานนั้นจะต้องมีการแจ้งผลกลับมาให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ

เอฟ. อี. แคส และ เจ.อี. โรเซนเวียก (F.E. Kast; & J.E. Rosenweing. 1974 : 256) เห็นว่าปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลงานและประสิทธิภาพของการบริหารงานมีอยู่ทั้งสิ้น 32 ประการด้วยกัน คือ

1. การพัฒนาเทคโนโลยีและวัตถุดิบ
2. ผลงานของคนงาน
3. ความสามารถของคนงาน
4. ความรู้ ซึ่งรวมถึงการศึกษา ประสบการณ์ การฝึกอบรม และความสนใจของคนงาน
5. ทักษะ ซึ่งรวมทั้งความถนัด และบุคลิกภาพ
6. การจูงใจ
7. สภาพการทำงาน ซึ่งรวมถึงการวางผังงาน แสงสว่าง อุณหภูมิ ทางระบายอากาศ ระยะเวลาหยุดพัก ความปลอดภัย และแม้กระทั่งเสียงดนตรี
8. ความต้องการส่วนบุคคล
9. กิจกรรมในและนอกเวลางาน ทั้งนี้รวมถึงการรับรู้ในสถานการณ์ ระดับความใฝ่ฝันของบุคคล ประเภทของงานที่ทำ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้อาจจะมีแตกต่างกันออกไปตามเพศด้วย
10. จังหวะชีวิต ทั้งนี้รวมถึงสภาพเศรษฐกิจโดยทั่วไป และสถานการณ์แวดล้อมของแต่ละบุคคล
11. สภาพทางสังคม
12. องค์การที่เป็นทางการ
13. โครงสร้างองค์กร บรรยากาศขององค์กร
14. บรรยากาศของภาวะผู้นำ
15. ประสิทธิภาพขององค์กร
16. นโยบายการบริหารงานบุคคล ซึ่งรวมถึงเนื้อหาของงาน การบรรจุแต่งตั้ง การคัดเลือกบุคลากร ระดับเงินเดือนและค่าจ้าง การบำรุงขวัญ การประเมินและวัดผลงาน และการฝึกอบรม
17. การสื่อสารความ
18. สภาพแวดล้อมที่เฉพาะเจาะจงขององค์กรและเวลา
19. องค์การที่ไม่เป็นทางการ
20. ขนาดขององค์กร
21. ความเหนียวแน่นของกลุ่มและองค์กร
22. วัตถุประสงค์หรือนโยบายขององค์กร
23. ผู้นำองค์กร
24. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

25. ทักษะในการวางแผนและความรู้ทางด้านเทคนิค
26. ประเภทของภาวะผู้นำ
27. การบริหารงานแบบยถากรรม (Laissez - faire)
28. การควบคุมอย่างใกล้ชิดหรือแบบเผด็จการโดยการเน้นงานเป็นหลัก
29. การควบคุมงานแบบประชาธิปไตยโดยเน้นจิตใจของคนงานเป็นหลัก
30. การมีส่วนร่วม
31. ผลรวมตั้งแต่ข้อ 1 ถึง ข้อ 30 และ
32. สหภาพแรงงาน

ซาไลน์ และคนอื่นๆ (Zaleanick; and Others. 1958 : 40) ได้เสนอแนวความคิดว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับ การได้รับการสนองตอบความต้องการทั้งภายนอกและภายใน (External and Internal Need) ของผู้ปฏิบัติงาน คือ

1. ความต้องการภายนอก ได้แก่
 - 1.1 รายได้หรือค่าตอบแทน
 - 1.2 ความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน
 - 1.3 สภาพแวดล้อมทางกายภาพ
 - 1.4 ตำแหน่งหน้าที่
2. ความต้องการภายใน ได้แก่
 - 2.1 ความต้องการเข้าหมู่คณะ
 - 2.2 ความต้องการแสดงความจงรักภักดี ความเป็นเพื่อนและความรักใคร่
 - 2.3 ความต้องการในศักดิ์ศรีของตนเอง

ดับบริน เอ.เจ. (ติน ปรัชญพฤทธิ์; และไกรยุทธ ชีรตยาคีนันท์. 2537 : 28; อ้างอิงจาก A. J. Dubrin. n.d.) กล่าวว่าเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ผู้ปฏิบัติงานควรมีทัศนคติและค่านิยมดังต่อไปนี้คือ

1. ไม่ผัดวันประกันพรุ่ง
2. พยายามค้นให้พบสาเหตุของความอุดตันของความคิด
3. พยายามหลีกเลี่ยงสิ่งที่สมบูรณ์แบบ
4. รู้จักพักผ่อน
5. ให้ความสำคัญแก่ความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อย
6. รู้จักปฏิเสธ
7. ให้ความสำคัญแก่งานหนังสือ
8. รู้จักใช้เวลาให้เป็นประโยชน์
9. รู้จักตัดสินใจอย่างเด็ดขาด

นอกจากนี้ Dubrin ยังกล่าวเพิ่มเติมอีกว่าการที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นนั้น ผู้ปฏิบัติงานควรมีทักษะและเทคนิคดังต่อไปนี้

1. ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ให้ชัดเจน
2. การจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของการปฏิบัติงาน
3. การเน้นภารกิจที่จะให้ผลผลิตสูง
4. การจัดการภารกิจที่จะให้ผลผลิตต่ำให้ลดลงหรือหมดสิ้นไป
5. การจัดเวลาสำหรับแต่ละภารกิจเอาไว้
6. การเผื่อเวลาสำหรับภารกิจที่อาจจะกินเวลานาน
7. การปฏิบัติภารกิจที่คล้ายคลึงกันในช่วงเวลาเดียว
8. การปฏิบัติภารกิจแต่ละประเภทต่อหนึ่งครั้ง
9. การขจัดปัญหาทวนใจเล็กๆ น้อยๆ ให้หมดไป
10. การมอบอำนาจให้ผู้อื่นปฏิบัติงาน หากผู้นั้นมีความเหมาะสม
11. การปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่สามารถทำงานมีประสิทธิภาพสูงสุด
12. การใช้คอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยจัดตารางการทำงาน
13. การแบ่งงานออกเป็นส่วนๆ เพื่อสะดวกในการปฏิบัติ
14. การใช้เวลาให้เป็นประโยชน์สูงสุด
15. การกำหนดเวลาแล้วเสร็จของแต่ละงานเอาไว้
16. การหยุดปฏิบัติงานเมื่อเห็นว่าจะก่อให้เกิดผลผลิตต่ำ

ดับริน เอ.เจ. (ติน ปรัชญพฤทธิ; และไกรยุทธ ธีรตยาคีนันท์. 2537 : 28; อ้างอิงจาก A.

J. Dubrin. n.d.)

ลัมสเดน จี.เจ. (ติน ปรัชญพฤทธิ; และไกรยุทธ ธีรตยาคีนันท์ 2537 : 29; อ้างอิงจาก G.J. Lumsden. 1982 : 225) ได้ระบุคุณลักษณะ 6 ประการของผู้ปฏิบัติงานดีเด่นว่าประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้

1. การมีความสามารถมากกว่าเดิม
2. การไม่พอใจในสิ่งที่ตนทำอยู่
3. การมีเป้าหมายอยู่ในใจ
4. การเป็นผู้แก้ปัญหาแทนที่จะโทษปัญหา
5. ความกล้าเสี่ยง
6. การมีความสามารถที่จะลองข้ามทำบางสิ่งบางอย่างก่อนที่จะลงมือทำจริงๆ

โรสลิสเบอเกอร์ เอฟ.เจ. (ติน ปรัชญพฤทธิ; และไกรยุทธ ธีรตยาคีนันท์ 2537 : 29;

อ้างอิงจาก F.J. Roethlisberger. n.d.) ได้รายงานผลการทดลองที่ Hawthorne ว่าประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานจะมีมากขึ้นเพียงใดขึ้นอยู่กับ “ความรู้พื้นฐาน” (Basic Sentiments) หรือที่นักวิชาการสมัยใหม่เรียกว่า ปทัสถานของกลุ่ม (Socialnorm) ซึ่งปทัสถานของกลุ่มจะกำหนดว่า

สมาชิกในกลุ่มควรจะปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กลุ่มกำหนดไว้ ไม่ควรจะทำมากเกินไปหรือน้อยเกินไป นอกจากนี้สมาชิกของกลุ่มไม่ควรจะนำความลับของกลุ่มไปบอกกล่าวแก่บุคคลภายนอก และไม่ควรจะทำตนเป็นคนเจ้ายศเจ้าอย่าง

ลิเบนทีน (ดิน ปรัชญพทธี; และ ไกรยุทธ ชีรตยา คีนนท์ 2537 : 30; อ้างอิงจาก Libentein. 1982 : 225) ก็ได้รายงานเช่นเดียวกันว่า การปรับปรุงแรงงานสัมพันธ์หรือการปรับปรุงปัจจัยทางจิตวิทยามีส่วนทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของคนงานเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 30 และอัตราการลาออกจากงานลดลงถึงร้อยละ 20 และถ้าพิจารณาจากแง่มุมของทฤษฎีกลุ่มจะเห็นได้ว่าลักษณะของกลุ่มมีส่วนทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมีความแตกต่างกันประมาณร้อยละ 7-18 กล่าวคือ

1. กลุ่มเล็กจะปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงกว่ากลุ่มใหญ่
2. กลุ่มคนงานที่เป็นเพื่อนกันจะสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่ากลุ่มที่คนงานมิได้เป็นเพื่อนกัน
3. กลุ่มที่ได้รับการกำกับดูแลอยู่ห่างๆ จะสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่ากลุ่มที่ได้รับการดูแลอย่างใกล้ชิด
4. กลุ่มที่ได้รับข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ตนกำลังทำอยู่ จะมีประสิทธิภาพสูงกว่ากลุ่มที่ไม่ได้รับข้อมูลเช่นนั้น
5. กลุ่มที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานน้อยชั่วโมงจะมีประสิทธิภาพสูงกว่ากลุ่มที่ปฏิบัติงานมากชั่วโมง

ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำตัวแปรอิสระ ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน ระดับตำแหน่งงาน และปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา เข้ามาทำการศึกษาต่อพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด เพื่อดูว่าตัวแปรใดที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากที่สุด โดยอาศัยแนวคิดทฤษฎีของลิทวินและสตริงเจอร์ (Litwin; & stringer) ทฤษฎีไอวานชีวิช (Ivancevich) ทฤษฎีเบิร์น เบส (Burns Bass) ทฤษฎีวูดค็อก (Woodcoch) ตามลำดับ ทั้งนี้ เพื่อหาทางเพิ่มแรงจูงใจและกระตุ้นให้พนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด เกิดความพึงพอใจและตั้งใจปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. ประวัติความเป็นมาของบริษัท ยู.อาร์. เคมีคอล จำกัด

บริษัท ยู.อาร์. เคมีคอล จำกัด เป็นโรงงานที่ผลิตสินค้าเกี่ยวกับสีทาบ้าน แคลคทาไม้ ทินเนอร์ กาวลาเท็กซ์ และสีที่ใช้ในอุตสาหกรรมทุกประเภท โดยเริ่มก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2513 โดยนายจือเคียง แซ่โค้ว แรกเริ่มใช้ชื่อ “ร้านอุไรพาณิชย์” ขยายวัสดุก่อสร้าง ต่อมาปี พ.ศ. 2519 ได้เปลี่ยนชื่อจากร้านอุไรพาณิชย์ มาเป็น ห้างอุไรพาณิชย์ และได้มีการดำเนินกิจการ ต่อมา มีการ

พัฒนาตัวสินค้าและผลิตภัณฑ์ขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในปี พ.ศ. 2526 ได้จดทะเบียนเป็นบริษัทจำกัด คือ "บริษัท อูโรพาณิชย์ จำกัด" เป็นอุตสาหกรรมขนาดเล็กและในปี พ.ศ. 2529 ได้มีการขยายพื้นที่ และสร้างโรงงานขึ้นใหม่ เพื่อรองรับการเจริญเติบโตของธุรกิจ และได้ทำการเปลี่ยนชื่อมาเป็น "บริษัท ยู.อาร์. เคมีคอล จำกัด" และเริ่มจัดการฐานการผลิตสินค้าเอง 100% แทนการซื้อมาจำหน่าย เนื่องจากตลาดสีวัสดุก่อสร้าง มีความต้องการสินค้าสูงอย่างต่อเนื่องโดยตลอด และเป็นเจตนารมณ์ตามวัตถุประสงค์ของบริษัทและผู้บริหารที่ต้องการสร้างโอกาส ความเจริญก้าวหน้าและพัฒนาศักยภาพการแข่งขันตลาดสีในประเทศให้ทัดทานสินค้าจากต่างประเทศเพื่อลดการนำเข้าและส่งเสริมสร้างงานให้มีการจ้างแรงงานภายในประเทศมากยิ่งขึ้น นอกจากนั้นบริษัทได้พัฒนากระบวนการผลิตสินค้าให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลาเพื่อลดต้นทุนราคาสินค้าและมีมาตรฐานที่ดี ได้นำเข้าเครื่องจักร การผลิตผสมสีทันสมัยจากต่างประเทศ เครื่องบรรจุที่ได้มาตรฐาน ขนาดและน้ำหนักที่เที่ยงตรง รวมทั้งการบรรจุหีบห่อที่ทันสมัย และการสร้างความปลอดภัยกับพนักงานทุกคน

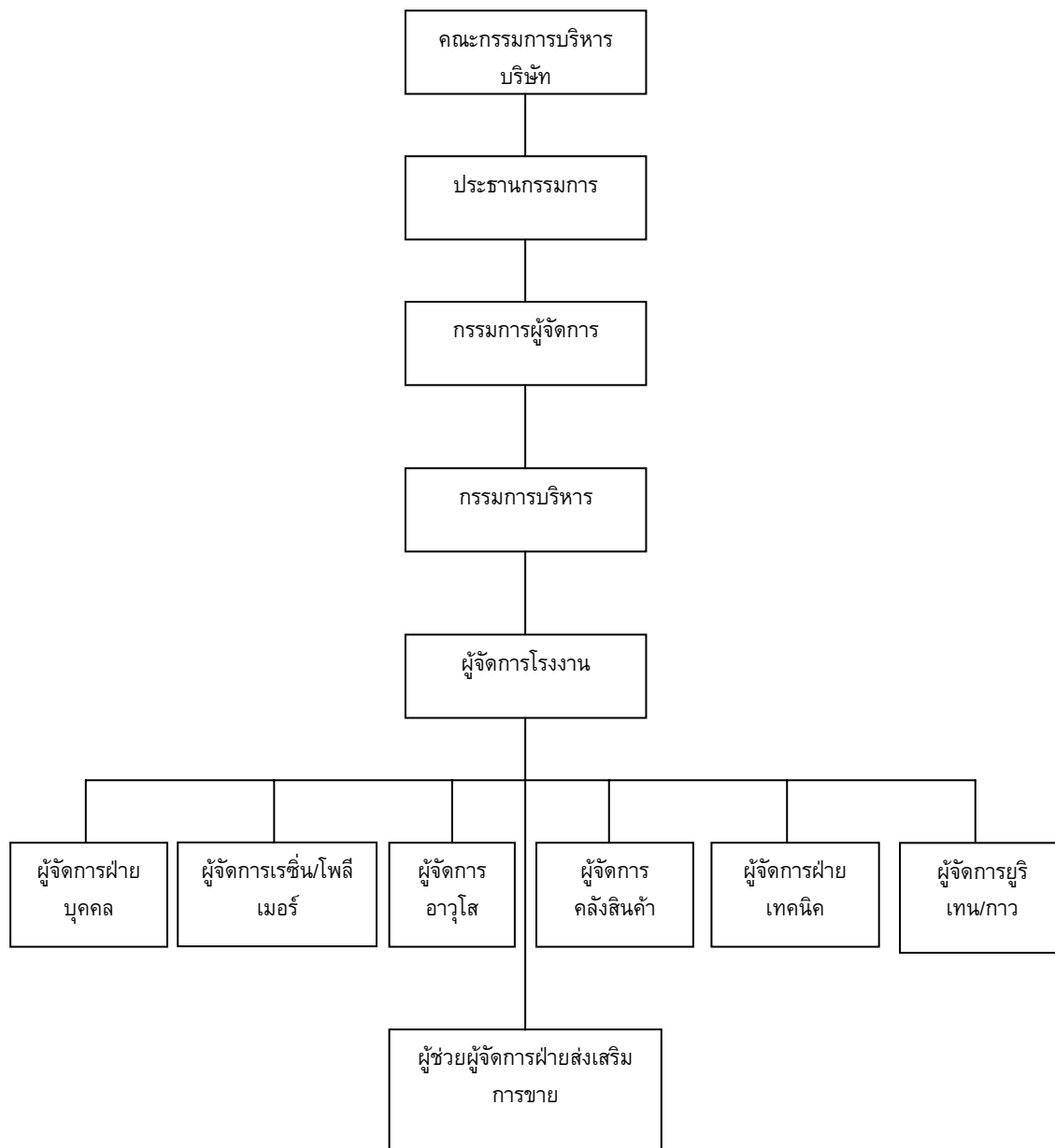
การบริหารการตลาดและการจัดจำหน่าย บริษัทมีฐานการจำหน่ายสินค้าครอบคลุมทั่วประเทศทั้ง 76 จังหวัด มีการแบ่งเขตความรับผิดชอบแก่เจ้าหน้าที่ฝ่ายการตลาดทุกพื้นที่ โดยแบ่งเป็น 4 ภาค ดังนี้ ศูนย์กระจายสินค้า จังหวัดเชียงใหม่ , จังหวัดพิษณุโลก , จังหวัดนครราชสีมา และจังหวัดนครศรีธรรมราช เพื่อจะได้สามารถอำนวยความสะดวกและบริการลูกค้าได้อย่างทั่วถึง โดยเล็งเห็นความสำคัญของการบริหารที่“ประหยัด สะดวก รวดเร็วและปลอดภัย” ตามนโยบายการทำงานของบริษัท ซึ่งทำให้บริษัทได้เปรียบคู่ค้าในตลาดที่สามารถลดต้นทุนการจัดส่งสินค้า และได้ความรวดเร็วยิ่งขึ้น

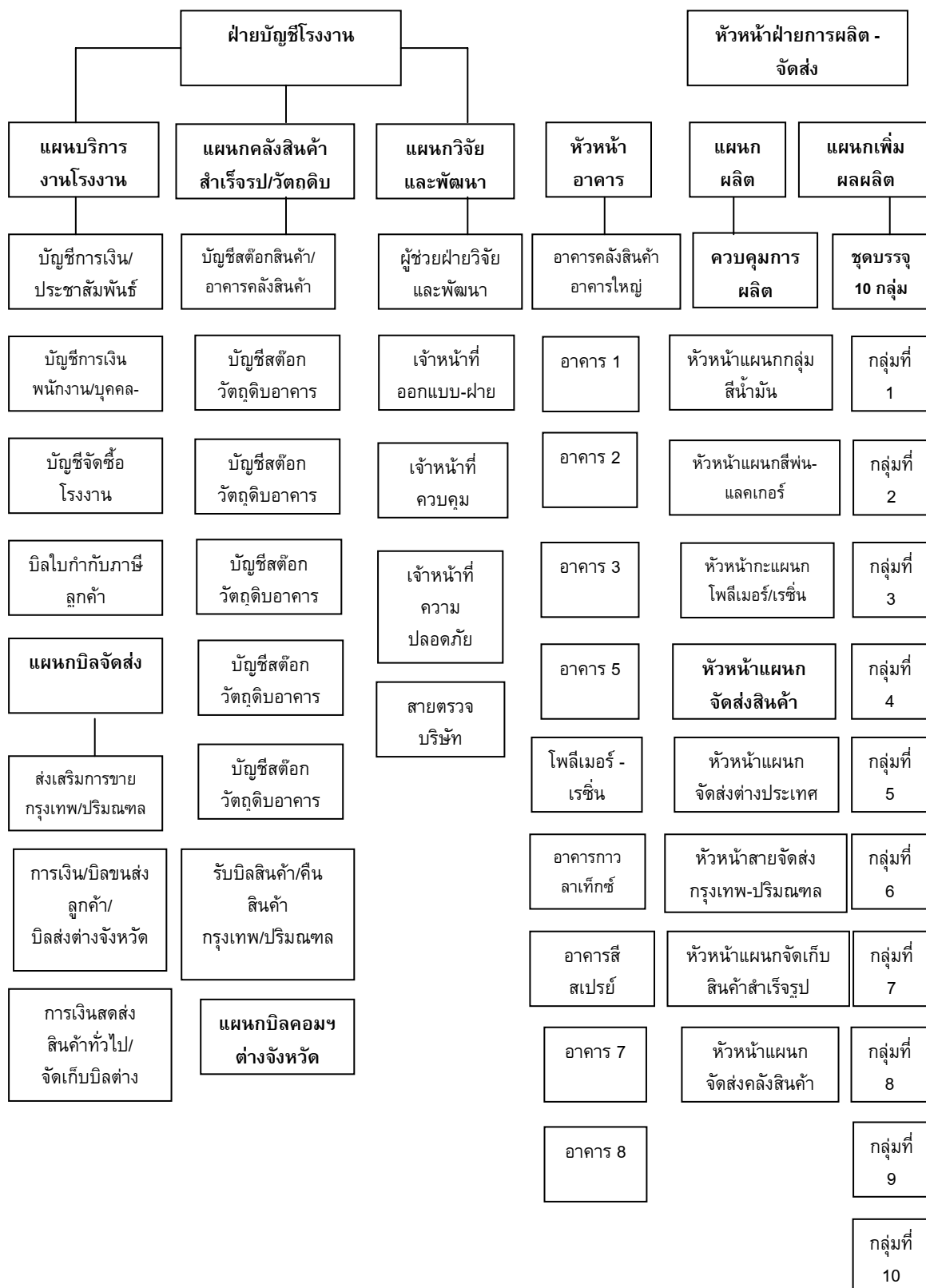
ผลิตภัณฑ์ของบริษัท ได้แก่ สีทาบ้านทั้งภายในและภายนอก สีที่ใช้ในอุตสาหกรรม จำพวกสีน้ำอะครีลิค สีน้ำพลาสติก สีย้อมไม้ สีเคลือบเงา สีสเปรย์ สีสะท้อนแสง รวมทั้ง แคลคทาไม้ ทินเนอร์ กาวลาเท็กซ์ ซึ่งผลิตภัณฑ์ของบริษัท มีตราผลิตภัณฑ์ ดังนี้ ตราเอทีเอ็ม (ATM) , ตรา U-90 , ตรา LOBSTER , ตรา TRACTOR , ตรากาแลนท์ , ตราทีวี (TV)

