

สำนักหอสมุดกลาง พระจอมเกล้าลาดกระบัง

ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กร

กรณีศึกษา : โรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์

Factors Affecting on Efficiency of Employees in Organization

Case Study: Electronics Manufacturing



เลขหมู่..... 25๖4
เลขทะเบียน..... 119763
วัน,เดือน,ปี 1.2 ส.ค. 2555

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ
วิทยาลัยการบริหารและจัดการ
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2554

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**FACTORS AFFECTING ON EFFICIENCY OF EMPLOYEES IN
ORGANIZATION
CASE STUDY: ELECTRONICS MANUFACTURING**



**AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENT FOR THE DEGREE OF
MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
IN BUSINESS MANAGEMENT
ADMINISTRATION AND MANAGEMENT COLLEGE
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อ 2011 ศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



COPYRIGHT 2011

ADMINISTRATION AND MANAGEMENT COLLEGE

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ชื่อเรื่อง	ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กร กรณีศึกษา: โรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์
นักศึกษา	นายวิสเวช เครือวัลย์
รหัสนักศึกษา	52641208
ปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจ
พ.ศ.	2554
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อุรสา บัวตะมะ
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร. กุลกัญญา ณ ป้อมเพ็ชร

บทคัดย่อ

ประสิทธิภาพของการดำเนินงานในองค์กรขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของบุคคลผู้ปฏิบัติงาน ประกอบกับรูปแบบของการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาผสมผสานกับกระบวนการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาการผลิตและพัฒนาคุณภาพของสินค้า ทั้งนี้ทรัพยากรบุคคลก็ควรได้รับการส่งเสริมให้ทำงานสัมพันธ์กับเทคโนโลยีเช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกรณีศึกษา โรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์รับจ้างผลิตที่มีเป้าหมายเป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยีการผลิต และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า โดยการศึกษปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กร เพื่อศึกษาระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กร และศึกษาระดับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กร จากการใช้แบบสอบถามสำรวจกลุ่มตัวอย่างพนักงาน ในตำแหน่งระดับผู้ช่วย ระดับต้น ระดับกลาง ระดับอาวุโส ระดับสูง และระดับหัวหน้างาน จำนวน 189 คน และทำการวิเคราะห์เชิงพรรณนาโดยใช้สถิติ ได้แก่ ร้อยละ ค่าสูงสุด ต่ำสุด และค่าเฉลี่ย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 22-48 ปี จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์ทำงานในองค์กรระหว่าง 5-7 ปี และอยู่ในตำแหน่งพนักงานระดับกลาง ผลของระดับความสำคัญของประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กร พบว่าพนักงานในองค์กรให้ความสำคัญระดับมากที่สุดและมาก ของปัจจัยทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านหัวหน้างาน ด้านการจัดการฝึกอบรม และด้านคู่มือการปฏิบัติงาน โดยให้ความสำคัญระดับมากที่สุดต่อปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบร่วมกันเพื่อส่งมอบสินค้า/ให้บริการตามคุณภาพที่ลูกค้าต้องการ การทำงานร่วมกันภายใต้วิสัยทัศน์เดียวกัน การเชื่อใจในทีมงาน การได้รับความช่วยเหลือจากแผนกอื่น ๆ เพื่อให้แผนกนั้น ๆ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า การได้รับความไว้วางใจในการทำงาน การให้เกียรติ/ความเชื่อถือซึ่งกันและกัน และการเปิดโอกาสแสดงความคิดเห็น สำหรับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปัจจัยด้านหัวหน้างาน คือ หัวหน้างานมีทักษะทางเทคนิคในการทำงานอย่างต่อเนื่อง มีการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ ได้ดี เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน ปฏิบัติตามระเบียบวินัย และศีลธรรมอันดีงาม มีเกณฑ์การประเมินผลการทำงานของพนักงานที่ชัดเจนและยุติธรรม สามารถสอนงานให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานด้วยตนเอง มีทักษะการบริหารงาน บริหารคนให้ปฏิบัติงานจนสำเร็จตามเป้าหมายด้วยความเต็มใจและความรู้สึกที่ดี มีการวางแผนงานล่วงหน้าเมื่อมอบหมายงานหน้างานอย่างเหมาะสมทั้งปริมาณงานและระยะเวลาการส่งมอบงาน การรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน และตอบสนองต่อความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล และปัจจัยด้านการจัดการฝึกอบรม คือ การได้ฝึกอบรมขั้นมูลฐานที่ต้องมีจึงทำงานได้ และปัจจัยด้านการจัดการคู่มือปฏิบัติงาน คือ วิธีการปฏิบัติงาน ส่วนระดับประสิทธิภาพการทำงาน จะเห็นได้ว่าพนักงานในองค์กรมีระดับประสิทธิภาพการทำงานสูงในปัจจัยด้านความรู้ ด้านทักษะอยู่ในระดับที่สามารถทำได้ด้วยตนเอง ประกอบด้วย ทักษะด้านการปฏิบัติงานประจำวัน การแก้ปัญหาที่มาจากการทำงาน และการวางแผนการปฏิบัติงานระยะสั้น (<1 ปี) ส่วนระดับประสิทธิภาพการทำงานด้านผู้นำอยู่ในระดับที่ต้องทำตามแผนงานจากทีมทั้งหมด

จากการศึกษามีข้อเสนอแนะให้องค์กรควรมีการปรับปรุงแก้ไขดังต่อไปนี้

ด้านวัฒนธรรมองค์กร คือ เปิดโอกาสได้ร่วมกันตัดสินใจและแสดงความคิดเห็น การสร้างทีมงานระหว่างแผนก โดยการจัดให้ทำกิจกรรมร่วมกัน และการเพิ่มช่องทางการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

ด้านหัวหน้างาน/ผู้จัดการแผนก คือ ควรปรับเปลี่ยนนโยบายในการบริหารงานบุคคลให้มีความยุติธรรมและทั่วถึง โดยให้มีเกณฑ์การวัดผลงานอย่างชัดเจน สามารถอ้างอิงถึงผลงานที่พนักงานทำมาทั้งปี โดยการนำเป้าหมายที่วางไว้ที่สามารถวัดเป็นตัวเลขได้ และให้พนักงานประเมินตนเองและหัวหน้าประเมินด้วย รวมถึงการแบ่งงานให้มีความพอดีในแต่ละบุคคล

ด้านการฝึกอบรม คือ การแสวงหาวิทยากรทั้งภายในหรือภายนอกที่มีความรู้เฉพาะทางเข้ามาเป็นผู้ฝึกอบรม โดยให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางมีการลงมือปฏิบัติ และประเมินผลอย่างจริงจัง เพื่อให้ผู้ฝึกอบรมสามารถนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมมาใช้ได้จริงในการทำงาน

ด้านคู่มือการปฏิบัติงาน คือ การสนับสนุนให้พนักงานอ่านคู่มือปฏิบัติงานโดยการสร้างหลักสูตรการผ่านเรื่องคู่มือปฏิบัติงาน และพนักงานต้องผ่านการทดสอบ เพื่อให้พนักงานมีความคุ้นเคยกับคู่มือต่าง ๆ และเห็นความสำคัญในการนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง

Title	Factors Affecting on Efficiency of Employees in Organization Case Study: Electronics Manufacturing
Students	Mr. Wassawait Khruawan
Student ID	52641208
Degree	Master of Business Administration
Major	Business Administration
Year	2011
Advisor	Assistant Professor Dr. Urasa Buatama
Co-Advisor	Associate Professor Dr. Kulkanya Napompech

ABSTRACT

A companies efficiency of operators is depend on the capability of the employees to execute, innovate and strategy their tasks. This includes the people's ability to continuously improve and strength their quality of their product. It also requires the people to develop themselves; this means that as new technology is introduced the people grow their knowledgeable at the same time. Leadership and achieving goals to ensure Customers are satisfied with the product and services. Study the Factors Affecting on Efficiency of Employees in Organization is intention for study satisfaction level of each employees performance. The results from the groups questionnaire from a sample of employees ranging from Associated Level, Junior Level, Senior Engineer, Lead and Chief Engineer of which we received an reply from 189 of the employees. By using descriptive statistics, for example, Percentage, Minimum, Maximum and Average. The range of the age for the people surveyed is between 22-48 years old. Most of a Bachelor's degree level education and fit into the category of 5 to 7 years work experience in the company. The higher representations of the group come from Engineering Educations. The highest factors that influence a companies efficiencies into term of organizational cultures are team responsible to meet the customer's expectation (Delivery, Quality), One team, one vision, Full confidence in each people doing their job, Work will together and support each other, Work independently, Respect each other and Everyone's ideas are heard. The highest factors that influence a companies efficiencies into term of Management style are Strong technical Skills, Good relations with other teams, Lead by, Abides by Policy's and Procedures, Ethics, Evaluates their employees fairly, Develops their employees to work independently, Excellent Interpersonal Management Skills for motivating and leading their team, Coaches their employees to feel responsible and accountable,

Can pro-actively delegate and level load responsibility amongst the team, Sincerely listens to their employees and Responses to employees are level-headed. The highest factors that influence a companies efficiencies into term of Training and Development are Provides relevant training. The highest factors that influence a companies efficiencies into term of Documentation and Procedure is Work Instructions. Self-assessment of surveyors efficiency in their company on their knowledge, leadership skills and capabilities. Knowledge is the second highest factors for efficiency as rank by the employees self-assessment. Employee's Skills was determined to be, from the self-assessment, that they: Can do their routine job, Can solve problem from routine job and Can plan short-term. Employee's Leadership was determined to be, from the self-assessment, that they: Can do the job based on agreement from the cross-functional team.

From the surveys the recommendations were that the Organization should improve in terms of:

Organization Culture - Such as having an open mind and team focus to solve the problem. Have more team building activities. Create more channels to facilitate formal and informal communication between the employees.

Management Style - Be more flexible on the management style of the employees. Provide clear quantitative criteria for employee's yearly performance evaluation. Employees to provide self-assessment to help ensure they understand the Manager's expectations.

Training and Development - Provide Instructions with critical knowledge train the employees. Have the Learners provide what training is needed and help develop the programs to apply to their jobs.

Documentation and Procedure - Emphasis to the employees the importance of reading and understanding the documentation and procedures. Evaluate the employee's comprehension and key points learnt from each procedure.

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์และความกรุณาอย่างสูงจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรุสา บัวตะมะ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระที่กรุณาให้คำแนะนำ พร้อมชี้แนะแนวทางในการนำเสนอที่เหมาะสม และให้ความรู้ต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อการทำการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี รวมทั้งรองศาสตราจารย์ ดร.กุลกัญญา ณ ป้อมเพ็ชร อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระร่วม และ รองศาสตราจารย์ อมรศรี ตันพิพัฒน์ กรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ ที่ได้กรุณาแนะนำให้คำแนะนำ อันเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาเป็นอย่างมาก จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้อันมีค่ายิ่งแก่ผู้ศึกษา รวมถึงเจ้าหน้าที่ทุกท่านที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการติดต่อประสานงานในทุก ๆ เรื่องมาโดยตลอด

ขอขอบคุณ คุณพ่อ คุณแม่ พี่สาว ภรรยา และเพื่อนนักศึกษาปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตรุ่นที่ 14 ทุกคน ที่เป็นกำลังใจในทุก ๆ เวลา รวมถึงน้องชมพู สีสดใส ที่ช่วยอำนวยความสะดวกและให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดี ซึ่งทำให้การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วง

คุณค่าและประโยชน์ใด ๆ ที่ได้จากการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ขอมอบแด่คุณพ่อ คุณแม่ ครอบครัว เพื่อนอันเป็นที่รัก และครูอาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ให้แก่ผู้ศึกษา ทำให้การค้นคว้าอิสระนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

วัสเวช เครือวัลย์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	I
ABSTRACT	III
กิตติกรรมประกาศ	V
สารบัญ.....	VI
สารบัญตาราง.....	VIII
สารบัญภาพ.....	X
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	2
1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
1.4 ขอบเขตการศึกษา.....	3
บทที่ 2 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....	4
2.1 แนวความคิดเกี่ยวกับความหมายของประสิทธิภาพ ความรู้ ทักษะ และภาวะผู้นำ.....	4
2.2 แนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร.....	5
2.3 แนวความคิดเกี่ยวกับหัวหน้างาน.....	11
2.4 แนวความคิดเกี่ยวกับคู่มือการปฏิบัติงาน.....	20
2.5 แนวความคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม.....	25
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	28
2.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	30
2.8 วิธีการศึกษา.....	31
บทที่ 3 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับองค์กรอิเล็กทรอนิกส์.....	35
3.1 จุดมุ่งหมายขององค์กรกรณีศึกษา.....	35
3.2 ประเภทของผลิตภัณฑ์.....	35
3.3 ค่านิยมองค์กร.....	35
3.4 การบริหารและการจัดการ.....	36
3.5 หน้าที่ของแผนกบุคคล.....	37

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา VI ต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.6 ระบบบริหารงานบุคคล	37
3.7 โครงสร้างของระบบเอกสารภายในองค์กร	39
3.8 การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร	40
บทที่ 4 ผลการศึกษา	41
4.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม	41
4.2 ระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ในองค์กร	44
4.3 ระดับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กร	55
4.4 ความคิดเห็น คำแนะนำ ข้อเสนอแนะสิ่งที่ควรปรับปรุง	57
บทที่ 5 สรุปและข้อเสนอแนะ	58
5.1 สรุป	58
5.2 ข้อเสนอแนะ	59
5.3 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป	60
บรรณานุกรม	61
ภาคผนวก	63
ภาคผนวก แบบสอบถาม	64
ประวัติผู้เขียน	74

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา VII ต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	เปรียบเทียบระหว่างค่านิยมภายในงานและค่านิยมภายนอกงาน.....	10
2.2	จำนวนของประชากรในแต่ละตำแหน่งและแผนก.....	32
2.3	จำนวนของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละตำแหน่งและแผนก.....	33
4.1	กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ.....	42
4.2	จำนวนและร้อยละของสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	43
4.3	ค่าเฉลี่ย และระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของ พนักงานในองค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กร.....	45
4.4	ค่าเฉลี่ย และระดับที่เป็นอยู่ของสภาวะปัจจุบันในองค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กร....	46
4.5	ระดับที่เป็นอยู่ของสภาวะปัจจุบันในองค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กรแบ่งตาม หน่วยงานที่สังกัด.....	47
4.6	ค่าเฉลี่ย และระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของ พนักงานในองค์กร ด้านหัวหน้างาน.....	48
4.7	ค่าเฉลี่ย และระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของ พนักงานในองค์กร ด้านผู้จัดการแผนก.....	48
4.8	ค่าเฉลี่ย และระดับที่เป็นอยู่ของสภาวะปัจจุบันในองค์กร ด้านหัวหน้างาน/ ผู้จัดการแผนก.....	50
4.9	ระดับที่เป็นอยู่ของสภาวะปัจจุบันในองค์กร ด้านผู้จัดการแผนก แบ่งตาม หน่วยงานที่สังกัด.....	51
4.10	ค่าเฉลี่ย และระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของ พนักงานในองค์กร ด้านการจัดการฝึกอบรม.....	51
4.11	ค่าเฉลี่ย และระดับที่เป็นอยู่ของสภาวะปัจจุบันในองค์กร ด้านการจัดการฝึกอบรม...	52
4.12	ระดับที่เป็นอยู่ของสภาวะปัจจุบันในองค์กร ด้านการจัดการฝึกอบรม แบ่งตาม หน่วยงานที่สังกัด.....	53
4.13	ค่าเฉลี่ย และระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของ พนักงานในองค์กร ด้านคู่มือการปฏิบัติงาน.....	54
4.14	จำนวนและร้อยละของผู้ที่เคยอ่านคู่มือคุณภาพ.....	55
4.15	ระดับที่เป็นอยู่ของสภาวะปัจจุบันในองค์กรด้านคู่มือการปฏิบัติงาน.....	55

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.16	ระดับที่เป็นอยู่ของสภาวะปัจจุบันในองค์กร ด้านคู่มือการปฏิบัติงาน แบ่งตาม หน่วยงานที่สังกัด.....	55
4.17	ค่าเฉลี่ย และระดับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กรด้านความรู้.....	56
4.18	ค่าเฉลี่ย และระดับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ในองค์กรด้านทักษะ.....	56
4.19	ค่าเฉลี่ย และระดับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กรด้านความเป็น ผู้นำ.....	57



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	จำนวนพนักงานรับใหม่ ปี 2549-2553.....	2
2.1	ขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม.....	8
2.2	โครงสร้างของระบบเอกสารในองค์กร.....	21
2.3	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	30
3.1	ระบบวัฒนธรรมองค์กร และการพัฒนากำลังคน.....	38
3.2	ระบบบริหารงานบุคคล.....	39



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา **X** ละต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

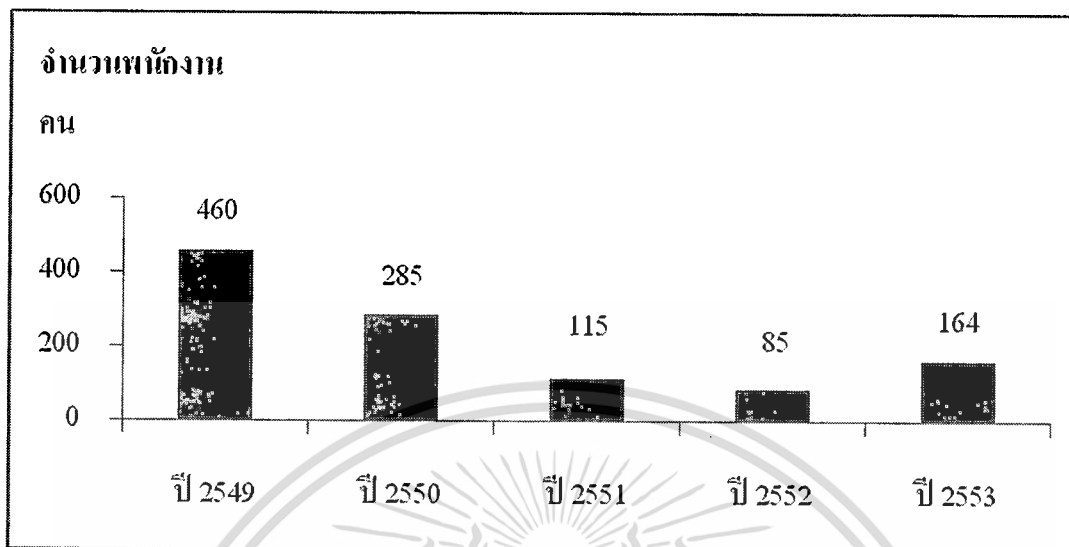
ทรัพยากรบุคคล เป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยประสิทธิภาพของการดำเนินงานในองค์กรย่อมขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของบุคคลผู้ปฏิบัติงาน อยู่ในองค์กรนั้น ผู้บริหารทุกคนในองค์กรต้องสามารถบริหารทรัพยากรบุคคลที่อยู่ในสังกัด ให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ตลอดเวลา ทั้งนี้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นผู้ชำนาญการหรือเชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพเฉพาะอย่าง เป็นผู้ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ เช่น ด้านการว่าจ้าง ด้านการบริหาร ค่าจ้างและเงินเดือน ด้านแรงงานสัมพันธ์หรืออุตสาหกรรมสัมพันธ์ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา และอื่น ๆ โดยทำหน้าที่วางแผน ให้คำแนะนำ การช่วยเหลือและบริการต่าง ๆ และมอบให้ผู้บริหารในแผนกต่าง ๆ ในองค์กรนั้น นำเอาหลักและวิธีการ ไปใช้อย่างถูกต้องเหมาะสม (เชษฐชัย วาทีสาธกกิจ, 2548)

การบริหารงานบุคคลให้ความสำคัญและยกระดับความสำคัญ ของคนทำงานเป็นทรัพยากร ที่มีค่าและหายาก โดยเน้นเรื่องการพัฒนาเพื่อให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสม ทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นการรักษาพนักงานไว้ในองค์กรด้วย ตลอดจนมีการนำวิทยาการ ใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดทำโครงสร้างด้านค่าจ้างเงินเดือน การพัฒนาความก้าวหน้าตามสายอาชีพ การพัฒนาทัศนคติ พฤติกรรม ภาวะผู้นำและการทำงาน เป็นทีม เป็นต้น ดังนั้น การบริหารงานบุคคล จึงเป็นการรับพนักงานและเก็บรักษาพนักงานที่ดีที่สุดไว้ และด้วยแนวโน้มของสินค้าในอนาคตที่จะเป็นในรูปแบบของการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามา ผสมผสานกับกระบวนการต่างๆ เพื่อพัฒนาการผลิตและพัฒนาคุณภาพของสินค้ามากขึ้น ทรัพยากรบุคคลต้องได้รับการส่งเสริมให้ทำงานสัมพันธ์กับเทคโนโลยีเช่นกัน

กรณีศึกษาองค์กรอิเล็กทรอนิกส์รับจ้างผลิต โดยองค์กรนี้มีกลยุทธ์การผลิตสินค้าที่มี เทคโนโลยีขั้นสูง (High-End Product) รวมถึงการมีเป้าหมายการเป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยีด้านการผลิต และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรแล้ว ประสิทธิภาพของพนักงานจะเป็นส่วนผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จ และเนื่องจากภาวะ เศรษฐกิจที่ฟื้นตัวอย่างรวดเร็วในปี 2553(มกราคม-พฤษภาคม) โดยเห็นได้จากจำนวนการรับ พนักงานใหม่เพิ่มขึ้นจากปี 2552 จาก 85 คน เป็น 164 คน โดยคิดเป็นร้อยละ 92 ซึ่งองค์กรมีความ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนาพนักงานเก่าและใหม่ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร (ภาพที่ 1.1)



ภาพที่ 1.1 จำนวนพนักงานรับใหม่ ปี 2549-2553
ที่มา : (องค์กรอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ศึกษา)

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กร
2. เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กร

1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อให้ทราบถึงระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กร
2. เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรนำผลการวิจัยไปใช้ในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและนำไปใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้อย่างเหมาะสม และบรรลุเป้าหมายขององค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.4 ขอบเขตการศึกษา

1. ศึกษาระดับความสำคัญของปัจจัย ด้านวัฒนธรรมองค์กร หัวหน้างาน คู่มือการปฏิบัติงาน และการฝึกอบรม ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน
2. ศึกษาระดับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กร โดยประเมินจาก ระดับความรู้ ทักษะ และภาวะผู้นำ และศึกษาความคาดหวังของพนักงานในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานที่ต้องการจากองค์กรอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กรณีศึกษา
3. ทำการศึกษาพนักงานในองค์กรอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กรณีศึกษา ซึ่งจะประกอบด้วย พนักงานตำแหน่งระดับผู้ช่วย (Associate_Band6A) ระดับต้น (Junior_Band6B) ระดับกลาง (Senior_Band7A) ระดับอาวุโส (Senior_Band7B) ระดับสูง (Lead_Band8A) และระดับหัวหน้างาน (Chief_Band8B)



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 2

แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าทฤษฎี และแนวความคิด เพื่อเป็นแนวทางในการทำวิจัย มีประเด็นและสาระสำคัญในการศึกษาดังนี้

- 2.1 แนวความคิดเกี่ยวกับความหมายของประสิทธิภาพ ความรู้ ทักษะ และภาวะผู้นำ
- 2.2 แนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร
- 2.3 แนวความคิดเกี่ยวกับหัวหน้างาน
- 2.4 แนวความคิดเกี่ยวกับคู่มือการปฏิบัติงาน
- 2.5 แนวความคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวความคิดเกี่ยวกับความหมายของประสิทธิภาพ ความรู้ ทักษะ และภาวะผู้นำ

ประสิทธิภาพ หมายถึง การใช้ทรัพยากรในการดำเนินการใด ๆ ก็ตาม โดยมีสิ่งมุ่งหวังถึงผลสำเร็จ และผลสำเร็จนั้นได้มาโดยการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด และการดำเนินการเป็นไปอย่างประหยัด ไม่ว่าจะเป็นระยะเวลา ทรัพยากร แรงงาน รวมทั้งสิ่งต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการดำเนินการนั้น ๆ ให้เป็นผลสำเร็จ และถูกต้อง (วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี. 2553)

ความรู้ คือ สารสนเทศที่นำไปสู่การปฏิบัติ เป็นเนื้อหาข้อมูล ซึ่งประกอบด้วยข้อเท็จจริง ความคิดเห็น ทฤษฎี หลักการ รูปแบบ กรอบความคิด หรือข้อมูลอื่น ๆ ที่มีความจำเป็น และเป็นกรอบของการผสมผสานระหว่างประสบการณ์ ค่านิยม ความรอบรู้ในบริบทสำหรับการประเมินค่า และการนำเอาประสบการณ์กับสารสนเทศใหม่ ๆ มาผสมรวมเข้าด้วยกัน (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี . 2549)

ทักษะในการทำงาน หมายถึง การปฏิบัติงานตามหน้าที่หรืองานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งต้องใช้ทักษะความชำนาญและความสามารถหลาย ๆ อย่างที่จะปฏิบัติงานให้เป็นผล (รัชวลี วรวุฒิ. 2548)

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นและจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามและทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจหน้าที่ที่จะกำหนดหรือชักจูงให้กลุ่มสมาชิกในองค์กรทำงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และการมีอิทธิพลต่อกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร (เกรียงไกร โพธิ์มณี. 2553)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2 แนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