สถานที่ตั้ง บริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด

สำนักงานใหญ่ 26/16-17 ซอยพิชัย 1 ถนนเซ็นต์หลุยส์ 3 แขวงยานนาวา
เขตสาทร กรุงเทพฯ 10120
โรงงาน 81 หมู่ 11 ซอยธนสิทธิ์ 4 ถนนเทพารักษ์ ตำบลบางปลา
อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ 10540

แผนภูมิองค์กรบริษัท ยู.อาร์. เคมีคอล





3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านบรรยากาศองค์การ

งานวิจัยต่างประเทศ

ลิทวิน และสตริงเจอร์ (Litwin; & stringer. 1968 : 148 - 149) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การของหญิงที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการให้บริการลูกค้าในแผนกบริการขององค์การเพื่อสาธารณประโยชน์ จำนวน 19 คน โดยใช้แบบสอบถามบรรยากาศองค์การ Improved Organizational Climate Questionnaire (IOCQ) ของ Litwin และ Stringer พบว่า บรรยากาศองค์การซึ่งรับรู้โดยหญิงบริการเหล่านี้มีดังนี้ มิติโครงสร้างองค์การอยู่ในระดับสูงมากและมีสภาพการณ์ของการบีบบังคับในองค์การ มิติรับผิดชอบและมิติความเสี่ยงภัยอยู่ในระดับต่ำมาก แต่มิติมาตรฐานการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง มิติการสนับสนุนและมิติความขัดแย้งอยู่ในระดับต่ำ มิติความอบอุ่นและมิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอยู่ในระดับต่ำ นอกจากนี้ ผลจากการวิจัยได้แสดงให้เห็นว่า บรรยากาศในการทำงานตามการรับรู้ของหญิงบริการเหล่านี้ เป็นบรรยากาศที่เยือกเย็นและไม่เป็นมิตร เพราะไม่เกิดโอกาสให้มีการพัฒนากลุ่มทำงานและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงาน

ลิทวิน และสตริงเจอร์ (Litwin; & stringer. 1968 : 103) ได้ศึกษาและทำการทดลองให้นักศึกษา จำนวน 45 คน เข้าไปทำงานในบริษัทที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับเรดาร์ 3 แห่ง โดยการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ทั้งสองคน พบว่า บรรยากาศแบบเผด็จการ (Authoritarian Climate) ก่อให้เกิดความพอใจในงานต่ำสุด ส่วนบรรยากาศแบบเป็นมิตร (Democratic - Friendly Climate) ก่อให้เกิดความพอใจในงานของพนักงานสูงสุด

คัชคา และเคิร์ค (Kaczka; & Kirk. 1968 : 270) ได้ศึกษาวิจัยและพบว่า องค์การที่มีบรรยากาศเน้นความสำคัญของผู้ปฏิบัติงาน (Employee Centered Climate) จะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าแม้ว่าจะไม่ใช่ทุกกรณีเสมอไป อย่างไรก็ตาม บรรยากาศที่เน้นความสำคัญของผู้ปฏิบัติงานนั้น จะก่อให้เกิดความพอใจมากกว่าแง่ของสังคมและจิตวิทยา

บราวน์ และเลห์ (Brown; & Leigh. 1996 : 358 - 368) ได้ศึกษาวิจัยถึงความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการมีส่วนร่วมในงาน การใช้ความสามารถแผนการปฏิบัติงาน โดยผู้วิจัยได้สร้างแบบวัดบรรยากาศองค์การ จากการรับรู้บรรยากาศองค์การทางด้านจิตวิทยา ซึ่งพบว่า การรับรู้บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการใช้ความสามารถและผลการปฏิบัติงาน

งานวิจัยในประเทศไทย

สุพัตรา เพชรมณี และเชียวชาญ อาศุวัฒนกุล (2528) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัญหาและอุปสรรคที่มีต่อการพัฒนากำลังคนในระบบราชการไทย โดยใช้กลุ่มประชากรข้าราชการส่วนกลางจากกระทรวงมหาดไทย กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงศึกษาธิการและสำนักนายกรัฐมนตรีและข้าราชการส่วนภูมิภาคจากจังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดขอนแก่น และจังหวัดสงขลา ผลการศึกษพบว่า เพศชาย มีระดับการรับรู้บรรยากาศองค์การในระดับดีมากกว่าเพศหญิง ระดับการศึกษามี

ความสัมพันธ์ต่อการรับรู้บรรยากาศองค์การอย่างมีนัยสำคัญในทิศทางที่กลับกัน คือ กลุ่มตัวอย่างมีระดับการศึกษาสูง มีระดับการรับรู้ต่ำกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่ำ

วุฒินันท์ วิมลศิลป์ (2533) ทำการศึกษาวิจัยเรื่องบรรยากาศองค์การกับความพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมเพื่อพัฒนาชนบท กลุ่มประชากร คือข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมเพื่อพัฒนาชนบท ในเขตการศึกษา 10 ประกอบด้วย จังหวัดมหาสารคาม ร้อยเอ็ด กาฬสินธุ์ มุกดาหาร ยโสธร อุบลราชธานี และ นครพนม โดยดัดแปลงแบบวัดบรรยากาศองค์การของ ลิทวิน และสตริงเจอร์ (Litwin; & Stringer. 1968) ในมิติด้านโครงสร้างงาน มาตรฐานงานความอบอุ่น ความขัดแย้ง เอกลักษณะองค์การ และดัดแปลงจากแบบวัด Profile Organizational Characteristics (POC) ของ ลิเคิท (Likert. 1967) ในมิติด้านภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการครูมีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยส่วนรวมอยู่ในเกณฑ์ดี และบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

บุญรัตน์ แก้วลำหัด (2536) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง บรรยากาศองค์การในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช ศึกษาองค์ประกอบบรรยากาศองค์การ 5 ด้าน คือ ลักษณะโครงสร้างของโรงเรียน นโยบายการบริหารและการจัดการ วิทยาการที่ใช้ในโรงเรียน ความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ และสภาพแวดล้อมทางกายภาพ กลุ่มตัวอย่างคือ ครู - อาจารย์ ผู้สอนโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช ปีการศึกษา 2536 ผลการศึกษาพบว่า ครู - อาจารย์ ที่สอนในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาที่มีอายุต่างกัน และที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกันมีความรู้สึกต่อบรรยากาศองค์การไม่แตกต่างกัน

ลัดดา สัจพันโรจน์ (2545) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง บรรยากาศองค์การและความผูกพันต่อองค์การ ของพนักงานบริษัท ซีโน - ไทย เอ็นจีเนียริงแอนด์คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่าพนักงานมีการรับรู้บรรยากาศองค์การและความผูกพันต่อองค์การโดยรวมอยู่ในระดับมากพนักงานที่มี เพศ อายุ สถานภาพสมรส รายได้ และระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศองค์การในภาพรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ พนักงานที่มีการศึกษาแตกต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศองค์การในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ พนักงานที่มีเพศและระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ พนักงานที่มี อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และรายได้แตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ บรรยากาศองค์การและความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

งานวิจัยในประเทศไทย

พจมาน เครือสินธุ์ (2538) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของมูลนิธิปอเต็กตึ๊ง : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานกลาง ผลการศึกษาพบว่า มีการใช้ระบบอุปถัมภ์ในการคัดเลือกทั้งระดับคณะกรรมการไปถึงระดับพนักงาน การคัดเลือกคณะกรรมการพิจารณาจากบุคคลที่มีฐานะมั่นคง มีชื่อเสียง มีความสัมพันธ์คุ้นเคยกันมาก่อน ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนตัวผู้บริหารนัก ส่วนในระดับพนักงานคัดเลือกจากการสัมภาษณ์ผู้มาสมัครงานที่ทราบข่าวการรับสมัครจากญาติและเพื่อนฝูง การเลื่อนตำแหน่งระดับพนักงานยึดหลักความสามารถและอาวุโสเป็นเกณฑ์ การศึกษาในเรื่องผลประโยชน์ตอบแทนและสวัสดิการ พบว่าคณะกรรมการบริหารเป็นผู้กำหนดอัตราเงินเดือน โดยไม่มีเพดานวงเงิน ด้านสวัสดิการ พนักงานส่วนใหญ่ไม่ค่อยพอใจในอัตราที่ได้รับ เพราะไม่เพียงพอกับภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน เรื่องการพัฒนาบุคลากร พบว่ามูลนิธิให้ความสนใจในด้านนี้น้อยมาก พนักงานไม่ค่อยมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ เรื่องระเบียบวินัยการลงโทษและการออกจากงาน พบว่าที่ผ่านมามีการลงโทษทางวินัยแก่พนักงานไม่มากนัก ซึ่งมักจะเป็นความผิดเล็กน้อย

พนิดา ธีรสินรานนท์ (2541) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยของผลตอบแทนและสวัสดิการของธนาคารที่มีผลต่อพนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน กรณีศึกษา ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า เมื่อพนักงานมีตำแหน่งสูงขึ้น มักจะมีความต้องการผลตอบแทนที่ไม่ใช่เป็นตัวเงิน โดยมีความต้องการทางด้านสังคมมากกว่าพนักงานตำแหน่งระดับล่าง เพราะทำให้ตนเองมีส่วนร่วมกับผู้อื่นมากขึ้น โดยมองถึงความมีชื่อเสียง เกิดการยอมรับในหมู่คณะ และรวมไปถึงความต้องการด้านความสำเร็จ แต่เมื่อพิจารณาถึงพนักงานในตำแหน่งระดับล่างนั้น จะมีความต้องการผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินมากกว่า เพื่อที่จะทำให้ตนเองมีชีวิตอยู่รอด รวมถึงต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงในองค์กร ซึ่งตรงกับทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ และพบว่า อายุการทำงานของพนักงานที่สูงขึ้น จะมีความต้องการผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินมากกว่าอายุการทำงานต่ำ ในขณะที่เดียวกันผู้ที่เริ่มทำงานใหม่มีความต้องการทางด้านผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินไม่สูงมากนัก แต่ผู้ที่เริ่มทำงานใหม่จะมีความต้องการผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินมากกว่า เพราะต้องการความมั่นคง ความปลอดภัย สภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อนร่วมงาน และมนุษย์สัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน เพื่อความอยู่รอดในองค์กรต่อไปได้เป็นอย่างดี

มาลัยแก้ว รังษิสุริยันต์ (2542) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะคติของพนักงานบริษัทในเครือปิ่นทอง ที่มีมาตรการด้านการบริหารงานบุคคลในภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ผลการศึกษาพบว่า ระดับทักษะคติของพนักงานในบริษัทเครือปิ่นทองที่มีต่อมาตรการด้านการบริหารงานบุคคลในภาวะเศรษฐกิจตกต่ำพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อศึกษาทักษะคติระดับปานกลางนี้พบว่าระดับทักษะคติต่อมาตรการด้านแรงงานสัมพันธ์มีระดับสูงที่สุดและมาตรการด้านสวัสดิการมีระดับต่ำที่สุด

ส่วนระดับทัศนคติต่อมาตรการด้านบริหารงานบุคคลจำแนกตามความต้องการด้านต่าง ๆ ของพนักงาน พบว่าพนักงานที่มีความต้องการด้านการมีงานทำจะมีทัศนคติอยู่ในระดับดี ส่วนพนักงานที่มีความต้องการด้านค่าตอบแทน / เงินเดือน / สวัสดิการ และด้านความมั่นคงในการทำงานจะมีทัศนคติอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในกิจกรรมด้านต่าง ๆ มีผลต่อทัศนคติและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานแตกต่างกัน พนักงานที่ตำแหน่งสูงกว่าจะต้องการผลตอบแทนทางด้านสังคมมากกว่าตัวเงิน พนักงานส่วนใหญ่ไม่ค่อยพอใจกับสวัสดิการที่ได้รับ เพราะไม่เพียงพอกับภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน และพนักงานมีความต้องการในด้านการพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ดังนั้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพควรคำนึงถึงความเหมาะสมในการกำหนดแผนงาน อัตราค่าจ้าง สวัสดิการและผลประโยชน์ และปรับปรุงสิ่งจูงใจต่างๆ เพื่อเพิ่มระดับความพึงพอใจและทัศนคติของพนักงานให้มากขึ้น เมื่อพนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แล้วย่อมทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ ทำให้องค์การประสบความสำเร็จในที่สุด

ศิริรัตน์ สุวรรณทัต (2542) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาสวัสดิการพนักงานระดับปฏิบัติการงานบริหารการบินไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อศึกษาการจัดสวัสดิการของบริหารการบินไทย จำกัด (มหาชน) เฉพาะกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ความพึงพอใจและความคาดหวังของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อบริการสวัสดิการ ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อสวัสดิการในระดับปานกลางทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ สุขภาพ ความมั่นคงและปลอดภัยสุขภาพ การศึกษา และนันทนาการ โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 2.065 พบว่า สถานภาพสมรสมีผลกับความพึงพอใจของพนักงานต่อสวัสดิการด้านความมั่นคงและปลอดภัยและสถานสมรสกับระดับการศึกษามีผลกับความพึงพอใจของพนักงานต่อสวัสดิการด้านนันทนาการ ความคิดเห็นของพนักงานกับความคาดหวังต่อสวัสดิการของบริหารการบินไทย จำกัด (มหาชน) อันดับแรก ได้แก่ เงินรางวัลประจำปี เงินค่ารักษาพยาบาลสำหรับพนักงาน กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ การฝึกอบรมภายใน ห้องออกกำลังกาย ความคิดเห็นของพนักงานมีความต้องการต่อการจัดสวัสดิการด้านต่างๆ เพิ่มขึ้นระดับสูง การขยายขอบเขตความครอบคลุมของสวัสดิการด้านเศรษฐกิจและด้านสุขภาพควรครอบคลุมทั้งครอบครัว แต่สวัสดิการด้านความมั่นคงและปลอดภัย และนันทนาการควรจัดเฉพาะพนักงานเท่านั้น

3.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา

งานวิจัยต่างประเทศ

เมดเลย์ และ ลารอเชล (จรัสศรี ไกรนที. 2539; อ้างอิงจาก Medley; & Larochelle. 1987 : 64JJ - 64NN) ทำการศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพอใจในงาน โดยศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน ศึกษา

เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน โดยใช้เครื่องมือ Multifactor Leadership Questionnaire และ Index of work Satisfaction ศึกษาพยาบาลประจำการที่ทำงานในหน่วยงานฉุกเฉิน ในโรงพยาบาลชุมชน 122 ราย ผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการเท่ากับ 4 - 251 (ค่าเฉลี่ย 186.3 S.D.32.2) และพบความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการสัมพันธ์ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กับรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าฝ่าย ($r = 0.4010$; $P < 0.001$) แต่ไม่สัมพันธ์กับรูปแบบภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ($r = 0.1469$; $P < 0.001$)

มีแดเนียล และวูลฟ์ (จรัสศรี ไกรนที. 2539 ; อ้างอิงจาก MeDaniel; & Wolf. 1992 : 60 - 65 64NN) ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณสมบัติภาวะผู้นำที่มีผลต่อการลาออกน้อย หรือความพึงพอใจในงาน โดยศึกษาในผู้บริหารระดับสูงทางการพยาบาล ผู้บริหารระดับกลาง 11 ราย และพยาบาลประจำการ 77 ราย ในโรงพยาบาลขนาดกลางในรัฐเพนซิลวาเนีย โดยใช้แบบสอบถาม Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) ศึกษาเปรียบเทียบองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วย การสร้างบารมี การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคล และองค์ประกอบของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ซึ่งประกอบด้วยการจัดการโดยมีข้อยกเว้น (Management by Exception) และการให้รางวัลโดยมีเงื่อนไข (Condition Rewards) จากการศึกษาพบว่า คะแนนการประเมินตนเองของผู้บริหารสูงกว่าการประเมินโดยพยาบาลประจำการและการปริมาณของพยาบาลประจำการเกี่ยวกับคุณสมบัติทางด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและคุณสมบัติด้านการแลกเปลี่ยน พบว่าคะแนนทางด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้บริหาร สูงกว่าคะแนนทางด้านภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอย่างมีนัยสำคัญที่ $P < 0.05$ และคะแนนความพอใจในงานของพยาบาลประจำการมากกว่า 3 และความพอใจในงานของพยาบาลประจำการมีความสัมพันธ์อย่างสูงกับคุณสมบัติทางด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ($r = 0.82$)

วิลเลียม สเทียร์ และเทอร์บอร์ก (William, Steers; & Terborg. 1995) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำของโรงเรียนในโรงเรียน 89 แห่ง ในประเทศสิงคโปร์ พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การพฤติกรรมกลุ่ม และความพึงพอใจในการทำงานของครูต่อผู้นำของโรงเรียน แต่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการเรียนของนักเรียน

งานวิจัยในประเทศไทย

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับศึกษานิเทศก์จังหวัด ผู้ช่วยศึกษานิเทศก์จังหวัด หัวหน้าฝ่าย และเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด ผลการศึกษาพบว่า ศึกษานิเทศก์จังหวัดมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายอยู่ในระดับน้อย และพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถช่วยส่งเสริมประสิทธิผลองค์การเพิ่ม

จากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และตัวทำนายประสิทธิผลโดยองค์การรวมที่ดี ได้แก่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเป็นบวก

วรรณดี ชูกาล (2540) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการความพึงพอใจในงาน ปัจจัยส่วนบุคคล กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของอาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการศึกษาพบว่า อายุ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการ และความพึงพอใจในงาน มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของอาจารย์พยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อัญชลี มากบุญส่ง (2540) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานกลุ่มพยาบาล กับประสิทธิผลของกลุ่มงานพยาบาลตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานการพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาลทุกด้าน

ดวงใจ นิลพันธุ์ (2543) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานศึกษากรณีบริษัทในกลุ่มธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานและมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

งานวิจัยในประเทศไทย

น้ำจิต ขาวันดี (2544) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด(มหาชน) ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดศรีสะเกษ ผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารในภาพรวม อยู่ในระดับกลาง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ระดับการศึกษา และความพึงพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน ส่วนปัจจัยที่ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ในการทำงาน รายได้ โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน ผู้บังคับบัญชา ผลตอบแทนหรือรายได้ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความยุติธรรมในการทำงาน นโยบายและการบริหารงาน

วิศิษฐ์ จุลปานนท์ (2544) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการส่งเสริมสหกรณ์ : กรณีศึกษาข้าราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์ ในจังหวัดเชียงใหม่ ปี พ.ศ. 2543 ผลการศึกษาพบว่า ระดับความสำคัญของปัจจัยจุดใจที่ไม่มีตัวเงินที่มี

อิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ระดับการศึกษา และความพึงพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ ประสบการณ์ในการทำงาน บทบาทความรับผิดชอบ ความรู้ความเข้าใจในงาน กระบวนการในการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และแรงจูงใจในการทำงาน ส่วนปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านค่าใช้จ่ายในครัวเรือน ปัจจัยด้านสถานที่ทำงาน และปัจจัยด้านการฝึกอบรม

ชมพูนุท วรรณคนาพล (2545) ทำศึกษาวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานประจำสำนักงานสาขาประจำประเทศไทย ฝ่ายขาย บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านลักษณะการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ บทบาทความรับผิดชอบ ความรู้ความเข้าใจในงาน กระบวนการในการทำงาน ในภาพรวมพบว่า บทบาทความรับผิดชอบของพนักงานอยู่ในระดับสูง ส่วนความรู้ความเข้าใจในงานและกระบวนการในการทำงานของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ ประสบการณ์ในการทำงาน บทบาทความรับผิดชอบ ความรู้ความเข้าใจในงาน กระบวนการในการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และแรงจูงใจในการทำงาน ส่วนปัจจัยที่ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา รายได้ หน่วยงานที่สังกัด

สุดธิดา แก้วปลั่ง (2545) ทำศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานโทรศัพท์จังหวัดลำปาง ผลการศึกษาพบว่า ระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจที่มีใช้ตัวเงินที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานพบว่า ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับมาก ส่วนปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปานกลาง

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาระยะยาวที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ยู.อาร์. เคมีคอล จำกัด ได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การกำหนดประชากรและเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษานี้ ได้แก่ พนักงานของบริษัท ยู.อาร์. เคมีคอล จำกัด ที่ปฏิบัติงานประจำสำนักงานใหญ่ จำนวน 40 คน และพนักงานที่ปฏิบัติงานทุกแผนกประจำโรงงาน จำนวน 220 คน รวมจำนวนพนักงานทั้งหมด 260 คน (ข้อมูลจากแผนกทรัพยากรบุคคล บริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด ณ วันที่ 1 มีนาคม 2549)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานในทุกแผนกทั้งประจำสำนักงานใหญ่ และประจำโรงงาน ของบริษัท ยู.อาร์. เคมีคอล จำกัด โดยใช้วิธีการสำมะโน (Census) ซึ่งเก็บข้อมูลจากทุกหน่วยของประชากร จำนวน 260 คน

2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล โดยจัดลำดับเนื้อหาแบบสอบถามให้ครอบคลุมข้อมูลที่ต้องการ ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลในลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน และระดับตำแหน่งงาน โดยลักษณะแบบสอบถามประกอบด้วยคำถามแบบมีคำตอบให้เลือก 2 คำตอบ (Simple-dichotomy question) จำนวน 1 ข้อ คำถามที่มีหลายคำตอบให้เลือก (Multiple choices question) จำนวน 5 ข้อ โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลดังนี้

1. เพศ ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal scale)

2. อายุ ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale) โดยการกำหนดช่วงอายุคำนวณ ดังนี้ (กัลยา วาณิชยปัญญา. 2542 : 29)

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

ข้อมูลจากแผนกทรัพยากรบุคคล บริษัท ยู.อาร์. เคมีคอล จำกัด ได้ระบุว่าอายุ 18 ปี เป็นอายุต่ำสุดของข้อมูล และอายุ 60 ปี เป็นอายุสูงสุดของข้อมูลพนักงาน โดยกำหนดจำนวนชั้นของข้อมูลคือ 4 ชั้น ดังนั้นความกว้างของอันตรภาคชั้น คือ

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{60 - 18}{4} \\ &= 10.5 \text{ ประมาณ } 10 \text{ ปี} \end{aligned}$$

จากการคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้นข้างต้น สามารถแบ่งช่วงอายุของกลุ่มตัวอย่างได้ ดังนี้

- 2.1. 18 - 27 ปี
- 2.2. 28 - 37 ปี
- 2.3. 38 - 47 ปี
- 2.4. 48 ปีขึ้นไป
3. สถานภาพสมรส ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale) ดังนี้
 - 3.1. โสด
 - 3.2. สมรส / อยู่ด้วยกัน
 - 3.3. หย่า / หม้าย / แยกกันอยู่
4. ระดับการศึกษาสูงสุด ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale) ดังนี้
 - 4.1. ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนต้น
 - 4.2. มัธยมศึกษาตอนต้น
 - 4.3. มัธยมศึกษาตอนปลาย หรือ ปวช.
 - 4.4. ปวส. อนุปริญญาหรือเทียบเท่า
 - 4.5. ปริญญาตรี
5. ระยะเวลาการทำงาน ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale) ดังนี้ (กัลยา วาณิชยปัญญา. 2542 : 29)

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

ข้อมูลจากแผนกทรัพยากรบุคคล บริษัท ยู.อาร์. เคมีคอล จำกัด ได้ระบุว่าระยะเวลาการทำงาน 1 ปี เป็นระยะเวลาการทำงานต่ำสุดของข้อมูล และ บริษัท ยู.อาร์. เคมีคอล จำกัด ระบุว่าได้เริ่มก่อตั้งบริษัทตั้งแต่ปี พ.ศ.2513 จวบจนกระทั่งถึงปัจจุบัน เป็นเวลา 36 ปี โดยกำหนดจำนวนชั้นของข้อมูลคือ 5 ชั้น ดังนั้นความกว้างของอันตรภาคชั้น คือ

$$\begin{aligned}\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{36 - 1}{5} \\ &= 7 \text{ ปี}\end{aligned}$$

จากการคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้นข้างต้น สามารถแบ่งช่วงระยะเวลาการทำงานของกลุ่มตัวอย่างได้ ดังนี้

- 5.1 น้อยกว่า 7 ปี
- 5.2 7 – 13 ปี
- 5.3 14 – 20 ปี
- 5.4 21 – 27 ปี
- 5.5 ตั้งแต่ 28 ปีขึ้นไป
6. ระดับตำแหน่งงาน ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale) ดังนี้
 - 6.1 พนักงาน
 - 6.2 หัวหน้างาน / หัวหน้าแผนก
 - 6.4 ผู้ช่วยผู้จัดการ
 - 6.5 ผู้จัดการ

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับด้านบรรยากาศองค์การ แบ่งเป็นคำถามในด้านต่าง ๆ ดังนี้ โครงสร้างขององค์การ , ความรับผิดชอบส่วนบุคคล , การให้รางวัลและการลงโทษ , ความอบอุ่นและการสนับสนุน , ความเสี่ยงและการยอมรับความเสี่ยง , การยินยอมให้มีความขัดแย้งในองค์การ , มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง ซึ่งลักษณะของแบบสอบถามเป็นคำถามแบบความหมายที่ตรงข้ามกัน (Semantic differential scale) จำนวน 14 ข้อ โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval scale) โดยจะให้คะแนนกับสิ่งที่ตนกำลังวัดอยู่ตามคะแนนที่กำหนดให้ โดยการแบ่งการแสดงความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับดังนี้

เกณฑ์การให้คะแนนเชิงบวก

ความคิดเห็นดีมาก	5	คะแนน
ความคิดเห็นดี	4	คะแนน
ความคิดเห็นปานกลาง	3	คะแนน
ความคิดเห็นไม่ดี	2	คะแนน
ความคิดเห็นไม่ดีมาก	1	คะแนน

เมื่อรวบรวมข้อมูลและแจกแจงความถี่แล้ว จะใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มประชากรมาพิจารณาความถี่ ผู้วิจัยใช้เกณฑ์เฉลี่ยในการอภิปรายผลคำนวณ (กัลยา วาณิชยปัญญา. 2542 : 29) โดยคำนวณได้ดังนี้

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

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าว สามารถแปลความหมายของระดับคะแนนความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การได้ ดังนี้

เกณฑ์การแปลความหมายของคะแนนคำถามเชิงบวก

<u>ระดับค่าคะแนนเฉลี่ย</u>	<u>ระดับบรรยากาศองค์การ</u>
4.21 – 5.00	มีบรรยากาศองค์การในระดับดีมาก
3.41 – 4.20	มีบรรยากาศองค์การในระดับดี
2.61 – 3.40	มีบรรยากาศองค์การในระดับปานกลาง
1.81 – 2.60	มีบรรยากาศองค์การในระดับไม่ดี
1.00 – 1.80	มีบรรยากาศองค์การในระดับไม่ดีมาก

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งแบ่งเป็นคำถามในด้านต่าง ๆ ดังนี้ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ , การปฐมนิเทศ , การฝึกอบรม , การเลื่อนตำแหน่ง , ค่าตอบแทน , การประเมินผลการปฏิบัติงาน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ของลิเคิร์ต (Likert) โดยมีลักษณะคำถามเป็นแบบปลายปิด เป็นคำถามเชิงบวกและคำถามเชิงลบทั้งหมดจำนวน 12 ข้อโดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาค (Interval scale) มี 5 ระดับดังนี้

เกณฑ์การให้คะแนนเชิงบวก

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	คะแนน
เห็นด้วย	4	คะแนน
เฉย ๆ	3	คะแนน
ไม่เห็นด้วย	2	คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	คะแนน

เกณฑ์การให้คะแนนเชิงลบ

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	คะแนน
เห็นด้วย	2	คะแนน
เฉย ๆ	3	คะแนน
ไม่เห็นด้วย	4	คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	คะแนน

เมื่อรวบรวมข้อมูลและแจกแจงความถี่แล้ว จะใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มประชากรมา
พิจารณาความถี่ ผู้วิจัยใช้เกณฑ์เฉลี่ยในการอภิปรายผลคำนวณ (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2542 : 29)
โดยคำนวณได้ดังนี้

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

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าว สามารถแปลความหมายของระดับคะแนนความคิดเห็นต่อปัจจัย
ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ ดังนี้

เกณฑ์การแปลความหมายของคะแนนคำถามเชิงบวก

ระดับค่าคะแนนเฉลี่ยระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

4.21 – 5.00	มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับดีมาก
3.41 – 4.20	มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับดี
2.61 – 3.40	มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง
1.81 – 2.60	มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับไม่ดี
1.00 – 1.80	มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับไม่ดีมาก

ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับด้านพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา ซึ่งแบ่งเป็นคำถามในด้านต่าง ๆ ดังนี้ วิสัยทัศน์และความสามารถในการโน้มน้าวของหัวหน้า , การกระตุ้นการทำงานของพนักงาน , บทบาทของหัวหน้าในการเป็นผู้ฝึกสอน , แบบฉบับที่ดีของหัวหน้า , ความไว้วางใจพนักงานของหัวหน้า ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ของลิเคิร์ต (Likert) โดยมีลักษณะคำถามเป็นแบบปลายปิด เป็นคำถามเชิงบวกและคำถามเชิงลบทั้งหมดจำนวน 10 ข้อ โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาค (Interval scale) มี 5 ระดับ ดังนี้

เกณฑ์การให้คะแนนเชิงบวก

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	คะแนน
เห็นด้วย	4	คะแนน
เฉยๆ	3	คะแนน
ไม่เห็นด้วย	2	คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	คะแนน

เกณฑ์การให้คะแนนเชิงลบ

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	คะแนน
เห็นด้วย	2	คะแนน
เฉยๆ	3	คะแนน
ไม่เห็นด้วย	4	คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	คะแนน

เมื่อรวบรวมข้อมูลและแจกแจงความถี่แล้ว จะใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มประชากรมาพิจารณาความถี่ ผู้วิจัยใช้เกณฑ์เฉลี่ยในการอภิปรายผลคำนวณ (กัลยา วาณิชยปัญญา. 2542 : 29)

โดยคำนวณได้ดังนี้

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

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าว สามารถแปลความหมายของระดับคะแนนความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาได้ ดังนี้

เกณฑ์การแปลความหมายของคะแนนคำถามเชิงบวก

<u>ระดับค่าคะแนนเฉลี่ย</u>	<u>ระดับพฤติกรรมผู้นำ</u>
4.21 – 5.00	มีพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับดีมาก
3.41 – 4.20	มีพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับดี
2.61 – 3.40	มีพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง
1.81 – 2.60	มีพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับไม่ดี
1.00 – 1.80	มีพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับไม่ดีมาก

ส่วนที่ 5 คำถามเกี่ยวกับด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งเนื้อหาเกี่ยวกับ การกำหนดแนวความคิดในการทำงาน รักษาวินัยในการทำงาน ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม สามารถยึดเป็นมาตรฐาน สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการฝึกสอนงาน งานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ของลิเคอร์ท์ (Likert) โดยมีลักษณะคำถามเป็นแบบปลายปิด เป็นคำถามเชิงบวก และคำถามเชิงลบทั้งหมดจำนวน 11 ข้อ โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาค (Interval scale) มี 5 ระดับดังนี้

เกณฑ์การให้คะแนนเชิงบวก

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	คะแนน
เห็นด้วย	4	คะแนน
เฉยๆ	3	คะแนน
ไม่เห็นด้วย	2	คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	คะแนน

เกณฑ์การให้คะแนนเชิงลบ

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	คะแนน
เห็นด้วย	2	คะแนน
เฉยๆ	3	คะแนน
ไม่เห็นด้วย	4	คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	คะแนน

เมื่อรวบรวมข้อมูลและแจกแจงความถี่แล้ว จะใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มประชากรมาพิจารณาความถี่ ผู้วิจัยใช้เกณฑ์เฉลี่ยในการอธิบายผลคำนวณ (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2542 : 29) โดยคำนวณได้ดังนี้

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$= \frac{5 - 1}{5}$$

$$= 0.80$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าว สามารถแปลความหมายของระดับคะแนนความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ ดังนี้

เกณฑ์การแปลความหมายของคะแนนคำถามเชิงบวก

<u>ระดับค่าคะแนนเฉลี่ย</u>	<u>ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน</u>
4.21 – 5.00	มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงมาก
3.41 – 4.20	มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง
2.61 – 3.40	มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง
1.81 – 2.60	มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ
1.00 – 1.80	มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำมาก

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ศึกษาลักษณะ รูปแบบ วิธีการจากตำรา หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้ในการสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์
2. ผู้วิจัยทำการทดสอบเครื่องมือ โดยการนำแบบสอบถามที่ได้เรียบเรียงแล้วให้อาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีความเชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ (Wording) เพื่อขอคำแนะนำและนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องเหมาะสม
3. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำไปทดลองสอบ (Try Out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริงจำนวน 40 ชุด จากนั้นนำกลับมาทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบัค (Cronbach's Alpha Coefficient) และทำการแก้ไขข้อบกพร่องให้เหมาะสมแล้วจึงทำการส่งแบบสอบถามที่แก้ไขแล้วให้กลุ่มตัวอย่างจริงเพื่อทำการเก็บรวบรวมข้อมูล การหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบัค (Cronbach's Alpha Coefficient) ใช้สูตรดังนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2548 : 35)

$$\alpha = \frac{k \text{ covariance/ variance}}{1 + (k - 1) \text{ covariance/ variance}}$$

เมื่อ α แทน ค่าความเชื่อมั่น หรือ Alpha coefficient

k	แทน จำนวนคำถาม
$\frac{covariance}{variance}$	แทน ค่าเฉลี่ยของค่าแปรปรวนร่วมระหว่างคำถามต่างๆ
	แทน ค่าเฉลี่ยของค่าแปรปรวนของคำตอบ

โดยใช้สัมประสิทธิ์อัลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) ค่า α ที่ได้จะแสดงถึงระดับความคงที่ของแบบสอบถาม โดยจะมีค่าระหว่าง $0 \leq \alpha \leq 1$ ซึ่งค่าที่ใกล้เคียงกับ 1 มากแสดงว่ามีความเชื่อมั่นสูง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Method) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์. เคมีคอล จำกัด โดยแบ่งลักษณะของการเก็บรวบรวมข้อมูล que ทำการศึกษาเป็น 2 ลักษณะ

1. ข้อมูลปฐมภูมิ เป็นข้อมูล que ผู้วิจัยได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของพนักงานบริษัท ยู.อาร์. เคมีคอล จำกัด จำนวน 260 ตัวอย่าง โดยเก็บข้อมูลตามกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ประชากรทั้งหมดเป็นกลุ่มตัวอย่าง
2. ข้อมูลทุติยภูมิ ซึ่งเป็นข้อมูลเพื่อใช้ประกอบในการทำวิจัยนั้น ผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้าจากหนังสือ ตำราที่เกี่ยวข้อง วิทยานิพนธ์ เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ และเอกสารของบริษัท ยู.อาร์. เคมีคอล จำกัด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดกระทำกับข้อมูล

1. ทดสอบแบบสอบถามที่ได้ออกแบบไว้ โดยการทำ Pilot survey หรือ Pretest จากนั้นดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องของแบบสอบถาม พร้อมทั้งตรวจสอบความเชื่อถือได้ (reliability) ของแบบสอบถามด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์ของครอนบัค หรือ Cronbach's Alpha Coefficient ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ดังนี้ ค่าความเชื่อมั่นโดยรวม เท่ากับ 0.8739 ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน คือ ปัจจัยบรรยากาศองค์การ เท่ากับ 0.75 ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เท่ากับ 0.87 ปัจจัยพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา เท่ากับ 0.78
2. นำแบบสอบถามที่แก้ไขข้อบกพร่องเรียบร้อยแล้วออกเก็บข้อมูลจริง
3. ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้จากการเก็บข้อมูลแล้ว
4. นำแบบสอบถามที่ตรวจสอบความถูกต้องแล้ว มาทำการลงรหัส (Coding) ในแบบลงรหัสสำหรับใช้ประมวลผลข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรม SPSS for Window Version 11 ในการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic) เพื่ออธิบายถึงลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มประชากร คือ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน และระดับตำแหน่งงาน ทำให้ทราบถึงลักษณะพื้นฐานของข้อมูล สถิติที่ใช้ได้แก่

1.1. ค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อใช้ในการแปลความหมายของข้อมูลประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ในแบบสอบถามส่วนที่ 1

1.2. ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูลในด้านต่างๆ ในแบบสอบถาม ส่วนที่ 2,3,4 และ 5

1.3. ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อใช้ในการแปลความหมายของข้อมูลในด้านต่างๆ ในแบบสอบถามส่วนที่ 2,3,4 และ 5 โดยใช้สูตร

2. การวิเคราะห์โดยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) เพื่อทดสอบสมมติฐานแต่ละข้อ สถิติที่ใช้ ได้แก่

2.1. สถิติ t-test ใช้เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มประชากร 2 กลุ่ม ที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent t-test) เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ด้านเพศ

2.2. สถิติ F-test แบบการวิเคราะห์ One-way ANOVA ใช้เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มประชากรที่มีมากกว่า 2 กลุ่มเพื่อใช้ในการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ด้านอายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน และระดับตำแหน่งงาน

2.3. สถิติ Pearson product Moment Correlation (สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน) ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวที่เป็นอิสระกัน เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานข้อ 2 ปัจจัยบรรยากาศองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด

2.4. สถิติ Multiple Regression (ความถดถอยเชิงพหุ) ทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรมากกว่า 2 ตัวแปร เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานข้อ 3 ปัจจัยบรรยากาศองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา สามารถรวมทำนายประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์. เคมีคอล จำกัด

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1.ค่าสถิติพื้นฐาน ประกอบด้วย

5.1.1. ค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อใช้ในการแปลความหมายของข้อมูลประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ในแบบสอบถามส่วนที่ 1 โดยใช้สูตร ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. 2548 : 214)

$$\text{ค่าร้อยละ (P)} = \left[\frac{F}{N} \right] \times 100$$

เมื่อ P แทน ร้อยละหรือเปอร์เซ็นต์
 F แทน ความถี่ในการปรากฏของข้อมูล
 N แทน ขนาดกลุ่มประชากรทั้งหมด

5.1.2. ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูลในด้านต่างๆ ในแบบสอบถาม ส่วนที่ 2,3,4 และ 5 โดยใช้สูตร (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2548 : 49)

สูตรค่าคะแนนเฉลี่ย

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

เมื่อ μ แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย
 $\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
 N แทน ขนาดของกลุ่มประชากร

5.1.3. ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อใช้ในแปลความหมายของข้อมูลในด้านต่างๆ ในแบบสอบถามส่วนที่ 2-5 โดยใช้สูตร (ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2541 : 65)