2.2.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร คือ ค่านิยม ความคิด ความเชื่อ ทัศนคติ ตลอดจนถึงความคาดหวังที่มีร่วมกันอย่างต่อเนื่องของสมาชิกองค์กร และใช้สิ่งเหล่านี้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรอันทำให้ วัฒนธรรมองค์กรถือเสมือนเป็นบุคลิกภาพ หรือ จิตวิญญาณขององค์กรที่ทำให้ตัวตนขององค์กรหนึ่ง แตกต่างไปจากอีกองค์กรหนึ่ง โดยวัฒนธรรมองค์กรนี้ ส่วนใหญ่จะสะท้อนออกมาจากวิสัยทัศน์ หรืออาจจะเป็นภารกิจหรือพันธกิจของผู้ก่อตั้งองค์กรที่คาดหวังและจินตนาการถึงลักษณะหรือมีความเป็นตัวตน หรือความมุ่งมั่น ไว้ตั้งแต่แรกในการก่อตั้งองค์กรว่าควรมี ควรเป็นในเรื่องใด และเมื่อเวลาผ่านไปก็จะมีการสืบสานและพัฒนากันไปเป็นลำดับโดยทั่วไป เมื่อมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อรับมือกับสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปตามพลวัตของเศรษฐกิจการค้านั้น มักปรากฏรูปแบบสำคัญของกลยุทธ์ ออกเป็นลักษณะใหญ่ ๆ ที่ได้ยื่นกันอยู่เสมอ คือ กลยุทธ์การเติบโต ในกรณีมีการเพิ่มสายผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มยอดขายและส่วนครองตลาด และกลยุทธ์ถดถอย ที่มุ่งในเรื่องการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ให้เล็กลง และลดจำนวนพนักงานลง เป็นต้น แต่ไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์ในลักษณะใดที่มีการเปลี่ยนแปลงไปก็มักจะมีการทบทวนปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้สอดคล้องไปกับโครงสร้าง และกำลังคนที่มีก็จะเปลี่ยนแปลงตามไปด้วยเสมอ เหตุที่ต้องให้ความสำคัญกับการพิจารณาปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ขององค์กรดังกล่าว นั้น เป็นเพราะวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลอย่างสูงยิ่งต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรซึ่งมีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการปฏิบัติตามกลยุทธ์ตามไปด้วย ในองค์กรที่ชาลญตลาดจึงมุ่งเน้นการปรับวัฒนธรรมองค์กรให้ส่งเสริมสนับสนุนต่อความสำเร็จขององค์กร โดยไม่มุ่งเน้นไปเฉพาะการพัฒนากระบวนการทำงานในด้านเดียว การที่ฝ่ายบริหารไม่ได้ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป อาจส่งผลให้วัฒนธรรมองค์กรที่วางไว้แต่เดิมนั้น กลายเป็นตัวอุปสรรคและต้นเหตุของความล้มเหลวขององค์กรได้เช่นกัน เรื่องสำคัญในลำดับต่อมา คือ การที่ผู้บริหารในองค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร พึงจะต้องทำความเข้าใจกับพนักงานถึงความจำเป็นและผลดีของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรพร้อมกับการกำหนดให้มีรูปแบบและกิจกรรมของการพัฒนาและฝึกอบรมทักษะให้พนักงานสามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ที่กำหนดขึ้นอย่างเหมาะสม ตัวอย่างในหลายองค์กรที่มีการควบรวมทางธุรกิจหรือมีการซื้อกิจการอื่นเข้ามาเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน พนักงานที่มาจากต่างองค์กรต้องมาทำงานด้วยกัน ย่อมเป็นไปได้สูงที่จะกระทบกระทั่งกันของวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะหากเป็นการควบรวมกับธุรกิจที่ต่างชาติต่างวัฒนธรรมต่างความเชื่อด้วยแล้ว ปัญหาของการบริหารวัฒนธรรมก็ยังไม่อาจกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ซับซ้อนมากตามไปด้วย เพราะต้องพยายามที่จะผสมผสานความหลากหลายของวัฒนธรรมนั้นให้ลงตัว นักวิชาการและนักบริหารจำนวนมาก ต่างพยายามมองหารูปแบบใหม่ ๆ ของวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถอธิบายคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรทางธุรกิจในปัจจุบันได้ชัดเจนมากกว่ารูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรตามตัวแบบทางทฤษฎีทางการจัดการ ซึ่งมักไม่ค่อยสอดคล้องกับโลกของความเป็นจริงเท่าใดนัก โดยดูจาก "ของจริง" ของการปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงาน หรือวัฒนธรรมขององค์กรธุรกิจต่าง ๆ ตัวอย่างที่ได้รับการกล่าวถึงในชั้นเรียนบริหารธุรกิจเสมอได้แก่ วัฒนธรรมขององค์กรของนอร์ดสตอม (Nordstrom) ร้านค้าปลีกที่มีสาขาจำนวนมากเน้นความใส่ใจกับลูกค้ามากขึ้น และวัฒนธรรมขององค์กรของไนกี้ ที่เน้นนวัตกรรมและเทคโนโลยีการผลิตรองเท้า หรือตัวอย่างวัฒนธรรมขององค์กรของทอม (Tom's of Main) เน้นการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม และส่งเสริมให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรด้วยใจ

ปัจจุบันมีองค์กรไม่น้อยที่สร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยนำเรื่องเกี่ยวกับจิตวิญญาณบางอย่างเพื่อมาเป็นข้อปฏิบัติ ซึ่งมีข้อวิพากษ์วิจารณ์ตามมาว่าการกระทำเช่นนั้นชอบด้วยกฎหมายหรือไม่ ซึ่งมีการวิเคราะห์หาคำตอบว่าหากนำเอากิจกรรมเกี่ยวกับจิตวิญญาณเข้ามาเป็นข้อปฏิบัติแล้วทำให้พนักงานรู้สึกอึดอัด เช่น บังคับให้พนักงานต้องเข้าร่วมในลัทธิศาสนาหรือพิธีกรรมใด ๆ เป็นเรื่องที่ไม่น่าจะถูกต้อง และข้อปฏิบัติทางจิตวิญญาณนั้นช่วยให้พนักงานค้นพบความหมายของการทำงานและ ชีวิตเกิดปัญญาเห็นสัจธรรมทำให้สามารถลด ละ เลิก กิเลสและอบายมุขต่าง ๆ ไม่แก่งแย่งชิงดีชิงร้ายต่อกัน มุ่งหน้าทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ทำให้เกิดความสุขทางจิตใจและสุขภาพที่ดีทั้งกายทั้งพนักงานและองค์กรโดยรวม ก็ไม่น่าจะมีปัญหาใด ๆ มีการศึกษาพบว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมเน้นความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรด้วยใจ มีความสัมพันธ์กับกำไรที่เพิ่มขึ้น การลาออกจางานน้อยลง พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ มีความพึงพอใจในการทำงานการทำงานเป็นทีมดีขึ้นและประสิทธิภาพโดยรวมของ องค์กรดีขึ้น ซึ่งสรุปในภาพรวมแล้ว รูปแบบวัฒนธรรมขององค์กรในองค์กรภาคธุรกิจ 4 ลักษณะหรือรูปแบบใหญ่ ๆ ที่ได้รับยึดถือและปฏิบัติติดต่อกันมา พร้อมกับมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานและความสำเร็จของธุรกิจเหล่านั้นเป็นอย่างมาก และถือได้ว่าเป็นรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรที่ควรแก่การพิจารณาของผู้บริหารที่จะสร้างให้เกิดขึ้นในองค์กรของตนในปัจจุบัน (ชัชวาลย์, 2553)

2.2.2 หน้าที่และองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร

สมาชิกในองค์กรจะแสดงบทบาทในการแก้ไขปัญหาเพื่อความอยู่รอดของตัวพนักงานอยู่ 2 ประการ ประการแรก คือการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการปรับตัวภายนอก เป้าหมายที่ต้องการและวิธีการที่จะประสบความสำเร็จ ประการที่สองคือ การผสมผสานกันได้ในภายใน เป็นวิธีการที่สมาชิกสามารถจะแก้ไขปัญหาประจำวันได้ โดยเชื่อมโยงทั้งการทำงานและการดำรงชีวิตเข้าด้วยกัน

การปรับตัวภายนอก อาจมีความเกี่ยวข้องกับการเข้าไปถึงเป้าหมาย และการจัดการเกี่ยวข้องกับคนภายนอกและสิ่งแวดล้อม ประเด็นที่สำคัญและต้องตระหนักอย่างยิ่งคือ งานที่ต้องเอกสารเป็นเอกสารที่ส่งวันเวลาหรือการแข่งกันเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้ไปใช้ประโยชน์การค้าไม่ว่าการณ์ใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทำให้สำเร็จ วิธีการที่จะใช้ปฏิบัติเพื่อให้ไปถึงเป้าหมาย และวิธีการที่จะจัดการกับความสำเร็จและความล้มเหลว

จากการปรับตัวภายนอก เป็นผลให้สมาชิกในองค์กรได้พัฒนามุมมองที่กว้าง ซึ่งช่วยในการทำกิจกรรมประจำวัน ทำให้สมาชิกต้องการรู้ถึงงานจริง ๆ ขององค์กร และสมาชิกจะสามารถพัฒนาความเข้าใจอย่างเป็นธรรมชาติว่า เขาจะทำงานโดยมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นได้อย่างไร มุมมองแนวทางนี้จะเน้นให้ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ หรือบทบาทของพนักงานเหมือนเป็นฟันเฟืองของเครื่องจักร โดยเน้นถึงการลดต้นทุนขององค์กรลง การปรับตัวภายนอกมักจะเกี่ยวข้องกับการต้องคอยตอบคำถามที่สำคัญที่เป็นเครื่องมือหรือสิ่งที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมาย เช่น ภารกิจที่แท้จริงคืออะไร เราจะให้ความช่วยเหลืออย่างไร เป้าหมายของเราคืออะไร เราไปถึงเป้าหมายของเราได้อย่างไร แรงขับเคลื่อนอะไรที่สำคัญ เราจะวัดผลลัพธ์ได้อย่างไร เราจะทำอย่างไรถ้าไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ เราจะบอกคนอื่นได้อย่างไรว่าเรามีคืออะไร

การผสมผสานภายใน เป็นความคิดที่มีความสร้างสรรค์และมีความเกี่ยวข้องกับการหาหนทางที่ทำให้การทำงานและการดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันได้ในองค์กรได้เป็นอย่างดี ซึ่งมักจะเริ่มต้นด้วยการก่อตั้งสิ่งที่บ่งชี้ที่เป็นเอกลักษณ์และการสร้างสรรค์ของเอกลักษณ์ที่สะสมมาที่อยู่ในองค์กร และจากกรสะสมเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคลและแต่ละวัฒนธรรมย่อยภายในองค์กรก็จะมีความเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร เพื่อที่จะทำให้มีภาพพจน์และค่านิยมที่มีเอกลักษณ์ในตัวเองและเป็นที่ยอมรับ

จากการที่ต้องผสมผสานกันได้ภายใน เป็นผลให้สมาชิกในองค์กรมีมุมมองว่าสามารถที่จะปรับเปลี่ยนตัวสมาชิกเองได้ง่ายถ้าเขาสามารถที่จะเริ่มต้นจากการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่สำคัญรอบ ๆ ตัวของเขาก่อนมาเป็นโอกาสหรือการคุกคาม และความก้าวหน้าที่ในนวัตกรรม และมีเหตุผลสำคัญของการสามารถทำงานร่วมกันกับคนอื่นได้นั้น ขึ้นอยู่กับสิ่งสำคัญ 3 ประการ คือ การตัดสินใจว่าใครเป็นสมาชิกและใครไม่เป็นสมาชิก การพัฒนาความเข้าใจอย่างไม่เป็นทางการของพฤติกรรมที่ยอมรับและไม่ยอมรับ และการแยกเพื่อนออกจากศัตรู

ในการที่จะทำงานร่วมกัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพกับคนอื่น ๆ นั้น ยังขึ้นอยู่กับการแข่งขันอำนาจอย่างลงตัวตามตำแหน่งสถานภาพ และรู้จักใช้อำนาจหน้าที่อย่างไรที่จะสร้างความเข้าใจร่วมกัน และการที่จะต้องผสมผสานกันได้ภายในมักจะเกี่ยวข้องกับการต้องตอบคำถามเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกัน เช่น ลักษณะเฉพาะตัวเรา เราจะมองโลกอย่างไร ใครจะเป็นสมาชิกของกลุ่มเราจะสื่อสารอย่างไร อะไรคือพื้นฐานของมิตรภาพ การตอบคำถามเหล่านี้มีความสำคัญสำหรับสมาชิกภายในองค์กร เพราะมองว่าองค์กรเป็นอะไรที่มากกว่าสถานที่ทำงาน ซึ่งเป็นสถานที่ที่คนเราใช้ชีวิตส่วนมากในวัยผู้ใหญ่ร่วมกัน

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้เกี่ยวกับหน้าที่ของวัฒนธรรม ได้ว่า วัฒนธรรมปฏิบัติหน้าที่หลายอย่างในองค์กรหนึ่ง ๆ ประการแรก คือ การกำหนดบทบาทขององค์กรต่อองค์กรอื่น ๆ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยามให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

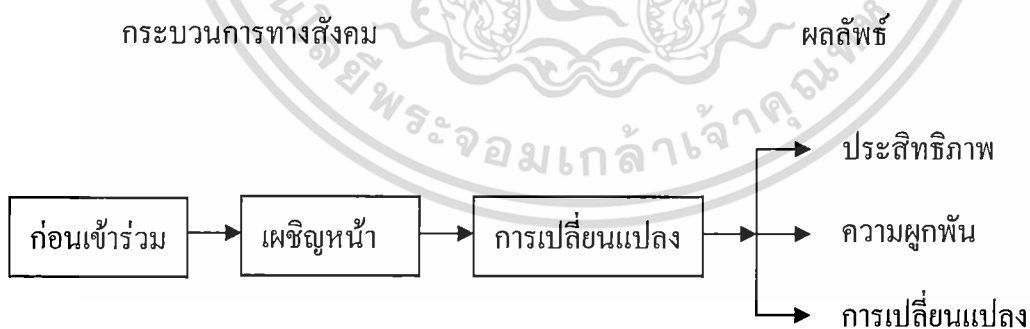
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประการที่สอง คือ การระบุถึงแนวคิดของสมาชิกในองค์กร ประการที่สาม คือ วัฒนธรรมทำให้มีจิตสำนึกรับผิดชอบมากกว่าที่จะสนใจแต่เรื่องส่วนบุคคล ประการที่สี่ คือ ทำให้เกิดเสถียรภาพของระบบสังคม วัฒนธรรมจะทำหน้าที่คล้ายเป็นกาวของสังคมที่ช่วยยึดองค์กรเข้าด้วยกัน โดยการเตรียมมาตรฐานที่เหมาะสมสำหรับพนักงานว่า สิ่งใดควรพูด สิ่งใดควรกระทำ และประการสุดท้ายก็คือวัฒนธรรมส่งเสริมให้เกิดแนวทางที่มีผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน

ทุกองค์กรจะพัฒนากลุ่ม สมมติฐานและความเข้าใจ ซึ่งเป็นพฤติกรรมประจำวันที่เกิดขึ้นเสมอในสถานที่ทำงาน และจะไม่มีการยอมรับสิ่งใหม่ ๆ จนกว่าจะมีการศึกษาถูกระเบียบอันใหม่ การต่อต้านถูกระเบียบจะก่อให้เกิดการไม่ยอมรับการถูกลงโทษและการปฏิบัติตามถูกระเบียบจะเป็นจุดเริ่มต้นให้ได้มาซึ่งการปฏิบัติงานของพนักงานให้มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ

2.2.3 การสร้างและการรักษาวัฒนธรรม

องค์กรต้องการช่วยให้พนักงานใหม่ปรับตัวเข้าหาวัฒนธรรม ขั้นตอนในการปรับตัวนี้เรียกว่าสังคม สังคมสามารถแบ่งขั้นตอนออกได้เป็น 3 ขั้นตอน คือ ก่อนเข้าร่วม เฝอญหน้า และเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนแรกเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นก่อนที่สมาชิกจะเข้าร่วมองค์กร ขั้นตอนที่สอง พนักงานใหม่จะดูว่าองค์กรมีลักษณะอย่างไร ส่วนขั้นตอนที่สาม จะมีการเปลี่ยนแปลงในระยะยาวเกิดขึ้น พนักงานใหม่จะทำงานและดำเนินบทบาทตลอดจนปรับตัวให้เข้ากับค่านิยมของกลุ่มที่ตนสังกัดอยู่ ทั้ง 3 ขั้นตอนนี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานใหม่ มีผลต่อความสำนึกและความรับผิดชอบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร และมีผลต่อการตัดสินใจว่าจะอยู่กับองค์กรนี้หรือไม่ (ภาพที่ 2.1)



ภาพที่ 2.1 ขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

ที่มา : (วิเชียร วิทยอุดม.2549: 405)

ขั้นตอนแรก คือ ขั้นตอนก่อนเข้าร่วม แต่ละคนจะมีค่านิยม ทัศนคติ และความคาดหวังส่วนตัวของแต่ละคนอยู่ รวมทั้งงานที่จะทำให้องค์กรด้วย เช่น มีงานหลายประเภทโดยเฉพาะงานเอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่ต้องอาศัยความชำนาญพิเศษ ซึ่งสมาชิกใหม่จะดำเนินงานตามสภาพสังคมเดิมที่ผ่านมาในอดีต ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมหรือเรียนรู้จากโรงเรียน จุดประสงค์หลักอันหนึ่งของโรงเรียนธุรกิจคือให้นักเรียนที่เรียนทางธุรกิจมีทัศนคติและพฤติกรรมที่ตรงตามความต้องการของบริษัทธุรกิจ ถ้าผู้บริหารธุรกิจเชื่อว่าพนักงานที่ประสบความสำเร็จมีความซื่อสัตย์และทำงานหนัก เต็มใจที่จะรับคำแนะนำจากหัวหน้างานแล้ว ผู้บริหารก็จะจ้างพนักงานเหล่านั้นเข้ามาทำงานในองค์กร

เมื่อเข้ามาในองค์กรแล้ว ขั้นต่อไปก็คือการเผชิญหน้า ในขั้นตอนนี้จะมีการคาดหวังในเรื่องงาน เพื่อนร่วมงาน เพื่อนาย และเรื่องทั่วไปขององค์กร ถ้าการคาดหวังนี้ถูกพิสูจน์ออกมาว่ามากหรือน้อยเกินไป ขั้นตอนการเผชิญหน้าก็จะถูกดำเนินซ้ำอีก อย่างไรก็ตามสิ่งนี้ไม่ค่อยมีเกิดขึ้นบ่อยนัก เมื่อการคาดหวังแตกต่างจากความเป็นจริง คือ มีการคาดหวังน้อย ก็จะลดโอกาสความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์เผชิญหน้ากันของสมาชิกองค์กร

ขั้นตอนสุดท้าย คือ การเปลี่ยนแปลง สมาชิกใหม่ต้องทำงานในระหว่างที่อยู่ในขั้นตอนการเผชิญหน้ากันอยู่บ่อย ๆ อาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ การเปลี่ยนแปลงที่สำเร็จจะมีผลทางด้านบวกต่อประสิทธิภาพของพนักงานใหม่ และมีความผูกพันต่อองค์กรและลดการลาออกจากองค์กร

หลังจากเข้าสู่สังคมในองค์กรแล้ว การปฏิบัติของผู้บริหารสูงสุดคนปัจจุบันจะเป็นตัวกำหนดว่าพฤติกรรมใดเป็นสิ่งที่ยอมรับ และพฤติกรรมใดเป็นสิ่งที่ไม่ยอมรับ ส่วนตัวของพนักงานเองนั้นสภาพของสังคมในองค์กรจะเป็นอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับสิ่งสำคัญ 2 ประการ คือ ประการแรก ได้แก่ ค่านิยมของพนักงานใหม่กับระดับของความสำเร็จ และขั้นตอนของการคัดเลือกขององค์กร ประการที่สอง ได้แก่ ความชอบของผู้บริหารสูงสุดที่มีต่อวิธีการทางสังคมและกำหนดเป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติ และสร้างค่านิยมหลักในองค์กรจนยอมรับเป็นพฤติกรรมในการปฏิบัติขององค์กร จนในที่สุดกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ใช้ปฏิบัติในองค์กรสืบทอดกันมาจนปัจจุบัน (วิเชียร วิทยอุดม.2549: 403)

2.2.4 ค่านิยมในการทำงาน

ค่านิยมในการทำงานที่ได้รับการศึกษาในพฤติกรรมองค์กร มีเอกลักษณ์อยู่ 2 ประการ คือ ค่านิยมในงานและค่านิยมภายนอกงาน (ตารางที่ 2.1)

ค่านิยมภายในงาน (Intrinsic Work Values) ค่านิยมที่มีความสัมพันธ์กับธรรมชาติในการทำงาน พนักงานผู้ซึ่งต้องการความท้าทายในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ จึงให้ความสำคัญกับการช่วยเหลือและบรรลุผลอย่างเต็มที่ในงานของเขาที่มีผลต่อค่านิยมภายในงาน พนักงานเหล่านี้ต้องการมีความท้าทายในงานที่ต้องใช้ทักษะ และความสามารถกับมีความรับผิดชอบและความเป็นอิสระ (ความสามารถในการทำการตัดสินใจ) ขณะที่อยู่ในเวลาเดียวกันก็ขึ้นอยู่กับโอกาสในการเจริญเติบโตของแต่ละคนในการทำงานด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ค่านิยมภายนอกงาน (Extrinsic Work Values) ค่านิยมภายนอกงานเป็นค่านิยมที่มากกว่าลักษณะของงาน ค่านิยมนี้คือ ความสัมพันธ์ที่เป็นผลอันแรกสำหรับการทำงานก็เพื่อต้องการได้ เงินมา ค่านิยมจากภายนอกงานอื่น ๆ รวมถึงสถานะของงานในองค์กรและสถานะในกลุ่มสังคม อย่างกว้างขวาง การติดต่อสังคมภายใต้เงื่อนไขโดยงาน และการขยายขอบเขตของงานสามารถที่จะทำให้พนักงานใช้เวลาของเขาไปกับครอบครัว หรือใช้เวลาของเขาไปกับงานอดิเรกหรือกิจกรรม อาสาสมัครที่มีคุณค่าอื่น ๆ

ตารางที่ 2.1 เปรียบเทียบระหว่างค่านิยมภายในงานและค่านิยมภายนอกงาน

ค่านิยมภายในงาน	ค่านิยมภายนอกงาน
- ความสนใจในงาน	- ผลตอบแทนสูง
- ความท้าทายในการทำงาน	- ความปลอดภัยในการทำงาน
- การเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ	- ประโยชน์จากงาน
- ให้ความสำคัญกับการช่วยเหลือ	- สถานะในกลุ่มสังคมอย่างกว้างขวาง
- ในการทำงานต้องมีความเป็นไปได้ใน การโต้ตอบ	- การติดต่อสังคม
- ความรับผิดชอบและความคิดอิสระ	- ให้ออกกำลังกาย
- มีความคิดสร้างสรรค์	- ให้ออกกำลังกาย

ผลสำเร็จในหน้าที่การงานจะเกิดขึ้นได้ เมื่อพนักงานได้แสดงออกให้เห็นถึงพฤติกรรมในการทำงานอย่างแข็งขัน และหาโอกาสที่จะพัฒนาทักษะใหม่ ๆ และการมีค่านิยมเรื่องความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม การเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการทำงาน และให้มีการเสนอความคิดของตนเองออกมา อันเป็นค่านิยมที่ดีในการทำงานที่องค์กรควรต้องจัดให้มี เพราะมีผลทำให้พนักงานมีความชอบในการทำงาน และมีความตั้งใจที่จะพัฒนาองค์กร (วิเชียร วิทย์อุดม, 2549: 56)

2.2.5 การสร้างและพัฒนาทีมงาน

ปกติการทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้นจะประกอบด้วยหลักการซึ่งแสดงถึงองค์ประกอบสำคัญในการทำงานนั้น ๆ และส่วนประกอบทางด้านเทคนิค ซึ่งจะช่วยให้เราสามารถทำงานได้ผลดียิ่งขึ้น ซึ่งมีหลักการสำคัญของการทำงานแบบทีมที่มีประสิทธิภาพ

1. การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน ความไว้วางใจ การไม่ระแวงซึ่งกันและกันซึ่งเป็นบันไดขั้นแรกที่จะนำไปสู่การเปิดเผยและการปฏิบัติต่อกันด้วยความจริงใจ ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกร่วมมือกันแก้ปัญหา และพัฒนางานที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. การสื่อสารระหว่างกันแบบเปิดเผย จะเป็นบันไดขั้นสำคัญที่เปิดโอกาสในการประสานความรู้สึก และประสานความร่วมมือกันระหว่างสมาชิก โดยเริ่มต้นด้วยการทำความคุ้นเคยจากการพูดคุย ชักถาม และโต้ตอบกันอย่างเปิดเผยและจริงใจ ซึ่งจะช่วยปิดช่องว่าง ของความระแวงและความรู้สึกที่ไม่ปลอดภัยของแต่ละคน หรือที่เรียกตามภาษาพูดว่า “พูดคุยกันอย่างเป็นกันเอง”

3. การปรึกษาหารือกัน โดยเปิดโอกาสให้มีการพูดคุย และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้อย่างเปิดเผย เมื่อเกิดปัญหาหรือความรู้สึกขัดแย้งระหว่างกัน โดยการนำประเด็นปัญหาหรือข้อขัดแย้งมาแจกแจง วิเคราะห์ และร่วมกันพิจารณา

4. การสร้างความร่วมมือกันอย่างแข็งขัน อาจทำได้โดยการอาศัยกิจกรรมการทำงานแบบเป็นทีม โดยให้สมาชิกแต่ละคนมีส่วนร่วมตามขอบเขต และบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมของแต่ละคน

5. การติดตามและการส่งเสริมการพัฒนาทีมงาน เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องติดตามเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอ โดยอาจทำได้โดยการให้รางวัล หรือยกย่องกับทีมงานที่ทำงานประสบความสำเร็จให้เป็นทีมงานตัวอย่าง เปิดโอกาสให้ทีมงานนำเสนอผลงานในโอกาสพิเศษ ตลอดจนต้องมีการเสริมสร้างความรู้และเทคนิคใหม่ ในการทำงานให้กับทีมงานอย่างต่อเนื่อง (เกรียงไกร เทียงพร้อม, 2553)

2.2.6 การสื่อสารในองค์กร

การสื่อสารในองค์กร หมายถึง กระบวนการในการแลกเปลี่ยนข่าวสารของหน่วยงานกับบุคลากรทุกระดับภายในองค์กร ซึ่งมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อม บรรยากาศขององค์กร และสังคม ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลง ไปได้ตามสถานการณ์

การสื่อสารในองค์กรที่เกิดขึ้นเพื่อการประสานงาน และสร้างความเข้าใจต่อกัน ทั้งนี้เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย โดยการสื่อสารมีจุดมุ่งหมาย เพื่อการควบคุมการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น เพื่อให้การให้ข้อมูลที่เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ เพื่อการจูงใจและกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานในองค์กร เพื่อการแสดงออกซึ่งความรู้สึกต่าง ๆ เพื่อให้หัวหน้าหรือพนักงานด้วยกันมีความเข้าใจกัน (นงคราญ ดงเย็น สุพัตรา ยศดี และแสงอรุณ สันวงศ์, 2553)

2.3 แนวความคิดเกี่ยวกับหัวหน้างาน

2.3.1 การควบคุมงานที่มีประสิทธิภาพของหัวหน้างาน

ความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี การแข่งขันอย่างรุนแรง ความต้องการคุณภาพที่ดีขึ้นและปัจจัยอื่น ๆ อีกมากมายที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรต่าง ๆ โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร ทำให้การดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ มีรูปแบบที่หลากหลายและมีความซับซ้อนมากขึ้น จะเห็นได้ว่าปัจจุบันหน่วยงานต่าง ๆ มีการนำเครื่องมือ เทคนิค และวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานประจำวันของบุคลากร ซึ่งนำไปสู่เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประสิทธิภาพที่ดีขององค์กรมากขึ้น การจัดการงานที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมงาน หรือการบังคับบัญชางานในองค์กรสมัยใหม่ จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะผู้ที่เป็นหัวหน้างาน จำเป็นอย่างยิ่งจะต้องปรับตนเองเพื่อให้ทำงานหรือดูแลการทำงานของบุคลากรให้ได้งานที่มีคุณภาพสูงที่สุดในปริมาณมากที่สุดซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานโดยรวมขององค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3.2 หัวหน้างานคือใครและทำอะไร