สูตรค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

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

เมื่อ σ แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนของกลุ่มประชากร
 $(\sum X)^2$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
 $\sum X^2$ แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
 N แทน ขนาดของกลุ่มประชากร

5.2. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

5.2.1. สถิติ t-test ใช้เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มประชากร 2 กลุ่ม ที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent t-test) เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ด้านเพศ โดยใช้สูตรดังนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2548 : 313)

$$\text{ถ้าพบว่าค่าความแปรปรวนเท่ากัน } \sigma_1^2 = \sigma_2^2$$

$$t = \frac{\mu_1 - \mu_2}{\sqrt{\frac{(N_1 - 1)\sigma_1^2 + (N_2 - 1)\sigma_2^2}{N_1 + N_2 - 2} \left[\frac{1}{N_1} + \frac{1}{N_2} \right]}}$$

โดยที่ค่าความอิสระ (Degree of freedom) :

$$df = N_1 + N_2 - 2$$

ถ้าพบว่าค่าความแปรปรวนไม่เท่ากัน $\sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$

$$t = \frac{\mu_1 - \mu_2}{\sqrt{\frac{\sigma_1^2}{N_1} + \frac{\sigma_2^2}{N_2}}}$$

โดยที่ค่าความอิสระ (Degree of freedom) :

$$df = \frac{\left(\frac{\sigma_1^2}{N_1} + \frac{\sigma_2^2}{N_2} \right)^2}{\frac{\left(\frac{\sigma_1^2}{N_1} \right)^2}{N_1 - 1} + \frac{\left(\frac{\sigma_2^2}{N_2} \right)^2}{N_2 - 1}}$$

เมื่อ t แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-Distribution

μ_1 แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มประชากรที่ 1

μ_2 แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มประชากรที่ 2

σ_1^2 แทน ค่าความแปรปรวนของกลุ่มประชากรที่ 1

σ_2^2 แทน ค่าความแปรปรวนของกลุ่มประชากรที่ 2

N_1 แทน ขนาดของกลุ่มประชากรที่ 1

N_2 แทน ขนาดของกลุ่มประชากรที่ 2

Df แทน องศาอิสระ (Degree of freedom)

5.2.2. สถิติ F-test แบบการวิเคราะห์ One-way ANOVA ใช้เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มประชากรที่มีมากกว่า 2 กลุ่มเพื่อใช้ในการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ด้านอายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน และระดับตำแหน่งงาน โดยใช้สูตรดังนี้ (กัลยา วาณิชยปัญญา. 2548 : 114)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างประชากร	$k - 1$	SS_b	$MS_b = \frac{SS_b}{k - 1}$	$\frac{MS_b}{MS_w}$
ภายในประชากร	$N - k$	SS_w	$MS_w = \frac{SS_w}{N - k}$	
รวม	$N - 1$	SS_t		

เมื่อ F แทน ค่าสถิติที่จะใช้เปรียบเทียบกับค่าวิกฤติจากการแจกแจงแบบ F เพื่อทราบค่าที่สำคัญ

MS_b แทน ค่าประมาณของความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม
(Mean Square between groups)

MS_w แทน ค่าประมาณของความแปรปรวนภายในกลุ่ม
(Mean Square within groups)

$N - k$ แทน องศาแห่งความเป็นอิสระของภายในประชากร
(Within degree of freedom)

$k - 1$ แทน องศาแห่งความเป็นอิสระของระหว่างประชากร
(Between degree of freedom)

SS_b แทน ผลรวมกำลังสองระหว่างประชากร (Between sum of square)

SS_w แทน ผลรวมกำลังสองภายในประชากร (Within sum of square)

กรณีพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 หรือระดับความเชื่อมั่น 95% โดยใช้สูตรตามวิธี Least Significant Difference (LSD) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประชากร (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2542 : 161)

$$LSD = t_{1-\sigma/2; N-k} \sqrt{MSE \left(\frac{1}{N_i} + \frac{1}{N_j} \right)}$$

โดยที่ $N_i \neq N_j$

เมื่อ LSD แทน ค่าผลต่างนัยสำคัญที่คำนวณสำหรับการทดสอบ

MSE แทน ค่า Mean Square Error จากตารางวิเคราะห์ความแปรปรวน

k แทน ค่าจำนวนกลุ่มทั้งที่ใช้ทดสอบ

N_i แทน จำนวนประชากรทั้งหมดที่ i

N_j แทน จำนวนประชากรทั้งหมดที่ j

df_b แทน ชั้นแห่งความเป็นอิสระของความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม

df_w แทน ชั้นแห่งความเป็นอิสระของความแปรปรวนภายในกลุ่ม

α แทน ค่าความคลาดเคลื่อน

5.2.3. สถิติ Pearson product Moment Correlation Coefficient (สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน) ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวที่เป็นอิสระกัน เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานข้อ 3 ปัจจัยบรรยากาศองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด

$$\text{โดยใช้สูตร } r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

เมื่อ r_{xy} คือ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ Pearson Product Moment Correlation Coefficient ของตัวแปร X กับ ตัวแปร Y

n คือ จำนวนคนหรือจำนวนคู่ของข้อมูล

$\sum X$ คือ ผลรวมของคะแนนดิบของตัวแปร X

$\sum Y$ คือ ผลรวมของคะแนนดิบของตัวแปร Y

$\sum XY$ คือ ผลรวมของผลคูณของคะแนนตัวแปร X กับคะแนนตัวแปร Y เป็นคู่ๆ ในรูปคะแนนดิบ

$\sum X^2$ คือ ผลรวมของกำลังสองของคะแนนดิบของตัวแปร X

$\sum Y^2$ คือ ผลรวมของกำลังสองของคะแนนดิบของตัวแปร Y

เกณฑ์การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (ชูศรี วงศ์รัตน์ ; 2541: 316)

1. ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เข้าใกล้ 1 (ประมาณ 0.61 ถึง 0.80) ถือว่ามีความสัมพันธ์กันสูง (ถ้าสูงกว่า 0.90 ถือว่าอยู่ในระดับสูงมาก)
2. ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เข้าใกล้ 0.50 (ประมาณ 0.41 ถึง 0.60) ถือว่ามีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง
3. ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เข้าใกล้ 0.00 (ประมาณ 0.40 และต่ำกว่า) ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
4. ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.00 แสดงว่าไม่มีความสัมพันธ์กันเชิงเส้นตรง

ถ้าเป็นการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง จะต้องมีการทดสอบนัยสำคัญของ r ที่คำนวณได้ พิจารณาจากเครื่องหมายซึ่งมีอยู่ 2 กรณี คือ

1. ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นบวก แสดงว่าตัวแปร 2 ตัวนั้นมีความสัมพันธ์กันทางบวก
2. ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นลบ แสดงว่าตัวแปร 2 ตัวนั้นมีความสัมพันธ์กันทางลบ

เกณฑ์การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	ความหมาย
0.81-1.00	มีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก
0.61-0.80	มีความสัมพันธ์ระดับสูง
0.41-0.60	มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง
0.21-0.40	มีความสัมพันธ์ระดับต่ำ
0.01-0.02	มีความสัมพันธ์ต่ำมาก

5.2.4. สถิติ Multiple Regression (ความถดถอยเชิงพหุ) ทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรมากกว่า 2 ตัวแปร เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 ปัจจัยบรรยากาศองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา สามารถร่วมทำนายประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด

โดยใช้สูตร

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k + e$$

โดยที่ $X =$ ตัวแปรตาม

$Y =$ ตัวแปรต้น

$\beta_0 =$ ส่วนตัดแกน Y เมื่อกำหนดให้ $X_1 = X_2 = \dots = X_k = 0$

$\beta_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k$ เป็นสัมประสิทธิ์ความถดถอยเชิงส่วน (Partial Regression Coefficient) โดยที่ β_1 เป็นค่าที่แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตาม Y เมื่อตัวแปรอิสระ X_1 เปลี่ยนไป 1 หน่วย โดยที่ตัวแปรอิสระ X ตัวอื่น ๆ มีค่าคงที่ เช่น X_i เปลี่ยนไป 1 หน่วย ค่า Y จะเปลี่ยนไป β_1 หน่วย โดยที่ $X_2, X_3, \dots, X_k$

เงื่อนไขของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุจะเหมือนกับเงื่อนไขของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นอย่างง่าย โดยที่สมการความถดถอยเชิงพหุเป็น

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k + e$$

เงื่อนไขมีดังนี้

1. ความคลาดเคลื่อน e เป็นตัวแปรที่มีการแจกแจงแบบปกติ
2. ค่าเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนเป็นศูนย์ นั่นคือ $E(e) = 0$
3. ค่าแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนเป็นค่าคงที่ที่ไม่ทราบค่า $V(e) = \sigma_e^2$

4. e_i และ e_j เป็นอิสระต่อกัน ; $i \neq j$ นั่นคือ covariance (e_i, e_j) = 0 โดยมีเงื่อนไขที่เพิ่มจากการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นอย่างง่ายอีก 1 เงื่อนไข คือ ตัวแปรอิสระ X_i และ X_j ต้องเป็นอิสระกัน

สรุปการใช้สถิติในการทดสอบสมมติฐาน

1. การทดสอบลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกัน มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด

1.1 การทดสอบสมมติฐานความแตกต่างทางด้านเพศกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด โดยใช้ สถิติ Independent t-test

1.2 การทดสอบสมมติฐานความแตกต่างของอายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน และระดับตำแหน่งงาน โดยใช้สถิติ F-test แบบการวิเคราะห์ One-Way Analysis of Variance

1.3 การเปรียบเทียบเชิงคู่ ตามวิธี LSD (Least Significant Difference)

2. การทดสอบปัจจัยบรรยากาศองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด โดยใช้ สถิติ Pearson product Moment Correlation Coefficient (สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน)

3. การทดสอบปัจจัยบรรยากาศองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา สามารถรวมทำนายประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด โดยใช้ สถิติ Multiple Regression (ความถดถอยเชิงพหุ)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล

ในการวิเคราะห์และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการแปลความหมายดังนี้

N	แทน	จำนวน
μ	แทน	ค่าเฉลี่ย
σ	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
SS	แทน	ผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยของผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Mean of Square)
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F- distribution
B	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอยของการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
Beta (β)	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอยของการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ
R^2	แทน	ค่ากำลังสองของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ
Sig.	แทน	ค่านัยสำคัญทางสถิติ
P	แทน	ค่าความน่าจะเป็น (Probability) สำหรับบอกนัยสำคัญทางสถิติ
df	แทน	ชั้นของความเป็นอิสระ (Degree of freedom)
H_0	แทน	สมมติฐานหลัก (Null Hypothesis)
H_1	แทน	สมมติฐานรอง (Alternative Hypothesis)
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้เสนอผลตามความมุ่งหมายของการวิจัย โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ตอน ตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ สมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน และระดับตำแหน่งงาน

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลระดับบรรยายการองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์. เคมีคอล จำกัด

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมุติฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน และระดับตำแหน่งงาน วิเคราะห์โดยการหาค่าร้อยละ ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 แสดงจำนวน และค่าร้อยละ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	138	53.1
หญิง	122	46.9
รวม	260	100.0
2. อายุ		
18 – 27 ปี	130	50.0
28 - 37 ปี	92	35.4
38 – 47 ปี	27	10.4
48 ปีขึ้นไป	11	4.2
รวม	260	100.0
3. สถานภาพสมรส		
โสด	80	30.8
สมรส / อยู่ด้วยกัน	170	65.4
หย่าร้าง / หม้าย / แยกกันอยู่	10	3.8
รวม	260	100.0

ตาราง 1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
4. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนต้น	62	23.8
มัธยมศึกษาตอนต้น	78	30.0
มัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช	49	18.8
ปวส. / อนุปริญญา	34	13.2
ปริญญาตรี	37	14.2
รวม	260	100.0
5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน		
น้อยกว่า 7 ปี	163	62.7
7 – 13 ปี	65	25.0
14 – 20 ปี	16	6.2
21 – 27 ปี	13	5.0
28 ปีขึ้นไป	3	1.1
รวม	260	100.0
6. ระดับตำแหน่ง		
พนักงาน	191	73.5
หัวหน้างาน / หัวหน้าแผนก	40	15.4
ผู้ช่วยผู้จัดการ	17	6.5
ผู้จัดการ	12	4.6
รวม	260	100.0

จากตาราง 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 260 คน จำแนกตามตัวแปร ได้ดังนี้

เพศ พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย มีจำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 53.1 และเป็นเพศหญิง มีจำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 46.9

อายุ พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมาก เป็นพนักงานที่มีอายุ 18 – 27 ปี มีจำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 50.0 รองลงมาคือ พนักงานที่มีอายุ 28 - 37 ปี มีจำนวน 92คน คิดเป็นร้อยละ 35.4 พนักงานที่มีอายุ 38 – 47 ปี มีจำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 10.4 และพนักงานที่มีอายุ 48 ปีขึ้นไป มีจำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 4.2 ตามลำดับและเนื่องจากมี

พนักงานที่มีอายุ 48 ปีขึ้นไป ที่ตอบแบบสอบถาม จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 4.2 ผู้วิจัยจึงนำไปรวมกับช่วงอายุ 38 – 47 ปี ดังแสดงในตาราง 2

ตาราง 2 แสดงจำนวนและค่าร้อยละตามช่วงอายุ

2. อายุ	จำนวน	ร้อยละ
18 – 27 ปี	130	50.0
28 - 37 ปี	92	35.4
38 ปีขึ้นไป	38	14.6
รวม	260	100.0

สถานภาพสมรส พบว่า พนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีสถานภาพโสด มีจำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 30.8 รองลงมา มีสถานภาพสมรส/อยู่ด้วยกัน มีจำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 65.4 และมีสถานภาพหย่าร้าง / หม้าย / แยกกันอยู่ มีจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 3.8 ตามลำดับ และเนื่องจากมีพนักงานที่มีสถานภาพหย่าร้าง / หม้าย / แยกกันอยู่ ตอบแบบสอบถามจำนวน 10 คน ผู้วิจัยจึงได้สรุปรวมเข้ากับสถานภาพสมรส / อยู่ด้วยกัน ดังแสดงในตาราง 3

ตาราง 3 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของสถานภาพสมรส

3. สถานภาพสมรส	จำนวน	ร้อยละ
โสด	80	30.8
สมรส ,อยู่ด้วยกัน / หย่าร้าง ,หม้าย ,แยกกันอยู่	180	69.2
รวม	260	100.0

ระดับการศึกษา พบว่า พนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีระดับการศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น มีจำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 30.0 รองลงมา ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนต้น มีจำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 23.8 มัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช มีจำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 18.8 ปริญญาตรี มีจำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 14.2 และปวส. / อนุปริญญา มีจำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 13.2 ตามลำดับ

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 7 ปี มีจำนวน 163 คน คิดเป็นร้อยละ 62.7 รองลงามีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7 – 13 ปี มีจำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 25.0 14 – 20 ปี มีจำนวน 16 คน

คิดเป็นร้อยละ 6.2 21 – 27 ปี มีจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 5.0 และ 28 ปีขึ้นไป มีจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.1 ตามลำดับ และเนื่องจากมีพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 14 – 20 ปี ตอบแบบสอบถามจำนวน 16 คน มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 21 – 27 ปี จำนวน 13 คน มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 28 ปีขึ้นไป จำนวน 3 คน ผู้วิจัยจึงได้สรุปรวมเข้ากับระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7 – 13 ปี ดังแสดงในตาราง 4

ตาราง 4 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

4. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เกิน 7 ปี	163	62.7
ตั้งแต่ 7 ปีขึ้นไป	97	37.3
รวม	260	100.0

ระดับตำแหน่งงาน พบว่า พนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีตำแหน่งพนักงาน มีจำนวน 191 คน คิดเป็นร้อยละ 73.5 รองลงมามีตำแหน่งหัวหน้างาน / หัวหน้าแผนก มีจำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 15.4 ตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการ มีจำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 6.5 และตำแหน่งผู้จัดการ มีจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 4.6 ตามลำดับ และเนื่องจากมีพนักงานที่มีตำแหน่งผู้จัดการตอบแบบสอบถาม จำนวน 12 คน ผู้วิจัยจึงได้สรุปรวมเข้ากับตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการ ดังแสดงในตาราง 5

ตาราง 5 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของระดับตำแหน่งงาน

5. ระดับตำแหน่งงาน	จำนวน	ร้อยละ
พนักงาน	191	73.5
หัวหน้างาน / หัวหน้าแผนก	40	15.4
ผู้ช่วยผู้จัดการ / ผู้จัดการ	29	11.1
รวม	260	100.0

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลระดับบรรยากาศองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์. เคมีคอล จำกัด

ข้อมูลระดับบรรยากาศองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ พฤติกรรมผู้นำของ
ผู้บังคับบัญชา และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบน
มาตรฐาน ดังแสดงในตาราง 6 - 9

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยบรรยากาศองค์การ

บรรยากาศองค์การ	μ	σ	ระดับบรรยากาศ
โครงสร้างขององค์การ			
1. การจัดแบ่งโครงสร้างและสายการบังคับบัญชาของ บริษัท	3.62	1.068	ดี
2. กฎระเบียบ ข้อบังคับในการทำงานของบริษัท	3.71	.941	ดี
รวม	3.66	1.000	ดี
ความรับผิดชอบส่วนบุคคล			
1. ท่านมักจะทำงานเสร็จก่อนเวลาที่กำหนดเสมอ	3.78	.906	ดี
2. ท่านมักถูกตำหนิเรื่องตรงต่อเวลาในการมาทำงาน	4.12	1.017	ดี
รวม	3.95	0.977	ดี
การให้รางวัลและการลงโทษ			
1. ผู้บังคับบัญชามักชมเชยพนักงานที่มีผลการปฏิบัติ งานดีอย่างเปิดเผย	3.77	1.058	ดี
2. เมื่อพนักงานทำความผิดครั้งแรก ผู้บังคับบัญชา มักจะลงโทษพนักงาน	4.35	.849	ดีมาก
รวม	4.06	1.000	ดี
ความอบอุ่นและการสนับสนุน			
1. ท่านได้รับความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชา และ เพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี	4.11	.819	ดี
2. พนักงานในบริษัทมักทำงานโดยให้ความช่วยเหลือ แก่ผู้อื่น	3.80	.973	ดี
รวม	3.96	0.911	ดี

ตาราง 6 (ต่อ)

บรรยากาศองค์การ	μ	σ	ระดับบรรยากาศ
ความเสี่ยงและการยอมรับความเสี่ยง			
1. บริษัทให้ท่านได้แสดงความคิดเห็น เสนอแนะได้อย่างเต็มที่กับผู้บังคับบัญชา	3.80	1.053	ดี
2. แม้ท่านจะมีความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา ท่านยังรู้สึกว่ามีคามมั่นคงกับการทำงานในบริษัทนี้	3.78	1.034	ดี
รวม	3.79	1.043	ดี
การยินยอมให้มีความขัดแย้งในองค์การ			
1. เมื่อมีความขัดแย้งหรือมีปัญหาในเรื่องการทำงาน ผู้บังคับบัญชาจะเข้ามาไกล่เกลี่ย	3.73	.981	ดี
2. ท่านสามารถโต้แย้งกับเพื่อนร่วมงานภายในเรื่องงาน	3.67	.974	ดี
รวม	3.70	0.977	ดี
มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง			
1. ท่านมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน	3.52	1.144	ดี
2. ท่านคิดว่าผลการปฏิบัติงานของท่านกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่บริษัทกำหนดไว้	3.82	.761	ดี
รวม	3.67	0.983	ดี
สรุปภาพรวมบรรยากาศองค์การ	3.83	0.997	ดี

จากตาราง 6 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นในบรรยากาศองค์การของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด สามารถอธิบายได้ดังนี้

โครงสร้างขององค์การ พนักงานมีระดับความคิดเห็นในบรรยากาศองค์การ ด้านโครงสร้างขององค์การโดยรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นในบรรยากาศองค์การ ด้านโครงสร้างขององค์การ ระดับดีในข้อกฎระเบียบ ข้อบังคับในการทำงานของบริษัท และข้อการจัดแบ่งโครงสร้างและสายการบังคับบัญชาของบริษัท โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 และ 3.62 ตามลำดับ

ความรับผิดชอบส่วนบุคคล พนักงานมีระดับความคิดเห็นในบรรยากาศองค์การ

ด้านความรับผิดชอบส่วนบุคคลโดยรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นในบรรยากาศองค์การ ด้านความรับผิดชอบส่วนบุคคล ระดับดี ในข้อท่านมักถูกตำหนิเรื่องตรงต่อเวลาในการมาทำงาน และข้อท่านมักจะทำงานเสร็จก่อนเวลาที่กำหนดเสมอ โดยมีค่าเฉลี่ย 4.12 และ 3.78 ตามลำดับ

การให้รางวัลและการลงโทษ พนักงานมีระดับความคิดเห็นในบรรยากาศองค์การ ด้านการให้รางวัลและการลงโทษโดยรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นในบรรยากาศองค์การ ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ ระดับดีมาก ในข้อเมื่อพนักงานทำความผิดครั้งแรก ผู้บังคับบัญชามักจะลงโทษพนักงาน โดยมีค่าเฉลี่ย 4.35 และมีระดับความคิดเห็นในบรรยากาศองค์การ ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ ระดับดี ในข้อผู้บังคับบัญชามักชมเชยพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานได้อย่างเปิดเผย มีค่าเฉลี่ย 3.77

ความอบอุ่นและการสนับสนุน พนักงานมีระดับความคิดเห็นในบรรยากาศองค์การ ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุนโดยรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นในบรรยากาศองค์การ ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน ระดับดี ในข้อท่านได้รับความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี และข้อพนักงานในบริษัทมักทำงานโดยให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน โดยมีค่าเฉลี่ย 4.11 และ 3.80 ตามลำดับ

ความเสี่ยงและการยอมรับความเสี่ยง พนักงานมีระดับความคิดเห็นในบรรยากาศองค์การ ด้านความเสี่ยงและการยอมรับความเสี่ยงโดยรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นในบรรยากาศองค์การ ด้านความเสี่ยงและการยอมรับความเสี่ยง ระดับดี ในข้อบริษัทให้ท่านได้แสดงความคิดเห็นเสนอแนะได้อย่างเต็มที่กับผู้บังคับบัญชา และข้อแม้ท่านจะมีความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา ท่านยังรู้สึกว่ามีคามั่นคงกับการทำงานในบริษัทนี้ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.80 และ 3.78 ตามลำดับ

การยินยอมให้มีความขัดแย้งในองค์การ พนักงานมีระดับความคิดเห็นในบรรยากาศองค์การ ด้านการยินยอมให้มีความขัดแย้งในองค์การโดยรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นในบรรยากาศองค์การด้านการยินยอมให้มีความขัดแย้งในองค์การ ระดับดี ในข้อเมื่อมีความขัดแย้งหรือมีปัญหาในเรื่องการทำงาน ผู้บังคับบัญชาจะเข้ามาไกล่เกลี่ย และข้อท่านสามารถโต้แย้งกับเพื่อนร่วมงานภายในเรื่องงาน โดยมีค่าเฉลี่ย 3.73 และ 3.67 ตามลำดับ

มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง พนักงานมีระดับความคิดเห็นในบรรยากาศองค์การ ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวังโดยรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นในบรรยากาศองค์การด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง ระดับดี ในข้อท่านคิดว่าผลการ

ปฏิบัติงานของท่านกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่บริษัทกำหนดไว้ และขอท่านมีโอกาสดำเนินการ
ความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยมีค่าเฉลี่ย 3.82 และ 3.52
ตามลำดับ

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	μ	σ	ระดับ
การวางแผนทรัพยากรมนุษย์			
1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ควรจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสถานการณ์	4.20	.65	ดี
2. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพของพนักงานภายในบริษัท	4.05	.72	ดี
รวม	4.12	.54	ดี
การปฐมนิเทศ			
1. การปฐมนิเทศทำให้ท่านทราบระบบการทำงานและเป้าหมายของบริษัทได้อย่างชัดเจน	4.23	.65	ดีมาก
2. ท่านคิดว่าการปฐมนิเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับพนักงานใหม่ #	3.58	1.30	ดี
รวม	3.90	.77	ดี
การฝึกอบรม			
1. ท่านคิดว่าพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรมส่วนมากนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ให้เกิดประโยชน์มาก	3.76	.78	ดี
2. ท่านคิดว่าการฝึกอบรมเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นและจำเป็นสำหรับท่าน	4.17	.67	ดี
รวม	3.96	.60	ดี
การเลื่อนตำแหน่ง			
1. ท่านคิดว่าการได้เลื่อนตำแหน่งในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญสำหรับท่าน	4.09	.80	ดี
2. การเลื่อนตำแหน่งควรพิจารณาถึงความสามารถโดยไม่ต้องคำนึงถึงความอาวุโส	3.98	1.10	ดี
รวม	4.03	.75	ดี

ตาราง 7 (ต่อ)

ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	μ	σ	ระดับ
คำตอบแทน			
1. ผลการปฏิบัติงานควรเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงาน ได้รับ การปรับเงินเดือนแตกต่างกัน	4.20	.78	ดี
2. ควรนำระยะเวลาที่พนักงานทำงานในบริษัทมาเป็นปัจจัยที่ใช้ ในการกำหนดอัตราเงินเดือนให้กับพนักงาน	3.85	.96	ดี
รวม	4.02	.64	ดี
การประเมินผลการปฏิบัติงาน			
1.บริษัทของท่านมีเกณฑ์มาตรฐานการประเมินผลงานและได้ใช้ เกณฑ์นั้นมาประเมินผล	3.70	.76	ดี
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทท่านมีความยุติธรรม #	2.80	.95	ปานกลาง
รวม	3.25	.59	ปานกลาง
สรุปภาพรวมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	3.88	.35	ดี

เป็นคำถามเชิงลบซึ่งผู้วิจัยได้ปรับแบบสอบถามและปรับสเกลแล้ว

จากตาราง 7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด สามารถอธิบายได้ดังนี้

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ พนักงานมีระดับความคิดเห็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ระดับดี ในข้อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ควรจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และข้อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพของพนักงานภายในบริษัท โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 และ 4.05 ตามลำดับ

การปฐมนิเทศ พนักงานมีระดับความคิดเห็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปฐมนิเทศโดยรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปฐมนิเทศ ระดับดีมาก ในข้อการปฐมนิเทศทำให้ท่านทราบระบบการทำงานและเป้าหมายของบริษัทได้อย่างชัดเจน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 และมีความคิดเห็นในระดับดี ในข้อท่านคิดว่าการปฐมนิเทศเป็นสิ่งสำคัญสำหรับพนักงานใหม่ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58

การฝึกอบรม พนักงานมีระดับความคิดเห็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมโดยรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรม ระดับดี ในข้อท่านคิดว่าการฝึกอบรมเป็นสิ่งที่มีความประโยชน์และจำเป็นสำหรับท่าน และข้อท่านคิดว่าพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรมส่วนมากนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ให้เกิดประโยชน์มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 และ 3.76 ตามลำดับ

การเลื่อนตำแหน่ง พนักงานมีระดับความคิดเห็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการเลื่อนตำแหน่งโดยรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการเลื่อนตำแหน่งระดับดี ในข้อท่านคิดว่าการได้เลื่อนตำแหน่งในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญสำหรับท่าน และข้อการเลื่อนตำแหน่งควรพิจารณาถึงความสามารถ โดยไม่ต้องคำนึงถึงความอาวุโส โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 และ 3.98 ตามลำดับ

ค่าตอบแทน พนักงานมีระดับความคิดเห็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านค่าตอบแทนโดยรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านค่าตอบแทน ระดับดี ในข้อผลการปฏิบัติงานควรเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานได้รับการปรับเงินเดือนแตกต่างกัน และข้อควรนำระยะเวลาที่พนักงานทำงานในบริษัทมาเป็นปัจจัยที่ใช้ในการกำหนดอัตราเงินเดือนให้กับพนักงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 และ 3.85 ตามลำดับ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานมีระดับความคิดเห็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระดับดี ในข้อบริษัทของท่านมีเกณฑ์มาตรฐานการประเมินผลงานและได้ใช้เกณฑ์นั้นมาประเมินผล โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 และมีความคิดเห็นระดับปานกลาง ในข้อการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทท่านขาดความยุติธรรม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.80

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา

พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา	μ	σ	ระดับ
วิสัยทัศน์และความสามารถในการโน้มน้าวของหัวหน้า			
1. หัวหน้ามีวิสัยทัศน์ (การวางแผนระยะยาว) และมีความสามารถในการโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อในวิสัยทัศน์นั้นว่าเป็นจริงได้	3.63	.78	ดี
2. ท่านเชื่อในความสามารถของหัวหน้าว่าจะทำให้แผนการต่างๆ ที่คิดไว้สำเร็จลุล่วงไปได้โดยท่านพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือหัวหน้าเพื่อความสำเร็จนั้น	4.00	.74	ดี
รวม	3.82	.66	ดี
การกระตุ้นการทำงานของพนักงาน			
1. หัวหน้ามักจะมอบหมายงานที่ท้าทายต่อความสามารถให้ท่านได้ปฏิบัติ	3.72	.83	ดี
2. หัวหน้าจะสอนให้ท่านรู้จักคิดในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตัวท่านเอง มากกว่าบอกแต่วิธีแก้ไข	3.78	.84	ดี
รวม	3.75	.67	ดี
บทบาทของหัวหน้าในการเป็นผู้ฝึกสอน			
1. หัวหน้าสอนให้ท่านเรียนรู้การทำงานจากความผิดพลาดในอดีต และเสนอวิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อความสำเร็จของตัวท่านเองและความก้าวหน้าของบริษัท	3.99	.80	ดี
2. หัวหน้าเป็นครูฝึกสอนและคอยให้คำแนะนำในการทำงานแก่ท่านในงานที่ท่านไม่ชำนาญ เพราะหัวหน้ามีความรู้จริงในงานนั้น	3.82	.92	ดี
รวม	3.91	.73	ดี
แบบฉบับที่ดีของหัวหน้า			
1. ท่านประทับใจในการทำงานของหัวหน้าที่ทุ่มเทให้กับบริษัทจนท่านต้องการยึดหัวหน้าเป็นแบบอย่างในการทำงานของท่าน	3.77	.90	ดี
2. หัวหน้าเป็นแรงบันดาลใจให้ท่านทุ่มเทกับการทำงานเพื่อความก้าวหน้าของตัวท่านเองและความก้าวหน้าของบริษัท	3.76	.81	ดี
รวม	3.76	.76	ดี

ตาราง 8 (ต่อ)

พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา	μ	σ	ระดับ
ความไว้วางใจพนักงานของหัวหน้า			
1. หัวหน้ารู้ว่าท่านมีความรับผิดชอบจึงมอบหมายงานและอำนาจแก่ท่านในการเลือกวิธีการและการตัดสินใจในการทำงาน	3.78	.81	ดี
2. หัวหน้าไว้วางใจในความสามารถของท่าน #	3.26	1.05	ปานกลาง
รวม	3.52	.72	ดี
สรุปภาพรวมด้านพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา	3.75	.51	ดี

เป็นคำถามเชิงลบซึ่งผู้วิจัยได้ปรับแบบสอบถามและปรับสเกลแล้ว

จากตาราง 8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นในพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาของบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด สามารถอธิบายได้ดังนี้

วิสัยทัศน์และความสามารถในการโน้มน้าวของหัวหน้า พนักงานของบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด มีความคิดเห็นในพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา ด้านวิสัยทัศน์และความสามารถในการโน้มน้าวของหัวหน้า โดยรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นในระดับดี ในข้อท่านเชื่อในความสามารถของหัวหน้าว่าจะทำให้แผนการต่างๆ ที่คิดไว้สำเร็จลุล่วงไปได้โดยท่านพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือหัวหน้าเพื่อความสำเร็จนั้น และหัวหน้ามีวิสัยทัศน์ (การวางแผนระยะยาว) และมีความสามารถในการโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อในวิสัยทัศน์นั้นว่าเป็นจริงได้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 และ 3.63 ตามลำดับ

การกระตุ้นการทำงานของพนักงาน พนักงานของบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด มีความคิดเห็นในพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา ด้านการกระตุ้นการทำงานของพนักงาน โดยรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นในระดับดี ในข้อหัวหน้าจะสอนให้ท่านรู้จักคิดในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตัวท่านเองมากกว่าบอกแต่วิธีแก้ไข และหัวหน้ามักจะมอบหมายงานที่ท้าทายต่อความสามารถให้ท่านได้ปฏิบัติ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 และ 3.72 ตามลำดับ

บทบาทของหัวหน้าในการเป็นผู้ฝึกสอน พนักงานของบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด มีความคิดเห็นในพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา ด้านบทบาทของหัวหน้าในการเป็นผู้ฝึกสอน โดยรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นในระดับดี ในข้อหัวหน้าสอนให้ท่านเรียนรู้การทำงานจากความผิดพลาด

ในอดีตและเสนอวิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อความสำเร็จของตัวท่านเองและความก้าวหน้าของบริษัท และหัวหน้าเป็นครูฝึกสอนและคอยให้คำแนะนำในการทำงานแก่ท่านในงานที่ท่านไม่ชำนาญ เพราะหัวหน้ามีความรู้จริงในงานนั้น โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 และ 3.82 ตามลำดับ

แบบฉบับที่ดีของหัวหน้า พนักงานของบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด มีความคิดเห็นในพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา ด้านแบบฉบับที่ดีของหัวหน้า โดยรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นในระดับดี ในข้อท่านประทับใจในการทำงานของหัวหน้าที่ทุ่มเทให้กับบริษัทจนท่านต้องการยึดหัวหน้าเป็นแบบอย่างในการทำงานของท่าน และหัวหน้าเป็นแรงบันดาลใจให้ท่านทุ่มเทกับการทำงานเพื่อความก้าวหน้าของตัวท่านเองและความก้าวหน้าของบริษัท โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 และ 3.76 ตามลำดับ

ความไว้วางใจพนักงานของหัวหน้า พนักงานของบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด มีความคิดเห็นในพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา ด้านความไว้วางใจพนักงานของหัวหน้า โดยรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นในระดับดี ในข้อหัวหน้ารู้ว่าท่านมีความรับผิดชอบจึงมอบหมายงานและอำนาจแก่ท่านในการเลือกวิธีการและการตัดสินใจในการทำงาน และหัวหน้าไม่ไว้วางใจในความสามารถของท่านอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 และ 3.26 ตามลำดับ

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	μ	σ	ระดับ
1. ท่านมีความเข้าใจวิธีปฏิบัติงานของตนเองอย่างชัดเจน	3.98	.74	สูง
2. ท่านสามารถสอนงานและให้คำแนะนำที่ถูกต้องแก่ผู้ร่วมงานได้	4.01	.66	สูง
3. ท่านต้องมีการบันทึกรายละเอียดในการปฏิบัติงานไว้เพื่อเป็นฐานข้อมูล	4.02	.77	สูง
4. ในการปฏิบัติงานของท่าน ผลงานที่ได้จะต้องตรงตามมาตรฐานที่ตั้งไว้	4.05	.64	สูง
5. ท่านปฏิบัติงานโดยมีวัตถุประสงค์ของบริษัท เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานกำหนดไว้อย่างชัดเจน	4.16	.65	สูง
6. ท่านใช้การเผชิญหน้า และการเปิดเผยต่อกันอย่างตรงไปตรงมา ในการร่วมกันแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน	4.01	.72	สูง
7. ท่านติดตามข่าวสารต่าง ๆ จากบริษัทอย่างสม่ำเสมอ	3.97	.69	สูง

ตาราง 9 (ต่อ)

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	μ	σ	ระดับ
8. ท่านมีการบันทึกรายละเอียดในการปฏิบัติงานไว้เพื่อเป็น ฐานข้อมูลในการพัฒนาตนเอง	3.92	.70	สูง
9. ท่านปฏิบัติงานให้เสร็จทันตามเวลาที่กำหนด	4.16	.60	สูง
10. ท่านปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม	4.15	.73	สูง
11. ท่านต้องรักษาระเบียบวินัยในการปฏิบัติงานตลอดเวลา #	3.92	.86	สูง
รวม	4.03	.38	สูง

เป็นคำถามเชิงลบซึ่งผู้วิจัยได้ปรับแบบสอบถามและปรับสเกลแล้ว

จากตาราง 9 แสดงว่า ระดับความคิดเห็นในด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัดโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.03 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ ระดับสูง ในข้อท่านปฏิบัติงานโดยมีวัตถุประสงค์ของบริษัทเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานกำหนดไว้อย่างชัดเจน และข้อท่านปฏิบัติงานให้เสร็จทันตามเวลาที่กำหนด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.16 รองลงมาคือ ข้อท่านปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม และข้อในการปฏิบัติงานของท่าน ผลงานที่ได้จะต้องตรงตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าเฉลี่ย 4.15 และ 4.05 ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อท่านมีการบันทึกรายละเอียดในการปฏิบัติงานไว้เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการพัฒนาตนเอง และข้อท่านไม่ต้องรักษาระเบียบวินัยในการปฏิบัติงานตลอดเวลา โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1 ปัจจัยทางด้านส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ สมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน และระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด แตกต่างกันได้ วิเคราะห์โดยการทดสอบค่าที (t – test) และวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) กรณีพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ที่ระดับนัยสำคัญ .05 หรือระดับความเชื่อมั่น 95% โดยใช้สูตรตามวิธี Least Significant Difference (LSD) สามารถจำแนกออกเป็นสมมติฐานย่อยได้ดังนี้

เพศ

สมมติฐานข้อที่ 1.1 เพศที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด แตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : เพศที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด ไม่แตกต่างกัน

H_1 : เพศที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน จะใช้ค่าสถิติ Independent Sample t-test ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติมีค่าน้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 10

ตาราง 10 แสดงผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมจำแนกตามเพศ

ตัวแปรที่ศึกษา	เพศ	n	μ	σ	t	p
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	ชาย	138	4.07	.39	1.668	.097
	หญิง	122	3.99	.37		

จากตาราง 10 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างประสิทธิภาพในการปฏิบัติของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด จำแนกตามเพศ พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมมีค่าความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ .097 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และ ปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า เพศที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

อายุ

สมมติฐานข้อที่ 1.2 อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด แตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด ไม่แตกต่างกัน

H_1 : อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้สถิติค่า F แบบการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติมีค่าน้อยกว่า .05 และถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) จะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้การทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ผลการทดสอบสมมติฐาน ดังแสดงในตาราง 11

ตาราง 11 แสดงผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวม จำแนกตามอายุ

ตัวแปรที่ศึกษา	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	.078	.039	.261	.771
	ภายในกลุ่ม	257	38.472	.150		
	รวม	259	38.550			

จากตาราง 11 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด จำแนกตามอายุ พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมมีค่าความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ .771 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และ ปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สถานภาพสมรส

สมมติฐานข้อที่ 1.3 สถานภาพสมรสที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด แตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : สถานภาพสมรสที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด ไม่แตกต่างกัน

H_1 : สถานภาพสมรสที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน จะใช้ค่าสถิติ Independent Sample t-test ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติมีค่าน้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 12

ตาราง 12 แสดงผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวม จำแนกตามสถานภาพสมรส

ตัวแปรที่ศึกษา	สถานภาพสมรส	n	μ	σ	t	p
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	โสด	80	4.07	.37	1.065	.288
	สมรส / หย่า	180	4.01	.38		

จากตาราง 12 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างประสิทธิภาพในการปฏิบัติของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด จำแนกตามสถานภาพสมรส พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมมีค่าความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ .288 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และ ปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า สถานภาพสมรสที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ระดับการศึกษา

สมมติฐานข้อที่ 1.4 ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด แตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด ไม่แตกต่างกัน

H_1 : ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้สถิติค่า F แบบการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติมีค่าน้อยกว่า .05 และถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) จะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้การทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ผลการทดสอบสมมติฐาน ดังแสดงในตาราง 13

ตาราง 13 แสดงผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวม จำแนกตามระดับการศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	4	.935	.234	1.585	.179
	ภายในกลุ่ม	255	37.615	.148		
	รวม	259	38.550			

จากตาราง 13 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างประสิทธิภาพในการปฏิบัติของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมมีค่าความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ .179 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และ ปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ระยะเวลาการทำงาน

สมมติฐานข้อที่ 1.5 ระยะเวลาการทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด แตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ระยะเวลาการทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด ไม่แตกต่างกัน