ในองค์กรขนาดใหญ่ มีการจัดโครงสร้างขององค์กรที่แบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ แต่ละด้านออกจากกัน มีการแบ่งหน่วยงานต่าง ๆ ในหน่วยงานใหญ่โดยมีบุคคลทำหน้าที่บริหารจัดการลดหลั่นกัน และสามารถแบ่งบุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหารออกตามระดับตำแหน่งหน้าที่และขอบเขตความรับผิดชอบที่เรียกว่า ลำดับชั้นทางการจัดการ (Management Hierarchy) แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ

1. ระดับผู้บริหารระดับสูง เป็นบุคคลที่ปฏิบัติงานในระดับสูงสุดขององค์กร ซึ่งจะมีหน้าที่ในการกำหนดเป้าหมาย และจัดสรรทรัพยากรการบริหารขององค์กร

2. ระดับผู้จัดการระดับกลาง เป็นบุคคลที่นำวิสัยทัศน์ภารกิจ และกลยุทธ์ของระดับผู้บริหารระดับสูง มาผลักดันให้เกิดการนำไปวางแผนปฏิบัติที่มีความเป็นรูปธรรม

3. ระดับผู้จัดการระดับต้น เรียกว่าผู้จัดการระดับปฏิบัติการ หรือหัวหน้างาน มีบทบาทหน้าที่ในการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานปฏิบัติการให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

อาจกล่าวได้ว่า หัวหน้างาน หมายถึง บุคคลที่ทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรโดยอาศัยความร่วมมือจากบุคคลอื่น ๆ เป็นผู้ทำให้งานเสร็จ โดยที่หัวหน้างานจะรู้ว่าตนจะต้องรับผิดชอบงานร่วมกับบุคคลหรือดูแลการทำงานร่วมกับผู้ใดและใครเป็นผู้บังคับบัญชาของตน สิ่งที่หัวหน้างานปฏิบัติ เช่น การสั่งงานหรือการมอบหมายงาน การแก้ปัญหา เมื่อมีข้อผิดพลาดหรือการจัดการกับข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งการกำหนดเป้าหมายและการประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจแตกต่างกันในแต่ละหน่วยงาน งานเหล่านี้เป็นหน้าที่ของหัวหน้างานในการปฏิบัติที่จะต้องเข้าใจให้ถูกต้องประสานกับผู้อื่นที่จะช่วยให้ได้ผลงานที่ดีที่สุด ในหลายหน่วยงานพยายามลดขนาดของหน่วยงานลง ใช้คนน้อยลง อาศัยข้อมูลจากเครื่องมือเทคโนโลยีสมัยใหม่มากขึ้นทำให้ความ รับผิดชอบในการวางแผนตัดสินใจในงาน ที่รับผิดชอบขึ้นอยู่กับพนักงานผู้ปฏิบัติงานมากขึ้นการเปลี่ยนแปลงด้านความก้าวหน้าของเทคโนโลยีทำให้เกิดสภาพการณ์ที่หัวหน้างานต้องควบคุมดูแลงาน โดยบางครั้งไม่เห็นหรือไม่ได้สัมผัสกับสถานการณ์ที่แท้จริงของงานนั้น ๆ บทบาทของหัวหน้างานในฐานะเป็นผู้จัดการทรัพยากรในการบริหาร จึงอยู่กับความสามารถในการประสานใช้ทรัพยากรต่าง ๆ โดยเฉพาะการประสานบุคลากร ถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดด้วยเหตุนี้องค์กรสมัยใหม่หัวหน้างานจึงมีภาระที่ซับซ้อนมากขึ้นจำเป็นต้องมีความรู้ว่

อะไรบ้าง คือสิ่งที่ต้องทำในขณะที่เดียวกันต้องมีทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นในการหาวิธีการให้คนในความรับผิดชอบของตนและบุคคลที่เกี่ยวข้องทำงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วย

ทักษะของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพไว้ 3 ประการ คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะมนุษย์ และ ทักษะด้านเชิงมนโทัศน์

ทักษะด้านเทคนิค เป็นทักษะพื้นฐานของการบริหารงาน โดยอาศัยความรู้ ความสามารถ และเทคนิควิธีการที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานที่มีทักษะ ด้านเทคนิคจะสามารถแนะนำ และช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานและผู้ปฏิบัติงานได้

ทักษะมนุษย์ หมายถึงความสามารถที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในฐานะสมาชิก ในกลุ่ม และสร้างความร่วมมือกับกลุ่มในฐานะผู้นำรวมถึงความเข้าใจ ความต้องการของผู้อื่น มีจิตวิทยาในการบริหารงาน การติดต่อสื่อสารการบริหารความขัดแย้ง การสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นให้ ความร่วมมือในการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุความสำเร็จ

ทักษะเชิงมนโทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์ของกิจกรรม ต่าง ๆ ในองค์กร เป็นทักษะระดับสูงที่เกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์แนวคิดในการพัฒนาองค์กร รวมทั้งความสามารถในการแสวงหาโอกาสเพื่อประโยชน์ขององค์กร การตัดสินใจ การวินิจฉัย สั่งการ การมีวิสัยทัศน์ในการบริหารและการสร้างภาวะผู้นำ เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าหัวหน้างานนอกจากจะมีความรู้ความชำนาญในเรื่องของงานตามความ รับผิดชอบแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งจะต้องบริหารคนให้สามารถปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุดด้วยซึ่งจะเรียก ได้ว่า หัวหน้างานนั้น เป็นผู้ที่ต้อง “เก่งงาน” และ “เก่งคน” (ถัดดา ศุภปริดี. 2548: 17)

วิชัย โถสุพรรณจินดา (2546: 6-7) ได้เสนอคุณสมบัติที่ดีของหัวหน้างานว่าจะจะต้อง มีคุณสมบัติสำคัญ 2 ประการ คือ

1. ฐานที่รับผิดชอบ หัวหน้างานจำเป็นต้องรู้และเข้าใจขอบเขตความรับผิดชอบของ ตนเอง การรู้และเข้าใจงานที่ตนเองรับผิดชอบนั้นคือรู้เป้าหมาย นโยบายขององค์กรเพื่อจะได้ยึด เป็นหลักในการบริหารงานในขณะที่เดียวกันก็ต้องเข้าใจในเนื้องานที่รับผิดชอบ ซึ่งจะทำให้ เกิดประสิทธิภาพ ตามเป้าหมายขององค์กร

2. รู้วิธีบริหารจัดการ ในการบริหารงานหัวหน้างานจะต้องมีความสามารถในการใช้ ปัจจัยพื้นฐานในการบริหารงานอันได้แก่ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ เวลา อย่างมี ประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ประหยัด และเกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยทฤษฎีการบริหารจัดการเป็นแนวทางอันได้แก่ การวางแผนการจัดรูปงาน การมอบหมาย งาน การประสานงานและการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งต้องมีความสามารถในการควบคุม งานวินิจฉัยสั่งการเพื่อแก้ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ตลอดจนจัดซื้อจัดจ้างที่อาจเกิดขึ้นและ สามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.3.3 หัวหน้างานที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ

คนเป็นหัวหน้ามี 2 อย่าง คือ เจ้านาย (นิตินัย-อำนาจ-เกรงกลัว-เป็นตำแหน่ง) กับผู้นำ (พฤตินัย-ศรัทธา-ร่วมมือ-เป็นคุณสมบัติของคน ๆ นั้น) หัวหน้าที่ดี จะต้องมีส่วน 2 อย่าง รวมอยู่ในตัว บางคนเป็นได้แค่เจ้านาย เพราะการเป็นเจ้านายไม่ใช่เรื่องยาก ส่วนผู้นำเป็นเรื่องของการมีอิทธิพลต่อคนอื่น ต้องทำให้คนที่ทำงานกับเราให้ความเชื่อถือ ศรัทธา ให้ความร่วมมือ คนมีตำแหน่ง ต้องแยกให้ออกระหว่าง "ผลงาน" กับ "งานหนัก" การทำงานหามรุ่งหามค่ำ เขาเรียกว่างานหนัก ไม่ใช่มีผลงาน รัศมีของผู้นำจะเกิดเมื่อเราทำสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น ไม่ใช่หนักกับงานประจำหรืองานที่คนอื่นริเริ่มไว้ แต่ไม่ได้หมายความว่าให้ปฏิเสธงานที่คนอื่นริเริ่มไว้ ถ้าเป็นสิ่งที่ดีก็ต้องสานต่อ แต่พยายามหาเรื่องใหม่ ๆ ทำบ้าง เพราะฉะนั้นคนที่ได้ตำแหน่ง "เจ้านาย" อย่าคิดว่าตนจะกลายเป็น "ผู้นำ" ไปโดยอัตโนมัติ ต้องพยายามสร้างผลงาน หรือแสดงความสามารถในการนำคนอื่น ๆ บารมีความเป็นผู้นำจึงจะเกิด

แนวการบริหาร มี 3 แนว ได้แก่

1. แนวปกครอง เป็นแบบเก่าแก่ดั้งเดิมคือเผด็จการ บางครั้งหัวหน้าไม่จำเป็นต้องฟังผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะผู้ใต้บังคับบัญชายินยอมพร้อมจะทำตามที่หัวหน้าสั่งอยู่แล้ว เช่น พนักงานเข้าใหม่ ยังไม่รู้ว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นยังไง หรือใช้ในช่วงวิกฤต

2. แนวพัฒนา ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์และมีมันสมอง คนประเภทนี้อยากมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ต้องเปิดโอกาสให้ออกความคิดเห็นหรือโต้แย้ง เรื่องใดเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาคิดดีกว่าก็ต้องยอมตาม แต่บางเรื่องยอมให้ไม่ได้ก็ไม่จำเป็นต้องยอม แต่การที่ให้เรามีส่วนร่วม เขาก็มีความพอใจในระดับหนึ่งแล้วว่าหัวหน้าเห็นความสำคัญของเขา

3. แนวเสรี หัวหน้าต้องไม่กลัวเวลาที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้และประสบการณ์หรือวิทยากรใหม่ ๆ เหนือกว่า ถ้ามีผู้ใต้บังคับบัญชาเก่งกว่าก็กำหนดบทบาทในลักษณะเสรีนิยม คือ บอกว่าต้องการอะไรแล้วให้เขาคิดให้ ให้เขาใช้ความเก่งสนองความต้องการของเรา คนเป็นหัวหน้าหรือผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือคนที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำในสิ่งที่เรากำหนด ไม่ใช่เพียงแค่ทำตามที่เราคิด เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนทำได้ดีกว่าที่เราคิดซะอีก

การบริหารในปัจจุบัน ต้องใช้ทั้ง 3 แบบไปด้วยกัน คนเป็นหัวหน้าต้องวิเคราะห์ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ถูกว่าเป็นคนแบบไหน ควรนำแบบใด ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชายังอ่อนหัด ยังขาดประสบการณ์หรือการศึกษาต่ำก็ต้องเผด็จการนำ ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชามีอายุงาน มีความชำนาญพอสมควรและเป็นระดับปัญญาชน การนำแบบแนวพัฒนาจะเหมาะสมกว่า แต่ถ้าโชคดีได้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความชำนาญสูงมาก จ้างมาเพื่อหวังพึ่งฝีมือหรือสติปัญญาของเขา ก็ต้องใช้ลักษณะเสรีนิยม ผลงานที่ได้จะมีประสิทธิภาพกว่า คนเป็นหัวหน้าควรวางบทบาทหรือทำที่ความ

เป็นผู้นำให้ถูกต้องตามลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา จะเกิดผลดีทั้งผลของงานและความรู้สึกของ
คนเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา

2.3.4 คุณสมบัติของหัวหน้า

1. ฟังพาได้ ต้องมีความรู้ในงานที่ทำอย่างแท้จริง มีสาระ ต้องพัฒนาตนเองจนสามารถ
สอนสอนคนได้ ถ่ายทอดได้ ไม่หวงวิชา

2. ใช้หลักการ ต้องมีเหตุผลในการบริหาร พุดจาให้เข้าหูคน ต้องคิดว่าอะไรควรพูด
หรือไม่ควรพูด สิ่งใดที่พูดแล้วไม่เป็นประโยชน์ก็ไม่ต้องพูด หรือไม่จำเป็นต้องพูดความจริง
ทั้งหมด แต่ไม่ได้โกหก ผู้ใต้บังคับบัญชาถามอะไรต้องตอบได้

3. หาญรับหน้า หัวหน้าต้องออกหน้า ต้องกล้าหาญ เก่ง ข้อมูลของหน่วยงานต้อง
ทันสมัยอยู่เสมอ ต้องรู้ปัญหาของหน่วยงาน ต้องรับผิดชอบ เมื่อเกิดเรื่องผิดพลาดในงาน ต้องรับ
เรื่อง หากจุดที่ผิดพลาดแก้ไขปรับปรุงไม่ให้เกิดขึ้นอีก และดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนให้ทำงานได้
มาตรฐานให้ได้ อาจต้องว่ากล่าวตักเตือนบ้าง ต้องมีศิลปะในการว่ากล่าว ผู้ใต้บังคับบัญชาต้อง
ทำงานดีขึ้นและความสัมพันธ์ยังดีอยู่ ระวังเรื่องอารมณ์ ต้องควบคุมอารมณ์ให้ได้ ต้องมี EQ เมื่อใด
ที่รู้ตัวว่าอารมณ์หลุด อย่าอายที่จะขอโทษ

นักบริหารรุ่นใหม่ ควรระวังช่องว่าง คือ ต้องทำตัวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสัมผัสได้ ให้
กล้าพูดกล้าถาม และรู้จักการบริหารเชิงรุก คือ ไม่ต้องรอให้ผู้ใต้บังคับบัญชาถาม การอธิบายก่อน
ไม่จำเป็นที่จะต้องทำให้ทุกคนพอใจ แต่ต้องทำให้ทุกคนเข้าใจ ไม่กลัวการประชุมชี้แจง ต้องกล้า
ขัดใจคน แต่ต้องมีเหตุผล

2.3.5 หัวหน้าที่หน่วยงานไว้วางใจ

หัวหน้าที่หน่วยงานไว้วางใจ คือ หัวหน้าที่สามารถสร้างบรรยากาศทำให้
ผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งใจทำงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ทำให้สามารถบรรลุนโยบายที่วาง
ไว้ได้ การสร้างบรรยากาศสนับสนุน โดย

1. สร้างความผูกพันกับหน่วยงาน ทำให้ต้องการอยู่หน่วยงานนี้ไปนาน ๆ ตัวหัวหน้า
ต้องรักและผูกพันกับหน่วยงานให้เห็นก่อน หน่วยงานก็ต้องรักพนักงาน ต้องให้ผลตอบแทนอย่าง
ยุติธรรม และสร้างความภาคภูมิใจ สร้างชื่อเสียงในแง่ดี พนักงานสามารถยึดถือตอบใครได้เต็มปาก
เต็มคำว่าทำงานอยู่ที่ใด

2. ประสานบุคคล ดูแลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีเพื่อน มีสังคม ทำงานแล้วมีความสุข
ไม่ยากไปไหน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความรู้สึกสามัคคี ทำงานเป็น "ทีม" เดียวกันได้ ต้อง
บริหารไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความขัดแย้งกัน อย่าให้โกรธกัน สำหรับสาเหตุของความขัดแย้ง
ระหว่างบุคคล เกิดจากความอิจฉาริษยา หัวหน้าต้องวางตัวให้เหมาะสม อย่าให้ใครรู้สึกว่าคุณทอดทิ้ง
และการเอาัดเอาเปรียบ อย่าเปิดช่องว่างให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเอาัดเอาเปรียบกันได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. กลยุทธ์รวมพลัง ทำอย่างไรให้ผู้ได้บังคับบัญชาคิดแบบเดียวกัน มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน ต้องให้ผู้ได้บังคับบัญชาคิดต่าง ๆ คือคิดอะไรให้พูดออกมาให้รู้ มีความสามารถในการบริหารให้ผู้ได้บังคับบัญชาไม่เกิดความขัดแย้งกับนโยบายหน่วยงาน ช่วยกันสนับสนุน ร่วมมือให้ นโยบายสำเร็จ ต้องสามารถอธิบายได้ถึงนโยบายหรือความเปลี่ยนแปลงของหน่วยงาน สำหรับสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับองค์กร เกิดจากการมีนโยบายใหม่ ๆ แล้วพนักงานไม่เข้าใจ หัวหน้าต้องสามารถอธิบายให้เข้าใจได้ หัวหน้าจึงต้องสามารถวิเคราะห์หาข้อมูลต่าง ๆ เพื่อเอามาเป็นจุดปลุกอารมณ์ร่วมของผู้ได้บังคับบัญชาให้เกิดความแข็งขัน กระตือรือร้นที่จะต่อสู้ เรื่องรายได้และสวัสดิการต่าง ๆ ต้องปรับปรุงหรือดูแลอย่าให้ด้อยไปกว่าที่อื่นเป็นอันดับ เพื่อเชิดชูขวัญและกำลังใจคนของเราให้เกิดความจงรักภักดี อย่าลืมคำพังเพยที่ว่า "กองทัพต้องเดินด้วยท้อง" เป็นอันดับ กลยุทธ์รวมพลังนั้นต้องใช้ควบคู่ไปกับกลวิธีการสร้างขวัญและกำลังใจ เพราะไม่มีใครที่สามารถต่อสู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าหัวใจของเขาขวัญหนีดีฝ่อ ขาดความรู้สึกมั่นคงในชีวิต (สุขุม นวลสกุล. 2549)

2.3.6 การเสริมสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งหัวหน้างานสามารถใช้ในการควบคุมงานด้วยความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นมีหลายประการ ในที่นี้จะขอเสนอ 4 เรื่อง คือ การสื่อสาร ความคิดริเริ่ม การแสวงหาข้อมูลและ ความขัดแย้ง ดังนี้

2.3.6.1 การสื่อสาร

การสื่อสาร คือ การสื่อข้อความระหว่างบุคคลในองค์การทั้งหน่วยงานเดียวกันและระหว่างหน่วยงานภายในองค์การเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ รวมทั้งการสื่อสารกับองค์การภายนอก หัวหน้างานมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารภายในองค์การมากมาย ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการมอบหมายงาน การสั่งงาน การสอนงาน การชี้แจง และการประสานงานด้านต่าง ๆ ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งหัวหน้างานที่มีทักษะในการสื่อสารที่ดีจะสามารถใช้ประโยชน์จากการสื่อสารเพื่อจูงใจและสร้างสัมพันธภาพที่ดีเพื่อทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานและให้มีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องได้ ปกติการสื่อสารภายในองค์การสามารถกระทำได้หลายวิธีโดยผ่านช่องทางต่าง ๆ ตามความเหมาะสม ได้แก่ การสื่อสารที่เป็นทางการ และ การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ โดยวิธีการเขียน การพูด การใช้สีหน้าท่าทาง และการใช้เทคโนโลยีสื่อสาร เป็นต้น ซึ่งวิธีการเหล่านี้หากผู้สื่อสารขาดความระมัดระวัง และขาดความชำนาญในการสื่อสาร เช่น การใช้ภาษาไม่รัดกุมหรือมีความคลุมเครือหรือมีความขัดแย้งในตัวเองก็อาจส่งผลกระทบต่อความล้มเหลวของการสื่อสารได้ นอกจากนี้ปัญหาของการสื่อสารในองค์การมักเกิดจากความแตกต่างระหว่างบุคคลไม่ว่าจะเป็นเรื่องทัศนคติ อารมณ์ ความรู้สึก เพราะข้อมูลที่สื่อสารจะต้องผ่านกระบวนการของการรับรู้และการตีความของผู้รับสารจากประสบการณ์ที่แตกต่างกันดังกล่าว ดังนั้นในการสื่อสารทุกครั้งจำเป็นต้องพิจารณาถึงการรับรู้ของบุคคลเป็นสำคัญ และการรับรู้ของ

สำนักหอสมุดกลาง พระจอมเกล้าลาดกระบัง

บุคคลนี้เองเป็นอุปสรรคที่สำคัญที่สุดของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สิ่งที่ว่าหัวหน้างานที่ดีควรกระทำในการสื่อสารเพื่อการควบคุมงานไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารวิธีใดก็ตามคือการทำให้เกิดความถูกต้องและทำให้เกิดความพึงพอใจในการรับสารด้วยการสื่อสารที่จริงจัง หมายถึงการถ่ายทอดข้อมูลตามข้อเท็จจริงและไม่ใช้การถ่ายทอดในลักษณะคำสั่งที่ต้องให้พนักงานปฏิบัติตามโดยไม่ให้มีข้อโต้แย้ง ควรใช้รูปแบบการสื่อสารที่มีข้อมูลย้อนกลับที่เรียกว่าการสื่อสารแบบสองทาง ซึ่งในกระบวนการสื่อสารแบบสองทางนี้ ทักษะการรับฟังและการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะการรับฟังจะช่วยให้เข้าใจความคิดเห็นนั้น ๆ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ที่จะนำมาใช้เป็นประเด็นในการจูงใจผู้อื่นให้คล้อยตามที่ต้องการได้ นอกจากนี้การเปิดโอกาสให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นจะทำให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกันอันจะนำไปสู่ความร่วมมือที่ดีต่อไปต่อไปนี้เป็นคำแนะนำในการสื่อสารเพื่อการสร้างและรักษาสัมพันธภาพระหว่างบุคคลซึ่งหัวหน้างานสามารถใช้ในการควบคุมงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. ใช้คำพูดหรือเขียนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีเป้าหมายที่ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารเพื่อมอบหมายงาน สั่งการ สอนงานหรือการชี้แจง
2. เลือกวิธีการสื่อสารที่เหมาะสมกับบุคคลที่สื่อสารและ พยายามเลือกใช้วิธีสื่อสารแบบคล้อยตามกันคือไม่ขัดแย้ง ไม่ขัดใจกัน ซึ่งจะนำไปสู่ความพอใจในการสื่อสารเป็นอย่างมาก
3. การพูดจะต้อง ระวังระวังในการใช้น้ำเสียง หลีกเลี่ยงการใช้ความรู้สึกที่อาจนำไปสู่การรับรู้ที่คลาดเคลื่อน
4. ฟังอย่างมีประสิทธิภาพ ทำความเข้าใจในความหมายของสิ่งที่ฟัง แปลความหมายและจดจำสิ่งที่ฟังได้อย่างถูกต้องครบถ้วนและมีมารยาทในการฟัง โดยการให้เกียรติผู้พูด
5. สื่อสารให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องได้รับรู้ด้วยความถูกต้องและมีความเพียงพอของข้อมูล เช่น เรื่องนโยบาย การเปลี่ยนแปลงงานการให้มีส่วนร่วม สิทธิตลอดจนการยอมรับผลงานรวมทั้ง การชื่นชมผลงาน เป็นต้น นอกจากนี้จะต้องเปิดช่องทาง การติดต่อสื่อสารระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานและระหว่างพนักงานด้วยกันตลอดเวลา
6. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาปฏิสัมพันธ์ไปในทางที่ดีด้วยการแสดงออกที่เหมาะสมในการสื่อสาร เช่นการใช้เวลาการแต่งกาย การยิ้มแย้มทักทาย การขอบคุณการชมเชย เป็นต้น ซึ่งการแสดงออกเหล่านี้จะทำให้ผู้รับสารรู้สึกมีความสุขและรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญ

2.3.6.2 ความคิดริเริ่ม

ความคิดริเริ่ม หมายถึง ความพยายามในการเริ่มทำในสิ่งที่ไม่มีการทำมาก่อนการหยุดกระทำบางอย่างที่กำลังดำเนินการอยู่หรือการเปลี่ยนทิศทางของกิจกรรมบางอย่างซึ่งความคิดริเริ่มนี้ไม่ได้จำกัดว่าจะต้องมาจากหัวหน้างานเท่านั้น พนักงานสามารถแสดงความคิดริเริ่มได้เช่นกัน หัวหน้างานที่มีความคิดริเริ่มสูงมักจะมุ่งมั่นในประสิทธิภาพของงาน จึงมักจะแสดงออกในลักษณะการกระตือรือร้น ที่จะทำให้พนักงานเกิดการมีส่วนร่วมและความรู้สึกรับผิดชอบในงานร่วมกันด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษานี้เท่านั้น เมื่ออนุญาตเห็นาไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 “ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและข้อมูลอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความคิดริเริ่มเป็นคุณสมบัติที่สำคัญในการแสดงถึงลักษณะความเป็นผู้นำอย่างหนึ่ง เช่นเดียวกัน หัวหน้างานที่มีลักษณะความเป็นผู้นำจะพยายามสนับสนุนให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและกล้าคิดเรื่องใหม่ ๆ ที่เป็นการสร้างสรรค์ รวมทั้งกล้าแสดงข้อกังวลของตนเองต่อผู้อื่น เพื่อร่วมกันหาหนทางแก้ปัญหาในการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้น หัวหน้างานที่รู้จักใช้ความคิดริเริ่มหรือรู้จักหลีกเลี่ยงการใช้ความคิดริเริ่มของพนักงานอย่างเหมาะสม ผลที่ได้คือพนักงานทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและร่วมรับผิดชอบในงานที่ทำเสมอ ต่อไปนี้เป็นข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างความคิดริเริ่มเพื่อการควบคุมงาน

1. พยายามกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอยู่เสมอเช่นการประชุมระดมความคิด การอภิปรายกลุ่ม เป็นต้น
2. แสดงการยอมรับผลสำเร็จและความล้มเหลวร่วมกับพนักงาน พร้อมจะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น และไม่โยนปัญหาให้ผู้อื่น
3. สร้างแรงจูงใจให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนร่วมที่สำคัญของงาน
4. สร้างความรู้สึกกระตือรือร้นในการร่วมคิดไม่ใช้การออกคำสั่ง
5. แสดงความกระตือรือร้นในการพูดคุยอย่างเปิดเผยไว้วางใจและพร้อมแสดงความช่วยเหลืออย่างเต็มที่