H_1 : ระยะเวลาการทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน จะใช้ค่าสถิติ Independent Sample t-test ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติมีค่าน้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 14

ตาราง 14 แสดงผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวม จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน

ตัวแปรที่ศึกษา	ระยะเวลางาน	n	μ	σ	t	p
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	น้อยกว่า 7 ปี	163	4.03	.35	-.114	.909
	7 ปีขึ้นไป	97	4.04	.42		

จากตาราง 14 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างประสิทธิภาพในการปฏิบัติของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมมีค่าความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ .909 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และ ปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ระยะเวลาการทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ระดับตำแหน่งงาน

สมมติฐานข้อที่ 1.6 ระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด แตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด ไม่แตกต่างกัน

H_1 : ระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้สถิติค่า F แบบการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติมีค่าน้อยกว่า .05 และถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) จะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้การทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ผลการทดสอบสมมติฐาน ดังแสดงในตาราง 15

ตาราง 15 แสดงผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวม จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ตัวแปรที่ศึกษา	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	4	.935	.234	1.585	.179
	ภายในกลุ่ม	255	37.615	.148		
	รวม	259	38.550			

จากตาราง 15 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างประสิทธิภาพในการปฏิบัติของพนักงานงาน ยู.อาร์.เคมีคอล จำแนกตาม ระดับตำแหน่งงาน พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมมีค่าความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ .909 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และ ปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 2 บรรยากาศองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : บรรยากาศองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด

H_1 : บรรยากาศองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ใช้การหาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัวที่เป็นอิสระต่อกัน ระดับความเชื่อมั่น 95 % ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติมีค่าน้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 16 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด

บรรยากาศองค์การ	ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	
โครงสร้างขององค์การ	r	.259*
	Sig(2-tailed)	.000
	ระดับความสัมพันธ์	มีความสัมพันธ์ระดับต่ำ
ความรับผิดชอบส่วนบุคคล	r	.217*
	Sig(2-tailed)	.000
	ระดับความสัมพันธ์	มีความสัมพันธ์ระดับต่ำ
การให้รางวัลและการลงโทษ	r	.209*
	Sig(2-tailed)	.001
	ระดับความสัมพันธ์	มีความสัมพันธ์ระดับต่ำ
ความอบอุ่นและการสนับสนุน	r	.160*
	Sig(2-tailed)	.010
	ระดับความสัมพันธ์	มีความสัมพันธ์ระดับต่ำมาก

ตาราง 16 (ต่อ)

บรรยากาศองค์การ		ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
ความเสี่ยงและการยอมรับความเสี่ยง	r	.201*
	Sig(2-tailed)	.001
	ระดับความสัมพันธ์	มีความสัมพันธ์ระดับต่ำ
การยินยอมให้มีความขัดแย้งในองค์การ	r	.165*
	Sig(2-tailed)	.008
	ระดับความสัมพันธ์	มีความสัมพันธ์ระดับต่ำมาก
มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง	r	.289*
	Sig(2-tailed)	.000
	ระดับความสัมพันธ์	มีความสัมพันธ์ระดับต่ำ
สรุปภาพรวมบรรยากาศองค์การ	r	.334*
	Sig(2-tailed)	.000
	ระดับความสัมพันธ์	มีความสัมพันธ์ระดับต่ำ

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 16 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด มีดังนี้

ความสัมพันธ์ระหว่าง บรรยากาศองค์การโดยรวมกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด พบว่ามีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 แสดงว่าบรรยากาศองค์การโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .334 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ และสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ บริษัทมีบรรยากาศองค์การดี ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเพิ่มขึ้นในระดับน้อย เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

ความสัมพันธ์ระหว่าง โครงสร้างขององค์การกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด พบว่ามีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 แสดงว่า โครงสร้างขององค์การมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .259 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ บริษัทมีระบบโครงสร้างขององค์การดี ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเพิ่มขึ้นในระดับน้อย

ความสัมพันธ์ระหว่าง ความอบอุ่นและการสนับสนุนกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด พบว่ามีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ .010 ซึ่งน้อยกว่า .05 แสดงว่า ความอบอุ่นและการสนับสนุนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .160 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำมาก กล่าวคือ บริษัทมีระบบความอบอุ่นและการสนับสนุนดี ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเพิ่มขึ้นในระดับน้อยมาก

ความสัมพันธ์ระหว่าง ความเสี่ยงและการยอมรับความเสี่ยงกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด พบว่ามีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ .001 ซึ่งน้อยกว่า .05 แสดงว่า ความเสี่ยงและการยอมรับความเสี่ยงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .201 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ บริษัทมีระบบความเสี่ยงและการยอมรับความเสี่ยงดี ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเพิ่มขึ้นในระดับน้อย

ความสัมพันธ์ระหว่าง การยินยอมให้มีความขัดแย้งในองค์การกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยูอาร์.เคมีคอล จำกัด พบว่ามีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ .008 ซึ่งน้อยกว่า .05 แสดงว่า การยินยอมให้มีความขัดแย้งในองค์การมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .165 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำมาก กล่าวคือ บริษัทมีระบบการยินยอมให้มีความขัดแย้งในองค์การดี ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเพิ่มขึ้นในระดับน้อยมาก

ความสัมพันธ์ระหว่าง มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวังกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด พบว่ามีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 แสดงว่า มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวังมีความสัมพันธ์กับ

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .289 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ บริษัทมีระบบมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวังดี ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเพิ่มขึ้นในระดับน้อย

ตาราง 17 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด

การบริหารทรัพยากรมนุษย์	ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	
การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	r	.184*
	Sig(2-tailed)	.003
	ระดับความสัมพันธ์	มีความสัมพันธ์ระดับต่ำมาก
การปฐมนิเทศ	r	.207*
	Sig(2-tailed)	.001
	ระดับความสัมพันธ์	มีความสัมพันธ์ระดับต่ำ
การฝึกอบรม	r	.245*
	Sig(2-tailed)	.000
	ระดับความสัมพันธ์	มีความสัมพันธ์ระดับต่ำ
การเลื่อนตำแหน่ง	r	.112
	Sig(2-tailed)	.071
	ระดับความสัมพันธ์	มีความสัมพันธ์ระดับต่ำมาก
ค่าตอบแทน	r	.212*
	Sig(2-tailed)	.001
	ระดับความสัมพันธ์	มีความสัมพันธ์ระดับต่ำ
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	r	.202*
	Sig(2-tailed)	.001
	ระดับความสัมพันธ์	มีความสัมพันธ์ระดับต่ำ
สรุปภาพรวมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	r	.352*
	Sig(2-tailed)	.000
	ระดับความสัมพันธ์	มีความสัมพันธ์ระดับต่ำ

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 17 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด มีดังนี้

ความสัมพันธ์ระหว่าง การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด พบว่ามีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 แสดงว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .352 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ และสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ บริษัทมีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดี ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเพิ่มขึ้นในระดับน้อย เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

ความสัมพันธ์ระหว่าง การวางแผนทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด พบว่ามีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ .003 ซึ่งน้อยกว่า .05 แสดงว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .184 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำมาก กล่าวคือ บริษัทมีระบบการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ดี ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเพิ่มขึ้นในระดับน้อยมาก

ความสัมพันธ์ระหว่าง การปฐมนิเทศกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด พบว่ามีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ .001 ซึ่งน้อยกว่า .05 แสดงว่าการปฐมนิเทศมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .207 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ บริษัทมีระบบการปฐมนิเทศดี ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเพิ่มขึ้นในระดับน้อย

ความสัมพันธ์ระหว่าง การฝึกอบรมกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด พบว่ามีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 แสดงว่าการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .245 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ บริษัทมีระบบการฝึกอบรมดี ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเพิ่มขึ้นในระดับน้อย

ความสัมพันธ์ระหว่าง การเลื่อนตำแหน่งกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด พบว่ามีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ .071 ซึ่งมากกว่า .05 แสดงว่า การเลื่อนตำแหน่งมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .112 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำมาก กล่าวคือ บริษัทมีระบบการเลื่อนตำแหน่งดี ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเพิ่มขึ้นในระดับน้อยมาก

ความสัมพันธ์ระหว่าง ค่าตอบแทนกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน พนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด พบว่ามีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ .001 ซึ่งน้อยกว่า .05 แสดงว่า ค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .212 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ บริษัทมีระบบค่าตอบแทนดี ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเพิ่มขึ้นในระดับน้อย

ความสัมพันธ์ระหว่าง การประเมินผลการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด พบว่ามีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ .001 ซึ่งน้อยกว่า .05 แสดงว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .202 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ บริษัทมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานดี ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเพิ่มขึ้นในระดับน้อย

ตาราง 18 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา กับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด

พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา	ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	
วิสัยทัศน์และความสามารถในการโน้มน้าวของหัวหน้า	r	.268*
	Sig(2-tailed)	.000
	ระดับความสัมพันธ์	มีความสัมพันธ์ระดับต่ำ
การกระตุ้นการทำงานของพนักงาน	r	.151*
	Sig(2-tailed)	.015
	ระดับความสัมพันธ์	มีความสัมพันธ์ระดับต่ำมาก
บทบาทของหัวหน้าในการเป็นผู้ฝึกสอน	r	.190*
	Sig(2-tailed)	.002
	ระดับความสัมพันธ์	มีความสัมพันธ์ระดับต่ำมาก

ตาราง 18 (ต่อ)

พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา	ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	
แบบฉบับที่ดีของหัวหน้า	r	.286*
	Sig(2-tailed)	.000
	ระดับความสัมพันธ์	มีความสัมพันธ์ระดับต่ำ
ความไว้วางใจพนักงานของหัวหน้า	r	.354*
	Sig(2-tailed)	.000
	ระดับความสัมพันธ์	มีความสัมพันธ์ระดับต่ำ
สรุปภาพรวมด้านพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา	r	.347*
	Sig(2-tailed)	.000
	ระดับความสัมพันธ์	มีความสัมพันธ์ระดับต่ำ

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 18 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชากับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด มีดังนี้

ความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวมกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด พบว่ามีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 แสดงว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .347 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ และสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ บริษัทมีพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาดี ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเพิ่มขึ้นในระดับน้อย เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

ความสัมพันธ์ระหว่าง ทัศนคติและความสามารถในการโน้มน้าวของหัวหน้ากับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด พบว่ามีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 แสดงว่า ทัศนคติและความสามารถในการโน้มน้าวของหัวหน้ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .268 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ บริษัทมีระดับทัศนคติและความสามารถในการโน้มน้าวของหัวหน้าดี ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเพิ่มขึ้นในระดับน้อย

ความสัมพันธ์ระหว่าง การกระตุ้นการทำงานของพนักงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด พบว่ามีค่า Sig (2-tailed)

เท่ากับ .015 ซึ่งน้อยกว่า .05 แสดงว่า การกระตุ้นการทำงานของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .151 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำมาก กล่าวคือ บริษัทมีระดับการกระตุ้นการทำงานของพนักงานดี ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเพิ่มขึ้นในระดับน้อยมาก

ความสัมพันธ์ระหว่าง บทบาทของหัวหน้าในการเป็นผู้ฝึกสอนกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด พบว่ามีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ .002 ซึ่งน้อยกว่า .05 แสดงว่า บทบาทของหัวหน้าในการเป็นผู้ฝึกสอนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .190 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำมาก กล่าวคือ บริษัทมีระดับบทบาทของหัวหน้าในการเป็นผู้ฝึกสอนดี ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเพิ่มขึ้นในระดับน้อยมาก

ความสัมพันธ์ระหว่าง แบบฉบับที่ดีของหัวหน้ากับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด พบว่ามีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 แสดงว่า แบบฉบับที่ดีของหัวหน้ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .286 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ บริษัทมีระดับแบบฉบับที่ดีของหัวหน้าดี ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเพิ่มขึ้นในระดับน้อย

ความสัมพันธ์ระหว่าง ความไว้วางใจพนักงานของหัวหน้ากับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด พบว่ามีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 แสดงว่า ความไว้วางใจพนักงานของหัวหน้ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .354 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ บริษัทมีระดับความไว้วางใจพนักงานของหัวหน้าดี ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเพิ่มขึ้นในระดับน้อย

สมมติฐานข้อที่ 3 ปัจจัยบรรยากาศองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา สามารถร่วมทำนายประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ปัจจัยบรรยากาศองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา ไม่สามารถร่วมทำนายประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด

H_1 : ปัจจัยบรรยากาศองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา สามารถร่วมทำนายประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติมีค่าน้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐาน ดังแสดงในตาราง 19

ตาราง 19 แสดงการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุของตัวแปรได้แก่ ปัจจัยบรรยากาศองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา สามารถใช้ร่วมทำนายประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด

Model	ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน				
	B	SE(b)	Beta	t	Sig
- ค่าคงที่ (Constant)	2.443	.209		11.711*	.000
- ความไว้วางใจพนักงานของหัวหน้า	.123	.032	.232	3.780*	.000
- ค่าตอบแทน	.076	.035	.127	2.190*	.029
	R	R ²	Adjust R ²	SE(est.)	F
	.467	.218	.200	.34517	11.760*
					Sig.
					.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 19 ผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุของตัวแปรที่ใช้ร่วมทำนายประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด พบว่า ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านค่าตอบแทน และปัจจัยพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา ด้านความไว้วางใจพนักงานของหัวหน้า สามารถร่วมทำนายประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้คิดเป็นร้อยละ 20.0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่ายังมีปัจจัยในด้านอื่นอีกร้อยละ 80.0 ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เท่ากับ 0.345 สามารถนำมาเขียนสมการถดถอยเชิงพหุได้ดังนี้

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน = .232 ปัจจัยพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านความไว้วางใจ + .127 ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าตอบแทน

จากสมการ พบว่าปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าตอบแทน และปัจจัยพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านความไว้วางใจ ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด ในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยปัจจัยพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านความไว้วางใจมีอิทธิพลที่สุด เท่ากับ .232 ส่วนปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าตอบแทนมีอิทธิพลรองลงมา เท่ากับ .127

ตาราง 20 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	สถิติที่ใช้และผลการทดสอบสมมติฐาน
1. ลักษณะทางประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และระดับตำแหน่ง ที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด แตกต่างกัน	
1.1 เพศที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด แตกต่างกัน	t-test ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
1.2 อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด แตกต่างกัน	F-test ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
1.3 สถานภาพสมรสที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด แตกต่างกัน	t-test ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
1.4 ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด แตกต่างกัน	F-test ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
1.5 ระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด แตกต่างกัน	t-test ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
1.6 ระดับตำแหน่งที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด แตกต่างกัน	F-test ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
2. ปัจจัยบรรยากาศองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด	Correlation เป็นไปตามสมมติฐาน
3. ปัจจัยบรรยากาศองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา สามารถร่วมทำนายประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด	Multiple Regression เป็นไปตามสมมติฐาน

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

สังเขปความมุ่งหมาย สมมติฐาน และวิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด โดยจำแนกเป็น เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน และระดับตำแหน่งงาน
2. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์. เคมีคอล จำกัด
3. เพื่อศึกษาระดับบรรยากาศองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด

สมมติฐานการวิจัย

1. ปัจจัยด้านส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน และระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกัน
2. ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา สามารถร่วมทำนายประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน
3. บรรยากาศองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การกำหนดประชากรและเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานของบริษัท ยู.อาร์. เคมีคอล จำกัด ที่ปฏิบัติงานประจำสำนักงานใหญ่ จำนวน 40 คน และพนักงานที่ปฏิบัติงานทุกแผนกประจำโรงงาน จำนวน 220 คน รวมจำนวนพนักงานทั้งหมด 260 คน (ข้อมูลจากแผนกทรัพยากรบุคคล บริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด ณ วันที่ 1 มีนาคม 2549)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานในทุกแผนกทั้งประจำสำนักงานใหญ่ และประจำโรงงาน ของบริษัท ยู.อาร์. เคมีคอล จำกัด โดยใช้วิธีการสำมะโน (Census) ซึ่งเก็บข้อมูลจากทุกหน่วยของประชากร จำนวน 260 คน

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล โดยจัดลำดับเนื้อหาแบบสอบถามให้ครอบคลุมข้อมูลที่ต้องการ ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลในลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน และระดับตำแหน่งงาน

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับด้านบรรยากาศองค์การ แบ่งเป็นคำถามในด้านต่าง ๆ ดังนี้ โครงสร้างขององค์การ , ความรับผิดชอบส่วนบุคคล , การให้รางวัลและการลงโทษ , ความอบอุ่นและการสนับสนุน , ความเสี่ยงและการยอมรับความเสี่ยง , การยินยอมให้มีความขัดแย้งในองค์การ มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง ซึ่งลักษณะของแบบสอบถามเป็นคำถามแบบความหมายที่ตรงข้ามกัน (Semantic differential scale) จำนวน 14 ข้อ

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งแบ่งเป็นคำถามในด้านต่าง ๆ ดังนี้ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ , การปฐมนิเทศ , การฝึกอบรม , การเลื่อนตำแหน่ง , ค่าตอบแทน , การประเมินผลการปฏิบัติงาน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ของลิเคอร์ท (Likert) โดยมีลักษณะคำถามเป็นแบบปลายปิด เป็นคำถามเชิงบวกและคำถามเชิงลบทั้งหมดจำนวน 12 ข้อ

ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับด้านพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา ซึ่งแบ่งเป็นคำถามในด้านต่าง ๆ ดังนี้ วิสัยทัศน์และความสามารถในการโน้มน้าวของหัวหน้า , การกระตุ้นการทำงานของพนักงาน , บทบาทของหัวหน้าในการเป็นผู้ฝึกสอน , แบบฉบับที่ดีของหัวหน้า , ความไว้วางใจพนักงานของหัวหน้า ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ของลิเคอร์ท (Likert) โดยมีลักษณะคำถามเป็นแบบปลายปิด เป็นคำถามเชิงบวกและคำถามเชิงลบทั้งหมดจำนวน 10 ข้อ

ส่วนที่ 5 คำถามเกี่ยวกับด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งเนื้อหาเกี่ยวกับการกำหนดแนวความคิดในการทำงาน รักษาวินัยในการทำงาน ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม สามารถยึดเป็นมาตรฐาน สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการฝึกสอนงาน งานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า

(Rating scale) ของลิเคิร์ต (Likert) โดยมีลักษณะคำถามเป็นแบบปลายปิด เป็นคำถามเชิงบวก และคำถามเชิงลบทั้งหมดจำนวน 11 ข้อ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Method) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์. เคมีคอล จำกัด โดยแบ่งลักษณะของการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ทำการศึกษาเป็น 2 ลักษณะ

1. ข้อมูลปฐมภูมิ เป็นข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของพนักงานบริษัท ยู.อาร์. เคมีคอล จำกัด จำนวน 260 ตัวอย่าง โดยเก็บข้อมูลตามกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ประชากรทั้งหมดเป็นกลุ่มตัวอย่าง

2. ข้อมูลทุติยภูมิ ซึ่งเป็นข้อมูลเพื่อใช้ประกอบในการทำวิจัยนั้น ผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้าจากหนังสือ ตำราที่เกี่ยวข้อง วิทยานิพนธ์ เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ และเอกสารของบริษัท ยู.อาร์. เคมีคอล จำกัด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดกระทำกับข้อมูล

1. ทดสอบแบบสอบถามที่ได้ออกแบบไว้ โดยการนำ Pilot survey หรือ Pretest จากนั้นดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องของแบบสอบถาม พร้อมทั้งตรวจสอบความเชื่อถือได้ (reliability) ของแบบสอบถามด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์ของครอนบัค หรือ Cronbach's Alpha Coefficient ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ดังนี้ ค่าความเชื่อมั่นโดยรวม เท่ากับ 0.8739 ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน คือ ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร เท่ากับ 0.75 ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เท่ากับ 0.87 ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา เท่ากับ 0.78

2. นำแบบสอบถามที่แก้ไขข้อบกพร่องเรียบร้อยแล้วออกเก็บข้อมูลจริง

3. ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้จากการเก็บข้อมูล

4. นำแบบสอบถามที่ตรวจสอบความถูกต้องแล้ว มาทำการลงรหัส (Coding) ในแบบลงรหัสสำหรับใช้ประมวลผลข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรม SPSS for Window Version 11 ในการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic) เพื่ออธิบายถึงลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มประชากร คือ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน และระดับตำแหน่งงาน ทำให้ทราบถึงลักษณะพื้นฐานของข้อมูล สถิติที่ใช้ได้แก่

1.1 ค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อใช้ในการแปลความหมายของข้อมูลประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ในแบบสอบถามส่วนที่ 1

1.2 ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูลในด้านต่างๆ ในแบบสอบถาม ส่วนที่ 2,3,4 และ 5

1.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อใช้ในการแปลความหมายของข้อมูลในด้านต่างๆ ในแบบสอบถามส่วนที่ 2,3,4 และ 5 โดยใช้สูตร

2. การวิเคราะห์โดยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) เพื่อทดสอบสมมติฐานแต่ละข้อ สถิติที่ใช้ ได้แก่

2.1 สถิติ t-test ใช้เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มประชากร 2 กลุ่ม ที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent t-test) เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ด้านเพศ

2.2 สถิติ F-test แบบการวิเคราะห์ One-way ANOVA ใช้เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มประชากรที่มีมากกว่า 2 กลุ่มเพื่อใช้ในการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ด้านอายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน และระดับตำแหน่งงาน

2.3 สถิติ Pearson product Moment Correlation Coefficient (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน) ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวที่เป็นอิสระกัน เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานข้อ 2 บรรยากาองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด

2.4 สถิติ Multiple Regression ทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรมากกว่า 2 ตัวแปร เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานข้อ 3 ปัจจัยบรรยากาองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา สามารถรวมทำนายประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ยู.อาร์. เคมีคอล จำกัด

สรุปผลการศึกษาค้นคว้า

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของพนักงาน บริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งสรุปผลได้ดังนี้

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการวิจัยครั้งนี้พบว่า จากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด จำนวนทั้งสิ้น 260 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 53.1 รองลงมาเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 46.9 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 18 – 27 ปี คิดเป็นร้อยละ 50.0 รองลงมาคืออายุ 28 - 37 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.4 อายุ 38 – 47 ปี คิดเป็นร้อยละ 10.4 และอายุ

ใหญ่มีสถานสมรส/อยู่ด้วยกัน คิดเป็นร้อยละ 65.4 รองลงมา คือ มีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 30.8 และมีสถานภาพหย่าร้าง / หม้าย / แยกกันอยู่ คิดเป็นร้อยละ 3.8 ส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 7 ปี คิดเป็นร้อยละ 62.7 รองลงมาคือ มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7 – 13 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.0 มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 14 – 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 6.2 มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 21 – 27 ปี คิดเป็นร้อยละ 5.0 และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 28 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 1.2 ส่วนใหญ่มีตำแหน่งพนักงาน คิดเป็นร้อยละ 73.5 รองลงมา มีตำแหน่งหัวหน้างาน / หัวหน้าแผนก คิดเป็นร้อยละ 15.4 ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการ คิดเป็นร้อยละ 6.5 และตำแหน่งผู้จัดการ คิดเป็นร้อยละ 4.6

การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยบรรยากาศองค์การ

โครงสร้างขององค์การ พนักงานมีบรรยากาศองค์การด้านโครงสร้างขององค์การ โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีบรรยากาศองค์การ ด้านโครงสร้างขององค์การในระดับดี ในข้อกฎระเบียบ ข้อบังคับในการทำงานของบริษัท และข้อการจัดแบ่งโครงสร้างและสายการบังคับบัญชาของบริษัท

ความรับผิดชอบส่วนบุคคล พนักงานมีบรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบส่วนบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีบรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบส่วนบุคคลในระดับดี ในข้อท่านมักถูกตำหนิเรื่องตรงต่อเวลาในการมาทำงาน และข้อท่านมักจะทำงานเสร็จก่อนเวลาที่กำหนดเสมอ

การให้รางวัลและการลงโทษ พนักงานมีบรรยากาศองค์การด้านการให้รางวัลและการลงโทษ โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีบรรยากาศองค์การด้านการให้รางวัลและการลงโทษในระดับดีมาก ในข้อเมื่อพนักงานทำความผิดครั้งแรก ผู้บังคับบัญชามักจะลงโทษพนักงาน และมีบรรยากาศองค์การด้านการให้รางวัลและการลงโทษในระดับดี ในข้อผู้บังคับบัญชามักชมเชยพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีอย่างเปิดเผย

ความอบอุ่นและการสนับสนุน พนักงานมีบรรยากาศองค์การด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีบรรยากาศองค์การด้านความอบอุ่นและการสนับสนุนในระดับดี ในข้อท่านได้รับความร่วมมือจากผู้บังคับ บัญชา และเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี และข้อพนักงานในบริษัทมักทำงานโดยให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

ความเสี่ยงและการยอมรับความเสี่ยง พนักงานมีบรรยากาศองค์การด้านความเสี่ยงและการยอมรับความเสี่ยง โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีบรรยากาศองค์การด้านความเสี่ยงและการยอมรับความเสี่ยงในระดับดี ในข้อบริษัทให้ท่านได้แสดงความคิดเห็นเสนอแนะได้อย่างเต็มที่กับผู้บังคับบัญชา และข้อแม้ท่านจะมีความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา ท่านยังคงรู้สึกว่ามี ความมั่นคงกับการทำงานในบริษัทนี้

การยินยอมให้มีความขัดแย้งในองค์การ พนักงานมีบรรยากาศองค์การด้านการ

ยินยอมให้มีความขัดแย้งในองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีบรรยากาศองค์การด้านการยินยอมให้มีความขัดแย้งในองค์การในระดับดี ในข้อเมื่อมีความขัดแย้งหรือมีปัญหาในเรื่องการทำงาน ผู้บังคับบัญชาจะเข้ามาไกล่เกลี่ย และข้อท่านสามารถโต้แย้งกับเพื่อนร่วมงานภายในเรื่องงาน

มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง พนักงานมีบรรยากาศองค์การด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีบรรยากาศองค์การ ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวังในระดับดี ในข้อท่านคิดว่าผลการปฏิบัติงานของท่านกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่บริษัทกำหนดไว้ และข้อท่านมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ พนักงานมีความคิดเห็นด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นในระดับดี ในข้อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ควรจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และข้อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพของพนักงานภายในบริษัท

การปฐมนิเทศ พนักงานมีความคิดเห็นด้านการปฐมนิเทศ โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นในระดับดีมาก ในข้อการปฐมนิเทศทำให้ท่านทราบระบบการทำงานและเป้าหมายของบริษัทได้อย่างชัดเจน และมีความคิดเห็นในระดับดี ในข้อท่านคิดว่าการปฐมนิเทศเป็นสิ่งสำคัญสำหรับพนักงานใหม่

การฝึกอบรม พนักงานมีความคิดเห็นด้านการฝึกอบรม โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นในระดับดี ในข้อท่านคิดว่าการฝึกอบรมเป็นสิ่งที่มีความประโยชน์และจำเป็นสำหรับท่าน และข้อท่านคิดว่าพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรมส่วนมากนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ให้เกิดประโยชน์มาก

การเลื่อนตำแหน่ง พนักงานมีความคิดเห็นด้านการเลื่อนตำแหน่ง โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นในระดับดี ในข้อท่านคิดว่าการได้เลื่อนตำแหน่งในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญสำหรับท่าน และข้อการเลื่อนตำแหน่งควรพิจารณาถึงความสามารถโดยไม่ต้องคำนึงถึงความอาวุโส

ค่าตอบแทน พนักงานมีความคิดเห็นด้านค่าตอบแทน โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นในระดับดี ในข้อผลการปฏิบัติงานควรเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานได้รับการปรับเงินเดือนแตกต่างกัน และข้อควรนำระยะเวลาที่พนักงานทำงานในบริษัทมาเป็นปัจจัยที่ใช้ในการกำหนดอัตราเงินเดือนให้กับพนักงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานมีความคิดเห็นด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นในระดับดี ในข้อบริษัทของท่านมีเกณฑ์มาตรฐานการประเมินผลงานและได้ใช้เกณฑ์นั้นมาประเมินผล และข้อการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทท่านขาดความยุติธรรมอยู่ในระดับปานกลาง

การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา

วิสัยทัศน์และความสามารถในการโน้มน้าวของหัวหน้า พนักงานมีความคิดเห็นด้านวิสัยทัศน์และความสามารถในการโน้มน้าวของหัวหน้า โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นในระดับดี ในข้อท่านเชื่อในความสามารถของหัวหน้าว่าจะทำให้แผนการต่างๆ ที่คิดไว้สำเร็จลุล่วงไปได้โดยท่านพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือหัวหน้าเพื่อความสำเร็จนั้น และข้อหัวหน้ามีวิสัยทัศน์ (การวางแผนระยะยาว) และมีความสามารถในการโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อในวิสัยทัศน์นั้นว่าเป็นจริงได้

การกระตุ้นการทำงานของพนักงาน พนักงานมีความคิดเห็นด้านการกระตุ้นการทำงานของพนักงาน โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นในระดับดี ในข้อหัวหน้าจะสอนให้ท่านรู้จักคิดในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตัวท่านเองมากกว่าบอกแต่วิธีแก้ไข และข้อหัวหน้ามักจะมอบหมายงานที่ทำท้าทายต่อความสามารถให้ท่านได้ปฏิบัติ

บทบาทของหัวหน้าในการเป็นผู้ฝึกสอน พนักงานมีความคิดเห็นด้านบทบาทของหัวหน้าในการเป็นผู้ฝึกสอน โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นในระดับดี ในข้อหัวหน้าสอนให้ท่านเรียนรู้การทำงานจากความผิดพลาดในอดีตและเสนอวิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อความสำเร็จของตัวท่านเองและความก้าวหน้าของบริษัท และข้อหัวหน้าเป็นครูฝึกสอนและคอยให้คำแนะนำในการทำงานแก่ท่านในงานที่ท่านไม่ชำนาญเพราะหัวหน้ามีความรู้จริงในงานนั้น

แบบฉบับที่ดีของหัวหน้า พนักงานมีความคิดเห็นด้านแบบฉบับที่ดีของหัวหน้า โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นในระดับดี ในข้อท่านประทับใจในการทำงานของหัวหน้าที่ทุ่มเทให้กับบริษัทจนท่านต้องการยึดหัวหน้าเป็นแบบอย่างในการทำงานของท่าน และข้อหัวหน้าเป็นแรงบันดาลใจให้ท่านทุ่มเทกับการทำงานเพื่อความก้าวหน้าของตัวท่านเองและความก้าวหน้าของบริษัท

ความไว้วางใจพนักงานของหัวหน้า พนักงานมีความคิดเห็นด้านความไว้วางใจพนักงานของหัวหน้า โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นในระดับดี ในข้อหัวหน้ารู้ว่าท่านมีความรับผิดชอบจึงมอบหมายงานและอำนาจแก่ท่านใน

การเลือกวิธีการและการตัดสินใจในการทำงาน และข้อหัวหน้าไม่วางใจในความสามารถของท่าน อยู่ในระดับปานกลาง

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ความคิดเห็นในด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง ในข้อท่านต้องปฏิบัติงานโดยมีวัตถุประสงค์ของบริษัทเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และข้อท่านต้องปฏิบัติงานให้เสร็จทันตามเวลาที่กำหนด รองลงมาคือ ข้อท่านต้องปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม และข้อในการปฏิบัติงานของท่าน ผลงานที่ได้จำเป็นต้องตรงตามมาตรฐานที่ตั้งไว้

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1 ปัจจัยทางด้านส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน และระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด แตกต่างกัน

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ดังนี้

เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน และระดับตำแหน่งงาน ของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด ที่แตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 2 บรรยากาศองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชากับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด พบว่า มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 3 ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา สามารถรวมทำนายประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุของตัวแปรที่ใช้ทำนายประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด พบว่า ปัจจัยพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา ด้านความไว้วางใจพนักงานของหัวหน้า ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านค่าตอบแทน สามารถใช้ร่วมทำนายประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้คิดเป็นร้อยละ 20.0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งจะเห็นได้ว่า ปัจจัยพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา ด้านความไว้วางใจ และปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านค่าตอบแทน ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด ในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด มีสาระสำคัญที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ปัจจัยทางด้านส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน และระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกัน

จากการศึกษาวิจัย พบว่า

ปัจจัยทางด้านส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน และระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด อันเนื่องจากปัจจัยดังกล่าวมีลักษณะที่ไม่แตกต่างกันมาก อีกทั้งทางบริษัท ยู.อาร์. เคมีคอล จำกัด ซึ่งเป็นโรงงานที่ผลิตสินค้าเกี่ยวกับสีทาบ้าน และกิจการมีความเจริญก้าวหน้า บริษัทได้พัฒนากระบวนการผลิตสินค้าให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลาเพื่อลดต้นทุนราคาสินค้าและมีมาตรฐานที่ดี ได้มีการนำเข้าเครื่องจักร การผลิตผสมสีทันสมัยจากต่างประเทศ เครื่องบรรจุที่ได้มาตรฐาน ขนาดและน้ำหนักที่เที่ยงตรง รวมทั้งการบรรจุหีบห่อที่ทันสมัย และการสร้างความปลอดภัยกับพนักงานทุกคน การบริหารการตลาดและการจัดจำหน่าย บริษัทมีฐานการจำหน่ายสินค้าครอบคลุมทั่วประเทศทั้ง 76 จังหวัด มีการแบ่งเขตความรับผิดชอบแก่เจ้าหน้าที่ฝ่ายการตลาดทุกพื้นที่ เพื่อจะได้สามารถอำนวยความสะดวกและบริการลูกค้าได้อย่างทั่วถึง โดยเล็งเห็นความสำคัญของการบริหารที่“ประหยัด สะดวก รวดเร็วและปลอดภัย” ตามนโยบายการทำงานของบริษัท ซึ่งทำให้บริษัทได้เปรียบคู่ค้าในตลาดที่สามารถลดต้นทุนการจัดส่งสินค้า และได้ความรวดเร็วยิ่งขึ้นซึ่งจากผลการประกอบการที่เจริญเติบโตและได้เปรียบในเรื่องต้นทุนการจัดส่งสินค้า ทำให้สถานะของบริษัทมีความมั่นคง และทางบริษัทมีสวัสดิการที่ดีต่อพนักงาน ซึ่งจากลักษณะดังกล่าวได้สร้างความมั่นใจและเชื่อมั่นให้กับพนักงาน จึงส่งผลให้พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน นอกจากนี้ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Zaleanick; and Others (1958 : 40) ที่กล่าวว่า

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับ การได้รับการสนองตอบความต้องการทั้งภายนอกและภายใน (External and Internal Need) ของผู้ปฏิบัติงาน คือความต้องการภายนอก ได้แก่ รายได้หรือค่าตอบแทน ความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมทางกายภาพตำแหน่งหน้าที่ ความต้องการภายใน ได้แก่ความต้องการเข้าหมู่คณะ ความต้องการแสดงความจงรักภักดี ความเป็นเพื่อนและความรักใคร่ ความต้องการในศักดิ์ศรีของตนเอง ซึ่งพนักงานที่ปฏิบัติงานได้รับจากบริษัท ยู.อาร์. เคมีคอล จำกัด จึงส่งผลให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

2. บรรยายการองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์. เคมีคอล จำกัด

จากการศึกษาวิจัย พบว่า

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง บรรยายการองค์การกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด พบว่า รายด้านและโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยในด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง และด้านโครงสร้างขององค์การมีความสัมพันธ์สูงสุด สอดคล้องกับแนวคิดของ เพนนี และพิวจ์ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2535 : 330 ; อ้างอิงจาก Payne; & Pugh. n.d.) ที่กล่าวว่า บรรยายการองค์การเป็นผลมาจากความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างขององค์การกับเป้าหมาย ความต้องการและความสามารถของบุคคลหรือของกลุ่ม ซึ่งบรรยายการองค์การนี้มีบทบาทต่อประสิทธิผลขององค์การรวมทั้งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ดังที่ ฟอร์แฮนด์ และกิลเมอร์ (สมยศ นาวิการ. 2536 : 298 ; อ้างอิงจาก Forehand; & Gilmer, n.d.) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะที่ทำให้้องค์การนั้นแตกต่างองค์การอื่น และลักษณะของ้องค์การดังกล่าวมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลใน้องค์การ

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด พบว่า มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับแนวคิดของ อำนวย แสงสว่าง (2540 : 4) ที่กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องอาศัยวัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อ้องค์การ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับพะยอม วงศ์สารศรี (2537 : 8) ที่กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีวัตถุประสงค์อยู่ 3 ประการ คือ สมองความต้องการทางสังคม ตระหนักถึงความคาดหวังทางด้านการบริหารหรือการจัดการ และสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน โดยปกติฝ่ายบริหารคาดหวังให้้องค์การเจริญเติบโตให้ผลผลิตของ้องค์การเพิ่มปริมาณสูงขึ้น ดังนั้น งานที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรคำนึงคือ การวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การ

ปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประเมินผลและการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้ฝ่ายบริหาร ทรัพยากรมนุษย์แสวงหาวิธีการที่ดีคัดเลือกคนที่เหมาะสมเข้ามาในองค์กร

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา กับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด พบว่า มีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน ที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Porter, Lawler and Hackman (อ้างในสุภาพร มิ่งมงคล 2531 : 88 - 89) ได้กล่าวถึง ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่จะทำให้งานมีประสิทธิภาพ คือผู้บังคับบัญชาต้อง ตระหนักถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกของตน และต่อพฤติกรรมของสมาชิก อีกทั้ง ผู้บังคับบัญชาต้องมีความสามารถและมีไหวพริบในการวินิจฉัยปัญหาต่างๆ ที่จะทำให้เกิดความ เสียหายต่อประสิทธิภาพการทำงานของสมาชิกทุกเวลา และคอยที่จะพัฒนาปรับปรุงเป้าหมายของ สมาชิกด้วย

3. ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และพฤติกรรม ผู้นำของผู้บังคับบัญชา สามารถร่วมทำนายประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด

จากการศึกษาวิจัย พบว่า

ปัจจัยพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา ด้านความไว้วางใจพนักงานของหัวหน้า ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านค่าตอบแทน สามารถร่วมทำนาย ประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด ซึ่งสอดคล้องกับ อรุณ รัชธรรม (2527 : 36) ที่ได้กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำมีความสำคัญยิ่งต่อการปฏิบัติงานร่วมกันในบริษัท ในอันที่จะมุ่ง พิจารณาถึงด้านความเป็นมนุษย์ และความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ระหว่างผู้บังคับบัญชาและ ผู้ใต้บังคับบัญชาพฤติกรรมผู้นำจึงเป็นเครื่องมือที่จำเป็นและมีความสำคัญในการกำหนดทิศทางการ เคลื่อนไหวของทรัพยากรทั้งหลายในบริษัท โดยผู้นำจะทำหน้าที่ชี้แนะ ควบคุม สั่งการ ตลอดจน วางแผนและกำหนดเป้าหมายของบริษัทโดยส่วนรวม นอกจากนี้ ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านค่าตอบแทน ก็มีผลสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ดังที่สมชาย หิรัญกิตติ (2542 : 10) กล่าวถึง กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ว่าเป็น การปฏิบัติตามนโยบายในการใช้ ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผลตอบแทนและผลประโยชน์ อื่นๆ (Compensation and benefits) ผลตอบแทน (Compensation) เป็นรางวัลทั้งหมดที่พนักงาน ได้รับในการแลกเปลี่ยนกับงาน ประกอบด้วย ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจ และผลประโยชน์อื่นๆ ส่วนผลประโยชน์ (Benefits) เป็นรางวัลหรือส่วนเพิ่มที่พนักงานได้รับ ซึ่งเป็นผลจากการจ้างงาน และตำแหน่งภายในองค์กร เช่น การประกันชีวิต และสุขภาพ การท่องเที่ยว ค่ารักษาพยาบาล การ แบ่งกำไร แผนการรักษา การให้ส่วนลดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของบริษัท นอกจากนี้ผลการวิจัยยัง สอดคล้องกับ สุตติดา แก้วปลั่ง (2545) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานของพนักงานโทรศัพท์จังหวัดลำปาง ผลการศึกษาพบว่า ด้านความสัมพันธ์ระหว่าง