2.3.6.3 การแสวงหาข้อมูล

การแสวงหาข้อมูล คือ การหาข้อเท็จจริงและข้อมูล ข้อมูลเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการควบคุมงาน หัวหน้างานจะมีความเข้าใจและรู้ในกิจกรรมต่าง ๆ ได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถในการหาข้อมูลหัวหน้างานที่ดีจะต้องมีการเตรียมตัวอยู่เสมอในทุกเรื่อง ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนงาน การเตรียมข้อมูลก่อนเข้าประชุม การแก้ปัญหาร่วมกับผู้อื่น และเรื่องอื่น ๆ ที่ตนต้องมีส่วนร่วมเพื่อให้งานสำเร็จวิธีการ แสวงหาข้อมูลดังกล่าวสามารถกระทำได้จากการศึกษาเอกสารอย่างละเอียดรวมถึงการสอบถามจากผู้ที่เกี่ยวข้อง การสอบถามข้อเท็จจริงและข้อมูลเพื่อค้นหาข้อโต้แย้งหรือข้อสนับสนุนความคิดต่าง ๆ นั้นเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งเพราะจะมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นอย่างมาก ในกรณีนี้วิธีการสอบถามต้องอาศัยความสามารถในการพูดเพื่อการจูงใจให้ข้อมูลเช่นการตั้งคำถาม การกระตุ้นให้พูด การขอแนะนำ การถามนำ เป็นต้น ในขณะที่เดียวกันต้องอาศัยการเป็นผู้ฟังที่ดีด้วย คือ มีการฟังอย่างตั้งใจมีเป้าหมาย มีการรับรู้เรื่องที่ฟัง การแปลความหมายและการจดจำข้อมูลที่ได้จากการฟัง ลักษณะการสอบถามที่จะรักษาสัมพันธภาพระหว่างบุคคลได้นั้นจะต้องไม่มีลักษณะของการจ้องจับผิดอยู่ด้วย เพราะการสอบถามแบบจับผิด นอกจากจะไม่ได้ข้อมูลที่แท้จริงแล้วยังก่อให้เกิดความรู้สึกไม่ไว้วางใจซึ่งอาจนำไปสู่การเกิดข้อขัดแย้งตามมา ข้อมูลที่ได้จากการสอบถามต้องมีการตรวจสอบความถูกต้องอย่างรอบคอบ และเมื่อนำไปใช้เพื่อการแสดงความคิดเห็นในเรื่องที่เป็นประเด็นจะต้องเสนอข้อมูลที่ชัดเจนโดยเน้นความเป็นจริงบางครั้งข้อมูลที่หัวหน้างานมีอยู่อาจแตกต่างไปจากข้อมูลที่พนักงานมี

เอกสารนี้เป็นเอกสารสงวนลิขสิทธิ์สำหรับการเรียนเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตเห็นไปใช้ประโยชน์ใด ๆ ไม่สามารถใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หัวหน้างานที่ดีต้องเปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นของพนักงานและพิจารณาเปรียบเทียบความเป็นไปได้ของข้อมูลเสนอการเปิดรับฟังความคิดเห็นของ พนักงานร่วมกับการแสดงความคิดเห็นแบบตรงไปตรงมาและจริงใจ ในขณะที่เดียวกันการมีข้อมูลในสิ่งที่พูดและมีเหตุผลดีกว่าก็ส่งผลให้เป็นที่ยอมรับและได้รับความเชื่อถือจากพนักงาน เพราะพนักงานจะเห็นว่าหัวหน้างานมีความเชื่อมั่นในตัวเองและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การควบคุมงานวิธีเช่นนี้เป็นการเปิดโอกาสให้มีการถกเถียงเพื่อให้ได้มาซึ่งแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมที่สุด โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม อันจะนำไปสู่ความพึงพอใจและสัมพันธภาพที่ดีต่อไป

2.3.6.3 ความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง หมายถึง การไม่เห็นด้วยทุกอย่างหรือปฏิบัติวิธิต่อที่เป็นปรปักษ์ ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคล มาจากการมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกันความต้องการในสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน และแบบความคิดที่ไม่เหมือนกัน ดังนั้นเมื่อคนเรามีความคิดที่แตกต่างกันก็แสดงความคิดของตนออกมา การเกิดความขัดแย้งจึงเป็นเรื่องธรรมดาในการทำงานร่วมกัน ความขัดแย้งอาจก่อให้เกิดความแตกแยก หรือทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งนั้นอย่างไร หัวหน้างานจำเป็นต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจเพื่อจัดการ กับความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหัวหน้าบางคนพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น การหาหนทางระงับไว้ ประนีประนอมยอมความทำตัวเป็นกลางไม่ตัดสินใจกับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง แต่หัวหน้างานบางคนพร้อมจะเผชิญกับความขัดแย้งเพราะมีแนวคิดที่ว่าความขัดแย้งจะก่อให้เกิดประโยชน์ เพราะจะช่วยกระตุ้นให้บุคคลพยายามหาทางแก้ไขปัญหาและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าหรือพัฒนาองค์การ

โดยสรุป จะเห็นได้ว่าลักษณะการควบคุมงานที่ดีมีประสิทธิภาพนั้นนอกจากหัวหน้างานต้องมีความรู้ความสามารถในเนื้อหา มีความเข้าใจในความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ของตนเป็นอย่างดีแล้วยังต้องเป็นผู้พร้อมจะใช้อำนาจหน้าที่ที่ตนมีจัดการกับทรัพยากรการบริหาร โดยเฉพาะทรัพยากรบุคคล คือความรู้ความสามารถ ทักษะและแรงจูงใจให้เกิดประโยชน์สูงสุด และยังต้องใช้ความเป็นผู้นำเสริมสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลให้แน่นแฟ้น เพื่อสามารถปรับเปลี่ยนความรู้ความสามารถของบุคคลดังกล่าวให้กลายเป็นผลงานที่ดีที่สุดอีกด้วยหัวหน้างานสมัยใหม่ที่มีความรับผิดชอบสูงในการทำงานร่วมกับผู้อื่นจะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการควบคุมงานได้ ซึ่งคุณเจสำคัญที่จะนำไปสู่ประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นนั้นอยู่ที่การเรียนรู้ถึงจุดอ่อนของการควบคุมงานและรู้จักเปลี่ยนแปลงลักษณะการควบคุมงานแบบเดิม ๆ ที่คุ้นเคยให้เป็นการควบคุมงานด้วยความเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและที่สำคัญคือการปรับเปลี่ยนทัศนคติที่มีต่อการเรียนรู้ เพราะเมื่อใดก็ตามที่หัวหน้างานมีทัศนคติที่ดีต่อการเรียนรู้แล้วหัวหน้างานผู้นั้นจะสนใจเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อการเปลี่ยนแปลงตนเองจากการเป็น

หัวหน้างานที่มีการควบคุมงานแบบพื้น ๆ มาเป็นหัวหน้างานที่มีการควบคุมงานที่ดีและมีประสิทธิภาพได้อย่างแน่นอน

2.4 แนวความคิดเกี่ยวกับคู่มือการปฏิบัติงาน

งานพิศุด มหาวิทยาลัยนเรศวร กล่าวว่ คู่มือการปฏิบัติงานจัดทำขึ้นเพื่อต้องการให้บุคลากรได้รับความรู้ ความเข้าใจในขั้นตอนการทำงานองงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรในการติดต่อและทราบขั้นตอนการปฏิบัติงานโดยจะเป็นประโยชน์แก่บุคลากรในอันที่จะศึกษาเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน และสามารถบูรณาการความรู้ที่ได้รับกับการปฏิบัติงานจริง เพื่อลดข้อผิดพลาดในกระบวนการดำเนินการที่จะเกิดขึ้น ในการปฏิบัติงาน (คณะสหเวชศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร. 2550)

การจัดทำคู่มือมาตรฐานในการปฏิบัติงาน พบว่าเป็นวิธีที่ได้ผลที่เห็นผลอย่างรวดเร็ว ไม่เสียเวลามากและใช้ได้ผลอย่างแท้จริง องค์กรต่าง ๆ ในยุโรปและอเมริกา ส่วนใหญ่จะมีคู่มือปฏิบัติงานเพื่อให้พนักงานปฏิบัติเสมอ บางองค์กร เช่น โลดส์ กำหนดให้พนักงานที่เข้าใหม่ทุกคนต้องอ่านคู่มือและเซ็นรับทราบ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานจึงเป็นเรื่องจำเป็นที่องค์กรจะต้องทำ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีมาตรฐาน การทำงานใ้คุณภาพเสมอ แต่ในประเทศไทยการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานยังไม่แพร่หลายมากนัก

2.4.1 ภาพรวมของระบบเอกสารภายในองค์กร

เอกสาร คือ สิ่งหรือสื่อที่ใช้อธิบายถึงทิศทาง แนวทาง ขั้นตอนหรือวิธีการปฏิบัติงาน โดยอาจจะอยู่ในลักษณะต่าง ๆ เช่น ระเบียบปฏิบัติ คู่มือการปฏิบัติงาน วิธีการทำงาน รูปภาพ แบบฟอร์ม เป็นต้น

การจัดทำเอกสาร คือ การกำหนดแนวทาง ขั้นตอน หรือวิธีการไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อใช้ในการติดต่อสื่อสารหรือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

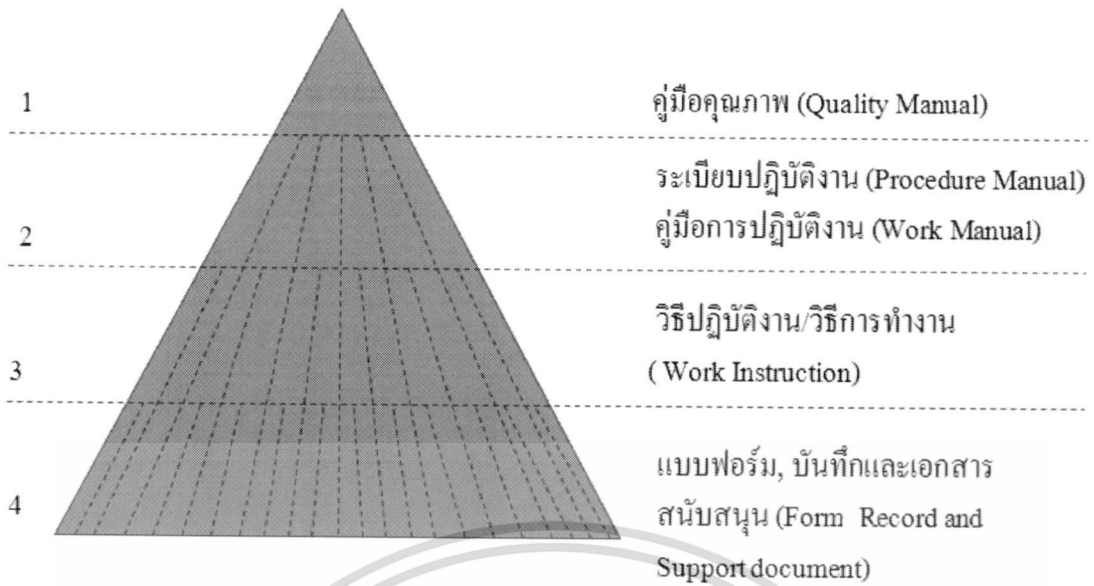
เอกสารของแต่ละองค์กรส่วนใหญ่ประกอบด้วย

1. เอกสารแสดงวิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบาย และวัตถุประสงค์ ขององค์กร
2. คู่มือคุณภาพ
3. ระเบียบปฏิบัติ คู่มือการปฏิบัติงาน
4. วิธีการทำงาน
5. เอกสารจากภายนอกที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน

2.4.2 โครงสร้างของระบบเอกสารในองค์กร

โดยทั่วไปโครงสร้างของระบบเอกสารในองค์กรแบ่งเป็น 4 ระดับ (ภาพที่ 2.2)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.2 โครงสร้างของระบบเอกสารในองค์กร
ที่มา : (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.2549: 6)

2.4.3 ประเภทของเอกสารต่างๆ ในองค์กร

ระดับที่ 1: คู่มือคุณภาพ จะบรรยายละเอียดขององค์กร และนโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจขององค์กร ประกอบด้วยกระบวนการต่าง ๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบขององค์กร อ้างอิงถึงระเบียบปฏิบัติที่สนับสนุน นโยบายขององค์กรและกระบวนการ และอธิบายปฏิสัมพันธ์ของแต่ละกระบวนการภายในองค์กร

โครงสร้างของคู่มือคุณภาพ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์/ขอบเขตขององค์กร ข้อมูลแนะนำองค์กร ประวัติองค์กร โครงสร้างองค์กร หน้าที่ความรับผิดชอบ นโยบายขององค์กร (นโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจ) ผังกระบวนการภายในองค์กร และรายละเอียดของแต่ละกระบวนการโดยสังเขป

ประโยชน์ของคู่มือคุณภาพ เป็นแนวทางให้กับเจ้าหน้าที่ทราบถึงนโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจขององค์กร ใช้อธิบายจุดประสงค์และโครงสร้างองค์กร สร้างความประทับใจให้แก่บุคคลทั่วไป ให้มีความมั่นใจมากขึ้น ใช้อธิบายรายละเอียดของกระบวนการและเป็นพื้นฐานสำหรับผู้บริหารใช้ในการทบทวนและตรวจติดตามระบบบริหารคุณภาพภายใน

ระดับที่ 2: ระเบียบปฏิบัติ /คู่มือการปฏิบัติงาน เปรียบเสมือนแผนที่บอกเส้นทางการทำงาน ที่มีจุดเริ่มต้น และสิ้นสุดของกระบวนการ ระบุถึงขั้นตอนและรายละเอียดของกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กรและวิธีควบคุมกระบวนการนั้น ส่วนใหญ่จัดทำขึ้นสำหรับลักษณะงานที่ซับซ้อน และมีขั้นตอนหลายขั้นตอนและเกี่ยวข้องกับคนหลายคน และสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วัตถุประสงค์ของการจัดทำระเบียบปฏิบัติ/คู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานในปัจจุบันเป็นมาตรฐานเดียวกัน ผู้ปฏิบัติงานทราบและเข้าใจว่าควรทำอะไรก่อนและหลัง ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าควรปฏิบัติงานอย่างไร เมื่อใด กับใคร เพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้ผู้บริหารติดตามงานได้ทุกขั้นตอน เป็นเครื่องมือในการฝึกอบรม ใช้เป็นเอกสารอ้างอิงในการทำงาน และใช้เป็นสื่อในการประสานงาน

โครงสร้างของระเบียบปฏิบัติ/คู่มือการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ขอบเขต คำจำกัดความ ความรับผิดชอบ ระเบียบปฏิบัติ (ขั้นตอน) เอกสารอ้างอิง แบบฟอร์มที่ใช้ และเอกสารบันทึก

ประโยชน์ของการจัดทำระเบียบปฏิบัติ/คู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อได้งานที่มีคุณภาพตามที่กำหนด ผู้ปฏิบัติงานไม่เกิดความสับสน แต่ละหน่วยงานรู้งานซึ่งกันและกัน บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่สามารถทำงานแทนกันได้ สามารถเริ่มปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วเมื่อมีการโยกย้าย ตำแหน่งงาน ลดขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อน ลดข้อผิดพลาดจากการทำงานที่ไม่เป็นระบบ ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจในการทำงาน ช่วยให้เกิดความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน ช่วยลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในการทำงาน ช่วยลดการตอบคำถาม ช่วยลดเวลาในการสอนงาน ช่วยให้การดำเนินงานเป็นมืออาชีพ และช่วยในการออกแบบระบบงานใหม่และปรับปรุงงาน

ระดับที่ 3: วิธีปฏิบัติงานและวิธีการทำงาน จะมีรายละเอียดวิธีการทำงานโดยเฉพาะ หรือแต่ละขั้นตอนย่อยของกระบวนการ เป็นข้อมูลเฉพาะ คำแนะนำในการทำงานและรวมทั้งวิธีที่องค์กรใช้ในการปฏิบัติงานโดยละเอียด

การจัดทำเอกสารวิธีปฏิบัติงาน มีลักษณะดังนี้ มีการระบุถึงวัตถุประสงค์ ไม่มีโครงสร้างที่ชัดเจน เขียนได้หลายลักษณะตามความเหมาะสมของงาน ควรเขียนให้เข้าใจง่าย มีความยืดหยุ่น และรัดกุม ใช้คำศัพท์ให้เหมาะสมกับผู้ใช้งานเอกสาร และ อาจเป็นข้อความ รูปภาพ รูปการ์ตูน หรือวิดีโอ

ประโยชน์ของเอกสารวิธีปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานทราบรายละเอียดและทำงานได้อย่างถูกต้อง ทราบถึงตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ และทราบถึงเทคนิควิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

ระดับที่ 4: แบบฟอร์ม บันทึกและเอกสารสนับสนุน เป็นเอกสารที่ใช้ในการทำงานเพื่อให้งานนั้น ๆ มีความสมบูรณ์

แบบฟอร์ม ใช้สำหรับลงบันทึกผลการทำงานและผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงาน

บันทึกจะถูกเก็บไว้สำหรับการเรียกออกมาใช้ และควรมีการควบคุมเอกสารตามกระบวนการการควบคุมบันทึก

เอกสารสนับสนุน เป็นเอกสารที่ใช้อ้างอิงหรืออธิบายรายละเอียดในการทำงานในรูปแบบที่องค์กรมีใช้อยู่ เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกำหนด กฎหมาย หนังสือชี้แจง มาตรฐานต่าง ๆ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น มิอนุญาตให้เผยแพร่หรือใช้ขึ้นด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประโยชน์ของแบบฟอร์มและเอกสารสนับสนุน ได้แก่ ช่วยให้การทำงานนั้น ๆ มีความสมบูรณ์ ครบถ้วน เป็นเอกสารอ้างอิงในการทำงาน ช่วยให้ไม่ทำงานผิดขั้นตอน ช่วยป้องกันอุบัติเหตุ และทำงานได้อย่างปลอดภัย

2.4.4 ตัวอย่างเอกสารการปฏิบัติงาน

ระเบียบปฏิบัติหรือคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับกระบวนการที่มีการปฏิบัติเป็นประจำ ได้แก่ การจัดซื้อจัดจ้าง การจัดการฝึกอบรม การตรวจสอบภายใน การนิเทศงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ระเบียบปฏิบัติหรือคู่มือการปฏิบัติสำหรับ โอกาสพิเศษหรือเฉพาะกิจ ได้แก่ การเตรียมงานฉลองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี การเตรียมการต้อนรับราชอาคันตุกะที่เสด็จร่วมงานการประชุมเอเปค

2.4.5 ลักษณะของเอกสารการปฏิบัติงานที่ดี

มีคุณสมบัติ ดังนี้ กระชับ ชัดเจน เข้าใจได้ง่ายเป็นประโยชน์สำหรับการทำงานและการฝึกอบรมเหมาะสมกับองค์กรและผู้ใช้งานแต่ละกลุ่ม มีความน่าสนใจ น่าติดตาม ความเป็นปัจจุบัน ไม่ล้าสมัย แสดงหน่วยงานที่จัดทำ วันที่บังคับใช้ และมีตัวอย่างประกอบ

2.4.6 คุณสมบัติและทักษะของผู้จัดทำเอกสารการปฏิบัติงาน

คุณสมบัติของผู้จัดทำเอกสารการปฏิบัติงาน คือ มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานเรื่องนั้น ๆ เป็นคนช่างสังเกต เอาใจใส่ในรายละเอียดของการทำงาน รู้ทฤษฎีและความรู้พื้นฐานของการวิเคราะห์ระบบงาน และรู้หลักการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ รู้เทคโนโลยีสมัยใหม่

ทักษะของผู้จัดทำเอกสารการปฏิบัติงาน คือ มีทักษะการวิเคราะห์ ทักษะการสื่อสาร ทักษะออกแบบ และทักษะการประเมินผล

2.4.7 ขั้นตอนในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน มี 12 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ศึกษารายละเอียดของงานจากเอกสาร
2. สังเกตการปฏิบัติงานจริง
3. จัดทำขั้นตอนการทำงานอย่างง่าย
4. จัดทำรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน
5. มีการทดสอบโดยให้ผู้ปฏิบัติงานอ่าน และผู้ที่ไม่ได้ปฏิบัติงานอ่าน
6. ตรวจสอบกับนิติกร ว่ามีประเด็นใดขัดต่อกฎหมาย หรือกฎระเบียบของทางหน่วยงานหรือไม่ หากมีให้แก้ไขปรับปรุง
7. ขออนุมัติ
8. บันทึกเข้าระบบการควบคุมและแจกจ่ายเอกสาร
9. ดำเนินการแจกจ่ายหรือเผยแพร่
10. ดำเนินการฝึกอบรมหรือชี้แจงวิธีการใช้

11. มีการทดสอบความเข้าใจของผู้ใช้งาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ การแก้ไขเอกสารศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

12. รวบรวมข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงคู่มือให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2.4.8 เมื่อใดต้องปรับปรุงคู่มือ และปรับปรุงอย่างไร

ควรมีการปรับปรุงคู่มือเมื่อมีการปรับเปลี่ยนนโยบาย กระบวนการทำงาน มีการปรับเปลี่ยนผู้รับผิดชอบ แบบฟอร์ม หรือเอกสารอ้างอิงต่าง ๆ และควรมีการทบทวนกระบวนการที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างน้อยทุก ๆ 3 ปี เพื่อให้แน่ใจว่ายังเป็นฉบับปัจจุบันอยู่ โดยการเสนอเรื่องเพื่อขออนุมัติจากเจ้าของเรื่องเดิมหรือผู้มีอำนาจอนุมัติ ดำเนินการปรับปรุงตามความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน บันทึกประวัติการปรับปรุงว่าได้เปลี่ยนแปลงเรื่องใด ดำเนินการแจกจ่ายเพื่อทดแทนเอกสารคู่มือฉบับเดิม นำเอกสารคู่มือฉบับเดิมกลับมาทำลาย และเก็บเอกสารคู่มือต้นฉบับของเดิมเพื่อใช้อ้างอิง

2.4.9 ปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำคู่มือ

ปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำคู่มือ ได้แก่ ผู้จัดทำเอกสารขาดความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการปฏิบัติงานนั้น ๆ อย่างต่อแท้ ผู้จัดทำเอกสารไม่ทราบวิธีการเลือกประเภทของคู่มือให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ใช้เข้าใจยากและไม่นำไปปฏิบัติตาม ไม่ได้รับความร่วมมือจากบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการให้ข้อมูล ขาดอุปกรณ์ที่เพียงพอและเทคโนโลยีที่ทันสมัย ไม่มีการสื่อสารหรือฝึกอบรมวิธีการใช้คู่มือหลังจากทำเสร็จแล้ว ไม่มีการนำเอกสารที่จัดทำเสร็จแล้วไปใช้อย่างจริงจัง ไม่มีการแก้ไขปรับปรุงให้ทันสมัย และผู้ที่ทำการแก้ไขเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เจ้าของเรื่องเดิมที่จัดทำขึ้น

2.4.10 การแก้ไขและป้องกัน

การแก้ไขและป้องกันปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำคู่มือ คือ มีการประชุมชี้แจงให้ทุกหน่วยงานทราบว่ามีการจัดทำเอกสารการปฏิบัติงานขึ้นมาอย่างเป็นระบบ มีการแต่งตั้งตัวแทนของแต่ละหน่วยงานเพื่อจัดทำและประสานงานติดตามผล ผู้บริหารหรือระดับหัวหน้างานต้องให้การสนับสนุนและมีความรู้ในการจัดทำเอกสารเช่นเดียวกัน จัดกิจกรรมในการสื่อสารหรือเผยแพร่เอกสารที่จัดทำให้เป็นที่เข้าใจ

2.4.11 การควบคุมเอกสารที่เป็นมาตรฐานสากล

การควบคุมเอกสาร คือ ระบบการจัดการด้านเอกสาร ครอบคลุมตั้งแต่ กระบวนการในการจัดทำ การทบทวน การอนุมัติ การแจกจ่าย การยกเลิก และการทำลาย โดยมีเหตุผลของการควบคุมเอกสาร เพื่อให้มั่นใจว่า มีเอกสารที่จำเป็นต้องใช้ เอกสารปฏิบัติงานมีความถูกต้องและทันสมัย และการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ, 2549)

2.4.12 วิธีการที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำตามคู่มืออย่างเคร่งครัด

วิธีที่สามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำตามคู่มือ มีดังต่อไปนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. ทำให้ทุกคนในองค์กรตระหนักว่าคู่มือการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพในองค์กรได้อย่างไร และพนักงานจะได้ประโยชน์จากการปฏิบัติตามคู่มืออย่างเคร่งครัดได้อย่างไร
2. มีคณะกรรมการที่ติดตามการใช้คู่มือของบุคลากรในองค์กรและรายงานผลให้มีประชุมทราบทุกเดือน
3. เรียกร้องให้ทุกหน่วยงานยึดการปฏิบัติงานตามคู่มือเป็นสำคัญ ผู้ที่ไม่ปฏิบัติตามคู่มือจะไม่ได้รับการบริการ หรือการแก้ไขปัญหาให้
4. นำเอกสารคู่มือ วางอยู่ในพื้นที่ที่บุคลากรสามารถเข้าถึงและเรียกดูได้ง่ายเมื่อสงสัยว่าปฏิบัติไม่ถูก
5. มีการทบทวนคู่มือเป็นประจำ ทุก 6 เดือน เพื่อปรับปรุงให้คู่มือมีความทันสมัยอยู่เสมอ (มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม. 2553)

2.5 แนวความคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม

การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมมีขึ้นเพื่อช่วยในการบริหารงานในส่วนการจัดการงานพัฒนาและฝึกอบรมให้กับพนักงานในองค์กรทั้งภาคเอกชนและภาครัฐให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลกับบุคลากรและองค์กรมากที่สุด

การฝึกอบรมบุคลากร ตามมาตรฐาน ISO 10015 จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรได้พัฒนาทรัพยากร บุคคลอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กระบวนการฝึกอบรม มี 4 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. กำหนดความต้องการฝึกอบรม
 2. ออกแบบและวางแผนฝึกอบรม
 3. จัดฝึกอบรม
 4. การประเมินผลฝึกอบรม
- ขั้นตอนที่ 1 กำหนดความต้องการฝึกอบรม

การกำหนดความต้องการฝึกอบรมบุคลากรองค์กรจะพิจารณาจาก คุณภาพงานหรือผลผลิตที่ต้องการ ความสามารถของบุคลากรที่ต้องการ และความสามารถของบุคลากรที่มีในปัจจุบัน จากนั้น ทำการวิเคราะห์เพื่อหาช่องว่างระหว่างความสามารถที่ต้องการกับความสามารถที่มีอยู่และปิดช่องว่างดังกล่าวโดยฝึกอบรมบุคลากร หรือวิธีอื่น แล้วจัดทำเอกสารรายละเอียดความต้องการอบรม เห็นได้ว่า การกำหนดความต้องการฝึกอบรมที่เหมาะสมต้องอยู่บนพื้นฐานความต้องการขององค์กร การกำหนดความต้องการขององค์กร พิจารณาจากนโยบายคุณภาพ นโยบายด้านการฝึกอบรม ข้อกำหนดด้านบริหารจัดการคุณภาพ เป็นต้น ส่วนการกำหนดและการวิเคราะห์

เอกสารคู่มือเอกสารคู่มือเล่มนี้ หรือการปรับปรุงคู่มือให้ดีขึ้นได้นั้น ขึ้นอยู่กับความเห็นและข้อเสนอแนะของท่านการดำเนินการนี้ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความสามารถที่ต้องการนั้น เกิดจากปัจจัยทั้งภายนอกและภายใน เช่น การเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรและเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อกระบวนการ การเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงาน ความต้องการการรับรองทั้งภายในและภายนอกสำหรับสมรรถนะเฉพาะงาน บุคลากรต้องการพัฒนาตัวเอง ผลจากการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามที่ตั้งไว้หรือลูกค้าย้องเรียนมา กฎหมาย ข้อบังคับ มาตรฐานและผลกระทบโดยตรงกับองค์กร ผลการวิจัยทางการตลาดหรือความต้องการใหม่ ๆ ของลูกค้า จากเหตุผลดังกล่าว องค์กรจึงต้องทบทวนวัตถุประสงค์เชิงคุณภาพ และความสามารถของบุคลากรที่ต้องการอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ และต้องบันทึกเป็นเอกสาร การทบทวนความสามารถของบุคลากรมีหลายวิธี เช่น การสัมภาษณ์ ตอบแบบสอบถาม สังเกตการปฏิบัติงาน และการนำเสนองาน ทำการเปรียบเทียบความสามารถที่ต้องการกับความสามารถที่มีเพื่อหาช่องว่างของความสามารถ จากนั้นจึงจัดทำเอกสารรายละเอียดความต้องการฝึกอบรม ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม และผลที่คาดว่าจะได้รับจากการฝึกอบรม นำไปใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในขั้นตอนที่ 2

ขั้นตอนที่ 2 ออกแบบและวางแผนฝึกอบรม

ขั้นตอนนี้ เป็นการกำหนดรายละเอียดของการฝึกอบรม ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญคือการออกแบบและวางแผนการฝึกอบรมเพื่อให้สามารถปิดช่องว่างของความสามารถในขั้นตอนที่ 1 และ กำหนดเกณฑ์การติดตามและประเมินผล โดยต้องจัดทำรายการของสิ่งที่เป็นเงื่อนไขต่าง ๆ ประกอบด้วย ข้อบังคับทางกฎหมาย นโยบาย การเงิน เวลา ความพร้อมของบุคลากร เพื่อใช้ในการเลือกวิธีฝึกอบรม ซึ่งมีหลายวิธี เช่น การประชุม สัมมนาเชิงปฏิบัติการทั้งในและนอกสถานที่ การฝึกงาน การเรียนทางไกลหรือฝึกด้วยตัวเอง การเลือกวิธีที่เหมาะสมนั้นอาจเลือกวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกัน เกณฑ์ในการเลือกวิธีฝึกอบรม ประกอบด้วย วัน สถานที่ ค่าใช้จ่าย วัตถุประสงค์การฝึกอบรม กลุ่มเป้าหมายที่เข้ารับการฝึกอบรม ระยะเวลาการฝึกอบรม การนำมาใช้แบบประเมิน การประเมินและรับรองผล จากนั้นจึงจัดรายละเอียดแผนฝึกอบรมเพื่อสร้างความเข้าใจให้ตรงกันเกี่ยวกับ ความต้องการขององค์กร ความต้องการฝึกอบรม และวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม กรณีที่ฝึกอบรมจากหน่วยงานภายนอก ต้องพิจารณาหน่วยงานที่ให้บริการฝึกอบรม จากข้อมูลในด้านต่างๆ ซึ่งต้องสอดคล้องกับรายละเอียดความต้องการฝึกอบรมที่กำหนดในขั้นตอนที่ 1 รายละเอียดในแผนฝึกอบรม ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ขององค์กร รายละเอียดความต้องการฝึกอบรม วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม กลุ่มเป้าหมาย วิธีการฝึกอบรม หัวข้อฝึกอบรม ผู้ให้การอบรม และเกณฑ์ที่ใช้ประเมินผลการฝึกอบรมด้านต่าง ๆ เช่น ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ความรู้และทักษะที่เพิ่มขึ้น หรือพฤติกรรมที่ดีขึ้น ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงขึ้น และผลกระทบต่อองค์กร รายละเอียดในแผนฝึกอบรมนี้ ต้องนำไปเป็นปัจจัยนำเข้าในขั้นตอนที่ 4

ขั้นตอนที่ 3 จัดฝึกอบรม

การฝึกอบรมจะประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับความพร้อมในด้านต่าง ๆ จากองค์กรหรือผู้ให้บริการจัดฝึกอบรม วิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรม ในขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่ขึ้นด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. ก่อนการฝึกอบรม เป็นการจัดเตรียมความพร้อมของบุคลากร ทั้งผู้จัด และผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรม มีการชี้แจงให้ผู้จัดฝึกอบรมทราบรายละเอียดความต้องการฝึกอบรม ชี้แจงให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบความสามารถที่ต้องการให้เพิ่มขึ้นหลังการฝึกอบรม ตลอดจนอาจจัดให้มีการพบปะสื่อสารกันระหว่างผู้ให้การฝึกและผู้เข้ารับการฝึกอบรม

2. ขณะดำเนินการฝึกอบรมจัดเตรียมเครื่องมือ อุปกรณ์เอกสาร และสิ่งอำนวยความสะดวกให้เหมาะสม และเพียงพอ

3. จบการฝึกอบรม ข้อมูลตอบกลับ จากผู้เรียน ผู้สอนและผู้จัดการฝึกอบรม ในรูปแบบของใบประเมินจากการสังเกตการฝึกอบรมหรือแบบสอบถาม

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลฝึกอบรม

การประเมินผลฝึกอบรมจัดทำขึ้น เพื่อให้แน่ใจว่า การฝึกอบรมได้บรรลุวัตถุประสงค์ของทั้งองค์กรและผู้เข้ารับการฝึกอบรม ข้อมูลที่นำมาใช้ในการประเมินผลคือ รายละเอียดความต้องการและแผนฝึกอบรม รวมทั้งบันทึกต่าง ๆ ที่ได้จากการจัดฝึกอบรม การประเมินผลยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ในทันทีหลังจบการฝึกอบรม เพราะต้องมีการประเมินจากการปฏิบัติงานจริง และผลิตผลที่ได้รับด้วยดังนั้นการประเมินผลจึงมี 2 ระยะ คือ

1. ระยะสั้น เป็นการประเมินทันทีหรือในช่วงเวลาสั้นหลังจากจบการฝึกอบรม โดยใช้ข้อมูลที่ได้รับจากผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกี่ยวกับวิธีฝึกอบรม ความรู้ และทักษะ ที่ได้จากการฝึกอบรม

2. ระยะยาว เป็นการประเมินหลังจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ปฏิบัติงานระยะหนึ่งแล้ว โดยดูจากประสิทธิภาพของงาน และผลิตผลที่ดีขึ้นการประเมินผลต้องนำเกณฑ์ในรายละเอียดแผนฝึกอบรม มาพิจารณา มีการรวบรวมข้อมูลและจัดทำรายงาน รายละเอียดในรายงานประกอบด้วยรายละเอียดความต้องการฝึกอบรมหลักเกณฑ์ในการประเมิน การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลสรุปผล ข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุง และหากพบสิ่งที่ไม่สอดคล้องต้องเสนอแนวทางแก้ไข การตรวจและปรับปรุงกระบวนการฝึกอบรม การตรวจและปรับปรุงกระบวนการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมหนึ่งที่สำคัญ เพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการฝึกอบรมเป็นไปตามความต้องการขององค์กร

การตรวจติดตามเป็นเครื่องมือที่ดีในการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการฝึกอบรม การฝึกอบรมบุคลากร ตามแนวทาง ISO 10015 จะทำให้เกิดประโยชน์ทั้งผู้จัดฝึกอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรม สุดท้ายประโยชน์สูงสุดก็ตกอยู่กับองค์กรเนื่องจากได้ใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างคุ้มค่า ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้เต็มที่ และสามารถนำไปใช้งานได้ตรงตามความต้องการ ผู้ที่จัดฝึกอบรมได้รับความพึงพอใจ เนื่องจากได้ให้บริการตรงตามความต้องการของลูกค้า (อัญธิกา ปุณริบุญณ์. 2553)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กิติภัส เฟ็งศรี (2545) ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน: กรณีศึกษาจังหวัดสระบุรี การศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน ระดับของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน อุปสรรคในการปฏิบัติงานและเสนอแนวทางในการแก้ไข ปรับปรุง ประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มประชากรที่ใช้ได้แก่เจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนที่ปฏิบัติงานในสำนักงานพัฒนาชุมชน จังหวัดสระบุรี จำนวน 101 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ นำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for WINDOWS สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน One-way ANOVA และ Pearson Product Moment Correlation ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน ได้แก่ เพศ มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน อย่างมีนัยสำคัญทางเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน สำหรับปัจจัยจุดใจที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การมีส่วนร่วมในการวางแผน ผลประโยชน์ตอบแทน และการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน ของจังหวัดสระบุรี อยู่ในระดับดี จากการศึกษาค้นคว้าได้ข้อเสนอแนะ จากการวิจัยว่า กรรมการพัฒนาชุมชนต้องให้ความสำคัญต่อการวางแผน และการจัดสรรทรัพยากร เพื่อให้การปฏิบัติงานพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น ควรมีการปรับปรุงแก้ไขกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ขั้นตอนการทำงานให้มีความชัดเจน และคล่องตัวมากขึ้น และควรจัดให้มีกิจกรรม พบปะพูดคุยในกลุ่มของผู้ปฏิบัติงานเพื่อเสริมสร้างความผูกพัน และเกิดความเข้าใจอันดี ระหว่างกัน การปฏิบัติงานก็จะเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น สามารถบรรลุยังเป้าหมายที่กรรมการพัฒนาชุมชนได้กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและพัฒนาไปในทางที่ดี

ประสิทธิ์ ชูแก้ว (2546) ศึกษาเรื่อง การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานบริการโทรศัพท์พื้นฐานของพนักงาน บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดภูเก็ต โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานบริการ โทรศัพท์พื้นฐานของพนักงาน บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดภูเก็ต กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือพนักงานที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดภูเก็ต ปี 2546 จำนวน 119 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ประกอบด้วย 5 ตอน ได้แก่ สถานภาพทั่วไป แบบสอบถามพฤติกรรมการทำงาน แบบสอบถามการบริหารและการจัดการของบริษัท แบบสอบถามการปฏิบัติงานบริการโทรศัพท์พื้นฐาน และปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานบริการโทรศัพท์พื้นฐาน ผู้วิจัยตรวจสอบประสิทธิภาพของเครื่องมือโดยการตรวจสอบความตรงตาม

เนื้อหา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ หาค่าความเชื่อมั่น โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ของครอนบาค ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นเท่ากับ .862 และวิเคราะห์หาค่า จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) ผลการวิจัยพบว่า ตัวพยากรณ์ด้านบุคคลและด้านการบริหารจัดการ มีผลต่อการปฏิบัติงานบริการโทรศัพท์พื้นฐาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และตัวแปรที่สามารถพยากรณ์การปฏิบัติงานบริการโทรศัพท์พื้นฐานของพนักงาน บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดภูเก็ต มี 4 ตัวแปร เรียงลำดับจากตัวแปรที่มีผลมากที่สุดไปน้อยที่สุด ได้แก่ ค่าตอบแทน ความโปร่งใส พฤติกรรมการทำงาน และความรับผิดชอบ ซึ่งสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวน ของการปฏิบัติงาน บริการโทรศัพท์พื้นฐานของพนักงาน ได้ร้อยละ 67.0 ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานบริการโทรศัพท์พื้นฐาน พบว่า ด้านการปฏิบัติงานบริการติดตั้งเลขหมายใหม่ พนักงานไม่สามารถติดตั้งให้ลูกค้าได้ตามคำขอบริการเนื่องจากคู่สายเต็ม และการปฏิบัติงานตรวจแก้ไขโทรศัพท์ขัดข้องไม่จริงจังและล่าช้า ปัญหาการจัดงบประมาณด้านการปฏิบัติงานบำรุงรักษาอุปกรณ์ต่อนอกไม่เพียงพอ รวมทั้งการบริการลูกค้าไม่สามารถประสานงานเพื่อนัดวันบริการตามความต้องการของลูกค้าได้ ส่วนข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานบริการ โทรศัพท์พื้นฐานที่พบ ได้แก่ การจัดระบบบริการโดยให้ลูกค้าได้รับการบริการที่สะดวกและรวดเร็ว การขยายสายเพื่อรองรับการขอติดตั้งเลขหมายใหม่อย่างทั่วถึงและครอบคลุมทุกพื้นที่ รวมทั้งการปรับปรุงสภาพแวดล้อมเพื่ออำนวยความสะดวกในศูนย์บริการลูกค้าให้ทันสมัย

จรรยา งามบัวน้อย (2548) ศึกษาเรื่องประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ในเขตจังหวัดนครราชสีมา การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินในเขตจังหวัดนครราชสีมา และเพื่อศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินในเขตจังหวัดนครราชสีมา ที่มีเพศ ระดับตำแหน่ง ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยเก็บใช้จำนวนตัวอย่าง 214 คน โดยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ T-test และ F-test โดยผลการศึกษาพบว่าพนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ ด้านระยะประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่สะท้อนถึงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง หลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายพนักงานยังไม่ชัดเจน และการจัดพนักงานลงปฏิบัติงานไม่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ และ รับผิดชอบงานหลากหลายหน้าที่ ธนาคารมีความจำเป็นต้องกำหนด กฎระเบียบ ข้อบังคับ ให้ชัดเจนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อการแข่งขันทางธุรกิจ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการค้นคว้างานวิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย เรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กร กรณีศึกษา : โรงงาน อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ได้ดังนี้ (ภาพที่ 2.3)



ภาพที่ 2.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.8 วิธีการศึกษา

การวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กรรวบรวมข้อมูลจาก 2 แหล่ง คือ ข้อมูลปฐมภูมิ และข้อมูลทุติยภูมิ ดังนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิเก็บรวบรวมข้อมูลของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กร โดยใช้แบบสอบถาม ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากทฤษฎี แนวคิด และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ได้แก่ อายุ เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง หน่วยงานที่สังกัด ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ระยะเวลาในการทำงานกับองค์กรปัจจุบัน ประสบการณ์ทำงานทั้งหมด และบุคคลหลักในการหารายได้เพื่อครอบครัว

ส่วนที่ 2 ระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กร ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร หัวหน้างาน คู่มือการปฏิบัติงาน และการจัดการฝึกอบรม

ส่วนที่ 3 ระดับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กร ในด้าน ความรู้ ทักษะ และความเป็นผู้นำ

ส่วนที่ 4 ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะที่ต้องการให้องค์กรปรับปรุง

2. ข้อมูลทุติยภูมิ โดยการเก็บรวบรวม และคัดเลือกรวบรวมข้อมูลจากหนังสือวิชาการ ข้อมูลในอินเทอร์เน็ต รวมถึงการศึกษาค้นคว้าและวิทยานิพนธ์

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานในองค์กรอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ตรีศึกษา และเป็นพนักงานที่มีตำแหน่ง ระดับผู้ช่วย ระดับต้น ระดับกลาง ระดับอาวุโส ระดับสูง และระดับหัวหน้างาน ซึ่งจากจำนวนพนักงานทั้งหมด 1,267 คน (ตารางที่ 2.2) (ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ องค์กรอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ตรีศึกษา, มิถุนายน 2553) กำหนดความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 93 ความผิดพลาดไม่เกินร้อยละ 7 ดังสูตรของ Taro Yamane (1967) ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

n = จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากร (1,267 คน)

e = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง .07

แทนค่าในสมการ

$$n = \frac{1,267}{1 + 1,267 (.07)^2}$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับ $n = 176$ เพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ดังนั้นขนาดของกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ประมาณ 176 คน โดยใช้วิธีการเทียบอัตราส่วนจะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างโดยแบ่งตามตำแหน่งและแผนก (ตารางที่ 2.3)
สูตรการคำนวณ จำนวนตัวอย่างของแต่ละตำแหน่งและแผนก = (จำนวนประชากรของตำแหน่งและแผนก*ขนาดตัวอย่าง)/จำนวนประชากร

ตารางที่ 2.2 จำนวนของประชากรในแต่ละตำแหน่งและแผนก

ฝ่าย	ระดับ ผู้ช่วย	ระดับ ต้น	ระดับ กลาง	ระดับ อาวุโส	ระดับ สูง	ระดับ หัวหน้างาน	รวม
ฝ่ายบัญชี	-	-	6	5	4	2	17
ฝ่ายระบบสารสนเทศ	3	3	4	3	4	2	19
ฝ่ายสารสนเทศ	1	5	15	13	3	6	43
ฝ่ายวิศวกรกระบวนการ	19	21	121	82	35	15	293
ฝ่ายวิศวกรคุณภาพ	9	6	52	56	34	14	171
ฝ่ายวางแผนวัตถุดิบ/ ติดต่อลูกค้า	6	53	127	85	50	23	344
ฝ่ายวิศวกรทดสอบ ผลิตภัณฑ์	13	36	70	41	30	11	201
ฝ่ายบุคคล	1		4	5	5	3	18
ฝ่ายจัดเก็บ/รับส่งสินค้า	4	1	14	10	8	2	39
ฝ่ายผลิต	18		51	27	14	7	117
รวม	74	126	467	327	188	85	1267

ตารางที่ 2.3 จำนวนของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละตำแหน่งและแผนก

ฝ่าย	ระดับ ผู้ช่วย	ระดับ ต้น	ระดับ กลาง	ระดับ อาวุโส	ระดับ สูง	ระดับ หัวหน้างาน	รวม
ฝ่ายบัญชี	-	-	1	1	1	-	3
ฝ่ายระบบสารสนเทศ	-	-	1	-	1	-	2
ฝ่ายสารสนเทศ	-	1	2	2	-	1	6
ฝ่ายวิศวกรกระบวนการ	3	3	17	11	5	2	41
ฝ่ายวิศวกรคุณภาพ	1	1	7	8	5	2	24

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

ฝ่าย	ระดับ ผู้ช่วย	ระดับ ต้น	ระดับ กลาง	ระดับ อาวุโส	ระดับ สูง	ระดับ หัวหน้างาน	รวม
ฝ่ายวางแผนวัตถุดิบ/ ติดต่อลูกค้า	1	7	18	12	7	3	48
ฝ่ายวิศวกรทดสอบ ผลิตภัณฑ์	2	5	10	6	4	1	28
ฝ่ายบุคคล	-	-	-	1	1	-	2
ฝ่ายจัดเก็บ/รับส่งสินค้า	1	-	2	1	1	-	5
ฝ่ายผลิต	3	-	7	4	2	1	17
รวม	11	17	65	46	27	10	176

วิธีวิเคราะห์ข้อมูล

1. ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา โดยใช้สถิติได้แก่ ร้อยละ ค่าสูงสุด ต่ำสุด และค่าเฉลี่ย เพื่ออธิบายถึงลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อระดับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กร และระดับประสิทธิภาพการทำงานรวมถึงข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะที่ต้องการให้องค์กรปรับปรุง

2. การวิเคราะห์ระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อระดับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กร และระดับประสิทธิภาพการทำงานด้านความรู้โดยแบ่งการตัดสินใจเป็น 5 ระดับ ดังนี้ (คะแนนสูงสุด- คะแนนต่ำสุด) / จำนวนขั้นที่จะแบ่ง = $5-1 / 5 = 0.80$ จากค่าที่คำนวณสามารถกำหนดเกณฑ์ ในการแปรระดับความสำคัญ ดังนี้

ระดับคะแนน	ระดับความสำคัญ	ช่วงของระดับคะแนน
5	มากที่สุด	4.21-5.00
4	มาก	3.41-4.20
3	ปานกลาง	2.61-3.40
2	น้อย	1.81-2.60
1	น้อยที่สุด	1.00-1.80

3. การวิเคราะห์ข้อมูลในด้านคู่มือการปฏิบัติงาน จะวิเคราะห์ตามจำนวนคู่มือที่เคยอ่าน โดยแบ่งการตัดสินใจดังนี้ (คะแนนสูงสุด- คะแนนต่ำสุด)/จำนวนขั้นที่จะแบ่ง = $5-1 / 5 = 0.80$ จากค่าที่คำนวณได้ สามารถกำหนดเกณฑ์ ในการแปรจำนวนคู่มือที่เคยอ่าน ดังนี้

ระดับคะแนน	จำนวนคู่มือที่เคยอ่าน	ช่วงของระดับคะแนน
------------	-----------------------	-------------------

เอกสารนี้เป็น 5 สารที่สงวนไว้สำหรับมากกว่า 15 ฉบับศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาต 4.21-5.00 ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4	11-15 ฉบับ	3.41-4.20
3	6-10 ฉบับ	2.61-3.40
2	1-5 ฉบับ	1.81-2.60
1	ไม่เคยอ่าน	1.00-1.80

4. การวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพการทำงานในด้านทักษะ โดยแบ่งการตัดสินใจเป็น 5 ระดับดังนี้ (คะแนนสูงสุด- คะแนนต่ำสุด) / จำนวนชั้นที่จะแบ่ง = $5-1 / 5 = 0.80$ จากค่าที่คำนวณได้ สามารถกำหนดเกณฑ์ในการแปรระดับประสิทธิภาพ ดังนี้

ระดับคะแนน	ระดับประสิทธิภาพ	ช่วงของระดับคะแนน
5	ทำได้ด้วยตนเอง	4.21-5.00
4	ร่วมวางแผนกับหัวหน้า	3.41-4.20
3	ปฏิบัติตามคำแนะนำของหัวหน้า	2.61-3.40
2	ปฏิบัติตามคำสั่งของหัวหน้า	1.81-2.60
1	ดูตัวอย่างจากการปฏิบัติของหัวหน้า	1.00-1.80

5. การวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพการทำงานในด้านความเป็นผู้นำ โดยแบ่งการตัดสินใจเป็น 5 ระดับดังนี้ (คะแนนสูงสุด- คะแนนต่ำสุด) / จำนวนชั้นที่จะแบ่ง = $5-1 / 5 = 0.80$ จากค่าที่คำนวณได้ สามารถกำหนดเกณฑ์ในการแปรระดับประสิทธิภาพ ดังนี้

ระดับคะแนน	ระดับประสิทธิภาพ	ช่วงของระดับคะแนน
5	ผู้นำทีม	4.21-5.00
4	ทำตามแผนงานจากทีม	3.41-4.20
3	ปฏิบัติตามหน้าที่แผนก	2.61-3.40
2	ปฏิบัติตามคำสั่งหัวหน้า	1.81-2.60
1	ท่านไม่มีส่วนเกี่ยวข้องระหว่างหน่วยงาน	1.00-1.80

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 3

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับองค์กรอิเล็กทรอนิกส์

3.1 จุดมุ่งหมายขององค์กรกรณีศึกษา

เป็นทางเลือกสำหรับการดำเนินการทางธุรกิจอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์

3.2 ประเภทของผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์ของบริษัทได้แก่ แพงวงจรต่าง ๆ , Telephone / Office Automation (Video Conference & Conference phone), Server, Switching, Work Station เป็นต้น ถูกค้าสำคัญของบริษัท คือ Cisco System, Sun Micro Systems, EMC, Agilent Technologies, IBM, Dell, Hewlett Packard (HP), Lucent Technologies และอื่น ๆ ลักษณะของธุรกิจจะเป็นโรงงานรับจ้างผลิต (Electronics Manufacturing Services)

3.3 ค่านิยมองค์กร

1. ทำงานเป็นทีมหนึ่งเดียวกันทั่วโลกภายใต้วิสัยทัศน์เดียวกัน และตั้งมั่นอยู่บนพื้นฐานค่านิยมเดียวกัน มีการผสมผสานความหลากหลาย จุดต่างและจุดแข็งขององค์กรเพื่อขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จทั้งของเราและลูกค้า ส่งเสริมสนับสนุนและตอบแทนการทำงานของทุกคนบนพื้นฐานการทำงานร่วมกัน การสื่อสารระหว่างกันมีความถูกต้อง ชัดเจน ตรงไปตรงมาและถูกเวลา ภาคภูมิใจและร่วมฉลองในความสำเร็จ ด้วยวัฒนธรรมที่เน้นผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก จะช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ฉับไว และคล่องตัว องค์กรให้การยอมรับพันธมิตรทางธุรกิจของเราเสมือนเป็นส่วนหนึ่งในธุรกิจ

2. ความไว้วางใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน ปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาด้วยความซื่อสัตย์ เอาใจใส่และมุ่งเน้นต่อคุณภาพ มุ่งส่งเสริมและสร้างบรรยากาศในการทำงานที่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน รวมทั้งมีดุลยภาพระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว สรรหา ดูแลรักษา และพัฒนาบุคลากรที่เป็นเลิศอุตสาหกรรมนี้ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีความยุติธรรมต่อกัน ให้ความเชื่อถือซึ่งกันและกัน และรับผิดชอบในผลลัพธ์ที่กระทำ ให้การยอมรับนับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ถือในความเป็นส่วนตัวของแต่ละบุคคล ยึดถือความซื่อสัตย์ ปฏิบัติตามหลักจริยธรรมและคุณธรรม รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม แสดงออกถึงความมุ่งมั่นและผูกพันต่อธุรกิจของลูกค้า โดยการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญา เข้าใจในธุรกิจของลูกค้า และตระหนักถึงความสำเร็จของลูกค้าก็คือความสำเร็จของทุกคนในองค์กร มีความเชื่อในการสร้างสัมพันธภาพที่แนบแน่นกับพนักงาน ลูกค้า ผู้จัดส่งวัตถุดิบและชุมชน

3. ความคิดสร้างสรรค์ โดยการมุ่งเน้นคิดค้นในสิ่งใหม่ ๆ เราส่งเสริมสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และพร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว เราสร้างสรรค์แนวทางการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ เพื่อความก้าวหน้าท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ยอมรับความคิดใหม่ ๆ ที่แสวงหาความเรียบง่ายและชัดเจนในการปฏิบัติ มีการคิดค้น พัฒนา ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงเครื่องมือและอุปกรณ์ ตลอดจนวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อความสำเร็จของลูกค้า โดยยังรักษาคุณภาพไว้คงเดิม

4. ความกล้า กล้าทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อแสวงหาความเป็นเลิศทางธุรกิจ กล้าเสี่ยงทำสิ่งใหม่ ๆ บนพื้นฐานข้อมูลที่เพียงพอ ไม่ยึดติดกรอบความคิดเดิม ๆ เพื่อมุ่งหวังต่อผลสำเร็จในสิ่งนั้น เชื่อมมั่นแน่วแน่และกล้าทำในสิ่งที่มั่นใจว่าทำได้

5. คำมั่นสัญญาของทุกคนในองค์กร ที่จะเป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่เข้มแข็ง มีความรอบรู้ความสามารถและมีความยืดหยุ่นในการแก้ปัญหาเพื่อความสำเร็จของลูกค้า มีความคล่องตัวและสามารถปรับเปลี่ยนได้กับทุกสถานการณ์ สามารถช่วยลูกค้าคาดการณ์และเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่นอกเหนือความคาดหมาย

3.4 การบริหารและการจัดการ

บทบาท และหน้าที่ของผู้บริหารในองค์กร

1. ฟังอย่างตั้งใจ พิจารณาข้อเสนอแนะ
2. ให้คำชมเชยต่อทีมงานที่ดี
3. สร้างผลงาน บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ
4. ให้คำแนะนำต่อพนักงานเมื่อจำเป็น
5. ให้โอกาสและอำนาจแก่พนักงาน และขจัดอุปสรรคตามความจำเป็น
6. มีจรรยาบรรณ และซื่อสัตย์สุจริต
7. มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน
8. สร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม โดยการสนับสนุนสมาชิกของทีมงานอย่าง

มีประสิทธิภาพ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

9. มีวิสัยทัศน์ที่กว้างขวาง ครอบคลุมของบริษัทแม่และบริษัทในเครือเดียวกัน ซึ่งต้องดำเนินการร่วมกัน

10. ใช้การบริหารเชิงวิเคราะห์ให้เป็นประโยชน์

11. เป็นแบบอย่าง และให้คำปรึกษาในการตัดสินใจ

12. นับถือ ยกย่อง และสนับสนุนบุคคล หรือทีมงานต่าง ๆ มากกว่าความต้องการที่จะควบคุม

13. ปฏิบัติโดยที่ไม่ยึดความเห็นของตนเองมากเกินไป และไม่มีพรรคพวกเข้ามาเกี่ยวข้อง

3.5 หน้าที่ของแผนกบุคคล

เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ดูแลในส่วนของงานด้านบริหารงานบุคคล โดยแบ่งได้ดังนี้

3.5.1 Recruiting and Compensation / Benefit

1. ดูแลในส่วนของการสรรหาว่าจ้างพนักงานใหม่
2. ดูแลในส่วนของผลตอบแทนที่พนักงานควรได้รับ
3. ดูแลในส่วนของการปรับตำแหน่งและการย้ายหน่วยงาน

3.5.2 MFG Training and Employee Development

1. ดูแลในส่วนของการจัดฝึกอบรมให้พนักงานด้านเทคนิคและความรู้ทั่วไป
2. ดูแลในส่วนของการเก็บข้อมูลด้านการฝึกอบรมของพนักงานในบริษัท
3. ดูแลในส่วนของการจัดทุนการศึกษา และ ดูแลนักศึกษาฝึกงาน
4. ดูแลในส่วนของการจัดปฐมนิเทศพนักงานใหม่ พร้อมทั้งให้ความรู้ที่มีส่วนที่มีความเกี่ยวข้องกับการทำงานเพื่อให้พนักงานใหม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

3.5.3 Employee Relation and Service

1. ดูแลในด้านของสวัสดิการของพนักงาน เช่น การบริการรถรับ – ส่ง พนักงานและโรงอาหาร เป็นต้น
2. ดูแลในส่วนของการบริการพนักงานด้านต่าง ๆ
3. ดูแลในส่วนของกิจกรรมที่ทางบริษัท ฯ มีให้พนักงาน

3.5.4 Specialist ดูแลโครงการพิเศษต่าง ๆ และการสื่อสารในองค์กร

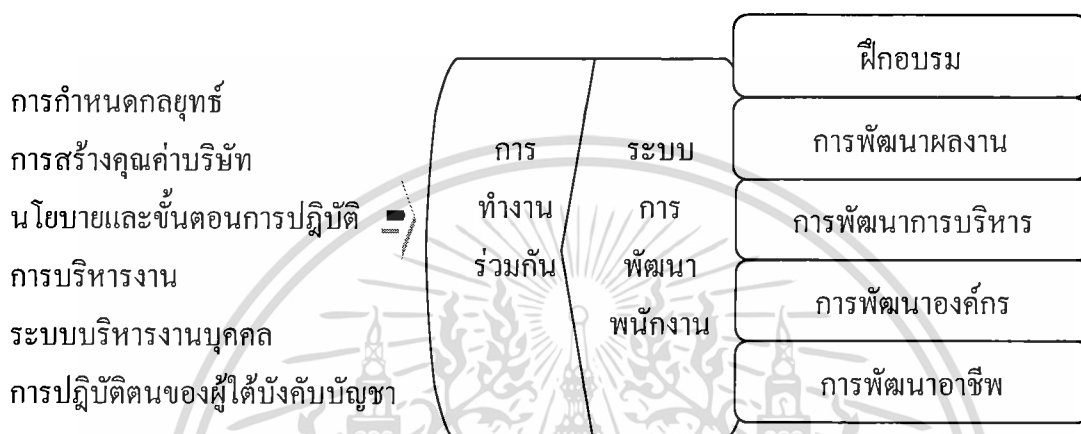
3.6 ระบบบริหารงานบุคคล

ระบบการบริหารงานบุคคลในองค์กร เริ่มต้นจากระบบวัฒนธรรมขององค์กร โดยการกำหนดกลยุทธ์ การสร้างคุณค่าของบริษัท สร้างนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติ และการไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บริหารงาน มีระบบการบริหารงานบุคคล และการปฏิบัติตนของผู้ใต้บังคับบัญชา ปกป้องพฤติกรรมออกมาเป็นระบบวัฒนธรรมองค์กร และเข้าสู่การทำงานร่วมกัน จากนั้นนำไปทำระบบพัฒนาพนักงาน เพื่อให้เข้ากับกลยุทธ์ของบริษัทและระบบวัฒนธรรมองค์กร มีการพัฒนากำลังคนจากการฝึกอบรม การพัฒนาผลงานของพนักงาน การพัฒนาการบริหารงานของหัวหน้างาน การพัฒนาองค์กร และการพัฒนาอาชีพ (ภาพที่ 3.1)

ระบบวัฒนธรรมขององค์กร

การพัฒนากำลังคน

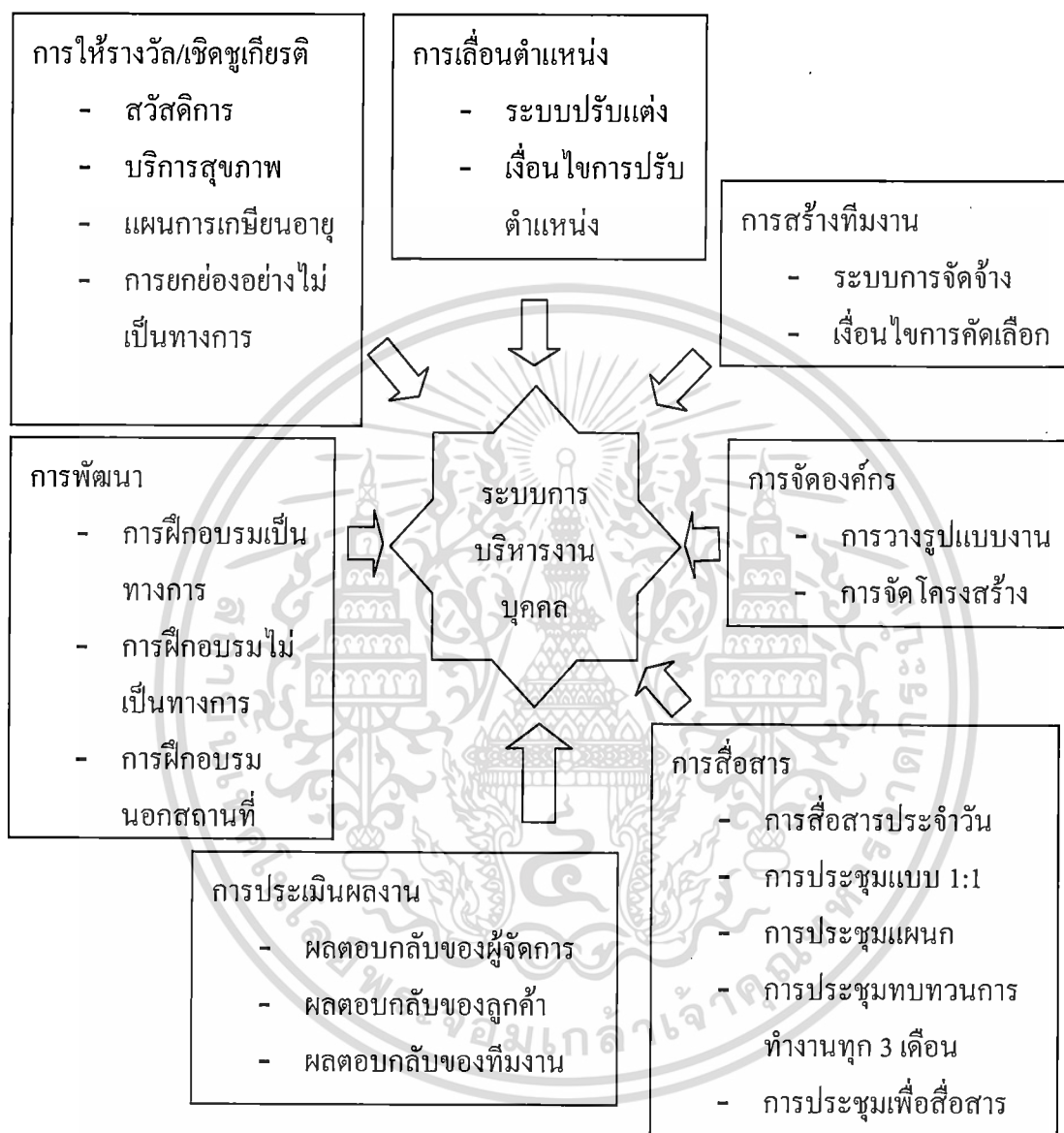


ภาพที่ 3.1 ระบบวัฒนธรรมองค์กร และการพัฒนากำลังคน

ที่มา : (องค์กรอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กรณีศึกษา)

ระบบการบริหารงานบุคคลในองค์กร ประกอบไปด้วย การให้รางวัล การให้สวัสดิการและบริการสุขภาพแก่พนักงาน มีแผนการเกษียณอายุ การเชิดชูเกียรติ ด้วยการให้รางวัลแก่พนักงานดีเด่น การยกย่องอย่างไม่เป็นทางการ เช่น ยกย่องในการทำความดีโดยการส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ หรือชมเชยด้วยวาจา มีการเลื่อนตำแหน่งให้ตามเกณฑ์ขององค์กร โดยฝ่ายบุคคลต้องประสานงานให้กับฝ่ายต่าง ๆ เมื่อถึงกำหนดเวลา เป็นต้น มีการสร้างทีมงานในองค์กร การฝึกอบรม ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมถึงการฝึกอบรมนอกสถานที่ ที่จำเป็นแก่พนักงานอย่างเพียงพอ การจัดโครงสร้างขององค์กร การวางรูปแบบงานต่าง ๆ รวมถึงการประเมินผลงาน ทั้งของฝ่ายต่าง ๆ ของลูกค้า และทีมงาน มีการสื่อสารที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในองค์กร เพื่อให้พนักงานสามารถเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การสื่อสารประจำวัน การประชุมระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจกันในทุกเรื่อง การประชุมแผนก เพื่อได้รับรู้ข่าวสารต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ทั้งในและนอกองค์กร เพื่อก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และความรู้ภายในแผนก การประชุมทุก 3 เดือนขององค์กร เช่น การประชุมเพื่อสื่อสารให้ทราบถึงผลการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงแนวทางการดำเนินธุรกิจในเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อนาคต และการสร้างเป้าหมายร่วมกัน เพื่อให้พนักงานได้ทราบถึงสถานะขององค์กรว่าเป็นไปในทิศทางใด และก่อให้เกิดกำลังใจให้กับพนักงานในการทำงานร่วมกับองค์กร เพื่อบรรลุเป้าหมายของทั้งองค์กรและพนักงานในอนาคต (ภาพที่ 3.2)



ภาพที่ 3.2 ระบบบริหารงานบุคคล
ที่มา : (องค์กรอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ศึกษา)

3.7 โครงสร้างของระบบเอกสารภายในองค์กร

มีการแบ่งระบบเอกสารภายในองค์กรดังนี้

1. คู่มือคุณภาพ มีจำนวน 1 ฉบับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. ระเบียบปฏิบัติ คู่มือการปฏิบัติงาน มีจำนวน 98 ฉบับ
3. วิธีการทำงาน มีจำนวน 1,158 ฉบับ
4. เอกสารจากภายนอกที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน มีมากกว่า 1,500 ฉบับ

3.8 การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร

การประเมินผลการปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. การประเมินผลงานประจำปี เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีเกณฑ์การพิจารณา การปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งพนักงานต้องกำหนดเป้าหมายของการทำงานในช่วงต้นปี (มกราคม-กุมภาพันธ์) ภายใต้หลักการของ SMART objective โดยมีลักษณะ ดังนี้ Specific (เฉพาะเจาะจง) Measurable (วัดได้) Ambitious (ท้าทาย /มากกว่าปกติ) Realistic (เป็นจริงได้) Timed (กำหนดเวลาเสร็จชัดเจน) และเป้าหมายที่กำหนดต้องได้รับการพิจารณาตามความเหมาะสม รวมถึงต้องได้รับการอนุมัติจากหัวหน้าแผนกภายในวันที่ 31 มีนาคม ของแต่ละปี โดยในช่วงเวลากลางปี (มิถุนายน – กรกฎาคม) หัวหน้าแผนกจะมีการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของพนักงานว่ายังคงอยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อการปรับปรุงการทำงาน และเป้าหมายให้เหมาะสมกับสถานะปัจจุบัน และในช่วงปลายปี (พฤศจิกายน – ธันวาคม) หัวหน้าแผนกจะมีการพิจารณาครั้งสุดท้ายเพื่อสรุปผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และประเมินผลการทำงาน of พนักงาน โดยมีเกณฑ์การประเมินพนักงานอยู่ 5 ระดับ ได้แก่ สูงกว่าเป้าหมายชัดเจน สูงกว่าเป้าหมาย ตรงตามเป้าหมาย ตรงตามเป้าหมายบางส่วนและ ต่ำกว่าเป้าหมาย โดยผลการประเมินจะนำไปพิจารณาเพิ่มปรับเงินเดือนให้แก่พนักงานในปีถัดไป

2. การประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่ง เป็นการประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่งให้มีความเหมาะสมต่อความสามารถของพนักงาน โดยใช้หลักการพิจารณาจากมุมมองของเพื่อนร่วมงานจากแผนกอื่น ๆ (หลักการ 360 องศา) ที่มีต่อพนักงานคนนั้นทั้งในด้านจุดอ่อน จุดแข็งของปัจจัยหลัก 4 ด้าน ได้แก่ 1. ความรู้ในการทำงาน 2. ทักษะการทำงาน of พนักงาน 3. เจตคติ คือ ทศนคติและการตอบสนองในการทำงาน และต่อเพื่อนร่วมงาน 4. ความเป็นผู้นำ และข้อมูลเพิ่มเติมอื่น ๆ โดยผู้ที่จะมีสิทธิได้รับการประเมินเลื่อนตำแหน่งต้องมีระยะเวลาการทำงานในตำแหน่งปัจจุบันไม่น้อยกว่า 2 ปี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กร กรณีศึกษา : โรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล และประมวลผลข้อมูล โดยเรียงลำดับผลการศึกษาดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กร

ส่วนที่ 3 ระดับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กร

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็น คำแนะนำ ข้อเสนอแนะสิ่งที่ควรปรับปรุง

4.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

4.1.1 อายุ

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างในองค์กรมีบุคคลากรตั้งแต่นักศึกษาจบใหม่อายุต่ำสุด 22 ปี จนถึงบุคคลากรอาวุโสที่อายุมากที่สุดถึง 48 ปี โดยมีอายุเฉลี่ยอยู่ที่ 31 ปี (ตารางที่ 4.1)

ตารางที่ 4.1 กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ

ข้อมูลทั่วไป	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย
อายุ	22	48	31.12

4.1.2 เพศ

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในองค์กรมีบุคคลากรทั้งเพศชายและหญิง จำนวนไม่ต่างกัน โดยมีเพศหญิง จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 51.9 และเพศชาย จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 48.1 (ตารางที่ 4.2)

4.1.3 ระดับการศึกษา

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในองค์กรส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 154 คน คิดเป็นร้อยละ 81.5 รองลงมาคือมีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 14.3 มีการศึกษาระดับอนุปริญญา/ปวส. จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 3.7 และน้อยที่สุดคือ จบการศึกษาระดับมัธยมปลาย/ปวช. จำนวน 1 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 0.4 (ตารางที่ 4.2) สำหรับการจ้างงานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.1.4 สถานภาพสมรส

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในองค์กรอยู่ในสถานภาพโสด เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างอยู่ในวัยเริ่มทำงาน จึงทำให้มีกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในสถานภาพโสด จำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 65.1 สถานภาพสมรส จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 33.9 และสถานภาพหม้าย/หย่าร้าง จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.1 (ตารางที่ 4.2)

4.1.5 ตำแหน่ง

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในองค์กรส่วนใหญ่มีตำแหน่งอยู่ระดับกลาง จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 33.3 และระดับอาวุโส จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 28.6 ส่วนระดับผู้ช่วย และระดับหัวหน้างาน มีจำนวนน้อยที่สุด 12 คน คิดเป็นร้อยละ 6.3 (ตารางที่ 4.2)

4.1.6 หน่วยงานที่สังกัด

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในองค์กรอยู่ฝ่ายวิศวกรกระบวนการมากที่สุดจำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 29.1 รองลงมาเป็นฝ่ายวางแผนวัตถุดิบ/ติดต่อลูกค้าจำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 21.2 และฝ่ายวิศวกรคุณภาพจำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 18 ฝ่ายวิศวกรทดสอบผลิตภัณฑ์ จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 15.3 ส่วนฝ่ายบัญชี ฝ่ายระบบสารสนเทศ ฝ่ายบุคคล และฝ่ายจัดเก็บ/รับส่งสินค้า มีจำนวนน้อยที่สุดแผนกละ 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.1 ซึ่งจะเห็นได้ว่าบุคลากรส่วนใหญ่จะอยู่ฝ่ายวิศวกรด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น วิศวกรกระบวนการ วิศวกรคุณภาพ หรือวิศวกรทดสอบผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะแยกตามลักษณะงาน สามารถวิเคราะห์ได้ว่าองค์กรอิเล็กทรอนิกส์จำเป็นต้องมีวิศวกรเพื่อให้สามารถตามทันเทคโนโลยีที่ก้าวไกลและสามารถรักษาคุณภาพได้อย่างต่อเนื่อง (ตารางที่ 4.2)

4.1.7 ระยะเวลาในการทำงานกับองค์กรปัจจุบัน และประสบการณ์ทำงานทั้งหมด

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในองค์กรมีประสบการณ์การทำงานในองค์กรส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 5-7 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 26 รองลงมาอยู่ระหว่าง 7-10 ปี และ 3-5 ปี จำนวน 37 และ 35 คน คิดเป็นร้อยละ 20 และ ร้อยละ 19 ตามลำดับ ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานรวมอยู่ระหว่าง 7-10 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 29 รองลงมาอยู่ระหว่าง 10-15 ปี และ 5-7 ปี จำนวน 39 และ 36 คน คิดเป็นร้อยละ 21 และ ร้อยละ 19 ตามลำดับ (ตารางที่ 4.2)

4.1.8 บุคคลหลักในการหารายได้เพื่อครอบครัว

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในองค์กรส่วนใหญ่ คือบุคคลหลักในการหารายได้เพื่อครอบครัวจำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 57.1 และไม่ใช่บุคคลหลักในการหารายได้เพื่อครอบครัวจำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 42.9 (ตารางที่ 4.2)

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

(N = 189)

สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	91	48.1
หญิง	98	51.9
ระดับการศึกษาสูงสุด		
มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	1	0.5
อนุปริญญา/ปวส.	7	3.7
ปริญญาตรี	154	81.5
สูงกว่าปริญญาตรี	27	14.3
สถานภาพสมรส		
โสด	123	65.1
สมรส	64	33.9
หม้าย/หย่าร้าง	2	1.1
ตำแหน่ง		
ระดับผู้ช่วย (Associate_Band 6A)	12	6.3
ระดับต้น (Junior_Band 6B)	17	9.0
ระดับกลาง (Junior_Band 7A)	63	33.3
ระดับอาวุโส (SeniorBand_7B)	54	28.6
ระดับสูง (Lead_Band 8A)	31	16.4
ระดับหัวหน้างาน (Chief_Band 8B)	12	6.3
หน่วยงานที่สังกัด/ลักษณะงานที่ปฏิบัติ		
ฝ่ายบัญชี	2	1.1
ฝ่ายระบบสารสนเทศ	2	1.1
ฝ่ายสารสนเทศ	12	6.3
ฝ่ายวิศวกรกระบวนการ	55	29.1
ฝ่ายวิศวกรคุณภาพ	34	18
ฝ่ายวางแผนวัตถุดิบ/ติดต่อลูกค้า	40	21.2
ฝ่ายวิศวกรทดสอบผลิตภัณฑ์	29	15.3
ฝ่ายบุคคล	2	1.1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ฝ่ายจัดเก็บ/รับส่งสินค้า	2	1.1
ฝ่ายผลิต	11	5.8
ระยะเวลาในการทำงานกับองค์กรปัจจุบัน		
น้อยกว่า 1 ปี	20	11
ระหว่าง 1-3 ปี	24	13
ระหว่าง 3-5 ปี	35	19
ระหว่าง 5-7 ปี	49	26
ระหว่าง 7-10 ปี	37	20
มากกว่า 10 ปี	24	13
ประสบการณ์ทำงานทั้งหมด		
น้อยกว่า 1 ปี	7	4
ระหว่าง 1-3 ปี	13	7
ระหว่าง 3-5 ปี	24	13
ระหว่าง 5-7 ปี	36	19
ระหว่าง 7-10 ปี	54	29
ระหว่าง 10-15 ปี	39	21
มากกว่า 15 ปี	16	8
บุคคลหลักในการหารายได้เพื่อครอบครัว		
ใช่	108	57.1
ไม่ใช่	81	42.9

4.2 ระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กร

4.2.1 ด้านวัฒนธรรมองค์กร

จากการศึกษาระดับความสำคัญของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กร พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญมากที่สุดต่อปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร คือ การมีส่วนร่วมในควมรับผิดชอบร่วมกันเพื่อส่งมอบสินค้า/ให้บริการตามคุณภาพที่ลูกค้าต้องการ การทำงานร่วมกันภายใต้วิสัยทัศน์เดียวกัน การเชื่อใจในทีมงาน การได้รับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์หรือการขงนงเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อผู้ใดเห็นชอบประสงค์ในการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความช่วยเหลือจากแผนกอื่น ๆ เพื่อให้แผนกนั้น ๆ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า การได้รับความไว้วางใจในการทำงาน การให้เกียรติ/ความเชื่อถือซึ่งกันและกัน และการเปิดโอกาสแสดงความคิดเห็น และความสำคัญระดับมากประกอบด้วย การให้การยอมรับนับถือซึ่งกัน การได้รับการสนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การสื่อสารอย่างเปิดเผย และการมีความเสมอภาคในองค์กร (ตารางที่ 4.3)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย และระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กร

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ระดับความสำคัญ
การมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบร่วมกันเพื่อส่งมอบสินค้า/ ให้บริการตามคุณภาพที่ลูกค้าต้องการ	4.35	มากที่สุด
การทำงานร่วมกันภายใต้วิสัยทัศน์เดียวกัน	4.34	มากที่สุด
การเชื่อใจในทีมงานซึ่งกันและกัน	4.33	มากที่สุด
การได้รับความช่วยเหลือจากแผนกอื่น ๆ เพื่อให้แผนกนั้น ๆ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า	4.31	มากที่สุด
การได้รับความไว้วางใจในการทำงาน	4.28	มากที่สุด
การให้เกียรติ/ความเชื่อถือซึ่งกันและกัน	4.23	มากที่สุด
การได้รับการสนับสนุนให้ทำงาน โดยคิดค้นวิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิม	4.22	มากที่สุด
การเปิดโอกาสแสดงความคิดเห็น	4.22	มากที่สุด
การให้การยอมรับนับถือซึ่งกัน	4.20	มาก
การได้รับการสนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	4.16	มาก
การสื่อสารอย่างเปิดเผย	4.10	มาก
มีความเสมอภาค	4.10	มาก

เมื่อพิจารณาสถานะปัจจุบันขององค์กรพบว่า ปัจจัยด้านการได้รับความช่วยเหลือจากแผนกอื่น ๆ เพื่อให้แผนกนั้น ๆ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า การสื่อสารอย่างเปิดเผย และความเสมอภาค อยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าปัจจัยทั้ง 3 ดังกล่าว มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานมากถึงมากที่สุด (ตารางที่ 4.4)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย และระดับที่เป็นอยู่ของสภาวะปัจจุบันในองค์กร ด้านวัฒนธรรม
องค์กร

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ระดับที่เป็นอยู่
การได้รับความไว้วางใจในการทำงาน	3.76	มาก
การเปิดโอกาสแสดงความคิดเห็น	3.69	มาก
การเชื่อใจในทีมงานซึ่งกันและกัน	3.62	มาก
การให้เกียรติ/ความเชื่อถือซึ่งกันและกัน	3.61	มาก
การให้การยอมรับนับถือซึ่งกัน	3.58	มาก
การได้รับการสนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	3.56	มาก
การได้รับการสนับสนุนให้ทำงานโดยคิดค้นวิธีการทำงาน ใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิม	3.54	มาก
การมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบร่วมกันเพื่อส่งมอบสินค้า/ ให้บริการตามคุณภาพที่ลูกค้าต้องการ	3.48	มาก
การทำงานร่วมกันภายใต้วิสัยทัศน์เดียวกัน	3.46	มาก
การได้รับความช่วยเหลือจากแผนกอื่น ๆ เพื่อให้แผนกนั้น ๆ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า	3.34	ปานกลาง
การสื่อสารอย่างเปิดเผย	3.34	ปานกลาง
มีความเสมอภาค	3.30	ปานกลาง

เมื่อนำปัจจัยทั้ง 3 มาพิจารณาโดยแยกตามหน่วยงานที่สังกัด พบว่า ปัจจัยการได้รับความช่วยเหลือจากแผนกอื่น ๆ เพื่อให้แผนกเราสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ของฝ่ายบัญชี ฝ่ายระบบสารสนเทศ ฝ่ายวิศวกรกระบวนการ และฝ่ายวางแผนวัตถุดิบ/ติดต่อลูกค้า อยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยการสื่อสารอย่างเปิดเผย ของหน่วยงาน ฝ่ายบัญชี ฝ่ายวิศวกรกระบวนการ ฝ่ายวิศวกรคุณภาพ ฝ่ายวิศวกรทดสอบผลิตภัณฑ์ และฝ่ายจัดเก็บ/รับส่งสินค้า อยู่ในระดับปานกลาง ฝ่ายระบบสารสนเทศ และฝ่ายบุคคล อยู่ในระดับน้อย ด้านปัจจัยความเสมอภาค ของหน่วยงาน ฝ่ายระบบสารสนเทศ ฝ่ายวิศวกรกระบวนการ ฝ่ายวิศวกรคุณภาพ ฝ่ายวางแผนวัตถุดิบ/ติดต่อลูกค้า ฝ่ายผลิต อยู่ในระดับปานกลาง และฝ่ายบัญชี และ ฝ่ายบุคคล อยู่ในระดับน้อย (ตารางที่ 4.5)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.5 ระดับที่เป็นอยู่ของสถานะปัจจุบันในองค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กรแบ่งตามหน่วยงานที่สังกัด

หน่วยงานที่สังกัด	การได้รับความช่วยเหลือจากแผนกอื่น ๆ เพื่อให้แผนกนั้น ๆ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า	การสื่อสารอย่างเปิดเผย	มีความเสมอภาค
ฝ่ายบัญชี	ปานกลาง	ปานกลาง	น้อย
ฝ่ายระบบสารสนเทศ	ปานกลาง	น้อย	ปานกลาง
ฝ่ายสารสนเทศ	ปานกลาง	มาก	มาก
ฝ่ายวิศวกรกระบวนการ	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง
ฝ่ายวิศวกรคุณภาพ	มาก	ปานกลาง	ปานกลาง
ฝ่ายวางแผนวัตถุดิบ/ติดต่อกู้ค้า	ปานกลาง	มาก	ปานกลาง
ฝ่ายวิศวกรทดสอบผลิตภัณฑ์	มาก	ปานกลาง	มาก
ฝ่ายบุคคล	มาก	น้อย	น้อย
ฝ่ายจัดเก็บ/รับส่งสินค้า	มาก	ปานกลาง	มากที่สุด
ฝ่ายผลิต	มาก	มาก	มาก

4.2.2 ด้านหัวหน้างาน/ผู้จัดการแผนก

จากการศึกษาระดับความสำคัญของปัจจัยด้านหัวหน้างานที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กร พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ระดับความสำคัญมากที่สุดต่อปัจจัยด้านหัวหน้างาน คือ หัวหน้างานมีทักษะทางเทคนิคในการทำงานอย่างต่อเนื่อง มีการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ ได้ดี เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน ปฏิบัติตามระเบียบวินัย และศีลธรรมอันดีงาม มีเกณฑ์การประเมินผลการทำงานของพนักงานที่ชัดเจนและยุติธรรม สามารถสอนงานให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานด้วยตนเอง มีทักษะการบริหารงาน บริหารคนให้ปฏิบัติงานจนสำเร็จตามเป้าหมายด้วยความเต็มใจและความรู้สึกที่ดี มีการวางแผนงานล่วงหน้าเมื่อมอบหมายงานหน้างานอย่างเหมาะสม (ปริมาณงานและระยะเวลาการส่งมอบงาน) รับฟังความคิดเห็นของพนักงาน และตอบสนองต่อความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล ความสำคัญระดับมากประกอบด้วย หัวหน้างานมีการกระจายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรม และสามารถจัดการความขัดแย้งระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้เหมาะสม (ตารางที่ 4.6)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย และระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน
ของพนักงานในองค์กร ด้านหัวหน้างาน

ปัจจัยด้านหัวหน้างาน	ค่าเฉลี่ย	ระดับความสำคัญ
หัวหน้างานมีทักษะทางเทคนิคในการทำงานอย่างต่อเนื่อง	4.44	มากที่สุด
หัวหน้างานมีการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ ได้ดี	4.39	มากที่สุด
หัวหน้างานเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน ปฏิบัติตามระเบียบวินัย และศีลธรรมอันดีงาม	4.32	มากที่สุด
หัวหน้างานมีเกณฑ์การประเมินผลการทำงานของพนักงานที่ชัดเจนและยุติธรรม	4.32	มากที่สุด
หัวหน้างานที่สามารถสอนงาน ให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานด้วยตนเอง	4.31	มากที่สุด
หัวหน้างานมีทักษะการบริหารงาน บริหารคนให้ปฏิบัติงานจนสำเร็จตามเป้าหมายด้วยความเต็มใจและความรู้สึกที่ดี	4.30	มากที่สุด
หัวหน้างานมีการวางแผนงานล่วงหน้าเมื่อมอบหมายงานหน้างานอย่างเหมาะสม (ปริมาณงานและระยะเวลาการส่งมอบงาน)	4.28	มากที่สุด
หัวหน้างานรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน	4.26	มากที่สุด
หัวหน้างานตอบสนองต่อความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล	4.25	มากที่สุด
หัวหน้างานมีการกระจายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรม	4.20	มาก
หัวหน้างานสามารถจัดการความขัดแย้งระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้เหมาะสม	4.17	มาก

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย และระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน
ของพนักงานในองค์กร ด้านผู้จัดการแผนก

ปัจจัยด้านผู้จัดการแผนก	ค่าเฉลี่ย	ระดับความสำคัญ
ผู้จัดการแผนกมีเกณฑ์การปรับขึ้นตำแหน่ง โดยเน้นจากผลการปฏิบัติงานมากกว่าอายุการทำงานในตำแหน่งเดิม	4.11	มาก
เมื่อขาดแคลนพนักงานด้วยเหตุใดก็ตาม ผู้จัดการแผนกทำการจัดหาพนักงานอื่นมาแทนทันที	4.01	มาก
ผู้จัดการแผนกเข้าร่วมพัฒนาความสามารถของพนักงาน โดยไม่ปล่อยให้พนักงานเป็นหน้าที่ของหัวหน้างานเป็นผู้ดูแล	3.95	มาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากการศึกษาระดับความสำคัญของปัจจัยด้านผู้จัดการแผนกที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กร พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ระดับความสำคัญมากต่อปัจจัยด้านผู้จัดการแผนก คือ ผู้จัดการแผนกมีเกณฑ์การปรับขึ้นตำแหน่ง โดยเน้นจากผลการปฏิบัติงานมากกว่าอายุการทำงานในตำแหน่งเดิม เมื่อขาดแคลนพนักงานด้วยเหตุใดก็ตาม ผู้จัดการแผนกทำการจัดหาพนักงานอื่นมาแทนทันที และ ผู้จัดการแผนกเข้าร่วมพัฒนาความสามารถของพนักงานโดยไม่ปล่อยให้เป็นที่ของหัวหน้างานเป็นผู้ดูแล (ตารางที่ 4.7)

เมื่อพิจารณาสถานะปัจจุบันขององค์กรพบว่า ปัจจัยด้านหัวหน้างาน องค์กรสามารถทำได้ในระดับมากทุกปัจจัย ส่วนปัจจัยด้านผู้จัดการแผนกทั้ง 3 ปัจจัย อยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ซึ่งได้แก่ ปัจจัยด้านเมื่อขาดแคลนพนักงานด้วยเหตุใดก็ตาม ผู้จัดการแผนกทำการจัดหาพนักงานอื่นมาแทนทันที ผู้จัดการแผนกเข้าร่วมพัฒนาความสามารถของพนักงาน โดยไม่ปล่อยให้เป็นที่ของหัวหน้างานเป็นผู้ดูแล และมีเกณฑ์การปรับขึ้นตำแหน่ง โดยเน้นจากผลการปฏิบัติงานมากกว่าอายุการทำงานในตำแหน่งเดิม (ตารางที่ 4.8)

เมื่อนำปัจจัยทั้ง 3 มาพิจารณาโดยแยกตามหน่วยงานที่สังกัด พบว่า ปัจจัยเมื่อขาดแคลนพนักงานด้วยเหตุใดก็ตามผู้จัดการแผนกทำการจัดหาพนักงานอื่นมาแทนทันที ของหน่วยงาน ฝ่ายระบบสารสนเทศ ฝ่ายสารสนเทศ ฝ่ายวิศวกรรมกระบวนการ ฝ่ายวิศวกรรมคุณภาพ ฝ่ายวางแผนวัตถุดิบ/ติดต่อลูกค้า ฝ่ายวิศวกรทดสอบผลิตภัณฑ์ ฝ่ายจัดเก็บ/รับส่งสินค้า และฝ่ายผลิต อยู่ในระดับปานกลาง ฝ่ายบัญชีและฝ่ายบุคคล อยู่ในระดับน้อย ปัจจัยผู้จัดการแผนกเข้าร่วมพัฒนาความสามารถของพนักงาน โดยไม่ปล่อยให้เป็นที่ของหัวหน้างานเป็นผู้ดูแล ของหน่วยงาน ฝ่ายบัญชี ฝ่ายระบบสารสนเทศ ฝ่ายสารสนเทศฝ่ายวิศวกรรมกระบวนการ ฝ่ายวิศวกรรมคุณภาพ ฝ่ายวางแผนวัตถุดิบ/ติดต่อลูกค้า และฝ่ายบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง และปัจจัยผู้จัดการแผนกมีเกณฑ์การปรับขึ้นตำแหน่ง โดยเน้นจากผลการปฏิบัติงานมากกว่าอายุการทำงานในตำแหน่งเดิม ของหน่วยงาน ฝ่ายบัญชี ฝ่ายวิศวกรกระบวนการ ฝ่ายวิศวกรคุณภาพ และฝ่ายวางแผนวัตถุดิบ/ติดต่อลูกค้า อยู่ในระดับปานกลาง (ตารางที่ 4.9)

4.2.3 ด้านการจัดการฝึกอบรม

จากการศึกษาปัจจัยด้านการฝึกอบรมที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กร พบว่ากลุ่มตัวอย่างให้ระดับความสำคัญมากที่สุดต่อปัจจัยด้านการจัดการฝึกอบรม คือ การได้ฝึกอบรมขั้นมูลฐาน (ต้องมีจึงทำงานได้) ความสำคัญระดับมากประกอบด้วย การได้ฝึกอบรมหลักสูตรพื้นฐานประจำตำแหน่งงาน ฝึกอบรมเรื่องที่ยากต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง ด้านความรู้เฉพาะทาง เรื่องที่เป็นความต้องการของลูกค้า เรื่องที่มีข้อบกพร่องบ่อยครั้ง เรื่องที่ต้องปฏิบัติบ่อยครั้ง และการได้ฝึกอบรมเรื่องที่มีผลกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กร (ตารางที่ 4.10)

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย และระดับที่เป็นอยู่ของสภาวะปัจจุบันในองค์กร ด้านด้านหัวหน้างาน/

ผู้จัดการแผนก

ปัจจัยด้านหัวหน้างาน	ค่าเฉลี่ย	ระดับที่เป็นอยู่
หัวหน้างาน		
หัวหน้างานมีทักษะทางเทคนิคในการทำงานอย่างต่อเนื่อง	4.02	มาก
หัวหน้างานเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน ปฏิบัติตามระเบียบวินัย และศีลธรรมอันดีงาม	3.93	มาก
หัวหน้างานรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน	3.88	มาก
หัวหน้างานมีการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ ได้ดี	3.86	มาก
หัวหน้างานที่สามารถสอนงาน ให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานด้วยตนเอง	3.83	มาก
หัวหน้างานตอบสนองต่อความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล	3.79	มาก
หัวหน้างานมีการวางแผนงานล่วงหน้าเมื่อมอบหมายงาน หน้าที่อย่างเหมาะสม (ปริมาณงานและระยะเวลาการส่งมอบงาน)	3.61	มาก
หัวหน้างานมีทักษะการบริหารงาน บริหารคนให้ปฏิบัติงานจนสำเร็จตามเป้าหมายด้วยความเต็มใจและความรู้สึกที่ดี	3.61	มาก
หัวหน้างานสามารถจัดการความขัดแย้งระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้เหมาะสม	3.57	มาก
หัวหน้างานมีเกณฑ์การประเมินผลการทำงานของพนักงานที่ชัดเจนและยุติธรรม	3.56	มาก
หัวหน้างานมีการกระจายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรม	3.47	มาก
ผู้จัดการแผนก		
ผู้จัดการแผนกมีเกณฑ์การปรับขึ้นตำแหน่งโดยเน้นจากผลการปฏิบัติงานมากกว่าอายุการทำงานในตำแหน่งเดิม	3.31	ปานกลาง
ผู้จัดการแผนกเข้าร่วมพัฒนาความสามารถของพนักงานโดยไม่ปล่อยให้เป็นที่ของหัวหน้างานเป็นผู้ดูแล	3.30	ปานกลาง
เมื่อขาดแคลนพนักงานด้วยเหตุใดก็ตาม ผู้จัดการแผนกทำการจัดหาพนักงานอื่นมาแทนทันที	3.03	ปานกลาง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.9 ระดับที่เป็นอยู่ของสภาวะปัจจุบันในองค์กร ด้านผู้จัดการแผนกแบ่งตามหน่วยงานที่สังกัด

หน่วยงานที่สังกัด	เมื่อขาดแคลนพนักงานด้วยเหตุใดก็ตาม ผู้จัดการแผนกทำการจัดหาพนักงานอื่นมาแทนทันที	ผู้จัดการแผนกเข้ามาร่วมพัฒนาความสามารถของพนักงานโดยไม่ปล่อยให้พนักงานที่ของหัวหน้างานเป็นผู้ดูแล	ผู้จัดการแผนกมีเกณฑ์การปรับขึ้นตำแหน่งโดยเน้นจากผลการปฏิบัติงานมากกว่าอายุการทำงานในตำแหน่งเดิม
ฝ่ายบัญชี	น้อย	ปานกลาง	ปานกลาง
ฝ่ายระบบสารสนเทศ	ปานกลาง	ปานกลาง	มาก
ฝ่ายสารสนเทศ	ปานกลาง	ปานกลาง	มาก
ฝ่ายวิศวกรกระบวนการ	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง
ฝ่ายวิศวกรคุณภาพ	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง
ฝ่ายวางแผนวัตถุดิบ/ติดต่อลูกค้า	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง
ฝ่ายวิศวกรทดสอบผลิตภัณฑ์	ปานกลาง	มาก	ปานกลาง
ฝ่ายบุคคล	น้อย	ปานกลาง	มาก
ฝ่ายจัดเก็บ/รับส่งสินค้า	มาก	มาก	มาก
ฝ่ายผลิต	มาก	มาก	มาก

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย และระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กร ด้านการจัดการฝึกอบรม

ปัจจัยด้านการจัดการฝึกอบรม	ค่าเฉลี่ย	ระดับความสำคัญ
การได้ฝึกอบรมขั้นมูลฐาน (ต้องมีจึงทำงานได้)	4.21	มากที่สุด
การได้ฝึกอบรมหลักสูตรพื้นฐานประจำตำแหน่งงาน	4.14	มาก
การได้ฝึกอบรมเรื่องที่ยากต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง	4.09	มาก
การได้ฝึกอบรมด้านความรู้เฉพาะทาง	4.09	มาก
การได้ฝึกอบรมในเรื่องที่เป็นความต้องการของลูกค้า	4.07	มาก
การได้ฝึกอบรมเรื่องที่มีข้อบกพร่องบ่อยครั้ง	4.04	มาก
การได้ฝึกอบรมเรื่องที่ต้องปฏิบัติบ่อยครั้ง	3.89	มาก
การได้ฝึกอบรมเรื่องที่มีผลกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กร	3.76	มาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากผลการศึกษาพบว่าสภาวะปัจจุบันขององค์กร ด้านการได้ฝึกอบรมเรื่องที่ต้องปฏิบัติบ่อยครั้ง การได้ฝึกอบรมเรื่องที่ยากต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง เรื่องที่มีข้อบกพร่องบ่อยครั้ง เรื่องที่เป็นความต้องการของลูกค้า เรื่องที่มีผลกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กร และการได้ฝึกอบรมด้านความรู้เฉพาะทาง อยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น (ตารางที่ 4.11)

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย และระดับที่เป็นอยู่ของสภาวะปัจจุบันในองค์กร ด้านการจัดการฝึกอบรม

ปัจจัยด้านการจัดการฝึกอบรม	ค่าเฉลี่ย	ระดับที่เป็นอยู่
การได้ฝึกอบรมขั้นมูลฐาน (ต้องมีจึงทำงานได้)	3.53	มาก
การได้ฝึกอบรมหลักสูตรพื้นฐานประจำตำแหน่งงาน	3.50	มาก
การได้ฝึกอบรมเรื่องที่ต้องปฏิบัติบ่อยครั้ง	3.31	ปานกลาง
การได้ฝึกอบรมเรื่องที่ยากต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง	3.30	ปานกลาง
การได้ฝึกอบรมเรื่องที่มีข้อบกพร่องบ่อยครั้ง	3.22	ปานกลาง
การได้ฝึกอบรมในเรื่องที่เป็นความต้องการของลูกค้า	3.22	ปานกลาง
การได้ฝึกอบรมเรื่องที่มีผลกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กร	3.20	ปานกลาง
การได้ฝึกอบรมด้านความรู้เฉพาะทาง	3.03	ปานกลาง

เมื่อนำปัจจัยทั้ง 6 มาพิจารณาโดยแยกตามหน่วยงานที่สังกัด พบว่า ปัจจัยการได้ฝึกอบรมเรื่องที่ยากต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง ของหน่วยงาน ฝ่ายวางแผนวัตถุดิบ/ติดต่อลูกค้า ฝ่ายบุคคล และฝ่ายผลิต อยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยด้านการได้ฝึกอบรมเรื่องที่ต้องปฏิบัติบ่อยครั้ง ของหน่วยงาน ฝ่ายวางแผนวัตถุดิบ/ติดต่อลูกค้าอยู่ในระดับน้อย ปัจจัยการได้ฝึกอบรมเรื่องที่มีข้อบกพร่องบ่อยครั้ง ของหน่วยงาน ฝ่ายระบบสารสนเทศ ฝ่ายวิศวกรคุณภาพ และฝ่ายบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยการได้ฝึกอบรมเรื่องที่มีผลกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กรของหน่วยงาน ฝ่ายบัญชี ฝ่ายระบบสารสนเทศ ฝ่ายสารสนเทศ ฝ่ายวิศวกรกระบวนการ ฝ่ายวิศวกรคุณภาพ ฝ่ายวางแผนวัตถุดิบ/ติดต่อลูกค้า และฝ่ายวิศวกรทดสอบผลิตภัณฑ์ อยู่ในระดับปานกลาง และฝ่ายบุคคล อยู่ในระดับน้อย การได้ฝึกอบรมด้านความรู้เฉพาะทาง ของหน่วยงาน ฝ่ายระบบสารสนเทศ ฝ่ายวิศวกรกระบวนการ ฝ่ายวิศวกรคุณภาพ ฝ่ายวางแผนวัตถุดิบ/ติดต่อลูกค้า ฝ่ายวิศวกรทดสอบผลิตภัณฑ์ และ ฝ่ายจัดเก็บ/รับส่งสินค้า อยู่ในระดับปานกลางและการได้ฝึกอบรมในเรื่องที่เป็นความต้องการของลูกค้า ของหน่วยงาน ฝ่ายสารสนเทศ ฝ่ายวิศวกรกระบวนการ ฝ่ายวิศวกรคุณภาพ ฝ่ายวางแผนวัตถุดิบ/ติดต่อลูกค้า อยู่ในระดับปานกลาง และฝ่ายบัญชี ฝ่ายระบบสารสนเทศ อยู่ในระดับน้อย (ตารางที่ 4.12)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.12 ระดับที่เป็นอยู่ของสภาวะปัจจุบันในองค์กรด้านการจัดการฝึกอบรม แบ่งตามหน่วยงานที่สังกัด

หน่วยงานที่สังกัด	การได้ฝึกอบรม เรื่องที่ยากต่อการ เรียนรู้ด้วยตนเอง	การได้ฝึกอบรม เรื่องที่ต้อง ปฏิบัติบ่อยครั้ง	การได้ฝึกอบรม เรื่องที่มีข้อ บกพร่องบ่อยครั้ง	การได้ฝึกอบรมเรื่องที่มี ผลกระทบต่อ ภาพลักษณ์องค์กร	การได้ฝึกอบรม ด้านความรู้เฉพาะ ทาง	การได้ฝึกอบรมใน เรื่องที่เป็นความ ต้องการของลูกค้า
ฝ่ายบัญชี	มาก	มากที่สุด	มากที่สุด	ปานกลาง	มาก	น้อย
ฝ่ายระบบสารสนเทศ	มาก	มาก	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	น้อย
ฝ่ายสารสนเทศ	มาก	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง
ฝ่ายวิศวกรกระบวนการ	มาก	มาก	มาก	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง
ฝ่ายวิศวกรคุณภาพ	มาก	มาก	มาก	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง
ฝ่ายวางแผนวัตถุดิบ/ติดต่อ ลูกค้า	ปานกลาง	น้อย	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง
ฝ่ายวิศวกรทดสอบผลิตภัณฑ์	มาก	มาก	มาก	ปานกลาง	ปานกลาง	มาก
ฝ่ายบุคคล	ปานกลาง	มาก	ปานกลาง	น้อย	มาก	มาก
ฝ่ายจัดเก็บ/รับส่งสินค้า	มาก	มาก	มาก	มาก	ปานกลาง	มากที่สุด
ฝ่ายผลิต	ปานกลาง	มาก	มาก	มาก	มาก	มาก

4.2.4 ด้านคู่มือการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาปัจจัยด้านคู่มือปฏิบัติงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กร พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ระดับความสำคัญมากที่สุดต่อปัจจัยด้านวิธีการปฏิบัติงาน ความสำคัญระดับมาก ประกอบด้วยการปฏิบัติงานตามคู่มือการปฏิบัติงานที่มีอยู่ในองค์กร คู่มือปฏิบัติงาน และคู่มือคุณภาพ (ตารางที่ 4.13)

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย และระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กร ด้านคู่มือการปฏิบัติงาน

ปัจจัยด้านคู่มือการปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ย	ระดับความสำคัญ
วิธีการปฏิบัติงาน (Work Instruction/QI, PI, TI)	4.23	มากที่สุด
การปฏิบัติงานตามคู่มือการปฏิบัติงานที่มีอยู่ในองค์กร	4.20	มาก
คู่มือปฏิบัติงาน (Procedure/PROC)	4.03	มาก
คู่มือคุณภาพ (Quality manual/QM)	3.85	มาก

จากผลการศึกษาพบว่าพนักงานให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านคู่มือการปฏิบัติงานในระดับมาก ถึงมากที่สุด แต่พบว่ากลุ่มตัวอย่าง เคยอ่านคู่มือคุณภาพเพียงร้อยละ 61.9 และไม่เคยอ่านร้อยละ 38.1 (ตารางที่ 4.14) สำหรับระดับที่เป็นอยู่ของสถานะปัจจุบันในองค์กรด้านคู่มือปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.88 หมายถึง กลุ่มตัวอย่างเคยอ่านคู่มือปฏิบัติงาน เพียง 6-10 ฉบับ ส่วนด้านวิธีการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 หมายถึง กลุ่มตัวอย่างเคยอ่านวิธีการปฏิบัติงานจำนวน 11-15 ฉบับเท่านั้น และการปฏิบัติงานตามคู่มือการปฏิบัติงานที่มีอยู่ในองค์กรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 ซึ่งระดับที่เป็นอยู่ของสถานะปัจจุบันขององค์กรอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น (ตารางที่ 4.15)

เมื่อนำปัจจัยด้านคู่มือปฏิบัติงาน และการปฏิบัติงานตามคู่มือการปฏิบัติงานที่มีอยู่ในองค์กร มาพิจารณาโดยแยกตามหน่วยงานที่สังกัด เนื่องจากสถานะปัจจุบันขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง พบว่าปัจจัยด้านคู่มือปฏิบัติงานของ ฝ่ายวิศวกรทดสอบผลิตภัณฑ์ ฝ่ายบุคคล และฝ่ายผลิตเคยอ่านคู่มือปฏิบัติงานเพียง 6-10 ฉบับ ฝ่ายสารสนเทศ ฝ่ายวางแผนวัตถุดิบ/ติดต่อลูกค้า และฝ่ายจัดเก็บ/รับส่งสินค้า และฝ่ายผลิต เคยอ่านคู่มือปฏิบัติงานเพียง 1-5 ฉบับ และฝ่ายบัญชี ไม่เคยอ่านคู่มือปฏิบัติงานเลย และการปฏิบัติงานตามคู่มือการปฏิบัติงานที่มีอยู่ในองค์กรของฝ่ายสารสนเทศ ฝ่ายวางแผนวัตถุดิบ/ติดต่อลูกค้า ฝ่ายวิศวกรทดสอบผลิตภัณฑ์ และฝ่ายจัดเก็บ/รับส่งสินค้า กลุ่มตัวอย่างปฏิบัติงานตามคู่มือที่มีอยู่ในองค์กร เพียงระดับปานกลาง (ตารางที่ 4.16)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.14 จำนวนและร้อยละของผู้ที่เคยอ่านคู่มือคุณภาพ

คู่มือคุณภาพ (Quality manual/QM)	จำนวน	ร้อยละ
เคยอ่าน	117	61.9
ไม่เคยอ่าน	72	38.1
รวม	189	100

ตารางที่ 4.15 ระดับที่เป็นอยู่ของสภาวะปัจจุบัน ในองค์กรด้านคู่มือการปฏิบัติงาน

ปัจจัยด้านคู่มือการปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ย	จำนวนคู่มือที่เคยอ่าน/ ระดับที่เป็นอยู่
คู่มือปฏิบัติงาน (Procedure/PROC)	2.88	6-10 ฉบับ
วิธีการปฏิบัติงาน (Work Instruction/QI, PI, TI)	3.43	11-15 ฉบับ
การปฏิบัติงานตามคู่มือการปฏิบัติงานที่มีอยู่ในองค์กร	3.33	ปานกลาง

ตารางที่ 4.16 ระดับที่เป็นอยู่ของสภาวะปัจจุบันในองค์กร ด้านคู่มือการปฏิบัติงานแบ่งตามหน่วยงานที่สังกัด

หน่วยงานที่สังกัด	คู่มือปฏิบัติงาน	การปฏิบัติงานตามคู่มือการ ปฏิบัติงานที่มีอยู่ในองค์กร
ฝ่ายบัญชี	ไม่เคยอ่าน	มาก
ฝ่ายระบบสารสนเทศ	11-15 ฉบับ	มาก
ฝ่ายสารสนเทศ	1-5 ฉบับ	ปานกลาง
ฝ่ายวิศวกรกระบวนการ	11-15 ฉบับ	มาก
ฝ่ายวิศวกรคุณภาพ	11-15 ฉบับ	มาก
ฝ่ายวางแผนวัตถุดิบ/ติดต่อลูกค้า	1-5 ฉบับ	ปานกลาง
ฝ่ายวิศวกรทดสอบผลิตภัณฑ์	6-10 ฉบับ	ปานกลาง
ฝ่ายบุคคล	6-10 ฉบับ	มาก
ฝ่ายจัดเก็บ/รับส่งสินค้า	1-5 ฉบับ	ปานกลาง
ฝ่ายผลิต	6-10 ฉบับ	มาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.3 ระดับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กร

4.3.1 ความรู้

จากการสอบถามพนักงานในองค์กร พบว่ากลุ่มตัวอย่างประเมินระดับประสิทธิภาพของตนเองทางด้านความรู้อยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย การนำความรู้ที่มีมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ความรู้ทางเทคนิค/เฉพาะทาง ของพนักงานที่มีต่อการทำงานปัจจุบัน การคิดค้นวิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากที่สุด (ตารางที่ 4.17)

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย และระดับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กรด้านความรู้

ความรู้	ค่าเฉลี่ย	ระดับประสิทธิภาพ
การนำความรู้ที่มีมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน	3.79	มาก
ความรู้ทางเทคนิค/เฉพาะทาง ของท่านต่อการทำงานปัจจุบัน	3.66	มาก
การคิดค้นวิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากที่สุด	3.62	มาก

4.3.2 ทักษะ

จากการสอบถามพนักงานในองค์กร พบว่ากลุ่มตัวอย่างประเมินระดับประสิทธิภาพของตนเองทางด้านทักษะอยู่ในระดับที่สามารถทำได้ด้วยตนเอง ประกอบด้วย ทักษะด้านการปฏิบัติงานประจำวัน การแก้ปัญหาที่มาจากการทำงาน และการวางแผนการปฏิบัติงานระยะสั้น (<1 ปี) และต้องมีการร่วมวางแผนกับหัวหน้า ประกอบด้วย การพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงาน และการวางแผนการปฏิบัติงานระยะยาว (>1 ปี) (ตารางที่ 4.18)

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ย และระดับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กรด้านทักษะ

ทักษะ	ค่าเฉลี่ย	ระดับประสิทธิภาพ
การปฏิบัติงานประจำวัน	4.58	ทำได้ด้วยตนเอง
การแก้ปัญหาที่มาจากการทำงาน	4.36	ทำได้ด้วยตนเอง
การวางแผนการปฏิบัติงานระยะสั้น (<1 ปี)	4.22	ทำได้ด้วยตนเอง
การพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงาน	4.06	ร่วมวางแผนกับหัวหน้า
การวางแผนการปฏิบัติงานระยะยาว (>1 ปี)	3.86	ร่วมวางแผนกับหัวหน้า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.3.3 ความเป็นผู้นำ

จากการสอบถามพนักงานในองค์กร พบว่ากลุ่มตัวอย่างประเมินระดับประสิทธิภาพของตนเองทางด้านความเป็นผู้นำอยู่ในระดับที่ต้องทำตามแผนงานจากทีมทั้งหมด ซึ่งประกอบด้วย การร่วมแก้ปัญหาระหว่างหน่วยงาน การร่วมกันวางแผนการทำงานระหว่างหน่วยงาน และการเป็นผู้สรุปการประชุมเพื่อให้ทุกฝ่ายเข้าใจตรงกัน (ตารางที่ 4.19)

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ย และระดับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กรด้านความเป็นผู้นำ

ความเป็นผู้นำ	ค่าเฉลี่ย	ระดับประสิทธิภาพ
การร่วมแก้ปัญหาระหว่างหน่วยงาน	3.87	ทำตามแผนงานจากทีม
การร่วมกันวางแผนการทำงานระหว่างหน่วยงาน	3.75	ทำตามแผนงานจากทีม
การเป็นผู้สรุปการประชุมเพื่อให้ทุกฝ่ายเข้าใจตรงกัน	3.74	ทำตามแผนงานจากทีม

4.4 ความคิดเห็น คำแนะนำ ข้อเสนอแนะสิ่งที่จะต้องปรับปรุง

จากผลการศึกษา สามารถแยกข้อเสนอแนะให้หน่วยงาน ปรับปรุงแก้ไข ดังนี้

- 4.4.1 องค์กรกล้าที่จะรับฟังข้อเสนอแนะที่เป็นข้อมูลเพื่อใช้ในการปรับปรุงการทำงาน
- 4.4.2 องค์กรควรเปิดโอกาสให้ได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่
- 4.4.3 ร่วมมือกันให้ความช่วยเหลือ และปรับปรุงการทำงานของพนักงานที่อยู่ในส่วนที่ยังขาดประสิทธิภาพ (เชื่อว่าทุกคนสามารถที่จะพัฒนาประสิทธิภาพ)
- 4.4.4 งานขององค์กรยังขาดบุคลากรที่เพียงพอ เพื่อให้เหมาะสมกับกำลังการทำงานของแต่ละคน เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด
- 4.4.5 การพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุดต้องเกิดจากการพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพ
- 4.4.6 การสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญในการผลักดันให้ก้าวไปข้างหน้า ดังนั้นควรเน้นเรื่องการสื่อสารทั้งภายในแผนก และ ระหว่างแผนกเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 4.4.7 ต้องการให้ทุกหน่วยงานในองค์กรคำนึงถึงความสำเร็จ และเป้าหมายร่วมกันในเรื่องของการบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยมีได้ทำได้ด้วยหน่วยงานเดียว โดยเฉพาะหน่วยงานสนับสนุนต่าง ๆ ควรจะช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 5

สรุปและข้อเสนอแนะ

5.1 สรุป

การศึกษาเรื่องการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กร
กรณีศึกษา : โรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความสำคัญของ
ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กร และเพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพ
การทำงานของพนักงานในองค์กร โดยใช้แบบสอบถามสำรวจกลุ่มตัวอย่างของพนักงานใน
องค์กร จำนวน 189 คน และประมวลผลข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงพรรณนาโดยใช้สถิติ ได้แก่
ร้อยละ ค่าสูงสุด ต่ำสุด และค่าเฉลี่ย

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 22-48 ปี จบการศึกษาใน
ระดับปริญญาตรี ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานในองค์กรระหว่าง 5-7 ปี และอยู่ในตำแหน่ง
พนักงานระดับกลาง สำหรับระดับความสำคัญของประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานใน
องค์กรจะเห็นได้ว่าพนักงานในองค์กรให้ความสำคัญระดับมากที่สุดและมาก ของปัจจัยทั้ง 4
ด้าน ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านหัวหน้างาน ด้านการจัดการฝึกอบรม และด้านคู่มือการ
ปฏิบัติงาน โดยกลุ่มตัวอย่างได้ให้ความสำคัญระดับมากที่สุดต่อยังปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร คือ
การมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบร่วมกันเพื่อส่งมอบสินค้า/ให้บริการตามคุณภาพที่ลูกค้าต้องการ การ
ทำงานร่วมกันภายใต้วิสัยทัศน์เดียวกัน การเชื่อใจในทีมงาน การได้รับความช่วยเหลือจากแผนกอื่น
เพื่อให้แผนกนั้น ๆ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า การได้รับความไว้วางใจในการ
ทำงาน การให้เกียรติ/ความเชื่อถือซึ่งกันและกัน และการเปิดโอกาสแสดงความคิดเห็น ปัจจัยด้าน
หัวหน้างาน คือ หัวหน้างานมีทักษะทางเทคนิคในการทำงานอย่างต่อเนื่อง มีการประสานงานกับ
แผนกต่าง ๆ ได้ดี เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน ปฏิบัติตามระเบียบวินัย และศีลธรรมอันดีงาม มี
เกณฑ์การประเมินผลการทำงานของพนักงานที่ชัดเจนและยุติธรรม สามารถสอนงานให้พนักงาน
สามารถปฏิบัติงานด้วยตนเอง มีทักษะการบริหารงาน บริหารคนให้ปฏิบัติงานจนสำเร็จตาม
เป้าหมายด้วยความเต็มใจและความรู้สึกที่ดี มีการวางแผนงานล่วงหน้าเมื่อมอบหมายงานหน้างาน
อย่างเหมาะสม (ปริมาณงานและระยะเวลาการส่งมอบงาน) รับฟังความคิดเห็นของพนักงาน และ
ตอบสนองต่อความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล ปัจจัยด้านการจัดการฝึกอบรม คือ การได้ฝึกอบรมขั้นมูล
ฐาน (ต้องมีจึงทำงานได้) และปัจจัยด้านการจัดการคู่มือปฏิบัติงาน คือ วิธีการปฏิบัติงาน

ส่วนระดับประสิทธิภาพการทำงาน จะเห็นได้ว่าพนักงานในองค์กรมีระดับ
ประสิทธิภาพการทำงานมาก ของปัจจัยด้านความรู้ ด้านทักษะอยู่ในระดับที่สามารถทำได้ด้วย
เอกสารเป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้า ไม่อนุญาตให้นำไปใช้
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตนเอง ประกอบด้วย ทักษะด้านการปฏิบัติงานประจำวัน การแก้ปัญหาที่มาจากการทำงาน และการวางแผนการปฏิบัติงานระยะสั้น (<1 ปี) ส่วนระดับประสิทธิภาพการทำงานด้านผู้นำอยู่ในระดับที่ต้องทำตามแผนงานจากทีมทั้งหมด

5.2 ข้อเสนอแนะ

ผู้ศึกษาได้นำผลของระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันขององค์กรในระดับปานกลางมาแสดงข้อเสนอแนะได้ ดังนี้

1. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร จากผลการวิจัยพบว่า สภาวะปัจจุบันขององค์กรในด้านการได้รับความช่วยเหลือจากแผนกอื่น ๆ เพื่อให้แผนกนั้น ๆ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า การสื่อสารอย่างเปิดเผย และความเสมอภาคอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ดังนั้นองค์กรควรพิจารณาและหาแนวทางการปรับปรุง ทั้ง 3 เรื่องดังกล่าวเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน เช่น เปิดโอกาสได้ร่วมกันตัดสินใจและแสดงความคิดเห็น การสร้างทีมงานระหว่างแผนกโดยการจัดให้ทำกิจกรรมร่วมกัน และการเพิ่มช่องทางการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

2. ปัจจัยด้านด้านหัวหน้างาน/ผู้จัดการแผนก เมื่อพิจารณาสภาวะปัจจุบันขององค์กรพบว่า เมื่อขาดแคลนพนักงานด้วยเหตุใดก็ตามผู้จัดการแผนกทำการจัดหาพนักงานอื่นมาแทนทันที ผู้จัดการแผนกเข้าร่วมพัฒนาความสามารถของพนักงานโดยไม่ปล่อยให้เป็นที่ของหัวหน้างานเป็นผู้ดูแล และ ผู้จัดการแผนกมีเกณฑ์การปรับขึ้นตำแหน่งโดยเน้นจากผลการปฏิบัติงานมากกว่าอายุการทำงานในตำแหน่งเดิม องค์กรควรมีการพิจารณาปรับเปลี่ยนนโยบายในการบริหารบุคคลให้มีความยุติธรรมและทั่วถึง เช่น โดยให้มีเกณฑ์การวัดผลงานอย่างชัดเจน สามารถอ้างอิงถึงผลงานที่พนักงานทำมาทั้งปี โดยการนำเป้าหมายที่วางไว้ที่สามารถวัดเป็นตัวเลขได้ และให้พนักงานประเมินตนเองและหัวหน้าประเมินด้วย หากมีความแตกต่างกันมากควรมีการเรียกพบเพื่อทำความเข้าใจ รวมถึงการแบ่งงานให้มีความพอดีในแต่ละบุคคล เป็นต้น

3. ปัจจัยด้านด้านการฝึกอบรม เมื่อพิจารณาสภาวะปัจจุบันขององค์กรพบว่า การได้มีการฝึกอบรมเรื่องที่ยากต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง การได้ฝึกอบรมเรื่องที่ต้องปฏิบัติบ่อยครั้ง การได้ฝึกอบรมเรื่องที่มีข้อบกพร่องบ่อยครั้ง การได้ฝึกอบรมเรื่องที่มีผลกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กร การได้ฝึกอบรมด้านความรู้เฉพาะทาง และการได้ฝึกอบรมในเรื่องที่เป็นความต้องการของลูกค้า อยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น จะเห็นได้ว่าทางองค์กรจำเป็นต้องพัฒนากระบวนการและวิธีการฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เช่น การแสวงหาวิทยากรทั้งภายในหรือภายนอกที่มีความรู้เฉพาะทางเข้ามาเป็นผู้ฝึกอบรม โดยใช้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางมีการลงมือเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปฏิบัติ และประเมินผลอย่างจริงจัง เพื่อให้ผู้ฝึกอบรมสามารถนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมมาใช้ได้จริงในการทำงาน

4. ปัจจัยด้านคู่มือการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาภาวะปัจจุบันขององค์กรพบว่า คู่มือการปฏิบัติงานและการปฏิบัติงานตามคู่มือการปฏิบัติงานที่มีอยู่ในองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง หมายถึงพนักงานอ่านเพียง 6-10 ฉบับเท่านั้น ดังนั้นทางองค์กรควรมีการสนับสนุนให้พนักงานอ่านคู่มือปฏิบัติงาน และเห็นความสำคัญในการนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง เช่น การสนับสนุนให้พนักงานอ่านคู่มือปฏิบัติงาน โดยการสร้างหลักสูตรการผ่านเรื่องคู่มือปฏิบัติงาน และพนักงานต้องผ่านการทดสอบ เพื่อให้พนักงานมีความคุ้นเคยกับคู่มือต่าง ๆ และเห็นความสำคัญในการนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง

5.3 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

การศึกษาครั้งนี้ได้ทำการศึกษาเพียงการวัดระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กร โดยพบสิ่งที่น่าสนใจคือผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ความสำคัญของปัจจัยทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านหัวหน้างาน ด้านการจัดการฝึกอบรม และด้านคู่มือการปฏิบัติงาน ในระดับมาก ถึงมากที่สุด ดังนั้นจึงควรมีการศึกษาโดยใช้วิธีการเข้าไปสอบถามในหน่วยงานหรือฝ่ายที่เห็นว่าสถานะปัจจุบันในองค์กรในปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับปานกลางหรือต่ำกว่า เพื่อค้นหาว่าสถานการณ์หรือเหตุการณ์ใดบ้างที่ทำให้พนักงานตัดสินใจว่าสถานะปัจจุบันในองค์กรอยู่ในระดับปานกลางหรือต่ำกว่า และสิ่งใดที่พนักงานในหน่วยงานนั้นต้องการให้องค์กรปรับปรุงเพื่อยกระดับองค์กรให้มีการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้อง และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การดำเนินธุรกิจขององค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บรรณานุกรม

กิติภัส เฟิงศรี. 2545. **ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน กรณีศึกษาจังหวัด
สระบุรี**. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. ศิลปศาสตร์ (รัฐประศาสนศาสตร์). มหาวิทยาลัยมหิดล.
เกรียงไกร โพธิ์มณี. 2553. **องค์การและการจัดการ**. เข้าถึงได้จาก :

<http://kaykakill.awardspace.com/OM/>

เกรียงไกร เทียงพร้อม. 2553. **ประโยชน์และอุปสรรคในการทำงานเป็นทีม**. เข้าถึงได้จาก :

<http://kscout.igetweb.com/index.php?mo=10&art=263613>

ขจรศักดิ์ นามบัวน้อย. 2548. **ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารอมสินในเขต
จังหวัดนครราชสีมา**. รายงานการศึกษาอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัย
มหาสารคาม.

คณะสหเวชศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร. 2550. **คู่มือการปฏิบัติงานการเงินและพัสดุ** : เข้าถึงได้
จาก : <http://qachiangrai.rmutl.ac.th>

คราญ ดงเย็น สุพัตรา ยศดี และแสงอรุณ สันวงศ์. **การสื่อสาร ในองค์กร**. เข้าถึงได้จาก :
<http://comschool.site40.net/s8.html>

ชัชวาลย์. 2553. **วัฒนธรรมองค์กรธุรกิจสมัยใหม่**. เข้าถึงได้จาก : <http://www.jobpub.com>

เชษฐชัย วาทีสาธกกิจ. 2548. **การบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างจริงจัง**. เข้าถึงได้จาก :
<http://www.google.co.th>

ประสิทธิ์ ชูแก้ว. 2546. **การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานบริการโทรศัพท์พื้นฐานของ
พนักงาน บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดภูเก็ต**. วิทยานิพนธ์
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขายุทธศาสตร์การพัฒนา.

มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม. 2553. **การเขียนคู่มือปฏิบัติงาน**. เข้าถึงได้จาก :
<http://www.trainingserv.com/index.php?mo=14&newsid=48440>

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน. 2549. **จดหมายข่าว**. เข้าถึงได้จาก :
<http://erp.rmuti.ac.th/km/manual/Letter>

รัชวลี วรรณดี. 2549. **ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการการ
อุดมศึกษา**. วิทยานิพนธ์. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ลัดดา สุขปรืด. 2549. **การควบคุมงานที่มีประสิทธิภาพของหัวหน้างาน**. เข้าถึงได้จาก :
http://drkriengsak.blogspot.com/2010/01/blog-post_15.html

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิชัย โสสุวรรณจินดา. 2546. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์
โพร์เพลส.

วิเชียร วิทยอุดม. 2549. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฉบับแนวใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : ธีระ
ฟิล์ม และ ไชเท็กซ์.

สุขุม นวลสกุล. 2549. หัวหน้างานที่ถูกต้องยอมรับและบริษัทวางใจ. เข้าถึงได้จาก :
www.bloggang.com/mainblog.php?id=xiaoling

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ. 2549. คู่มือการปฏิบัติงาน. เข้าถึงได้จาก :
<http://www.opdc.go.th/index.php>

องค์กรอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์. 2553. ข้อมูลทั่วไป. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์.

อัญธิกา ปุณริบุญ. 2553. การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม. เข้าถึงได้จาก :

http://www.hu.ac.th/academic/article/HR/Conducting_a_Need_Analysis%20.htmlนง

Yamane, Taro. 1973. **Statistics: An Introductory Analysis.** Third editio. Newyork : Harper
and Row Publication.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาคผนวก
แบบสอบถาม



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (Master of Business Administration Program)

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

โทรศัพท์ (02) 3264304, (02) 3264307 โทรสาร (02) 3264308

เลขที่แบบสอบถาม.....

แบบสอบถาม

ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กร

กรณีศึกษา : โรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กร กรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความเป็นจริง เพื่อความสมบูรณ์ของข้อมูลที่จะนำไปประกอบการประเมินผลงานวิจัย ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามจะเก็บไว้เป็นความลับ โดยใช้ประโยชน์ในการศึกษาเท่านั้น และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

แบบสอบถามประกอบด้วย 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กร

ส่วนที่ 3 ระดับระดับประสิทธิภาพการทำงาน

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็น คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ สิ่งที่ต้องปรับปรุง

ส่วนที่ 1: ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำแนะนำ โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อที่ท่านเลือก หรือเติมข้อความลงในช่องว่างให้ตรงกับความเป็นจริง และเหมาะสมกับท่านมากที่สุด

1. อายุปี โปรดระบุ

2. เพศ

() ชาย

() หญิง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. ระดับการศึกษา

- () มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. () อนุปริญญา/ปวส.
 () ปริญญาตรี () สูงกว่าปริญญาตรี

4. สถานภาพสมรส

- () โสด () สมรส () หม้าย/หย่าร้าง

5. ตำแหน่ง

- () ระดับผู้ช่วย (Associate_Band 6A) () ระดับต้น (Junior_Band 6B)
 () ระดับกลาง (Junior_Band 7A) () ระดับอาวุโส (SeniorBand_7B)
 () ระดับสูง (Lead_Band 8A) () ระดับหัวหน้างาน (Chief_Band 8B)

6. หน่วยงานที่สังกัด/ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

- () ฝ่ายบัญชี (Accounting) () ฝ่ายบริหารทั่วไป (Administration)
 () ฝ่ายระบบสาธารณูปโภค (Facility) () ฝ่ายบุคคล (HR)
 () ฝ่ายสารสนเทศ (IT) () ฝ่ายจัดเก็บ/รับส่งสินค้า (Logistics)
 () ฝ่ายวิศวกรกระบวนการ (PE) () ฝ่ายผลิต (Production)
 () ฝ่ายวิศวกรคุณภาพ (QE)
 () ฝ่ายวางแผนวัตถุดิบ/ติดต่อลูกค้า (SCM / Program Administrator)
 () ฝ่ายวิศวกรทดสอบผลิตภัณฑ์ (TE)

7. ระยะเวลาในการทำงานกับองค์กรปัจจุบัน.....ปีเดือน

8. ประสบการณ์ทำงานทั้งหมด.....ปีเดือน

9. ท่านคือบุคคลหลักในการหารายได้เพื่อครอบครัว

- () ใช่ () ไม่ใช่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่วนที่ 2: ระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กร

ให้ท่านพิจารณาถึงปัจจัยต่อไปนี้ว่ามีความสำคัญอยู่ในระดับใด

คำแนะนำ โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความสำคัญต่างๆ ได้แก่ มากที่สุด มาก น้อย ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด (กรุณาทำทุกข้อ)

ปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณา	ผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน					สถานะปัจจุบันในองค์กร				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1	ดีมาก 5	ดี 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	ต้องปรับปรุง 1
ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร										
1.การทำงานร่วมกันภายใต้วิสัยทัศน์เดียวกัน										
2.การได้รับการสนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ										
3.การได้รับความช่วยเหลือจากแผนกอื่น ๆ เพื่อให้แผนกเราสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า										
4.การมีส่วนในความรับผิดชอบร่วมกันเพื่อส่งมอบสินค้า/ให้บริการตามคุณภาพที่ลูกค้าต้องการ										
5. การได้รับความไว้วางใจในการทำงาน										
6. การเชื่อใจในทีมงานซึ่งกันและกัน										
7.การได้รับการสนับสนุนให้ทำงานโดยคิดค้นวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิม										
8.การเปิด โอกาสในการแสดงความคิดเห็น										
9.การสื่อสารอย่างเปิดเผย										

ปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณา	ผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน					สถานะปัจจุบันในองค์กร				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1	ดีมาก 5	ดี 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	ต้องปรับปรุง 1
10.การให้เกียรติ/ความเชื่อถือซึ่งกันและกัน										
11.การให้การยอมรับนับถือซึ่งกัน										
12.มีความเสมอภาค										
หัวหน้างาน/ผู้จัดการแผนก										
หัวหน้างาน (หัวหน้าโดยตรงของท่าน)										
1. หัวหน้างานของท่านมีทักษะทางเทคนิคในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ										
2. หัวหน้างานที่สามารถสอนงาน ให้ท่านสามารถปฏิบัติงานด้วยตนเอง										
3. หัวหน้างานเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน ปฏิบัติตามระเบียบวินัย และศีลธรรมอันดีงาม										
4. หัวหน้างานมีการวางแผนงานล่วงหน้าเมื่อมอบหมายงาน ให้งานอย่างเหมาะสม (ปริมาณงานและระยะเวลาการส่งมอบงาน)										
5. หัวหน้างานมีการกระจายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรม (ปริมาณงานใกล้เคียงกันทุกคนภายในแผนก)										

ปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณา	ผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน					สถานะปัจจุบันในองค์กร				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1	ดีมาก 5	ดี 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	ต้องปรับปรุง 1
6. หัวหน้างานมีการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ ได้ดี										
7. หัวหน้างานมีเกณฑ์การประเมินผลการทำงานของพนักงานที่ชัดเจนและยุติธรรม										
8. หัวหน้างานมีทักษะการบริหารงาน บริหารคนให้ปฏิบัติงานจนสำเร็จตามเป้าหมายด้วยความเต็มใจและความรู้สึกที่ดี										
9. หัวหน้างานรับฟังความคิดเห็นของท่าน										
10. หัวหน้างานตอบสนองต่อความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล										
11. หัวหน้างานสามารถจัดการความขัดแย้งระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้เหมาะสม										
ผู้จัดการแผนก										
1. เมื่อขาดแคลนพนักงานด้วยเหตุใดก็ตาม ผู้จัดการแผนกทำการจัดหาพนักงานอื่นมาแทนทันที										
2. ผู้จัดการแผนกเข้าร่วมพัฒนาความสามารถของพนักงานโดยไม่ปล่อยให้พนักงานเป็นผู้ดูแล										
3. ผู้จัดการแผนกมีเกณฑ์การปรับขึ้นตำแหน่งโดยเน้นจากผลการปฏิบัติงานมากกว่าอายุการทำงานในตำแหน่งเดิม										

ปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณา	ผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน					สถานะปัจจุบันในองค์กร				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1	ดีมาก 5	ดี 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	ต้องปรับปรุง 1
การจัดการฝึกอบรม										
1. การได้ฝึกอบรมหลักสูตรพื้นฐานประจำตำแหน่งงาน										
2. การได้ฝึกอบรมขั้นมูลฐาน (ต้องมีจึงทำงานได้)										
3. การได้ฝึกอบรมเรื่องที่ยากต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง										
4. การได้ฝึกอบรมเรื่องที่ต้องปฏิบัติบ่อยครั้ง										
5. การได้ฝึกอบรมเรื่องที่มีข้อบกพร่องบ่อยครั้ง										
6. การได้ฝึกอบรมเรื่องที่มีผลกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กร										
7. การได้ฝึกอบรมด้านความรู้เฉพาะทาง										
8. การได้ฝึกอบรมในเรื่องที่เป็นความต้องการของลูกค้ำ										

ส่วนที่ 3: พิจารณาถึงระดับประสิทธิภาพการทำงานของท่านว่าอยู่ในระดับใด

คำแนะนำ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ หรือกรอกข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริงตรงกับ

ข้อมูลของท่าน

ปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณา	ระดับประสิทธิภาพการทำงานของท่าน				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
ความรู้					
1. ความรู้ทางเทคนิค/เฉพาะทาง ของท่านต่อการทำงานปัจจุบัน					
2. การนำความรู้ที่มีมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน					
3. การคิดค้นวิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อให้การทำงานของท่านมีประสิทธิภาพมากที่สุด					
	ทำได้ด้วยตนเอง 5	ร่วมวางแผนกับหัวหน้า 4	ปฏิบัติตามคำแนะนำของหัวหน้า 3	ปฏิบัติตามคำสั่งของหัวหน้า 2	ดูตัวอย่างจากการปฏิบัติของหัวหน้า 1
ทักษะ					
1. การปฏิบัติงานประจำวัน					
2. การแก้ปัญหาที่มาจากการทำงาน					
3. การวางแผนการปฏิบัติงานระยะสั้น (<1 ปี)					
4. การวางแผนการปฏิบัติงานระยะยาว (>1 ปี)					
5. การพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงาน					
	ท่านคือผู้นำทีม 5	ทำตามแผนงานจากทีม 4	ปฏิบัติตามหน้าที่ที่แผนก 3	ปฏิบัติตามคำสั่งหัวหน้า 2	ท่านไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานระหว่างหน่วยงาน 1
ผู้นำ					
1. การร่วมแก้ปัญหาระหว่างหน่วยงาน					
2. การร่วมกันวางแผนการทำงานระหว่างหน่วยงาน					
3. การเป็นผู้สรุปการประชุมเพื่อให้ทุกฝ่ายเข้าใจตรงกัน					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับกรใช้เฉพาะเพื่อการศึกษานี้เท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล	นายวัสเวช เครือวัลย์
วันเดือนปีเกิด	4 กันยายน 2518
สถานที่เกิด	จังหวัดกรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	343 ซ.เจริญสุขนิทวงศ์ 46 ถ.เจริญสุขนิทวงศ์ แขวงบางยี่ขัน เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	ปี 2539 วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาอิเล็กทรอนิกส์ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์
ประสบการณ์ทำงาน	ปี 2539 - 2546 วิศวกรควบคุมคุณภาพ บริษัท แคล-คอมพ์ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) 2547 – ปัจจุบัน ตำแหน่ง Chief Customer Quality Engineer บริษัท ซีเอสดีท่าประเทศไทย จำกัด



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้