บุคคล เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับมาก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับวิศิษฐ์ จุลปานนท์ (2544) ทำศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการส่งเสริมสหกรณ์ : กรณีศึกษาข้าราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์ ในจังหวัดเชียงใหม่ ปี พ.ศ. 2543 ผลการศึกษาพบว่า ส่วนปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านค่าใช้จ่ายในครัวเรือน ในขณะที่เดียวกันปัจจัยพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา ด้านความไว้วางใจพนักงานของหัวหน้า ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านค่าตอบแทน สามารถใช้ทำนายประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม ในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับ F.E. Kast; & J.E. Rosenweing (1974 : 256) ที่กล่าวว่า บรรยากาศของภาวะผู้นำ และระดับเงินเดือนและค่าจ้างเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลงานและประสิทธิภาพของการบริหารงาน

ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย

จากผลการศึกษาวิจัย สามารถวิเคราะห์และสรุปผลการวิจัยข้างต้น ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด เพื่อนำผลการศึกษาวิจัยที่ได้ในครั้งนี้ไปใช้ประโยชน์ในการวางแผน และเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารบุคลากรในองค์กร ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะได้ดังนี้

1. ด้านบรรยากาศองค์กร ในเรื่องความรับผิดชอบส่วนบุคคล ผู้บริหารควรมีการส่งเสริมให้พนักงานมีความรับผิดชอบส่วนบุคคล โดยเฉพาะในเรื่องเกี่ยวกับการตรงต่อเวลาในการทำงาน โดยอาจจัดกิจกรรมส่งเสริมให้พนักงานมีความตระหนักเรื่องเวลาการปฏิบัติงานในเชิงสร้างสรรค์แทนการตำหนิ อาทิเช่นมีรางวัลมอบให้พนักงานที่มาปฏิบัติงานตรงเวลา เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น
2. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรมีแนวทาง เกณฑ์การพิจารณา ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทท่านที่มีความเที่ยงตรงและมีความยุติธรรม ทั้งนี้เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานที่มีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการปฏิบัติงาน
3. ด้านพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา ควรมีการอบรมและส่งเสริมให้ความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารงาน การจัดการต่างๆ หลักจิตวิทยา ให้กับผู้บังคับบัญชาในแต่ละสายงาน เพื่อที่จะได้นำความรู้ความเข้าใจมาพัฒนาวิธีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ
4. บริษัทควรมีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน และผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงออกด้านความสามารถ เนื่องจาก ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ปัจจัยพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านความไว้วางใจ และปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าตอบแทน นอกจากนี้ควรมีการให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและควรมีค่าตอบแทนพิเศษสำหรับพนักงานที่มีการ

ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. บริษัทควรจัดการอบรมพัฒนาสำหรับพนักงานที่จะเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ในระดับหัวหน้างานขึ้นไป โดยควรจัดให้มีการอบรมหรือศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นในเรื่องการบริหารการจัดการ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำ ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งในการสนับสนุนให้พนักงานเกิดความไว้วางใจในหัวหน้างาน และถือเป็นการเปิดโอกาสให้หัวหน้างานได้มีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานของบริษัทอื่นๆ ด้วย เช่น บริษัทที่เป็นคู่แข่ง บริษัทที่ทำธุรกิจเกี่ยวข้องหรือใกล้เคียงกัน แล้วนำมาผลมาเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานของบริษัท เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. ควรมีการศึกษาปัจจัยอื่นๆ อาทิ เช่น ปัจจัยทางด้านการรับรู้บรรยากาศองค์การ ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์การ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรองแก้ว อยู่สุข. (2537). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กัลยา วาณิชย์บัญชา. (2546). *การวิเคราะห์สถิติ : สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กิติมา ปรีดีโลก. (2529). *ทฤษฎีบริหารองค์การ*. กรุงเทพฯ : ธนาการพิมพ์.
- ชมพูนุท วรรณคณาพล. (2546). *ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานประจำสำนักงานสาขาประจำประเทศไทย ฝ่ายขาย บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)*. กรุงเทพฯ : ภาคนิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์.
- ชาญชัย อาจิณสมภาร. (2539). *พฤติกรรมในองค์การ*. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ชูศรี วงศ์รัตน์. (2544). *เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : เทพเนรมิตการพิมพ์.
- दनัย เทียนพุ่ม. (2539). *การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดวงใจ นิลพันธ์. (2543). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน : ศึกษากรณีบริษัทในกลุ่มธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม*. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- เทพนม เมืองแมง และสวีน สุวรรณ. (2529). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ : บริษัทโรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.
- น้ำจิต ชำวันดี. (2544). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดศรีสะเกษ*. กรุงเทพฯ : ภาคนิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์.
- เนาวรัตน์ วิไลชนม์. (2543). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- บุญรัตน์ แก้วลำหัด. (2536). *บรรยากาศองค์การในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. สงขลา : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. ถ่ายเอกสาร.
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. (2538). *การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

- พจมาน เครือสินธุ์. (2538). การบริหารงานบุคคลของมูลนิธิป่อเต็กตึ๊ง : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานกลาง. วิทยานิพนธ์ พบ.ม. (พัฒนาสังคม) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- พนิดา ชีรสิรานนท์. (2541). การศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยของผลตอบแทนและสวัสดิการของธนาคารที่มีผลต่อพนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน : กรณีศึกษา ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน). กรุงเทพฯ : เอกสารการวิจัย มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น.
- พะยอม วงสารศรี. (2538). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏสวนดุสิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- มาลัยแก้ว รังสีสุริยันต์. (2542). ทศนคติของพนักงานบริษัทในเครือปิ่นทองที่มีต่อมาตรการด้านการบริหารงานบุคคลในภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ. วิทยานิพนธ์ สส.ม. พัฒนาแรงงานและสวัสดิการ) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- วรรณดี ชูกาล. (2540). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการ ความพึงพอใจในงาน ปัจจัยส่วนบุคคล กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (การบริหารพยาบาล). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- วิศิษฐ์ จุลปานนท์. (2544). ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์ : กรณีศึกษาข้าราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์ในจังหวัดเชียงใหม่. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- วีระนาถ มานะกิจ. (2535). พฤติกรรมของบุคคลในองค์การ. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วุฒินนท์ วิมลศิลป์. (2533). บรรยากาขององค์การกับความพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมเพื่อพัฒนาชนบท. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2539). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : พัฒนาศึกษา.
- สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : บริษัท ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด.
- สมยศ นาวิกการ. (2529). การเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหาร : MBO. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บรรณกิจ.
- สุดธิดา แก้วปลั่ง. (2545). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานโทรศัพท์จังหวัดลำปาง. เชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ (บธ.ม.) มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- สุพัตรา เพชรมุณี และเชียวชาญ อาศุวัฒนกุล. (2528). ปัญหาและอุปสรรคที่มีต่อการพัฒนากำลังคนในระบบราชการไทย. กรุงเทพฯ : คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เสนาะ ดิยาวี. (2535). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อรุณ รักธรรม. (2532). การพัฒนาบริษัทเพื่อการแลกเปลี่ยน. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิต.

- Andrew J. Dubrin. (1974). *Fundamental of Organizations Behavior*. New York : pergamon Press.
- Bass, Bernard M.; & Avolio, Bruce J. (1994). *Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks : Sage.
- Bass, Bernard M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York : Free Press.
- Brown, W.B.; & Moberg, D.J. (1980). *Organization Theory and Management : A Macro Approach*. New York : John Willy & Sons, Inc.
- Buchanan II, B. (1974, March). *Building Organization Commitment : The Socialization of Managers in Work Organization*, Administrative Science Quarterly.
- Gramham H.T.; & Bennett R. (1995). *Human Resources Management*. London : Pitman Publishing.
- Harris Michael. (1997). *Human Resource Management : A Practical Approach*. Florida : The Dryden Press Harcourt Brace College Publishers.
- Hersey, P.; & K. Blanchard. (1982). *Management of Organization Behavior : Utilizing human Resources*. New Jersey : Prentice-Hall International, Inc.
- Katz, D.; & Kahn, R. (1966). *The Social Psychology of Organization*. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization : Its Management and Value*. New York : McGraw – Hill Book Company.
- Litwin, G. H.; & Stringer, R.A., Jr. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston : Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Pritchard, R.; & Karasick, B. (1979). *The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction*, Organization Behavior and Human Performance. New Jersey : Prentice Hall.
- Steers, R.M. (1984). *Introduction to organizational behavior*. 2 nd ed. Illinois : Scott, Foresman and Company.
- Strauss, G.; & Sayles, L.R. (1980). *Personal : the Human Problems of Management* Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall.Inc.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in Organization*. 3 rd ed. New Jersey : Prentice Hall International.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถามเพื่อใช้ในการวิจัย

6. ระดับตำแหน่งงาน

() พนักงาน

() หัวหน้างาน / หัวหน้าแผนก

() ผู้ช่วยผู้จัดการ

() ผู้จัดการ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ

โปรดใส่เครื่องหมาย X ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

โครงสร้างขององค์การ	ความคิดเห็น
1. การจัดแบ่งโครงสร้างและสายการบังคับบัญชาของบริษัท	5 4 3 2 1 ชัดเจน ____ : ____ : ____ : ____ : ____ ไม่ชัดเจน
2. กฎระเบียบ ข้อบังคับในการทำงานของบริษัท	5 4 3 2 1 มีความยืดหยุ่น ____ : ____ : ____ : ____ : ____ ขาดความยืดหยุ่น
ความรับผิดชอบส่วนบุคคล	ความคิดเห็น
3. ท่านมักจะทำงานเสร็จก่อนเวลาที่กำหนดเสมอ	5 4 3 2 1 เป็นประจำ ____ : ____ : ____ : ____ : ____ ไม่เคย
4. ท่านมักถูกตำหนิเรื่องตรงต่อเวลาในการทำงาน	5 4 3 2 1 ไม่เคย ____ : ____ : ____ : ____ : ____ เป็นประจำ
การให้รางวัลและการลงโทษ	ความคิดเห็น
5. ผู้บังคับบัญชามักชมเชยพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีอย่างเปิดเผย	5 4 3 2 1 สม่ำเสมอ ____ : ____ : ____ : ____ : ____ ไม่เคย
6. เมื่อพนักงานทำความผิดครั้งแรก ผู้บังคับบัญชามักจะลงโทษพนักงานโดย	5 4 3 2 1 ว่ากล่าวตักเตือน ____ : ____ : ____ : ____ : ____ ลงโทษอย่างรุนแรง
ความอบอุ่นและการสนับสนุน	ความคิดเห็น
7. ท่านได้รับความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี	5 4 3 2 1 ได้รับเสมอ ____ : ____ : ____ : ____ : ____ ไม่ได้เลย
8. พนักงานในบริษัทมักทำงานโดยให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกันอย่าง	5 4 3 2 1 มาก ____ : ____ : ____ : ____ : ____ น้อย

ความเสี่ยงและการยอมรับความเสี่ยง	ความคิดเห็น
9. บริษัทให้ท่านได้แสดงความคิดเห็น เสนอแนะได้อย่างเต็มที่กับผู้บังคับบัญชา	เปิด 5 4 3 2 1 ไม่เปิด โอกาสเสมอ ____ : ____ : ____ : ____ : ____ โอกาส
10. แม้ท่านจะมีความขัดแย้งกับผู้บังคับ บัญชา ท่านยังคงรู้สึกว่ามีคามมั่นคงกับ การทำงานในบริษัทนี้	เห็นด้วย 5 4 3 2 1 ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง ____ : ____ : ____ : ____ : ____ อย่างยิ่ง
การยินยอมให้มีความขัดแย้งในองค์กร	ความคิดเห็น
11. เมื่อมีความขัดแย้งหรือมีปัญหาในเรื่อง การทำงาน ผู้บังคับบัญชาจะเข้ามาไกล่เกลี่ย	5 4 3 2 1 เสมอ ____ : ____ : ____ : ____ : ____ ไม่เคย
12. ท่านสามารถโต้แย้งกับเพื่อนร่วมงาน ภายในเรื่องงาน	5 4 3 2 1 เสมอ ____ : ____ : ____ : ____ : ____ ไม่เคย
มาตรฐานการปฏิบัติงานและความ คาดหวัง	ความคิดเห็น
13. ท่านมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานการ ปฏิบัติงาน	5 4 3 2 1 มีโอกาส ____ : ____ : ____ : ____ : ____ ไม่มีโอกาส
14. ท่านคิดว่าผลการปฏิบัติงานของท่าน กับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่บริษัท กำหนดไว้	5 4 3 2 1 บรรลุผล ____ : ____ : ____ : ____ : ____ ไม่บรรลุผล

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

โปรดใส่เครื่องหมาย X ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

การบริหารทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
★ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์					
1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ควรจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสถานการณ์					
2. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพของพนักงานภายในบริษัท					
★ การปฐมนิเทศ					
3. การปฐมนิเทศทำให้ท่านทราบระบบการทำงานและเป้าหมายของบริษัทได้อย่างชัดเจน					
4. ท่านคิดว่าการปฐมนิเทศเป็นสิ่งไม่สำคัญสำหรับพนักงานใหม่					
★ การฝึกอบรม					
5. ท่านคิดว่าพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรมส่วนมากนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ให้เกิดประโยชน์มาก					
6. ท่านคิดว่าการฝึกอบรมเป็นสิ่งที่มีความประโยชน์และจำเป็นสำหรับท่าน					
★ การเลื่อนตำแหน่ง					
7. ท่านคิดว่าการได้เลื่อนตำแหน่งในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญสำหรับท่าน					
8. การเลื่อนตำแหน่งควรพิจารณาถึงความสามารถ โดยไม่ต้องคำนึงถึงความอาวุโส					

การบริหารทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
★ คำตอบแทน					
9. ผลการปฏิบัติงานควรเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานได้รับการปรับเงินเดือนแตกต่างกัน					
10. ควรนำระยะเวลาที่พนักงานทำงานในบริษัทมาเป็นปัจจัยที่ใช้ในการกำหนดอัตราเงินเดือนให้กับพนักงาน					
★ การประเมินผลการปฏิบัติงาน					
11. บริษัทของท่านมีเกณฑ์มาตรฐานการประเมินผลงานและได้ใช้เกณฑ์นั้นมาประเมินผล					
12. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทท่านขาดความยุติธรรม					

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา

โปรดใส่เครื่องหมาย X ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
★ วิสัยทัศน์และความสามารถในการโน้มน้าวของหัวหน้า					
1. หัวหน้ามีวิสัยทัศน์ (การวางแผนระยะยาว) และมีความสามารถในการโน้มน้าวให้ผู้บังคับบัญชาเชื่อในวิสัยทัศน์นั้นว่าเป็นจริงได้					
2. ท่านเชื่อในความสามารถของหัวหน้าว่าจะทำให้แผนการต่างๆ ที่คิดไว้สำเร็จลุล่วงไปได้โดยท่านพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือหัวหน้าเพื่อความสำเร็จนั้น					

พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
★ การกระตุ้นการทำงานของพนักงาน					
3. หัวหน้ามักจะมอบหมายงานที่ท้าทายต่อความสามารถให้ท่านได้ปฏิบัติ					
4. หัวหน้าจะสอนให้ท่านรู้จักคิดในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตัวท่านเอง มากกว่าบอกแต่วิธีแก้ไข					
★ บทบาทของหัวหน้าในการเป็นผู้ฝึกสอน					
5. หัวหน้าสอนให้ท่านเรียนรู้การทำงานจากความสำเร็จในอดีตและเสนอวิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อความสำเร็จของตัวท่านเองและความก้าวหน้าของบริษัท					
6. หัวหน้าเป็นครูฝึกสอนและคอยให้คำแนะนำในการทำงานแก่ท่านในงานที่ท่านไม่ชำนาญ เพราะหัวหน้ามีความรู้จริงในงานนั้น					
★ แบบฉบับที่ดีของหัวหน้า					
7. ท่านประทับใจในการทำงานของหัวหน้าที่ทุ่มเทให้กับบริษัทจนท่านต้องการยึดหัวหน้าเป็นแบบอย่างในการทำงานของท่าน					
8. หัวหน้าเป็นแรงบันดาลใจให้ท่านทุ่มเทกับการทำงานเพื่อความก้าวหน้าของตัวท่านเองและความก้าวหน้าของบริษัท					
★ ความไว้วางใจพนักงานของหัวหน้า					
9. หัวหน้ารู้ว่าท่านมีความรับผิดชอบจึงมอบหมายงานและอำนาจแก่ท่านในการเลือกวิธีการและการตัดสินใจในการทำงาน					
10. หัวหน้าไม่ไว้วางใจในความสามารถของท่าน					

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

โปรดใส่เครื่องหมาย X ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
1. ท่านมีความเข้าใจวิธีปฏิบัติงานของตนเองอย่างชัดเจน					
2. ท่านสามารถสอนงานและให้คำแนะนำที่ถูกต้องแก่ผู้ร่วมงานได้					
3. ท่านต้องมีการบันทึกรายละเอียดในการปฏิบัติงานไว้เพื่อเป็นฐานข้อมูล					
4. ในการปฏิบัติงานของท่าน ผลงานที่ได้จะต้องตรงตามมาตรฐานที่ตั้งไว้					
5. ท่านปฏิบัติงานโดยมีวัตถุประสงค์ของบริษัท เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานกำหนดไว้อย่างชัดเจน					
6. ท่านใช้การเผชิญหน้า และการเปิดเผยต่อกันอย่างตรงไปตรงมา ในการร่วมกันแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน					
7. ท่านติดตามข่าวสารต่าง ๆ จากบริษัทอย่างสม่ำเสมอ					
8. ท่านมีการบันทึกรายละเอียดในการปฏิบัติงานไว้เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการพัฒนาตนเอง					
9. ท่านปฏิบัติงานให้เสร็จทันตามเวลาที่กำหนด					
10. ท่านปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม					
11. ท่านไม่ต้องรักษาระเบียบวินัยในการปฏิบัติงานตลอดเวลา					

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ข
หนังสือขอความอนุเคราะห์



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โทร. 5731

ที่ ศธ 0519.12/5๒๕๐

วันที่ 31 กรกฎาคม 2549

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณบดีคณะสังคมศาสตร์

เนื่องด้วย นางสาวดา มณีพรายพรรณ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด” โดยมี รองศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุดตา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ณัฏฐ์ กุลิษฐ์ และ อาจารย์รัชพงษ์ วงศาโรจน์ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ยู.อาร์.เคมีคอล จำกัด

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวดา มณีพรายพรรณ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพ็ญศิริ จีระเชชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน

- | | |
|-----------------------------|--|
| 1. ผศ.ดร. ณิชกุล กุลิสร์ | รองประธานกรรมการบริหารหลักสูตรบริหารธุรกิจ
อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 2. อ. ดร. รัชพงษ์ วงศาโรจน์ | อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |

ที่ ศธ 0519.12/4364



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๕ มิถุนายน 2549

เรื่อง ขออนุญาตเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยผู้จัดการ บริษัท ยู.อาร์. เคมีคอล จำกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางสาวดา มณีพรายพรรณ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ยู.อาร์. เคมีคอล จำกัด” โดยมี รองศาสตราจารย์สุพาดา สิริกิตตา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย โดยขอให้พนักงาน บริษัท ยู.อาร์. เคมีคอล จำกัด จำนวน 40 คน เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ยู.อาร์. เคมีคอล จำกัด ในระหว่างเดือน มิถุนายน 2549

จึงเรียนมาเพื่อขออนุญาต ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวดา มณีพรายพรรณ ได้เก็บข้อมูล เพื่อการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพ็ญศิริ จีระเชชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5731

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ มือถือ 06-516-1717, 05-134-1717

ที่ ศธ 0519.12/5189



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๒๕ กรกฎาคม 2549

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายโรงงาน บริษัท ยู. อาร์. เคมีคอล จำกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางสาวดา มณีพรายพรรณ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ยู. อาร์. เคมีคอล จำกัด” โดยมี รองศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุดตา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้พนักงาน บริษัท ยู. อาร์. เคมีคอล จำกัด ตอบแบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ยู. อาร์. เคมีคอล จำกัด ในระหว่างเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม 2549

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวดา มณีพรายพรรณ ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพ็ญสิริ จีระเชชากุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5731

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ มือถือ 05-134-1717

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาวรดา มณีพรายพรรณ
วันเดือนปีเกิด	17 มกราคม 2522
สถานที่เกิด	เขตปทุมวัน จังหวัดกรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	6/138 หมู่บ้านเกตุนฤมิตรเดิณฑ์ ซอยนาคนิวาส ถนนลาดพร้าว 71 แขวงลาดพร้าว เขตลาดพร้าว กรุงเทพมหานคร 10230
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2530	มัธยมศึกษาตอนปลาย จากโรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2544	บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการจัดการ จากมหาวิทยาลัยกรุงเทพ กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2549	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพมหานคร