



การศึกษาปัจจัยกระบวนการทัศน์ทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน  
ของพนักงานระดับ2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่



โดย

นางสาวจิตราวรรณ ถาวรวงศ์สกุล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2554

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การศึกษาปัจจัยกระบวนการขั้นตอนทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน  
ของพนักงานระดับ2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่

สำนักหอสมุดกลาง

โดย

นางสาวจิตรารวรรณ ถาวรวงศ์สกุล



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

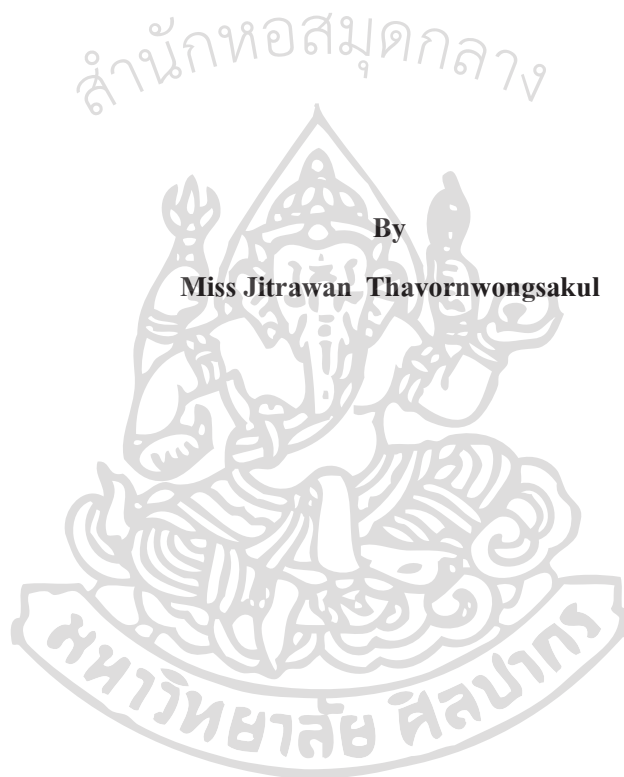
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2554

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**THE STUDY OF MANAGEMENT PARADIGM WHICH AFFECTS TO THE  
EFFICIENCY OF LEVEL TWO-SEVEN'S OFFICER IN PROVINCIAL ELECTRICITY  
AUTHORITY HEAD QUARTERS**



**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree**

**Master of Public Administration Program in Public Administration**

**Program of public administration**

**Graduate School, Silpakorn University**

**Academic Year 2011**

**Copyright of Graduate School, Silpakorn University**

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “ การศึกษาปัจจัย  
กระบวนการทัศน์ทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ ๒-๗ ของการไฟฟ้า  
ส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ ” เสนอโดย นางสาวจิตราวรรณ ถาวรวงศ์สกุล เป็นส่วนหนึ่งของ  
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ชารัทสนวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

อาจารย์ ดร.นพดล เหลืองภิรมย์

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ พรชัย เทพปัญญา)

...../...../.....

..... กรรมการ

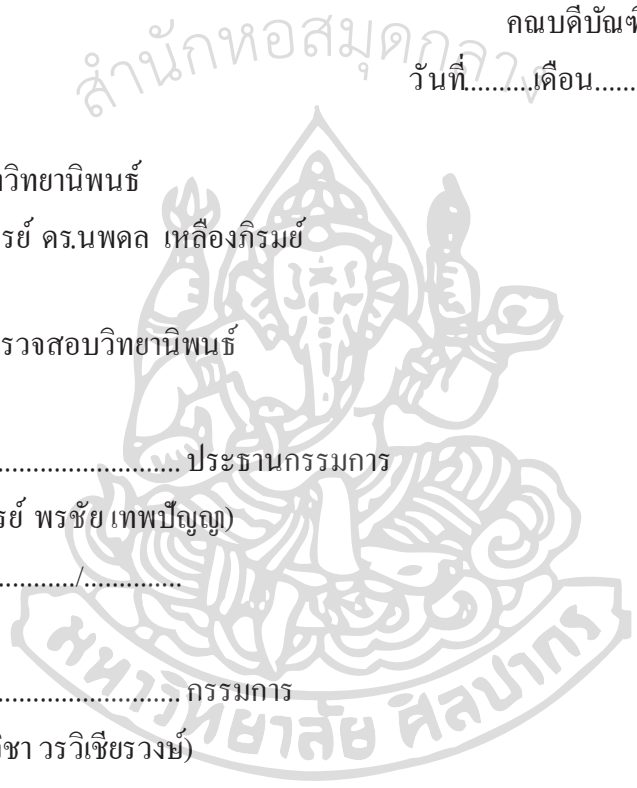
(อาจารย์ ดร. สุวิชา วรวิเชียรวงษ์)

...../...../.....

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.นพดล เหลืองภิรมย์)

...../...../.....



53603716 : สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

คำสำคัญ: ค่าตอบแทน/ โครงสร้างองค์กร/ สภาพแวดล้อมในการทำงาน / ความพึงพอใจในการทำงาน/ ประสิทธิภาพการทำงาน

จิตรวราวรรณ ถาวรวงศ์สกุล : การศึกษาปัจจัยกระบวนการทัศนทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ2-7ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : อ.ดร.นพดล เหลืองภิรมย์. 185 หน้า.

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยกระบวนการทัศนทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ และเพื่อเสนอแนะแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ จำนวน379 คน โดยใช้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ในส่วนของการวิเคราะห์ทางสถิติ มีดังนี้ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และสถิติอ้างอิง (Inference Statistics) ได้แก่ ค่า T-Test ค่า F-Test ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) รวมทั้งการสร้างตัวแบบการถดถอยเชิงเส้นตรงพหุคูณ (Multiple Linear Regressions)

ผลการศึกษา พบว่า พนักงานระดับ 2-7ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ ที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเพศต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่ถ้าวัย สถานะ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน ระดับตำแหน่งงาน หรือระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทน โครงสร้างองค์กร สภาพแวดล้อมภายในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน กับประสิทธิภาพการทำงาน พบว่า มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ0.01

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ปีการศึกษา 2554

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ .....

53603716 : MAJOR : PUBLIC ADMINISTRATION

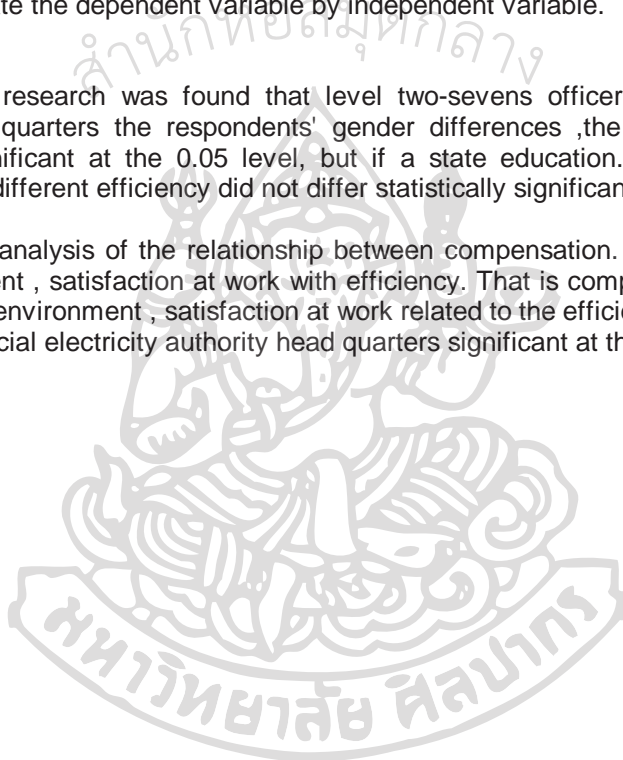
KEY WORD : COMPENSATION, ORGANIZATIONAL STRUCTURE, WORK ENVIRONMENT, WORK SATISFACTION, EFFICIENCY.

JITRAWAN THAVORNWONGSAKUL : THE STUDY OF MANAGEMENT PARADIGM WHICH AFFECTS TO THE EFFICIENCY OF LEVEL TWO-SEVEN'S OFFICER IN PROVINCIAL ELECTRICITY AUTHORITY HEAD QUARTERS. THESIS ADVISOR : ASST.PROF.NOPHADON LUENGPROM, Ph. D. 185 pp.

The purpose of this research was the study of management paradigm which affects to the efficiency of level two-sevens officer in provincial electricity authority head quarters. This research had been done through 379 sample who work in provincial electricity authority head quarters by questionnaires, the frequencies percentage mean and standard deviation were used as descriptive statistics. To test hypotheseres , the T-test ,F-test and correlation were applied to use. And the Multiple Linear Regression was used to constant the model to estimate the dependent variable by independent variable.

The research was found that level two-sevens officer in provincial electricity authority head quarters the respondents' gender differences ,the efficiency difference is statistically significant at the 0.05 level, but if a state education. salary. level jobs. The duration of the different efficiency did not differ statistically significant at the 0.05 level.

The analysis of the relationship between compensation. organizational structure, work environment , satisfaction at work with efficiency. That is compensation. organizational structure, work environment , satisfaction at work related to the efficiency of level two-seven's officer in provincial electricity authority head quarters significant at the 0.01 level.



---

Program of Public Administration

Graduate School, Silpakorn University

Student's signature .....

Academic Year 2011

Thesis Advisor's signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

ในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เรื่อง ปัจจัยกระบวนการทัศนทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ให้สำเร็จ ลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาจาก อาจารย์ดร.นพดล เหลืองภิรมย์ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่คอย ตรวจสอบ แก้ไขข้อบกพร่อง ให้คำแนะนำในการทำวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุธรรม รัตนโชติอาจารย์ ดร.กัมปนาท เทียนน้อย และอาจารย์ ดร.ธนินทร์ฐ รัตนพงษ์ภิญโญ ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งได้สละเวลาอันมีค่าให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัยจนเสร็จสมบูรณ์ รวมทั้ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประสพชัยพสุนนท์ ที่กรุณาช่วยให้ความรู้ ให้คำปรึกษา แนะนำ ตักเตือนกระตุ้นในการทำงานวิจัยครั้งนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณพนักงานระดับ2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง รวมทั้งบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำวิจัยครั้งนี้ รวมทั้งเพื่อนๆ ทุกคนที่คอยให้กำลังใจ พร้อมทั้งให้คำแนะนำในการทำวิจัยครั้งนี้จนสำเร็จลุล่วง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ บิดา มารดา ที่เป็นผู้วางรากฐานทางการศึกษาให้กับผู้วิจัยและเป็นผู้ที่ให้ความช่วยเหลือเกี่ยวกับการทำวิจัยในครั้งนี้มาโดยตลอด

สุดท้ายผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าวิทยานิพนธ์เล่มนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคและเป็นข้อมูลสำคัญในการนำมาซึ่งการทำให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และถ้าในกรทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ มีข้อบกพร่องหรือข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขอรับไว้แต่เพียงผู้เดียว

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฉ
<b>บทที่</b>	
1    บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	3
สมมติฐานของการวิจัย.....	4
ขอบเขตการวิจัย.....	6
ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย.....	7
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย.....	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	11
2    เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	12
ความเป็นมาและแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการ.....	13
เหตุผลที่ต้องมีการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีการจัดการ.....	14
ความสำคัญของการจัดการ.....	14
กิจกรรมหลักทางการจัดการ.....	15
แนวคิดการจัดการยุคดั้งเดิม.....	16
แนวคิดการจัดการยุคพฤติกรรมศาสตร์.....	32
แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ.....	46
ข้อมูลและโครงสร้างของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่.....	60
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	66

บทที่	หน้า
3	75
วิธีดำเนินการวิจัย.....	75
การออกแบบการวิจัย.....	75
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	75
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	77
เกณฑ์การให้คะแนนและการแปลความหมาย.....	79
การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	81
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	82
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	83
4	85
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	85
ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน.....	86
ตอนที่ 2 ระดับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน.....	89
ตอนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน.....	96
5	120
สรุปอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	120
สรุปผลการวิจัย.....	120
อภิปรายผลการวิจัย.....	129
ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย.....	139
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป.....	141
บรรณานุกรม.....	142
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก แบบสอบถามการวิจัย.....	150
ภาคผนวก ข ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	160
ภาคผนวก ค หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญ.....	164
ภาคผนวก ง หนังสือขอทดลองเครื่องมือวิจัย.....	168
ภาคผนวก จ หนังสือเชิญขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	170
ประวัติผู้วิจัย.....	172

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	แสดงการสุ่มกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามกลุ่มสายงาน.....7
2	แสดงจำนวนและร้อยละจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลของ พนักงานระดับ2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่.....87
3	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแนวทางการปรับปรุงการทำงานให้มี ประสิทธิภาพ โดยรวมตามแนวคิดยุคดั้งเดิม(Classical Management) ยุคพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Management) และประสิทธิภาพ การทำงาน (Efficiency).....90
4	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแนวทางการปรับปรุงการทำงานให้มี ประสิทธิภาพตามแนวคิดยุคดั้งเดิม(Classical Management) ..... 91
5	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแนวคิดทางการบริหารการทำงานให้มี ประสิทธิภาพตามแนวคิดยุคพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Management).....93
6	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพการทำงาน.....97
7	ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ จำแนกตามเพศ.....98
8	ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ จำแนกตามอายุ.....100
9	ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ จำแนกตามสถานะภาพ.....102
10	ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Sheffe.....103
11	ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Sheffe.....104
12	ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ จำแนกตามระดับการศึกษา..... 105
13	ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Sheffe..... 106
14	ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ จำแนกตามอัตราเงินเดือนต่อเดือน. 108
15	ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน.....110

16	ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Sheffe.....	111
17	ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Sheffe.....	112
18	ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ อำเภอตามระยะเวลาใน การปฏิบัติงาน.....	113
19	ค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดด้านค่าตอบแทนกับประสิทธิภาพการทำงานของ พนักงานระดับ2-7ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่.....	115
20	ค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่กับแนวคิดด้านโครงสร้างองค์กร..	117
21	ค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่กับด้านสภาพแวดล้อม ในการทำงาน.....	119
22	ค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ด้านความพึงพอใจ ในการทำงาน.....	121
23	ปัจจัยด้านแนวทางการปรับปรุงการทำงานเป็นตัวแปรพยากรณ์ กับประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวม.....	122



## บทที่ 1

### บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เนื่องจากในปัจจุบันประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นผลมาจากกระแสโลกาภิวัตน์ (Alder, 2002 อ้างถึงในอัลวิน ทอฟเลอร์) ทำให้ภาครัฐมีการปรับรื้อระบบการดำเนินงาน(Re-engineering) (สงวน นิตยารัมภ์พงศ์, 2543) รวมทั้ง องค์การแบบรัฐวิสาหกิจซึ่งถือว่าเป็นองค์การหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญในการช่วยพัฒนาประเทศและเป็นเครื่องมือในการสนองตอบนโยบายต่างๆ ของภาครัฐ ทั้งในด้านการพัฒนาระบบบริการสาธารณะ การขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจและสร้างรายได้ให้แก่ประเทศกระทรวงการคลังจึงมุ่งมั่นในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์การและประสิทธิภาพในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ เพื่อเพิ่มศักยภาพของรัฐวิสาหกิจให้เท่าเทียมมาตรฐานของระดับสากลและสามารถก้าวไปสู่เวทีการแข่งขันในตลาดโลก และมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (ชุดคู่มือการสนับสนุนการทำงานของรัฐมนตรีกระทรวงการคลัง,2551:1) และในปี 2538 คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบให้นำระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจมาใช้ เพื่อติดตามและกำกับดูแลประสิทธิภาพในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ โดยเชื่อมโยงเข้ากับระบบแรงจูงใจของพนักงานและคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และในการบริหารจัดการระบบประเมินผลการดำเนินงาน โดยในปี 2550 คณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงานได้เห็นชอบให้มีการปรับปรุงระบบการประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งจะให้เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพของภาครัฐ ในการยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจให้เข้าสู่มาตรฐานสากล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขันของประเทศ โดยประยุกต์รูปแบบระบบการประเมินตนเอง (Self Assessment) และเกณฑ์การประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ(Thailand Quality Award : TOA) เข้ากับระบบประเมินผลการดำเนินงานในปัจจุบัน โดยเรียกว่า ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal : SEPA) เป็นเกณฑ์ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ สามารถใช้ร่วมกับเครื่องมือการจัดการทั่วไปและสามารถปรับใช้ได้กับทุกรัฐวิสาหกิจ(สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ,2553:3-5)

ทำให้รัฐวิสาหกิจทุกแห่งต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการวิธีการทำงานใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ก็ถือว่าเป็นองค์การรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารงาน เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจและเพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีการปรับโครงสร้างการบริหารงานใหม่เพื่อให้เหมาะสมกับการดำเนินงาน โดยมุ่งเน้นการบริหารแบบบูรณาการ รวมทั้งปรับเปลี่ยนระบบทัศน วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานใหม่ ซึ่งกระบวนการหลักด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยหลักที่จะช่วยให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ มีการดำเนินงานมากกว่า 50 ปี ซึ่งมีหน้าที่สนองนโยบายต่างๆ ของภาครัฐ ทั้งในด้านการพัฒนาระบบบริการสาธารณะและช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสร้างรายได้ให้แก่ประเทศพร้อมทั้งยกระดับความอยู่ดีมีสุขให้กับประชาชนในประเทศโดยมีการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องโดยจัดตั้งหน่วยงานย่อยไปตามแต่ละจังหวัดทั่วประเทศไทย การบริการของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจะครอบคลุมทุกจังหวัด ยกเว้น กรุงเทพมหานคร สมุทรปราการ และนนทบุรี อีกทั้งยังมีสัญลักษณ์ คือ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเป็นองค์กรชั้นนำในระดับสากล ในธุรกิจพลังงาน ธุรกิจบริการ และ ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง และมีภารกิจจัดหาและให้บริการพลังงานไฟฟ้า และธุรกิจที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและประเทศข้างเคียงได้ตามมาตรฐานสากล เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ ทั้งในด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ โดยการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง มีการบริหารจัดการเชิงธุรกิจที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพ รวมทั้งพร้อมสำหรับการแข่งขันทางธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค, 2548: 67) การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้ก็ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของพนักงานทุกคนในองค์กรตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงระดับปฏิบัติการเพราะหากพนักงานขาดประสิทธิภาพในการทำงาน ไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงานก็จะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานไม่ดีเท่าที่ควร ซึ่งพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ ถือเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการที่เป็นแกนหลักในการขับเคลื่อนการดำเนินงานให้องค์กรประสบความสำเร็จ เพราะเป็นผู้ปฏิบัติตามนโยบายของผู้บริหาร ดังนั้น การบริหารจัดการการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการจึงต้องได้รับการเอาใจใส่ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

จากในอดีตแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของพนักงานในยุคต้นของการปฏิวัติอุตสาหกรรมจะมีระบบงานให้เป็นแบบง่ายๆ (job simplification) ระบบการทำงานเป็นแบบสายพาน การออกแบบโครงสร้างองค์การยึดหลักการจัดการให้มีระดับชั้นการบังคับบัญชา (hierarchy) หลักการมีเอกภาพของการบังคับบัญชา (unity of command) หลักการแบ่งแยกงานทำตามความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน (division of labor) ภายใต้ระบบงานและระบบองค์การ โดยทรัพยากรบุคคลจะทำงานตามคำสั่งหรือทำตามหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมาย องค์การมองพนักงานในฐานะเป็นทรัพยากรทางการบริหาร เพราะองค์การต้องมีค่าใช้จ่ายในการจัดหาเข้ามาสู่องค์การและเสียค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม (ทวิศักดิ์, 2551:1-2) ซึ่งในยุคถัดมาผู้บริหารในองค์การจะต้องเอาใจใส่ต่อพนักงาน ซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรบุคคลและให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงาน มีการพบปะพูดคุยกัน การทำงานมีระบบการทำงานที่ชัดเจน มีการใช้แรงจูงใจในการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งแนวคิดเหล่านี้ปัจจุบันยังคงมีการใช้กันอยู่ ฉะนั้น องค์การจะมีประสิทธิภาพเพียงใดส่วนหนึ่งก็ขึ้นอยู่กับปัจจัยกระบวนการบริหารที่เกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ

จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาถึง ปัจจัยกระบวนการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ หรือเพื่อศึกษาแนวทางการปรับปรุงการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ กับประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งหัวข้อวิจัยนี้จะนำไปใช้เป็นประโยชน์ในการช่วยส่งเสริมการพัฒนาทางด้านทรัพยากรมนุษย์และช่วยผลักดันการดำเนินงานในด้านต่างๆของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักได้อย่างสมบูรณ์และพนักงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ ก็จะสามารถทำงานได้อย่างมีความสุข ทำงานเต็มศักยภาพของตัวเอง อันจะส่งผลให้นำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน และองค์กรประสบความสำเร็จ

#### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยกระบวนการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่
2. เพื่อเสนอแนะแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่





## ขอบเขตการวิจัย

### 1. ขอบเขตเชิงเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาปัจจัยกระบวนการทัศนทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่

### 2. ขอบเขตเชิงประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานใหญ่ตามฐานข้อมูล ณ เดือนมิถุนายน 2554 จำนวนทั้งสิ้น 7,045 คน (ข้อมูลสำคัญการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ฉบับเดือนมิถุนายน 2554:45) มี 5 กลุ่มธุรกิจสายงาน ดังนี้

กลุ่มสายงานผู้ว่าการ จำนวน 780 คน

กลุ่มสายงานธุรกิจเครือข่าย จำนวน 3,454 คน

กลุ่มพัฒนาองค์กร จำนวน 236 คน

กลุ่มธุรกิจลงทุน จำนวน 1,481 คน

กลุ่มสนับสนุนและบริการ จำนวน 1,094 คน

### 3. ขอบเขตเชิงกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานใหญ่จำนวน 379 คน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้มาโดยการคำนวณหาขนาดตัวอย่าง (Sample Size) โดยใช้สูตรของ Yamane และจำนวนประชากรในกลุ่มตัวอย่างในการทำวิจัยในครั้งนี้ มีหลายกลุ่มสายงานจึงต้องทำการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น ภูมิตามสัดส่วนในแต่ละกลุ่ม โดยใช้สูตรการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น ภูมิตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random) ได้ผลดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงการสุ่มกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามกลุ่มสายงาน

กลุ่มสายงาน	จำนวนประชากร (คน)	แบ่งชั้นภูมิตามสัดส่วน	จำนวนกลุ่ม ตัวอย่าง(คน)
กลุ่มสายงานผู้ว่าการ	780	(379X780) / 7,045	42
กลุ่มสายงานธุรกิจเครือข่าย	3,454	(379X3,454) / 7,045	186
กลุ่มพัฒนาองค์กร	236	(379X236) / 7,045	13
กลุ่มธุรกิจลงทุน	1,481	(379X1,481) / 7,045	79
กลุ่มสนับสนุนและบริการ	1,094	(379X1,094) / 7,045	59
รวมทั้งสิ้น	7,045		379

ที่มา : การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค, แนวทางการดำเนินงานประจำปี 2554 (กรุงเทพมหานคร : กระทรวงมหาดไทย, 2554), 54-55.

#### 4. ขอบเขตของตัวแปรที่วิจัย ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย

ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ประกอบด้วย

4.1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานะภาพ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน ระดับตำแหน่งงานของพนักงานระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

4.2. แนวทางการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพตามแนวคิดยุคดั้งเดิม ได้แก่ ด้านค่าตอบแทน และด้านโครงสร้างองค์กร

4.3. แนวทางการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพตามแนวคิดยุคพฤติกรรมศาสตร์ ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมภายในการทำงาน ด้านความพึงพอใจในการทำงาน

ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ประกอบด้วย

ประสิทธิภาพการทำงาน ได้แก่ ด้านส่วนบุคคล และด้านผลการปฏิบัติงาน

#### 5. ขอบเขตเชิงเวลา

ดำเนินการศึกษาตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2554 ถึง มีนาคม 2555 รวมระยะเวลา 8 เดือน

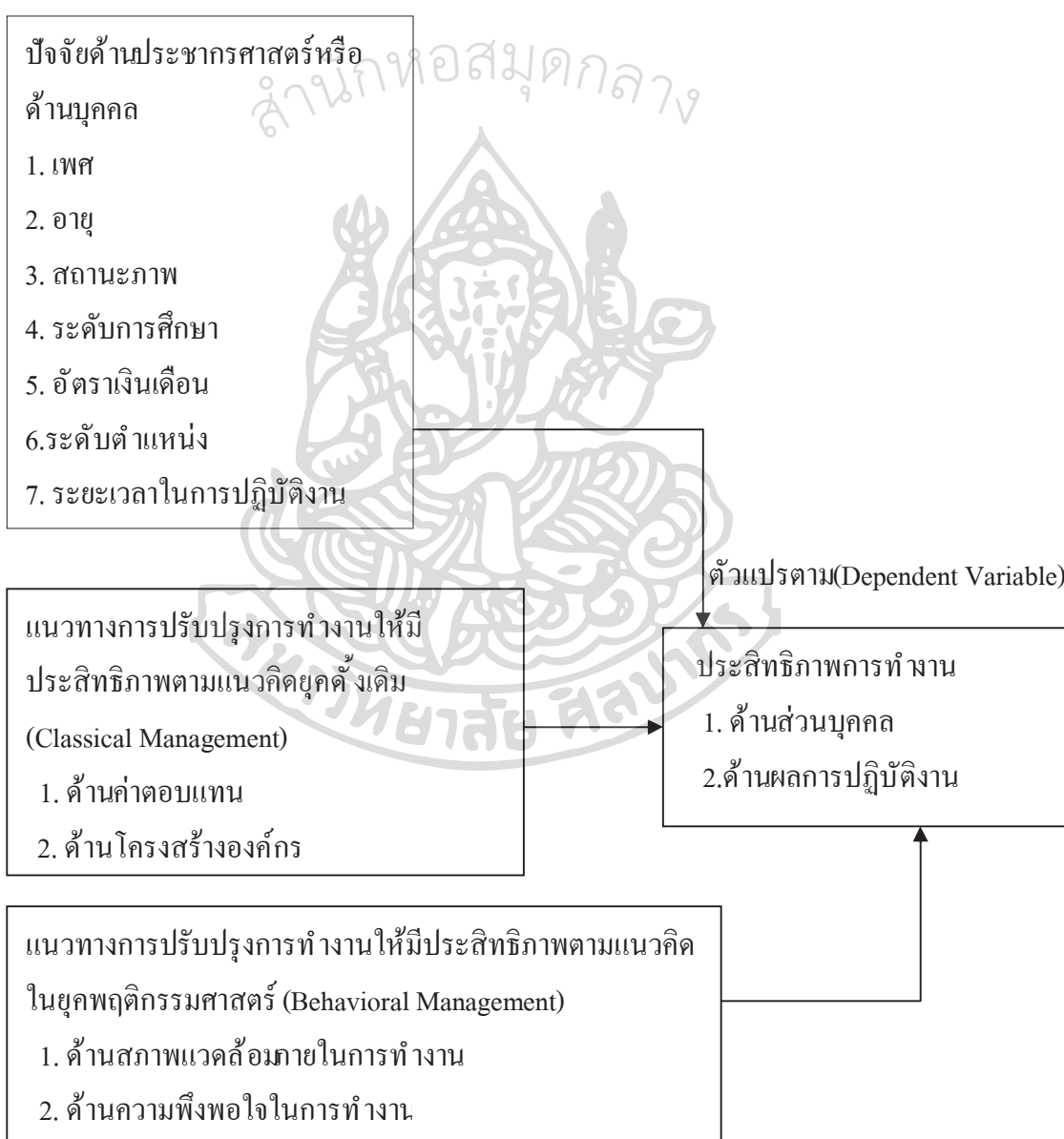
#### ขั้นตอนของการวิจัย

1. เก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร หนังสือทางวิชาการ วิทยานิพนธ์ต่างๆ เพื่อนำมากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

2. เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม
3. วิเคราะห์ข้อมูล
4. สรุปผลการวิจัย
5. การเสนอแนะ

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตัวแปรต้นหรือตัวแปรอิสระ(Independent Variable)



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดคำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัยดังนี้

ปัจจัยกระบวนการทัศนทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน หมายถึง แนวทางการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพหรือสิ่งที่เป็นแรงกระตุ้น หรือผลักดันพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรให้มีความเต็มใจในการทำงาน มุ่งมั่นทำงานและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การทำงานให้งานสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ โดยใช้กิจกรรมหลักทางการจัดการน้อยที่สุด

แนวทางการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพตามแนวคิดยุคดั้งเดิม (Classical Management) หมายถึง สิ่งที่ทำให้พนักงานตั้งใจทำงานตามจำนวนปริมาณงานที่กำหนด หรือการกำหนดวิธีการทำงานเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ แบ่งออกเป็นด้านๆ ได้ดังนี้

ด้านค่าตอบแทน หมายถึง เงินเดือนที่จ่ายให้กับพนักงานในการทำงาน

ด้านโครงสร้างองค์กร หมายถึง การกำหนดลักษณะหน้าที่ในการทำงานและกฎเกณฑ์ไว้อย่างชัดเจนรวมทั้งอำนาจหน้าที่ สายการบังคับบัญชาความรับผิดชอบ ขนาดของการควบคุม รวมทั้งนโยบายขององค์กร

แนวทางการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพตามแนวคิดของการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Management) หมายถึง การกำหนดวิธีการทำงานโดยมุ่งให้ความสำคัญสนใจคน เน้นการบริหารงานของผู้นำในการจูงใจให้คนทำงานในองค์กร แบ่งออกเป็นด้านๆ ได้ดังนี้

ด้านสภาพแวดล้อมภายในการทำงาน หมายถึง สิ่งที่เกี่ยวข้องกับสภาพในการทำงาน ได้แก่ แสงสว่าง ขนาดห้องทำงาน การเอาใจใส่ากหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน สวัสดิการ

ด้านความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความพอใจในงาน ได้แก่ การบรรลุผลสำเร็จ การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้าในงาน นโยบายขององค์กร เงื่อนไขการทำงาน เป็นต้น

ประสิทธิภาพการทำงาน หมายถึง การทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้บ่งเป็น

ด้านส่วนบุคคล หมายถึง การตั้งใจปฏิบัติงาน ความทุ่มเทในการทำงาน

ด้านผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การทำงานได้เสร็จตามจำนวนงานที่ได้รับมอบหมายภายในระยะเวลาที่กำหนด มีความถูกต้องในเนื้องานที่ทำ ไม่เกิดข้อผิดพลาด

ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะของพนักงาน ได้แก่ เพศ หมายถึง เพศของพนักงาน ซึ่งเป็นผู้ตอบแบบสอบถามโดยแบ่งเป็น

- ( ) ชาย ( ) หญิง

อายุ หมายถึง อายุของผู้ตอบแบบสอบถามนับตั้งแต่ปีเกิดจนถึงอายุปัจจุบันในการตอบแบบสอบถาม โดยแบ่งเป็น

- ( ) 18 – 30 ปี ( ) 31 – 43 ปี  
( ) 44 – 56 ปี ( ) 57 ปี ขึ้นไป

สถานะภาพ หมายถึง สถานะภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มี 3 ลักษณะ คือ

- ( ) โสด ( ) สมรส  
( ) หย่าร้าง/แยกกันอยู่

ระดับการศึกษา หมายถึง คุณวุฒิการศึกษามัธยมศึกษาสูงสุดของพนักงาน โดยแบ่งเป็น

- ( ) ม.3 หรือ เทียบเท่า ปวช. ( ) ปวส.  
( ) ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ( ) สูงกว่าปริญญาตรี

อัตราเงินเดือน หมายถึง รายได้ต่อเดือนของพนักงานแบ่งเป็น

- ( ) 10,000 - 20,000 บาท ( ) 20,001 - 30,000 บาท  
( ) 30,001 - 40,000 บาท ( ) 40,001 บาทขึ้นไป

ระดับตำแหน่ง หมายถึงระดับตำแหน่งงานที่ได้รับในวันที่ตอบแบบสอบถามโดยแบ่งเป็น

- ( ) ระดับ 2 ( ) ระดับ 3 ( ) ระดับ 4  
( ) ระดับ 5 ( ) ระดับ 6 ( ) ระดับ 7

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน หมายถึง อายุการทำงานของพนักงานตั้งแต่แรกที่บรรจุจนถึง ณ วันที่ตอบแบบสอบถาม แบ่งเป็น 5 ช่วง ดังนี้

- ( ) ระยะเวลา 1-5 ปี ( ) ระยะเวลา 6-10 ปี  
( ) ระยะเวลา 11-15 ปี ( ) ระยะเวลา 16-20 ปี  
( ) ระยะเวลา 21 ปีขึ้นไป

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อเป็นข้อมูลให้กับฝ่ายทรัพยากรบุคคลของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ในการนำข้อมูลที่ได้ไปปรับปรุงแนวทางการบริหารงานในองค์กร เพื่อให้พนักงานในองค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้บังคับบัญชาของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่และรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ ที่มีโครงสร้างคล้ายคลึงกันได้รับทราบถึงปัจจัยระบวนทัศน์ทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. เพื่อเป็นข้อมูลให้กับผู้วิจัยท่านอื่นได้ทำการศึกษาต่อในประเด็นอื่นๆที่ยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์



## บทที่ 2

### แนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการตรวจเอกสารครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลทั้งแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับหัวข้อที่ผู้วิจัยทำ คือ การศึกษาปัจจัยกระบวนการที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ โดยแบ่งออกเป็นหัวข้อ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการ
  - 1.1 ความเป็นมาและความหมายของแนวคิดการจัดการ
  - 1.2 เหตุผลที่ต้องมีการศึกษาแนวคิดการจัดการ
  - 1.3 ความสำคัญของทฤษฎีการจัดการ
  - 1.4 กิจกรรมหลักทางการจัดการ
2. แนวคิดการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพ
  - 2.1 แนวความคิดการจัดการสมัยดั้งเดิม
  - 2.2 แนวคิดในยุคพฤติกรรมศาสตร์
3. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน
4. ข้อมูลและโครงสร้างของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความเป็นมาและแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการ

ความเป็นมาและความหมายของแนวความคิดทางการจัดการ (Historical Perspectives on Management)

ในอดีตการดำเนินชีวิตประจำวันของมนุษย์ในสังคมจะมีความเกี่ยวข้องกับองค์การ ดังจะเห็นได้จากองค์การของหน่วยงานต่างๆ ตั้งแต่คนในครอบครัว หมู่บ้าน เพื่อนร่วมงาน กิจการร้านค้า ธุรกิจ สถานศึกษา หน่วยราชการต่างๆ ซึ่งองค์การเหล่านี้ได้แบ่งหน้าที่กันทำ มีความรับผิดชอบร่วมกัน มีการใช้เครื่องมือเครื่องจักร หรือทำกิจกรรมต่างๆร่วมกัน จึงอาจกล่าวได้ว่า องค์การเป็นที่รวมของกลุ่มคนที่มีความแตกต่างกัน ทั้งบุคคลที่มีความชำนาญงานต่างๆมาภายใต้การดำเนินกิจกรรมร่วมกันให้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน (รัตนา,2547:1) ทั้งนี้ต้องอาศัยหลักการจัดการเข้ามาเกี่ยวข้อง เพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อยและเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

ในส่วนของความหมายของคำว่า การจัดการ (Management) มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังต่อไปนี้

วารรัตน์ เขียวไพรี (2553 : 19) และศิริวรรณ (2545 : 18-19) ได้ให้ความหมายการจัดการ (Management) หมายถึง การใช้ทรัพยากรขององค์การ ได้แก่ คน เงิน เครื่องจักร วัสดุ การตลาด วิธีการ เวลา และขวัญกำลังใจ ให้บรรลุเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจไว้ โดยใช้กระบวนการบริหาร คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ(Organizing) การสั่งการ(Leading) และการควบคุม (Controlling)

สาคร สุขศรีวงศ์ (2553:26) ,อำนาจ ชีระวนิช(2547 : 9) และ Daft (2000 อ้างถึงในพยอม ,2548 : 40) กล่าวว่า การจัดการ (Management) หมายถึง การทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การผ่านกิจกรรมต่างๆ ทางการจัดการ ซึ่งรวมถึงกิจกรรมหลัก4 ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การชี้นำ และการควบคุมองค์การ เพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์การภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550: 31-32) กล่าวว่า การจัดการ (Management) หมายถึง กระบวนการพัฒนาและประยุกต์ใช้ทรัพยากรบุคคลเพื่อจัดทำกิจกรรมขององค์การ โดยการดำเนินงานต้องอาศัยความรู้และประสบการณ์ ความร่วมมือจากบุคคล เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย และการดำเนินงานจะมีความเกี่ยวข้องกับ การวางแผน การจัดองค์การ จัดคนเข้าทำงาน การชี้นำ และควบคุม

รัตนา อัทภูมิสวรรณ์(2547:17) และChuck Williams(2010:4) กล่าวว่า การจัดการ (Management) หมายถึง วิธีการทำงานที่ต้องอาศัยคนอื่นในดำเนินการตั้งแต่ต้นจนจบ โดยความ ผู้บริหารต้องพยายามใช้ความรู้ ความสามารถและเทคนิควิธีการต่างๆที่จะดำเนินงาน

Stephen P. Robbins และ Mary Coulter (2005:7) กล่าวว่า การจัดการ ( Management ) หมายถึง เป็นการกระทำเกี่ยวกับการประสานงานในการทำงาน ที่ซึ่งจะทำให้เกิดประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพสูงสุด กับความคิดของบุคคลอื่นๆ

Pamela S. Lewis (2004:5) กล่าวว่า การจัดการ ( Management ) หมายถึง กระบวนการ ของการดำเนินงานและการประสานงานทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการพยายาม ทำให้ประสบความสำเร็จในจุดมุ่งหมายขององค์กร

Hellriegel , Jackson and Slocum (2002 : 7) กล่าวว่า การจัดการ ( Management ) หมายถึง การใช้ความพยายามในการทำงานอย่างหนักและการกระทำที่เกี่ยวข้องโดยตรงในองค์กร หรือเกี่ยวข้องกับส่วนใดส่วนหนึ่ง ดังนี้ การวางแผน องค์กร ผู้นำ และการควบคุม

สรุปตามความเห็นของผู้วิจัย การจัดการ(Management) หมายถึง การใช้ศิลปะในการ ทำให้บุคคลอื่นทำงานให้องค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยมี กระบวนการดังนี้ คือ การวางแผน การจัดองค์กร การนำและการควบคุม

เหตุผลที่ต้องมีการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีในการจัดการ

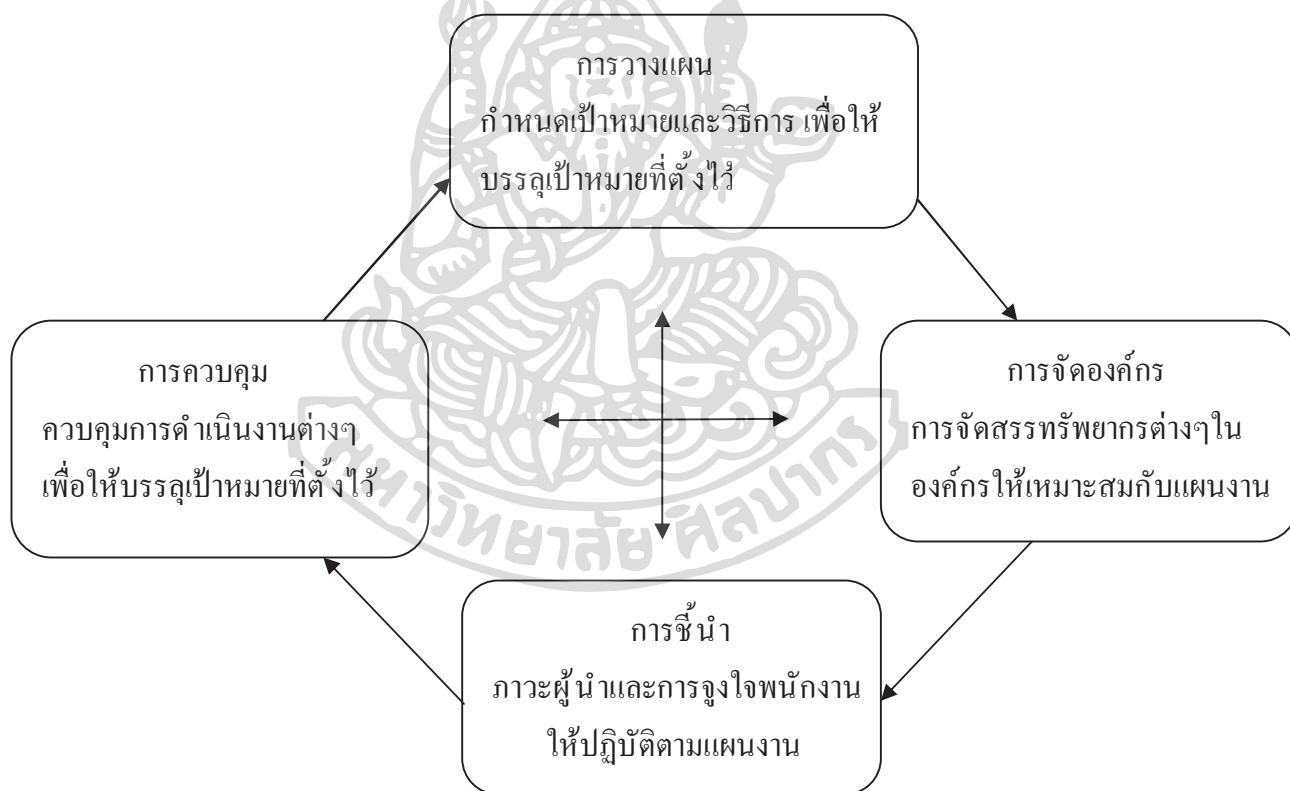
Stoner,Freeman and Gilbert (1995:31-32,อ้างถึงใน อนิวัช 2550:48) กล่าวว่า การศึกษา แนวคิดและทฤษฎีในการจัดการเป็นการช่วยจัดวางขั้นตอนในการทำงาน เพื่อให้การทำงานดำเนิน ไปได้อย่างเป็นระเบียบเรียบร้อย เป็นระบบ ทั้งยังช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลในองค์กร และนำมาสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

ความสำคัญของการจัดการ

พยอม วงศ์สารศรี (2548:43) กล่าวว่า การจัดการมีความสำคัญในองค์กร เพราะการ จัดการถือว่าเป็นสมองขององค์กรที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้ง ยังเป็นเทคนิควิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดจิตสำนึกร่วมกันในการปฏิบัติงาน มีความตั้งใจ เต็มใจช่วยเหลือให้องค์กรประสบความสำเร็จและเป็นการหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดในการ ปฏิบัติงานให้องค์กรเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

### กิจกรรมหลักทางการจัดการ(Core Activities of Management)

ศาสตราจารย์ (2553:26-27) ได้สรุปกิจกรรมหลักทางการจัดการไว้ดังนี้ ด้านการวางแผน (Planning) คือ การกำหนดขอบเขตของธุรกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ ตลอดจนกำหนดวิธีการเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ ด้านการจัดองค์กร (Organizing) ประกอบด้วย การจัดบุคลากร แบ่งแผนงาน และจัดสรรทรัพยากรต่างๆให้เหมาะสมสอดคล้องกับแผนงาน เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการตามแผนให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด ด้านการชี้นำ (Leading) ประกอบด้วยเรื่องสำคัญ 2 เรื่อง คือ ภาวะผู้นำ (Leadership) เกี่ยวกับการพัฒนาตัวผู้บริหาร และการจูงใจ (Motivation) เกี่ยวกับการชักจูงหรือกระตุ้นให้ผู้อื่นทำงานได้เต็มความรู้ความสามารถ ด้านการควบคุม (Controlling) เป็นการควบคุมองค์การให้ดำเนินงานต่างๆ ภายในองค์การเป็นไปตามแผนงาน ความคาดหวังหรือมาตรฐานที่กำหนด



ภาพที่ 1 แสดงถึงกิจกรรมหลักในการจัดการ 4 ประการ

ที่มา : ศาสตราจารย์, การจัดการจากมุมมองนักบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 6 (กรุงเทพมหานคร : บริษัท จี.พี.ไซเบอร์ปริ้นท์ จำกัด 2553), 26-27.

จากกิจกรรมหลักในการจัดการ อาจกล่าวได้ว่า หนึ่งในองค์ประกอบที่สำคัญของกิจกรรมหลักในการจัดการ คือ การจัดองค์การ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่ขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้นผู้วิจัยจึงศึกษาแนวคิดการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

แนวคิดการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

ในแต่ละยุคของการจัดการจะมีการรวมกลุ่มคนที่มีลักษณะเป็นองค์การขึ้น แต่องค์การในอดีตนั้นยังไม่มีจัดการที่มีรูปแบบที่ชัดเจน จนถึงยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรม จึงมีการใช้เครื่องจักรแทนแรงงานคน ความต้องการปริมาณการผลิตเพิ่มมากขึ้น มีการพัฒนาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด (รัตน อัทธภูมิสุวรรณ, 2547:6) จนถึงในปัจจุบัน ทำให้องค์การต่างๆ ต่างพยายามหาแนวทางการบริหารที่จะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งการบริหารงานองค์การให้เกิดประสิทธิภาพนั้นมีแนวทางการบริหารงานอยู่หลายแนวทาง ซึ่งแต่ละแนวทาง แต่ละความคิดได้ถูกคิดค้นขึ้นอย่างเป็นรูปแบบ จนเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป และกลายเป็นหลักทฤษฎีที่สามารถนำมาปฏิบัติได้จริง ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเรื่องแนวคิดทฤษฎีการจัดการองค์การ (Organization Theory) ต่างๆ ซึ่งแนวความคิดทางการจัดการสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ยุค ดังนี้



ภาพที่ 2 แสดงแนวความคิดทางการจัดการ

ที่มา : John R.Schermerhorn, JR, Organizational behavior Management, 10th ed. (New York : Wiley, 2008), 60.

### แนวความคิดการจัดการสมัยดั้งเดิม (Classical Management Perspectives)

แนวความคิดการจัดการสมัยดั้งเดิมถูกคิดค้นเมื่อปลายศตวรรษที่ 19 จากการเปลี่ยนแปลงทางสังคม โดยการจัดการเริ่มเข้ามาในช่วงของการผลิต เพื่อความอยู่รอดของตัวเอง (Self-Sufficiency) และมีการจัดการการผลิตเพื่อใช้ในครอบครัว โดยใช้ฝีมือแรงงานเป็นส่วนใหญ่ ต่อมาเมื่อเกิดการปฏิวัติอุตสาหกรรมในประเทศอังกฤษเป็นประเทศแรก จนกระทั่งมีการขยายการทำงานเป็นระบบโรงงาน (Factory) ซึ่งในช่วงนั้นได้เปลี่ยนจากฝีมือแรงงานคนเป็นเครื่องจักรแทน รวมทั้งมีการใช้กรรมวิธีการผลิตที่ซับซ้อน มีการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มหาวิธีการทำงานที่เพิ่มผลผลิตให้มากที่สุด (รัตน อัทภูมิสุวรรณ, 2547: 6) แนวคิดนี้พยายามที่จะสร้างองค์การขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการเบื้องต้นทางด้านเศรษฐกิจขององค์การและสังคมตลอดจนการปรับปรุงประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ในการทำงาน และในทัศนะของผู้บริหารจะมุ่งให้ความสนใจที่ประสิทธิภาพขององค์การตลอดจนคิดหาวิธีการปรับปรุงการทำงานโดยไม่สนใจเรื่องอื่นๆ นอกจากการทำให้องค์การบรรลุจุดมุ่งหมายเท่านั้น ฉะนั้นการศึกษาแนวความคิดการจัดการสมัยดั้งเดิม (Classical Management Perspectives) จึงมุ่งเน้นการให้ความสนใจส่วนใหญ่ในด้านของโครงสร้างองค์การ ได้แก่ การแบ่งงานกันทำ, การกำหนดสายการบังคับบัญชา, การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ, การกำหนดมาตรฐานของงาน และการกำหนดกฎและระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่ชัดเจนรวมทั้งความชำนาญในการทำงาน ซึ่งเน้นความมีประสิทธิภาพในการบริหารงาน โดยการเปรียบเทียบทรัพยากรที่ใส่เข้าไปและผลผลิตที่ได้ออกมาให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด (Maximization of input into Output) โดยจะใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ (วิเชียร วิทยาอุดม, 2554 :1-2)

ส่วนแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การจะถูกมองในด้านลบมากกว่าทางด้านบวก เช่น มนุษย์ถูกมองว่าเป็นคนขี้เกียจและไม่สนใจทำงาน ไม่รักความก้าวหน้า การตัดสินใจไม่มีประสิทธิภาพ ขาดความซื่อสัตย์ ปฏิบัติงานตามคำสั่ง ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีการกำหนดโครงสร้างองค์การขึ้นมา เพื่อให้สามารถควบคุมบุคลากรได้อย่างใกล้ชิด เพราะถ้าไม่ทำเช่นนี้ก็จะทำให้พฤติกรรมของมนุษย์ในการปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ และมนุษย์ยังให้ความสนใจกับความเป็นอยู่ที่ดีของตนเอง ดังนั้นการจูงใจให้คนงานหรือบุคลากรทำงานได้อย่างเต็มความสามารถและมีประสิทธิภาพขึ้นมานั้น ผู้บริหารต้องใช้สิ่งจูงใจที่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์และความต้องการ เช่น เงิน หรือ ตำแหน่งที่สูงขึ้น ดังนั้นแนวคิดทางการจัดการสมัยดั้งเดิม (Classical Management Perspectives) สามารถแยกเป็น 3 แนวคิด คือ แนวความคิดทางการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management), แนวความคิดหลักการ

บริหาร (Administrative principles), แนวความคิดการจัดองค์การระบบราชการ (Bureaucratic Organization)

แนวคิดการจัดการในสมัยดั้งเดิมหรือยุคคลาสสิก (Classical Management Approach) สมมุติฐาน: คน คือหลักเหตุผล		
แนวความคิดทางการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)	แนวความคิดหลักการบริหาร (Administrative principles)	แนวความคิดการจัดองค์การระบบราชการ (Bureaucratic Organization)

ภาพที่ 3 แสดงแนวคิดทางการจัดการสมัยดั้งเดิม(Classical Management Perspectives)

ที่มา : John R.Schermerhorn, JR, Organizational behavior Management, 10th ed. (New York : Wiley,2008), 61.

#### แนวความคิดทางการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

แนวคิดทางการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) จะมีการตั้งสมมุติฐานกำหนดตัวแปร ทดลอง ตามกระบวนการซึ่ง ำจนค้นพบวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (สาคู สุขศรี วงศ์,2553:46) ฉะนั้นนักวิชาการจึงให้ความหมายของการจัดการทางวิทยาศาสตร์ ดังนี้

John R. Schermerhorn ,JR.(2008:61 ) กล่าวว่า การจัดการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) คือ การเน้นย้ำความระมัดระวังในการเลือกและการฝึกอบรมของพนักงานและสนับสนุนการควบคุมดูแล

Pamela S. Lewis (2004:49) ให้ความหมายของการจัดการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) คือ มุมมองของการจัดการที่มุ่งให้ความสำคัญเรื่องของผลผลิตของพนักงานแต่ละคน

Hellriegel,Jackson,Slocum (2002:49) กล่าวว่า การจัดการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) จะมุ่งสนใจในบุคคลแต่ละคนและเครื่องจักรการทำงานหรือเครื่องมือ

David (2001:62) กล่าวว่า การจัดการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) เป็นสิ่งที่มีการประยุกต์ใช้อย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับทฤษฎีองค์การ โครงสร้าง และกลยุทธ์ ความแตกต่างของ

ชิ้นงานและการแยกแยะความรู้สึกภายในและการใช้แรงงานคนงาน สมาชิกในองค์กรจะอยู่ในตำแหน่งที่ต่างกันและความชำนาญในงานที่แตกต่างกัน

Warren (1932:669) กล่าวว่า การจัดการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) หมายถึง การเป็นทฤษฎีทางการจัดการที่มุ่งหาการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพโดยวิเคราะห์จากเวลาทำงาน มีการจ่ายค่าตอบแทน การแยกงานออกเป็นส่วนๆ การคัดเลือกโดยระบบทางวิทยาศาสตร์และการอบรม และการจัดสรรวัสดุ

พัชรี ชมภูคำ(2552: 24) กล่าวว่า การจัดการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) หมายถึง การจัดการตามมาตรฐานการดำเนินงานที่ถูกสร้างขึ้นจากข้อเท็จจริงที่ได้จากการสังเกตอย่างมีแบบแผน การทดลอง หรือการใช้เหตุผล

นักวิชาการที่สำคัญในแนวความคิดทางการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) มีดังนี้

Frederick Winslow Taylor

Taylor เป็นเจ้าของทฤษฎีการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) และได้รับการยกย่องให้เป็น “บิดาแห่งการบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ (Father of Scientific Management)” โดยเป็นผู้ค้นคว้าวิธีที่ดีที่สุด เพื่อให้บรรลุผลการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (ใช้ทรัพยากรต่ำสุด) โดยใช้หลักเหตุผลและวิทยาศาสตร์ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ความชำนาญในการทำงาน งานเขียนที่มีชื่อเสียงคือ หนังสือชื่อ Shop Management และ Principles of Scientific Management ซึ่งเป็นปรัชญาการบริหารจัดการที่สำคัญที่สุด โดยการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์จะให้ความสำคัญที่ผลผลิตของคนงานแต่ละคน โดย Taylor สังเกตเห็นว่า งานที่เขาทำอยู่ผลผลิตตกต่ำ (เสนาะ ตีเยาว์, 2544:46-47 และ วรรัตน์ เขียวไพรี, 2553 : 23-24) การทำงานของคนงานในโรงงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร และขาดมาตรฐานในการทำงาน คนงานจำนวนมากไม่ทำตามกฎที่โรงงานตั้งไว้ ละเลยหน้าที่ ทำให้ผลผลิตในแต่ละวันต่ำกว่าเป้าหมาย ส่งผลให้งานเสียหายมาก และเป็นงานที่ไม่มีระบบ ส่งผลให้การทำงานขาดประสิทธิภาพเขาจึงให้ความสนใจในการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต โดยผู้บริหารและฝ่ายแรงงานต้องอยู่ในงานและค่าตอบแทนที่เหมาะสม ซึ่งสิ่งจูงใจที่จะให้คนทำงาน คือ ค่าตอบแทน (อนิวัช แก้วจำนงค์ 2550:49-50) การทดลองของ Taylor ในการขนแร่เหล็ก ได้ผลสรุปการทดลองว่า คนงานแต่ละคนควรจะขนแร่เหล็กได้วันละ 47½ ตัน และปัญหาความเมื่อยล้าที่เกิดขึ้นจากการทำงานนั้น คนงานจะต้องมีเวลาพักจึงจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อของที่ยกมีน้ำหนักน้อยลงเวลาพักควรจะน้อยลง ส่วนในการศึกษาการทดลองการตัดแก้ว Taylor ได้ทดลองหาค่าตอบแทน

เกี่ยวกับคำถามว่า คนงานชั้นแรกจะทำงานได้มากต่อวันด้วยการใช้ปลั้วที่มีน้ำหนักร้อย 5,10,15,20,30,40 ปอนด์ ใช่หรือไม่ และปลั้วชนิดไหนที่ดีที่สุดสำหรับการทำงาน ความเร็วอย่างไรถึงจะใช้ในการที่จะสามารถตัดถ่านหินเข้าและออก ทำอย่างไรถึงจะใช้การหมุนปลั้วไปด้านหลังและด้านหน้าในแนวนอนแทนที่จะเป็นแนวตั้ง ผลจากการทดลองปรากฏว่า คนงานขนาดของปลั้ว วัตดู มีความสัมพันธ์ (Hellriegel, Jackson, Slocum, 2002:50)

Taylor จึงพัฒนาหลักการ 4 ข้อ ของการบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ หรือที่เรียกว่า วิธีที่ดีที่สุด (One Best Way) (Pamela S. Lewis, 2004:50) ดังนี้

1. พัฒนามาตรฐานของงาน (Development of work standards) พัฒนาระบบการทำงานเป็นแบบวิทยาศาสตร์ โดยการหาวิธีที่ดีที่สุด ผู้บริหารจะต้องทำการสังเกตและรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เพื่อค้นหาวิธีที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน (The One Best Way) ของแต่ละงานซึ่งจะต้องรวมถึงกฎของการเคลื่อนไหว การกำหนดมาตรฐานของงาน และสภาวะแวดล้อมของงานที่เหมาะสม

2. การคัดเลือกคนงาน (Selection of workers) โดยใช้หลักเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์ในการคัดเลือก ซึ่งเป็นการค้นหาความสามารถและข้อจำกัดของคนงานแต่ละคน หลังจากนั้นจึงให้โอกาสคนงานแต่ละคนได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อความก้าวหน้าในงานตามความจำเป็นต่อไป

3. การฝึกอบรมคนงาน (Training of workers) คนงานควรที่จะได้รับการฝึกอบรมในมาตรฐานของวิธีการผลิต

4. การสนับสนุนคนงาน (Support of workers) คนงานควรที่จะได้รับการสนับสนุนโดยมีการวางแผนงานเหล่านั้นสำหรับพวกเขาและเป็นวิธีที่เรียบง่ายที่พวกเขาสามารถทำได้

สิ่งสำคัญคือ การกำหนดอัตราค่าจ้างแบบรายชิ้น (A Piece Rate System) ซึ่งระบบการกำหนดอัตราค่าจ้างนี้ จำเป็นต้องกำหนดมาตรฐานของงานก่อน รวมทั้งการศึกษาเรื่อง Time and Motion Study เพื่อหาวิธีเคลื่อนไหวและการทำงานที่ดีที่สุดมาใช้ในการทำงาน ซึ่งเน้นลดการเคลื่อนไหวในการทำงานให้เหลือน้อย เขาเชื่อว่าการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากสถานที่ปฏิบัติการ จะทำให้สามารถค้นหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดได้เพียงวิธีเดียวได้ และยังได้เสนอหลักการการทำงานที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพโดยการจัดให้มีการจูงใจทางด้านผลตอบแทน เพื่อให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด และทำให้คนงานปฏิบัติงานตามคำสั่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงทำได้ โดยให้คนงานแต่ละคนได้รับค่าตอบแทนเป็นสัดส่วนโดยตรงกับผลผลิตแทนการจ่ายค่าแรงตามชั่วโมงที่ทำงาน เสนาเว ดิเยาวั ,2544:47) โดยการให้ผลตอบแทนนั้น จะต้องไม่ใช่ผลการตอบแทนที่ให้เฉพาะกับคนที่มียผลผลิตสูงหรือกับคนที่มียผลผลิตต่ำเท่านั้น ควรจะมีการกำหนดมาตรฐานของผลผลิตขึ้นสำหรับเป็นเครื่องวัด

ซึ่ง Taylor ได้กำหนดระบบการจ่ายผลตอบแทนเป็น 3 ระดับ คือ ต่ำกว่ามาตรฐานเท่ากับมาตรฐาน หรือสูงกว่ามาตรฐาน และผลตอบแทนที่จ่ายให้นี้ Taylor เชื่อว่าน่าจะเป็นเงิน ผลตอบแทนด้านการเงินซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ถ้าตอบแทนด้วยเงินจำนวนสูงที่เหมาะสมกับระดับของผลผลิตแล้ว คนงานจะเพิ่มผลผลิตมากขึ้น ในทางตรงกันข้าม ถ้าคนงานที่มีผลผลิตสูงเห็นว่าผลตอบแทนที่ได้รับเท่ากับคนงานที่มีผลผลิตต่ำแล้ว คนงานที่มีผลผลิตสูงจะลดผลผลิตของตนทันที (สมคิด บางโม, 2548 :185-186) และทั้งนี้ Taylor มีความเห็นว่า ค่าจ้างควรมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการผลิต ผู้บริหารไม่ควรจะรับประกันค่าจ้างต่อวัน โดยที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับผลผลิต (สมยศ นาวิกาน, 2545:15-16)

การให้ผลตอบแทนเป็นเงิน เพื่อจูงใจให้ขยันทำงาน อาจทำได้หลายวิธี ดังนี้ ค่าจ้างเงินเดือนสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป รางวัล (โบนัส) กรณีทำงานได้สูงกว่ามาตรฐาน เบี้ยขยัน เบี้ยเลี้ยงทำงานนอกสถานที่ ค่าล่วงเวลาเงินค่าเข้ากะ รางวัลสำหรับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร การเลื่อนเงินเดือนหรือค่าจ้างสำหรับผู้ขยันและมีผลงานดีมากกว่าคนอื่นๆ ที่ทำงานตามปกติ (สมคิด บางโม, 2548:186)

สรุปสาระสำคัญของแนวคิดนี้ คือ มุ่งให้ความสนใจที่การพัฒนาวิธีการที่ดีที่สุดขึ้นมาใช้กับการปฏิบัติงานแต่ละอย่าง การฝึกอบรมพนักงาน ผู้บริหารและพนักงานควรร่วมมือกัน เพื่อปฏิบัติงานตามวิธีการที่กำหนด และเงิน คือ หนทางแห่งการจูงใจคนทำงานให้ใช้ความสามารถของพวกเขาให้เต็มที่ (Pamela S. Lewis, 2004:51) รวมทั้งระบบการแยกชิ้นงานของแต่ละคนบนพื้นฐานของการจ่ายเงิน นอกจากหลักการแบบวิทยาศาสตร์แล้ว Taylor ยังให้ข้อคิดสำคัญที่เรียกว่าเป็นปรัชญาการจัดการ คือ การปฏิวัติจิตใจ (mental revolution) ซึ่งมีความเชื่อว่าการจัดการนั้นมิใช่ลักษณะเป็นศิลปะแต่เพียงอย่างเดียว แต่ยังมีลักษณะเป็นศาสตร์ที่มีหลักการมีความสัมพันธ์ในเชิงตรรกะที่นำมาศึกษาได้และมีความเชื่อว่า ความรู้ในศาสตร์การจัดการสามารถถ่ายทอดไปยังบุคคลรุ่นหลังๆ ได้ ดังนั้น คนเราจึงควรเปลี่ยนความคิดหันมาให้ความสำคัญต่อลักษณะซึ่งเป็นศาสตร์ของการจัดการ (สมพร เพ็ญจันทร์, 2547 : 17) ซึ่งแนวคิดของ Taylor มีประโยชน์สำหรับการทำงานในระดับล่างขององค์กรและเหมาะสำหรับผู้บริหารจัดการใช้ในการติดตามดูแลงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยผลที่ได้รับจากการศึกษาของ Taylor ยังมีอิทธิพลต่อระบบการผลิตและการจัดการและได้รับความนิยมน้อย่างกว้างขวาง เนื่องจากการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างคนและงาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการออกแบบกระบวนการทำงานให้มีความเหมาะสมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน เกิดความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization) รวมถึงมีการแบ่งงานกันทำ (Division Of Labor) ตามความชำนาญและเหมาะสมก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตและสามารถเพิ่มผลผลิตได้ในที่สุด (อนิวัช แก้วจางค์ 2550:52)

Frank,B. Gilbreth and Lillian,E.M. Gilbreth

ในปี ค.ศ.1895 Frank,B. Gilbreth ได้เป็นหัวหน้าผู้ควบคุมดูแลการสร้างอาคารของบริษัทและเป็นผู้รับเหมาก่อสร้าง ส่วน Lillian,E.M. Gilbreth เป็นนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมและได้รับการยอมรับว่าเป็นสุภาพสตรีคนแรกของการบริหารจัดการธุรกิจ (First Lady of Management) ทั้งสองได้นำแนวความคิดแบบวิทยาศาสตร์ของ Taylor ไปศึกษาเพิ่มเติม โดย Frank,B. Gilbreth ให้ความสนใจในประสิทธิภาพในการทำงาน ส่วน Lillian,E.M. Gilbreth ให้ความสนใจศึกษาลักษณะการทำงานของมนุษย์ ผลงานที่สร้างชื่อเสียง คือ การศึกษาความเคลื่อนไหวของการทำงาน (Motion Study) และเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งผลงานด้านเอกสารที่เด่นๆ คือ Concrete System ที่ตีพิมพ์ในปี 1908 และในปี 1917 ได้เขียนหนังสือชื่อ Applied Motion Study (ศิริพร,2543:37) จากผลการศึกษาการเคลื่อนไหวของแรงงานเรียงอิฐ และหาวิธีการกำจัดความสูญเสียดังกล่าวได้ถูกใช้เป็นรากฐานในการออกแบบงาน การกำหนดมาตรฐานของงานและค่าแรง เทคนิคนี้เรียกว่า การศึกษาการเคลื่อนไหว (Motion Study) โดยให้แนวคิดที่ว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติจะต้องค้นหาและปรึกษากันเพื่อหาวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดจากหลายแนวทาง โดยพยายามลดกฎข้อบังคับ ที่เป็นอุปสรรคต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องและสูงขึ้นอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับมาตรฐานของวิธีปฏิบัติงานให้มากที่สุด โดยมีสาระสำคัญอยู่ 3 ข้อ คือ ค้นหาและจำแนกประเภทวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด ลดกฎเกณฑ์การทำงานให้น้อยลง ประยุกต์กฎเกณฑ์นั้นเข้ากับมาตรฐานของวิธีปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มผลผลิต

แนวคิดใหม่ของ Frank,B. Gilbreth and Lillian,E.M. Gilbreth เรียกว่า หลักการประหยัดเวลาและกชเคลื่อนไหวร่างกายในการทำงาน โดยสรุปเป็นหลักการใช้อวัยวะของร่างกาย โดยการใช้มือและแขนให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ที่เป็นจังหวะในการเคลื่อนไหว การรู้จักเลือกใช้อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานอย่างเหมาะสม และจัดสถานที่ให้เหมาะสมกับงาน โดยให้มีความสะดวกและคล่องตัวในการทำงานของแรงงาน(อนิวัช แก้วจันทน์,2550:53) ซึ่งทั้งสองได้แยกปัจจัยที่จำเป็นต่อการทำงานของแรงงาน เช่น แสงสว่าง(Lighting) ความร้อน (Heating) และสีของผนัง (Color of Wall) รวมทั้งการออกแบบเครื่องมือในการทำงาน เพื่อลดความเมื่อยล้า แรง

กีดกันในการทำงาน ลดความสูญเสียเปล่าในการทำงาน แรงงานและความไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานให้หมดไป( อนิวัช แก้วจางค์ 2552:52 และศิริพร,2543:40)

กล่าวโดยสรุปทั้งสองคนได้ศึกษาเรื่องการเคลื่อนไหว ช่วยเพิ่มกำลังใจคนงาน และแสดงให้เห็นว่าฝ่ายจัดการได้ให้ความสำคัญกับคนงานรวมถึงเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงาน โดยจำกัดเวลาว่างของคนงานให้เหลือน้อยที่สุด และจำแนกงานทุกงานออกเป็น 5 ประเภท(อนิวัช แก้วจางค์ 2550:54) ดังนี้ การปฏิบัติงาน (Operation) การขนส่ง (Transportation) การตรวจสอบ (Inspection) การเก็บรักษา (Storage) การส่งมอบงาน (Delivery)

Henri L. Gantt

ผู้เสนอแนวคิดทางการจัดการที่เน้นการปฏิบัติ เพื่อค้นหาวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและได้เสนอหลักการที่ให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติมากที่สุด โดยมองคนงานในแง่ของความเป็นมนุษย์คนหนึ่งที่มีส่วนสำคัญสูงสุดในโรงงานมากกว่าที่จะมองว่าพวกเขาเป็นแค่เพียงคนงานที่ต้องทำงานให้กับโรงงานตามค่าจ้างที่ได้ตกลงไว้ โดยการกระตุ้นและมอบภาระหน้าที่ที่น่าสนใจและงานมีความท้าทาย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติอย่างถูกต้อง แต่ต้องมีการคำนึงถึงการฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติได้มีความรู้และความชำนาญที่สูงขึ้น เพื่อมีทัศนคติที่ดีต่องานจนเพิ่มผลผลิตให้สูงขึ้นได้ การมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบต้องชัดเจนเป็นธรรมและมีสัดส่วนที่สมดุลกัน รวมทั้งแผนงานและการควบคุม ซึ่งผู้บริหารจะต้องจัดแบ่งงานให้เกิดความเหมาะสมและง่ายต่อการปฏิบัติ และได้พัฒนาระบบการจ่ายค่าจ้างตอบแทนของงานและมีการจ่ายผลตอบแทนพิเศษเพิ่มขึ้น หากคนงานสามารถสร้างผลผลิตเพิ่มในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและให้ความสนใจในระบบการควบคุมสำหรับตารางการผลิต

Henri L. Gantt ได้ขยายแนวความคิดเดิมของ Taylor โดยสนใจพัฒนาการจัดการคนงานอย่างจริงจัง เนื่องจากการทำงานของ Gantt ต้องเผชิญกับปัญหาประสิทธิภาพการทำงานและความเป็นอยู่ของคนงานในระดับการปฏิบัติการ (Shop Floor) และ Gantt จะมองคนงานในความเป็นมนุษย์ (Humanistic) คนหนึ่งและมีส่วนสำคัญในการผลักดันให้เกิดผลสำเร็จ (อนิวัช แก้วจางค์, 2552:53) ทำให้ Gantt ศึกษาในส่วนที่ตัวเองสนใจ คือ (วรารัตน์ เจียวไพรี, 2553:24)

1. ระบบการจ่ายผลตอบแทนจูงใจ หมายถึง การให้โบนัสกับคนงานที่ใช้เวลาน้อยกว่ามาตรฐาน และยังให้โบนัสกับหัวหน้าคนงานที่ทำให้คนงานแต่ละคนใช้เวลาตามมาตรฐานและบวกด้วยโบนัสพิเศษกับหัวหน้าคนงาน หากคนงานทั้งหมดทำงานได้ตามมาตรฐาน

2. ตารางแกนต์ (Gantt Chart) หมายถึง ตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมการวางแผนงานกับระยะเวลาที่ใช้ทำให้ผู้บริหารเห็นความก้าวหน้าของงานและกิจกรรมที่จำเป็นเพื่อให้โครงการสำเร็จตามเวลา

3. ค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำเท่าเทียมกันทุกคนตามที่ได้มีการตกลงไว้ก่อนเริ่มงาน เพื่อเป็นหลักประกันว่า พวกเขาทุกคนจะได้รับผลตอบแทนจากการทำงานไม่ว่าเขาจะทำงานได้มากหรือน้อยตามเกณฑ์ที่กำหนด(อนิวัช แก้วจำนงค์,2552: 53)

Gantt ได้แต่งตำราที่มีชื่อเสียง คือ Work, Wages and Profits , Industrial Leadership และ Organizing for Work พิมพ์ใน ค.ศ.1919 และผลงานที่มีชื่อเสียงเป็นอย่างมาก คือ Gantt Chart ซึ่งเป็นระบบแผนภูมิที่มีการวางแผนและควบคุม (Chart System of Planning and Control) เป็นการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตารางแสดงเวลาการทำงานกับงานในแต่ละขั้น ตอน แผนภูมินี้ จะถูกนำมาใช้ควบคุมการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรม และยังมีผลงานการนำระบบงานและการจ่ายค่าตอบแทนตามจำนวนชิ้นงานที่ได้กำหนดไว้ เรียกว่า Task and Bonus System ซึ่งเป็นการให้โบนัส สำหรับผู้ที่ทำงานได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้และมีการลดค่าปรับของการทำงานที่ผิดพลาด แต่ได้รับความนิยมน้อยกว่า Gantt Chart (รัตนา อัครภูมิสุวรรณ,2547:7)

สรุป Gantt เชื่อมมั่นในแนวคิดการปฏิบัติการตามหลักวิทยาศาสตร์ เช่นเดียวกับ Taylor โดยคัดเลือกคนงานแบบวิทยาศาสตร์และการพัฒนาระบบจูงใจด้วยโบนัส เขาเน้นความต้องการและความสนใจทั้งฝ่ายบริหารและคนงาน การร่วมมือกันอย่างกลมกลืน ตลอดจนการสอนพัฒนาความเข้าใจของระบบในส่วนของคนงานและฝ่ายจัดการ และเห็นว่ามนุษย์เป็นส่วนสำคัญที่สุด (ศิริวรรณ เสรีรัตน์,2545:44) แต่แนวคิดของ Gantt ต่างจาก Taylor ตรงที่ Taylor มีแนวคิดว่าการทำงานของคนงาน หากใครทำงานมาก ก็จะได้รับผลตอบแทนมาก ใครทำงานน้อย ก็จะได้รับผลตอบแทนน้อย แต่แนวคิดของ Gantt นี้ จะจ่ายค่าตอบแทนจากการทำงานในอัตราค่าจ้างขั้นต่ำที่คนงานทุกคนควรจะได้รับเท่าเทียมกัน เพื่อเป็นหลักประกันว่าพวกเขาทุกคนจะได้รับผลตอบแทนจากการทำงานไม่ว่าเขาจะทำงานได้ตรงตามมาตรฐานหรือไม่ก็ตาม(อนิวัช แก้วจำนงค์,2550:55)

### แนวความคิดหลักการบริหาร (Administrative principles)

แนวความคิดนี้เน้นการเพิ่มประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร โดยปรับปรุงกระบวนการบริหาร และหลักการบริหารจะมุ่งให้ความสำคัญกับผู้บริหารและรูปแบบการดำเนินงาน ซึ่งแนวคิดนี้เกิดจากความพยายามของนักคิดและนักวิชาการที่คิดค้นกำหนดหลักการบริหารให้ชัดเจน คือ การริเริ่มกำหนดกิจกรรมหลักในองค์กรธุรกิจ หน้าที่ทางการจัดการ คุณลักษณะของผู้จัดการ และหลักการจัดการ(สาคร สุขศรีวงศ์, 2553: 47)

Pamela S. Lewis (2004:51) กล่าวว่า หลักการบริหาร (Administrative principles) หมายถึง มุมมองของการจัดการที่ให้ความสำคัญกับผู้บริหารและลักษณะรูปแบบของพวกเขา

Hellriegel,Jackson,Slocum (2002:51) กล่าวว่า หลักการบริหาร (Administrative principles) จะมุ่งให้ความสนใจกับผู้จัดการและรูปแบบพื้นฐานของวัตถุดิบ ซึ่งนักวิชาการที่สำคัญในแนวความคิดหลักการบริหาร (Administrative principles)

### Henri Fayol

Henri Fayol เป็นผู้ที่มีความสำคัญมากที่สุดทางด้านการจัดการ โดยให้ความสนใจศึกษาถึงหน้าที่ของผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารจะต้องปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของทั้งผู้ร่วมงานและผลจากการปฏิบัติงานอีกด้วย ผลงานของFayol ได้รับการยอมรับว่าเข้ามาเสริมกับแนวความคิดของTaylor ตรงที่ Taylor ให้ความสำคัญกับการจัดการในระดับปฏิบัติการ สนใจการวิเคราะห์ลักษณะของงาน ส่วน Fayol จะเน้นการจัดการในระดับสูง งานของFayol ได้พิมพ์เป็นภาษาฝรั่งเศสในปี1916 ภายใต้อีกชื่อว่า “Administration industrielle generate”(General and industrial Management) ต่อมาได้มีการแปลเป็นภาษาอังกฤษในปี 1929 (พยอม วงศ์สารศรี ,2548:47) ทั้งนี้Henri Fayol ได้รับการยอมรับว่าเป็น ‘บิดาแห่งทฤษฎีการจัดการแนวใหม่’ ซึ่งเป็นแนวความคิดในระดับผู้บริหารระดับสูง(Koontz และ Wehrich,1988:30 อ้างถึงใน รัตนา อัทธภูมิ สุวรรณ ,2547:7) โดยสาระสำคัญของการจัดการคือ แนวคิดเกี่ยวกับหน้าที่การบริหาร ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ5 ประการ (John R. Schermerhorn ,JR.,2008:62) อันได้แก่

Planning (การวางแผน) หรือ Foresight เป็นการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการผลิตขององค์กร

Organizing (การจัดองค์กร) เป็นการจัดโครงสร้างของงานและมีการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในแผนกต่างๆ

Commanding (การบังคับบัญชา) เป็นการกำหนดหรือวางหลักเกณฑ์ในการบังคับบัญชา ซึ่งมีสาระสำคัญ คือ ต้องรู้จักตนเองเป็นอย่างดี จัดคนที่ไว้สมรรถภาพ มีความชำนาญในการประสานงานและประสานกิจกรรมของหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน ทำตนเองเป็นตัวอย่างมีการควบคุมการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และให้มีการประชุมร่วมกันในหน่วยงาน การบังคับบัญชาสั่งการจะทำได้เพียงใดขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาที่จะต้องกระทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดี มีความเข้าใจคนงาน ติดต่อสื่อสารผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด หากโครงสร้างตรงส่วนใดไม่เหมาะสมก็ปรับปรุง แต่ถ้าคนงานไม่มีประสิทธิภาพการทำงาน ก็ควรไล่ออกจากงาน เพื่อปรับปรุง

Co-ordinating (การประสานงาน) เป็นการกำหนดภาระหน้าที่แผนกต่างๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับงานของทุกคนให้ประสานและเข้ากันได้ โดยร่วมมือร่วมใจ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

Controlling (การควบคุม) การกำกับกิจกรรมการผลิตหรือให้บริการที่ทำให้เป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้

นอกจากนี้ Henri Fayol ยังได้เสนอแนวทางและหลักเกณฑ์ของการบริหารจัดการ (General principles of management) ซึ่งจะยึดหยุ่นและปรับใช้ได้กับทุกเงื่อนไขและพิจารณาจุดเริ่มต้นสำหรับผู้จัดการที่หาคำตอบเกี่ยวกับการปฏิบัติของผู้จัดการ เรียกว่า หลักการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผลของFayol (Fayol's principles of effective management) ที่สำคัญไว้ 14 ข้อ (Pamela S. Lewis,2004:52) ดังนี้

1.อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ(Authority Responsibility) เป็นสิ่งที่แยกจากกันมิได้ ผู้ที่มีอำนาจหน้าที่นั้น จะต้องมีความรับผิดชอบต่อผลงานที่ตนได้ออกคำสั่งไป และผู้ปฏิบัติที่รับผิดชอบในงานใดก็ตามจะต้องมีอำนาจและหน้าที่ในการปฏิบัติด้วย เพื่อให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงได้

2.หลักการที่มีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว(Unity of Command) ผู้ปฏิบัติงานกิจกรรมใดๆ ควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว เพื่อป้องกันมิให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลากรในองค์กร

3.หลักของการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Unit of Direction) คือ กิจกรรมของกลุ่มที่มีเป้าหมายเดียวกันควรจะต้องดำเนินไปในทิศทางเดียวกันตามหน้าที่ที่กำหนดไว้

4.หลักการธำรงค์ไว้ซึ่งสายงาน(Scalar Chain) คือ สายการบังคับบัญชาจากระดับสูงมายังระดับล่างตามหลักการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวและช่วยให้เกิดระเบียบในการส่งต่อข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน

5.หลักการแบ่งงานกันทำ(Division of work) คือ การแบ่งงานกันทำตามความถนัด ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามหลักการของการใช้ประโยชน์จากแรงงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ตลอดจนได้รับผลผลิตเพิ่มขึ้น เนื่องจากการลดเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลงและเพิ่มทักษะของการทำงานให้สูงขึ้น

6.หลักการเกี่ยวกับระเบียบวินัย (Discipline) ระเบียบวินัยในการทำงานนั้นเกิดจากการปฏิบัติตามข้อตกลง ทั้งนี้ โดยมุ่งเน้นที่จะก่อให้เกิดความเคารพ เชื่อฟัง และทำงานตามหน้าที่ด้วยความตั้งใจ

7.หลักการถือประโยชน์ส่วนรวมเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตัว (Subordination of Individual Interest to The General Interest) ซึ่งหลักการนี้ถือว่า ส่วนรวมย่อมสำคัญกว่าส่วนบุคคล เพื่อที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่มนั้น

8.หลักการให้ประโยชน์ตอบแทน (Remuneration) การจ่ายผลตอบแทนด้วยความยุติธรรมและเกิดความพึงพอใจแก่ทั้งสองฝ่าย คือฝ่ายนายจ้างก็จ่ายลูกจ้าง

9.หลักการรวมอำนาจไว้ส่วนกลาง(Centralization) ในการบริหารงานควรมีการรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลางและเมื่อความรับผิดชอบได้ถูกมอบหมายให้แก่ผู้บริหารแล้ว อำนาจหน้าที่จะต้องมอบหมายไปด้วย เพื่อให้สามารถควบคุมงานต่างๆขององค์กรไว้ได้อย่างเหมาะสม

10.หลักความมีระเบียบเรียบร้อย(Order) โดยถือว่าทุกคนในองค์กรจะต้องมีระเบียบและรู้ตำแหน่งหน้าที่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร รวมทั้งการกำหนดขอบเขตของงานที่ชัดเจน

11.หลักความเสมอภาค (Equity) ผู้บริหารต้องยึดหลักความยุติธรรมเป็นหลักปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน เพื่อให้ได้มาซึ่งความจงรักภักดีและการอุทิศตนเพื่องาน

12.หลักความมั่นคงในงาน(Stability of Tenure) ผู้บริหารและคนงานต่างต้องใช้เวลาระยะหนึ่ง เพื่อการเรียนรู้งาน การให้คนงานออกจากงานกลางคัน ย่อมเป็นการสิ้นเปลือง ดังนั้นผู้บริหารที่ดี ควรให้เวลาในการเรียนรู้งาน เพื่อลดปัญหาด้านการปรับตัวของคนงาน

13.หลักความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) โดยผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของตนเองในการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาขององค์กร จะทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกถึงความมีส่วนร่วม ความเป็นเจ้าขององค์กรและรับผิดชอบต่อผลงาน

14.หลักความสามัคคี(Esprit de Corps) เน้นการทำงานเป็นกลุ่มและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จะช่วยส่งเสริมให้การทำงานเป็นคณะทำงานและสมาชิกทุกคนสามารถปฏิบัติงานสู่เป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หลักการส่วนใหญ่จะเน้นความสำคัญในการรวมอำนาจและการแบ่งหน้าที่ตามความชำนาญเฉพาะด้าน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานเพราะการบรรยายลักษณะงานที่ชัดเจนจะช่วยให้เกิดความเข้าใจในหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน ทำให้คนงานทำงานได้ดีและมีประสิทธิภาพ

สรุป แนวคิดของ Fayol จะเน้นด้านการจัดการสำหรับผู้บริหาร ซึ่งเป็นหลักการที่จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ

Gulick,Luther.and Lyndall F.Urwick

Gulick,Luther.and Lyndall F.Urwick มุ่งศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์กร โดยได้เสนอหลักการในการจัดโครงสร้างขององค์กรที่ผู้บริหารควรนำมาใช้ คือ หลักเกี่ยวกับการแบ่งงานกันทำการประสานงาน การจัดแผนงาน โดยอาศัยเกณฑ์การแบ่งงานตามวัตถุประสงค์ กระบวนการบุคลากร สถานที่ และหลักการเกี่ยวกับหน่วยช่วยอำนวยความสะดวก กล่าวคือ ในผลงานของเขาได้มีการแจกแจงข้อดีข้อเสียเกี่ยวกับการใช้วิธีการแบ่งงานและวิธีการประสานงานในองค์กรตามวิธีต่างๆ การใช้หน่วยงานหลักและหน่วยช่วยอำนวยความสะดวกให้เกิดประโยชน์สูงสุดรวมทั้งการจัดช่วงการบังคับบัญชาที่ดีที่สุดและประโยชน์ของการแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้านอีกด้วย ส่วนในด้านการจัดโครงสร้างขององค์กรเพียงอย่างเดียวนี้ ไม่เป็นการประกันถึงการมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นจึงจะต้องมีการพัฒนาเทคโนโลยีที่จะเข้ามาช่วยให้บุคลากรเกิดความดีใจและเกิดความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกันในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและเสนอแนะว่าจะต้องให้ความสำคัญกับหน้าที่การบริหารงานบุคคล เช่นการคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ การทำให้บุคลากรรู้สึกกว้างขวางนั้นเป็นอาชีพอย่างหนึ่ง ซึ่งสามารถที่จะก้าวหน้าต่อไปได้และการทำให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มใจ

Gulick,Luther. And Lyndall F.Urwick ได้เสนอแนวคิดใหม่ โดยเขียนเป็นหนังสือตีพิมพ์ในชื่อว่า “Science of Administration”หรือศาสตร์ในการบริหาร หนังสือเล่มนี้ได้กล่าวถึง POSDCORB ดังนี้

P =Planning (การวางแผน) เป็นการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ดังนั้น องค์กรจึงควรดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งล่วงหน้าเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติแก่บุคคลในองค์กร

O =Organization (การจัดองค์กร) เป็นการจัดแบ่งงานตามตำแหน่งต่างๆในโครงสร้างองค์กร โดยจัดแบ่งงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบทั้งในสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษา

S =Staffing (การจัดคนเข้าทำงาน) เกี่ยวข้องกับการจัดวางคนเข้าทำงานของผู้บริหาร การจัดการต้องมีภาวะผู้นำและใช้อำนาจหน้าที่โดยคำนึงถึงหลักการกระจายอำนาจ

D =Directing (การอำนวยการ) เป็นการมอบหมายงานให้บุคคลในองค์กรทำ โดยกระตุ้นหรือชักจูงพวกเขาให้ทำงานให้เป็นผลสำเร็จ

Co =Coordinating (การประสานงาน) เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานในองค์กร เพื่อให้ทุกคนปฏิบัติงานในหน้าที่และความรับผิดชอบได้ทั้งระดับบนและระดับล่าง

R =Reporting (การรายงาน) เป็นการนำเสนอผลงานที่ได้จัดทำไว้แล้วหรือเป็นการแสดงความคืบหน้าของการปฏิบัติงานในหน้าที่และความรับผิดชอบทั้งในระดับบริหารและปฏิบัติการ โดยผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องรายงานผลการทำงานที่ได้รับมอบหมายต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับ

B =Budgeting (การงบประมาณ) เป็นการจัดทำรายจ่ายประจำปี ซึ่งเป็นงบประมาณของหน่วยงานต่างๆ ที่ได้นำไปใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่และความรับผิดชอบ

สรุป Gulick,Luther.,&Lyndall F.Urwick ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานซึ่งกระบวนการนี้เรียกว่า POSDCORB

#### แนวความคิดการจัดการระบบราชการ(Bureaucratic Management)

John R. Schermerhorn ,JR(2008:63 ) กล่าวว่า การจัดการระบบราชการ(Bureaucratic Organization) หมายถึง หลักเหตุผลและรูปแบบประสิทธิภาพขององค์กรที่สร้างขึ้นตามหลักเหตุผล คำสั่ง และอำนาจหน้าที่ที่ถูกต้องตามกฎหมาย

Pamela S. Lewis (2004:53) กล่าวว่า การจัดการระบบราชการ (Bureaucratic Organization) หมายถึง มุมมอง ที่สนใจของการจัดการที่ให้ความสำคัญกับทุกอย่างในระบบขององค์กร นักวิชาการที่สำคัญใน แนวความคิดการจัดการระบบราชการ(Bureaucratic Management)

Max Weber

เจ้าของทฤษฎีระบบราชการ (Bureaucracy) ได้ทำการศึกษาระบบโครงสร้างขององค์กร โดยศึกษาการทำงานภายในองค์กรและ โครงสร้างของสังคมโดยรวม เขาเชื่อว่าจะใช้องค์กรระบบราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยเฉพาะกับองค์กรที่มีโครงสร้างขนาดใหญ่ มีความซับซ้อนของงานมาก และใช้ในการจัดการ โครงสร้างองค์กรและลบล้างปัญหาของการจัดการองค์กร หนังสือที่พิมพ์ครั้งแรก ชื่อBureaucracy ในปี ค.ศ.1921 เป็นภาษาเยอรมัน และพิมพ์เผยแพร่ในอเมริกาในปี ค.ศ.1947 ซึ่งสาเหตุที่เขาศึกษาเรื่องนี้ เพราะช่วงที่เขาเติบโตขึ้น องค์กรในประเทศแถบยุโรปมีการบริหารงานลักษณะครอบครัว พนักงานให้ความจงรักภักดีในตัวบุคคลมากกว่าภารกิจขององค์กร ทรัพยากรถูกใช้ไปตามความต้องการของบุคคลมากกว่าเป้าหมายขององค์กร พนักงานใช้ทรัพยากรขององค์กร เพื่อผลประโยชน์ของตนเองมากกว่าสนองความต้องการของลูกค้า(วรารัตน์ เขียวโพธิ์,2553:26-28)

การบริหารจัดการระบบราชการ จะให้ความสนใจในระบบทั้งหมดทุกขององค์การและเป็นพื้นฐานในบทบาทหน้าที่ การควบคุมและวิธีการดำเนินงาน คือ องค์การที่การแบ่งลำดับชั้น และมีความชัดเจนในการแบ่งแผนก แบ่งฝ่าย

สำหรับลักษณะองค์การในความคิดของ Max Weber มีดังนี้ (Pamela S. Lewis, 2004: 53-54)

การแบ่งหน้าที่ แบ่งงานชัดเจน (Division of labor) จะต้องมีการกำหนดหน้าที่แยกจากกันตามความชำนาญเฉพาะด้านในแต่ละคน

มีการกำหนดลำดับชั้นของอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน (Hierarchy of authority) ซึ่งจะแสดงการแบ่งระบบของอำนาจหน้าที่ลดหลั่นจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่าจะรับคำสั่งจากผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่า

การมีกฎระเบียบและวิธีการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ (Rules and procedures) กฎระเบียบจะถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อกำกับหรือเป็นแนวทางให้พนักงาน และนำไปสู่การประสานงานและทำงานภายใต้ระบบเดียวกัน

ไม่เลือกปฏิบัติ (Impersonality) กฎ ระเบียบขององค์การจะต้องใช้กับพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ไม่เลือกปฏิบัติ

การคัดเลือกพนักงานและการสนับสนุน (Employee selection and promotion) พนักงานทั้งหมด คือ คนที่ถูกคัดเลือกเบื้องต้นเกี่ยวกับความสามารถในด้านเทคนิคและเป็นพื้นฐานของการสนับสนุนความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของพวกเขา

สรุป แนวคิดระบบราชการของ Max Weber จะให้ความสำคัญกับการจัดการในองค์การ และมีลักษณะกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน คือ การแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจน การกำหนดลำดับชั้นของการบังคับบัญชา การมีระเบียบและวิธีการปฏิบัติงานเป็นทางการ

จากการศึกษาแนวความคิดการจัดการสมัยดั้งเดิม (Classical Management Perspectives) ทำให้ผู้วิจัยสรุปได้ว่า แนวความคิดการจัดการสมัยดั้งเดิมจะให้ความสำคัญกับการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์การ เพื่อเพิ่มผลผลิตให้มากขึ้น โดยการหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดและหลักการสำคัญของแนวคิดนี้ คือ องค์การทุกองค์การจะต้องกำหนดกระบวนการบริหารขึ้นมาอย่างมีเหตุผลและทุกคนต้องทำตามกระบวนการนั้นเหมือนกันทุกคน (เสนาะดิเขาว์, 2544: 46) ซึ่งแนวทางการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพตามแนวความคิดการจัดการสมัยดั้งเดิม (Classical Management Perspectives) ขึ้นอยู่กับ ค่าตอบแทน การกำหนดวิธีการทำงาน การแบ่งงานกันทำ การคัดเลือกพนักงานและการฝึกอบรม การบังคับบัญชา การทำงานตามหน้าที่ ความใกล้ชิดสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ลักษณะท่าทางในการทำงานที่

ถูกต้อง ซึ่งลดการเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็น ทำให้ลดระยะเวลาและความเมื่อยล้า การเลือกใช้อุปกรณ์ในการทำงาน การกำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำ ตารางเวลาในการทำงาน การให้โบนัส ทำให้ผู้วิจัยนำมาปรับปรุงเพื่อสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาและแบ่งเป็นหัวข้อรายด้านได้ดังนี้

1. ด้านค่าตอบแทน ได้แก่ เงินเดือน โบนัส เงินพิเศษ เพราะมนุษย์ย่อมต้องการผลตอบแทนจากการปฏิบัติงาน ซึ่งผลตอบแทนในสมัยโบราณอาจเป็นอาหารเพื่อการดำรงชีวิตแต่เมื่อระยะเวลาผ่านไปก็เปลี่ยนเป็นการใช้เงินตราเป็นค่าตอบแทน ฉะนั้นค่าตอบแทนจึงเป็นสิ่งตอบแทนการกระทำนั้นๆ และมีผลกระทบโดยตรงต่อการทำงาน ทำให้ผลงานที่บุคคลกระทำนั้นมีความคุณภาพหรือไม่มีคุณภาพก็เป็นไปได้ ฉะนั้นผู้บริหารต้องตระหนักถึงผลกระทบโดยตรงของค่าตอบแทนกับงานนั้นๆ ซึ่งค่าตอบแทนที่เหมาะสม ยุติธรรม จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งก่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงานและทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในส่วนของค่าตอบแทนที่กำหนดไว้ต้องสัมพันธ์กับค่าตอบแทนในตลาดแรงงาน เพราะค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์กับผลงานที่ทำได้ จึงเป็นเครื่องมือที่จะทำให้พนักงานมีความตั้งใจ เสียสละ และทำงานได้เต็มความสามารถ(วิภาดา,2546 : 10-11) และค่าตอบแทนถือเป็นรางวัลตอบแทนทั้งหมดที่พนักงานได้รับโดยการแลกเปลี่ยนกับการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัสหรือรางวัลหมาจ่า และผลประโยชน์อื่นๆ หรือค่าใช้จ่ายที่องค์กรจ่ายให้แก่บุคคลากรในรูปของเงินเดือนหรือค่าจ้าง เพื่อตอบแทนในการปฏิบัติหน้าที่ (สมพงษ์ อ่างถึงในจินตนา , 2541 ; 11) ซึ่งการจ่ายค่าตอบแทนมีวิธีการ (กิ่งพร,2541 : 5) ดังนี้

การจ่ายค่าตอบแทน โดยดูตามระยะเวลาการทำงานที่เพิ่มขึ้น พนักงานจะได้รับค่าจ้างโดยใช้พื้นฐานด้านเวลาที่ใช้ในการทำงาน เช่น คนงานที่ใช้แรงงานจะได้รับการจ่ายค่าจ้างเป็นรายชั่วโมง ส่วนพนักงานจะได้ค่าตอบแทนในรูปของเงินเดือน

การจ่ายค่าตอบแทน โดยดูจากผลการปฏิบัติงาน เป็นการจ่ายค่าตอบแทนโดยดูตามจำนวนชิ้นงาน หากพนักงานผลิตชิ้นงานได้เกินมาตรฐานที่กำหนดไว้จะได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น

2. ด้านโครงสร้างองค์กร ได้แก่ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ในการทำงาน การแบ่งงานกันทำ การควบคุม การบังคับบัญชา ซึ่งโครงสร้างองค์กรเป็นแบบแผนที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ และเป็นการกำหนดกลุ่มงานระบบการติดต่อสื่อสาร ภารกิจหน้าที่ขององค์กร การแบ่งงานกันทำโดยการแบ่งงานให้แก่แต่ละคนรับผิดชอบอย่างเป็นกิจจะลักษณะ ความสัมพันธ์ของการบังคับบัญชา รวมถึงเรื่องของอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ช่วงของการควบคุม คือ สิ่งที่แสดงให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเพียงไร ระดับการบังคับบัญชา การประสานงานระหว่างหน่วยงาน(ศิริอร ชันรหัตต์, 2544: 29 และวิทยา ด้านธีรารังกุล 2546: 172)

การศึกษาแนวความคิดทางการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Management)

ทฤษฎีนี้พัฒนามาจากแนวความคิดของการศึกษาการจัดการสมัยดั้งเดิม (Classical Management Approach) โดยปัจจัยตัวบุคคลในการทำงานเริ่มมีความสำคัญมากขึ้นนับตั้งแต่ปี.ศ. 1920 เป็นต้นมา ทำให้ผู้บริหารหันมาสนใจเรื่องของคน หรือพฤติกรรมของคน แนวคิดทางการบริหารทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) หรือการบริหารแนวพฤติกรรม (Behavioral Approach) หรือพฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavioral) แนวคิดนี้มีสมมุติฐานว่ามนุษย์เป็นสังคมและมีความต้องการให้ความคิดของตัวเองเป็นจริง ซึ่งเน้นการจูงใจ ความเป็นผู้นำ การทำงานเป็นทีมและการบริหารการขัดแย้งในการบริหารงาน (เสนาะ ตีเยาว์, 2544:50) ในยุคนี้มุ่งศึกษาในด้านปัญหาด้านการจูงใจการทำงานให้คนงานยินยอมปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ การควบคุมเป็นต้น ส่วนปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การถูกให้ความสำคัญรองลงมา นอกจากนี้ภาวะที่องค์การไม่สามารถใช้ประโยชน์จากเครื่องจักรได้เต็มกำลังการผลิต เกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ทำให้องค์การหันไปผลิตสินค้าชนิดอื่นเพิ่มมากขึ้น ซึ่งเมื่อยุคนี้มีความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี ทำให้ลักษณะงานสมัยนี้ต้องการความคิดสร้างสรรค์ในส่วนของบุคลากรมากขึ้น การศึกษาพฤติกรรมองค์การจะมีส่วนช่วยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

John R. Schermerhorn, JR. (2008:64-65) กล่าวว่าใน ค.ศ. 1920 เป็นยุคที่การจัดการได้มุ่งเน้นถึงการให้ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงงาน การศึกษาที่มีชื่อเสียงคือ การศึกษาที่ฮอว์ธอน (Hawthome Study) และแนวคิดนี้ มุ่งให้ความสนใจเกี่ยวกับบุคคลที่มีความต้องการทั้งทางด้านสังคมและตนเองที่มุ่งที่จะสร้างความพึงพอใจที่ได้มีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับผู้อื่น มีปฏิริยาต่อแรงกดดันของผู้ร่วมงาน ฉะนั้นแนวคิดนี้จึงมีการตั้งสมมุติฐานว่า มนุษย์ คือ มีความต้องการสังคมและความสำเร็จ และแนวคิดนี้ยังศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม “มนุษย์” ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกขององค์กร ความรู้สึกและความคาดหวังของคนงาน ตลอดจนเป้าหมายและแรงจูงใจในการทำงานของคนงาน (สาคร สุขศรีวงศ์, 2553:49)

Elton Mayo (ค.ศ.1880-1949)

Mayo เป็นผู้ที่มีความคิดเห็นขัดแย้งกับนักทฤษฎียุคดั้งเดิม โดย Mayo เป็นนักสังคมวิทยา ทำงานอยู่ฝ่ายการวิจัยอุตสาหกรรมของฮาร์วาร์ด และได้ชื่อว่าเป็นบิดาของการจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์ โดยได้ร่วมกับเพื่อนชื่อ John Dewey, Kurt Lewin, F.J. Roethlisberger และ W.J. Dickson (พยอม วงศ์สารศรี, 2548:51) ได้ทำการศึกษาที่เมือง Hawthorne ที่โรงงานในบริษัท เวสเทิร์นอิเล็กทริก ที่ตั้งอยู่เมืองชิคาโก ประเทศสหรัฐอเมริกาในปี ค.ศ. 1924-1932 ภายใต้การสั่งการของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด โดยมีจุดประสงค์ของการศึกษาถึงผลกระทบต่อความเป็นอยู่ ความเหนื่อยล้าและเงื่อนไขการทำงานทางกายภาพที่มีต่อคนงานและผลผลิตของพวกเขา รวมทั้งต้องการ

จะเพิ่มยอดขายหลอดไฟ ซึ่งมีคนงานทั้งหมด 4000 คน และ Elton Mayo เป็นหัวหน้าคณะวิจัย และได้เข้ามาทำการศึกษาในระหว่างการทดลองที่ 2 เพื่อมาค้นหาสาเหตุที่แท้จริง

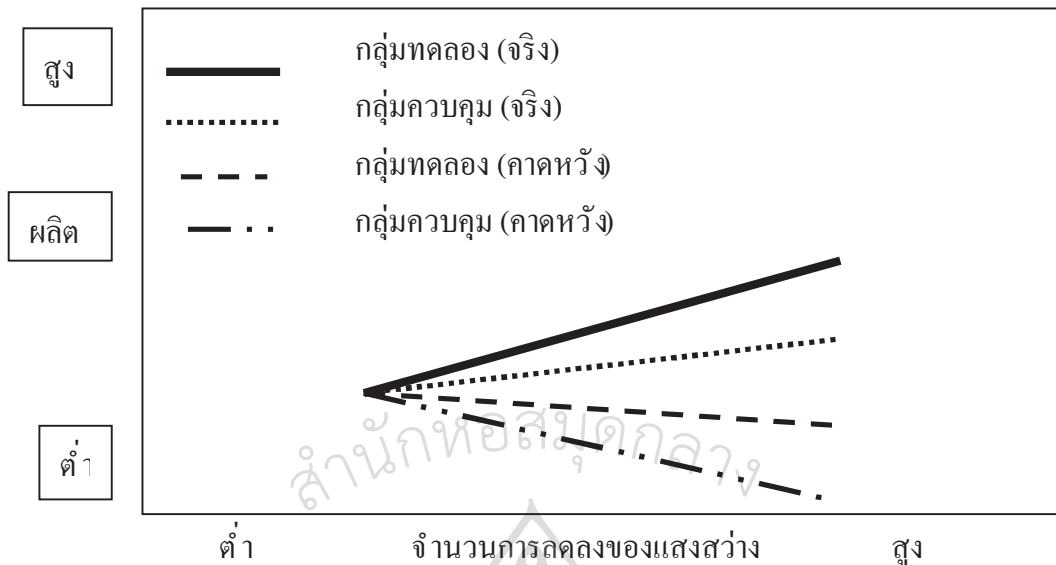
โดยแบ่งการศึกษาทดลองที่เมือง Hawthorne แบ่งออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ Room Studies ทำการทดลองระหว่างปี ค.ศ.1924-1927 เป็นการศึกษาผลกระทบของแสงสว่างต่อผลผลิตของพนักงาน โดยแบ่งพนักงานออกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรกเรียกว่า กลุ่มทดลอง (experimental group) จะทำงานภายใต้ระดับของแสงสว่างที่เปลี่ยนแปลง ส่วนกลุ่มที่สอง เรียกว่า กลุ่มควบคุม (control group) เป็นกลุ่มที่ใช้เปรียบเทียบกับกลุ่มแรก โดยทำงานในพื้นที่ที่แยกออกไป แต่อยู่ภายใต้ระดับแสงสว่างที่คงที่ตลอดเวลา ผลการทดลอง คือ แสงสว่างที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงไม่ได้มีความสัมพันธ์หรือส่งผลกับผลผลิตของบุคคล แต่ผลผลิตจะลดลงเฉพาะเมื่อแสงสว่างถูกทดลองจนถึงระดับที่เป็นอุปสรรคต่อการมองเห็นของบุคคลเท่านั้น ทำให้เรียกว่าเป็นปรากฏการณ์ฮอว์ธอร์น (Hawthorne Experiments)

Interviewing Studies ในการทดลองครั้งนี้ได้ให้ Elton Mayo และคณะ ทำการทดลองระหว่างปี ค.ศ.1927-1933 โดยการศึกษาพฤติกรรมการทำงานของกลุ่มพนักงานหญิง 5 คน ในห้องประกอบอุปกรณ์รับส่งคลื่นวิทยุ พนักงานถูกแยกออกมาทำงานในห้องต่างหากจากพนักงานอื่นๆ เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถเปลี่ยนเงื่อนไขต่างๆ ของการทำงานและประเมินผลได้ โดยผู้วิจัยได้เปลี่ยนตัวแปร คือ ไม่มีหัวหน้าอย่างเป็นทางการและพนักงานจะได้รับสิทธิพิเศษในการทำงาน เช่น สามารถออกจากที่ทำงานได้โดยไม่ต้องขออนุญาต การปรับเปลี่ยนค่าแรง การจัดหาอาหารกลางวันให้ฟรี หรืออยู่ภายใต้ที่พวกเขากำหนด การทดลองนี้ใช้เวลา 2 ปี ผลการทดลอง คือ ตัวแปรหรือปัจจัยทางกายภาพที่ทำการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสำคัญในระดับต่ำต่อพนักงาน หรือไม่มีความแตกต่างกับผลการทดลองในระยะแรก แต่การกระทำของผู้วิจัยที่มีส่วนต่อพฤติกรรมของพนักงาน คือ การสร้างรูปแบบการบังคับบัญชาและการเอาใจใส่ในตัวพนักงาน (เป็นสิ่งที่ไม่ได้เปลี่ยนแปลงตลอดการทดลอง) การที่มีนักวิจัยมาคอยดูแล ทำให้พนักงานรู้สึกดีที่มีคนมาเอาใจใส่และรู้สึกเป็นคนสำคัญ จึงให้ความร่วมมือทำงาน เพราะเป็นสิ่งที่พวกเขาคิดว่า นักวิจัยคาดหวังไว้ ทำให้เรียกว่าผลกระทบฮอว์ธอร์น (Hawthorne Effect) เป็นผลกระทบที่มาจากนักวิจัยแทนที่จะมาจากตัวแปรต่างๆ ที่ใช้ในการทดลอง และสิ่งที่นักวิจัยค้นพบได้ คือ ทักษะของพนักงานที่มีต่อผู้บังคับบัญชามีผลกระทบต่อระดับผลงาน ผู้บริหารจึงควรจะได้รับการศึกษาให้เข้าใจในหลักการข้อนี้ด้วย และ Elton Mayo ได้สอบถามคนงานหญิงในกลุ่มทดลอง และได้สรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสนใจของคนงาน คือ ขนาดของกลุ่มทำงานมีขนาดเล็ก การควบคุมดูแลเอาใจใส่เป็นอย่างดีจากหัวหน้างาน ค่าจ้างที่ได้รับเพิ่มขึ้น

Observational Studies สังเกตพฤติกรรมของกลุ่มพนักงานชายที่ประกอบอุปกรณ์สลับสายโทรศัพท์ในห้องทดลอง จำนวน 14 คน มีการทำงานโดยแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบแยกจากกัน อย่างชัดเจน พนักงานกลุ่มนี้ได้รับค่าจ้างในลักษณะจูงใจตามผลงาน คือ ค่าจ้างจะสูงขึ้น ถ้าผลิตได้มากขึ้น ผู้วิจัยคาดว่าจะทำให้ได้ผลผลิตมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่ผลการทดลองพบว่า ผลงานอยู่ในระดับคงที่ และพบว่ากลุ่มพนักงานมีพฤติกรรมในการกำหนดบรรทัดฐาน(norm) ที่เกี่ยวกับการจำกัดผลผลิตของตนเพื่อป้องกันตนเองจากความไม่พอใจของกลุ่ม พนักงานที่ผลิตมากเกินไปเป็นพวกเกินหน้าเกินตา คือ พวกถ่วงความเจริญ (Rate Chiselers) จะถูกลงโทษทางสังคมจากสมาชิกคนอื่นๆ ในกลุ่ม ผลการทดลอง คือ พวกเกินหน้าเกินตา หรือพวกถ่วงความเจริญต่างส่งผลเสียต่อกลุ่มทั้งสิ้น เพราะพวกที่ผลิตเกินหน้าเกินตาจะทำให้ผู้บริหารเพิ่มมาตรฐานจำนวนผลผลิตให้สูงขึ้น ส่วนพวกถ่วงความเจริญจะกินแรงเพื่อนร่วมงาน บรรทัดฐานของกลุ่มจึงเป็นไปเพื่อควบคุมสมาชิกทั้งสองกลุ่ม เพื่อมุ่งความปรองดองและระดับผลผลิตของกลุ่มที่คิดว่าเหมาะสม แม้ว่าบางครั้งจะไม่ใช่อัตราผลผลิตที่ผู้บริหารต้องการและพนักงานบางคนจะต้องยอมเสียสละรายได้ที่เพิ่มขึ้น หากผลิตมากกว่าระดับที่กำหนดก็ตาม กลุ่ม จึงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าอิทธิพลของผู้บริหาร

ผลจากการศึกษาที่ฮอธอร์นชีว์ให้เห็นความสำคัญของพฤติกรรมของกลุ่มงาน ซึ่งเป็นองค์การที่ไม่เป็นทางการ ที่สามารถจะสร้างบรรทัดฐานและแนวทางการปฏิบัติที่ยึดเหนี่ยวสมาชิกกลุ่มเอาไว้ด้วยกันและเป็นตัวกำกับพฤติกรรมให้เกิดความร่วมมือกับผู้บริหารในการสร้างผลผลิตพอๆ กับที่จะจำกัดผลผลิตให้ไม่เป็นไปตามที่ผู้บริหารต้องการก็ได้ และผู้บริหารจะต้องเข้าใจความรู้สึกนึกคิด ที่สับสนคิด และความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน(ฮอธอร์นชีว์ แก้วจางงศ์ 2550:65-69)

สรุปผลการศึกษาของ Elton Mayo คือ คนงานมิใช่เศรษฐกิจที่ปฏิบัติได้ เช่นเดียวกับปัจจัยอื่นๆ แต่คนงานเป็นสิ่งที่ชีวิตจิตใจ ขวัญนับว่าเป็นเรื่องสำคัญในการทำงาน ซึ่งปริมาณการทำงานของคนงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับสภาพทางกายภาพแต่อย่างเดียว หากขึ้นอยู่กับความสามารถทางสังคมด้วย ทั้งนี้รางวัลทางจิตใจมีผลกระตุ้นในการทำงานและให้มีความสุขในการทำงานมากกว่ารางวัลทางการเงิน แต่การแบ่งแยกการทำงานตามลักษณะเฉพาะ ไม่ได้หมายความว่าทำให้ประสิทธิภาพสูงเสมอไป เพราะคนงานจะมีการสนองตอบในลักษณะการเพิ่มผลผลิตได้มากถ้าได้รับการจูงใจในการสร้างความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มคนในสังคม



ภาพที่ 4 แสดงผลลัพธ์ที่คาดหวังกับที่เกิดขึ้นจริงระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มที่ควบคุมความเข้มของแสงสว่างของการทดลองของ Elton Mayo

ที่มา : อานาจ ชีระวนิช, หลักการจัดการ (ฉบับสมบูรณ์), พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพมหานคร: บริษัท มาเธอร์ บอส แพคเกจจิ้ง จำกัด 2552), 51.

จากการทำการทดลองของ Elton Mayo เป็นผลงานที่นำไปสู่แนวคิดใหม่ที่เรียกว่า แนวความคิดทางการจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์ แนวคิดนี้แตกต่างไปจากแนวคิดเดิม คือ แม้จะเน้นการจัดระเบียบความสัมพันธ์ระหว่างคนงานกับตำแหน่งต่างๆ ในองค์กรเหมือนยุคดั้งเดิม แต่จะให้ความสำคัญกับคนมากกว่าด้านการจัดระเบียบความสัมพันธ์ระดับตำแหน่ง ดังนี้ การศึกษาด้านทัศนคติ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติและพฤติกรรมของมนุษย์ที่อยู่ภายใต้ข้อจำกัดของโครงสร้างองค์กรที่ให้ความสนใจศึกษาตัวแปรที่มีผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ จากนั้นจึงทำความเข้าใจเกี่ยวกับตัวแปร พบว่า พฤติกรรมของมนุษย์จะเกิดมาจากภายในตัวของมนุษย์เองมากกว่าเกิดมาจากสถานะแวดล้อมภายนอก ดังนั้น นักทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์จึงเห็นว่า วิธีการควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ให้ได้ผล จะต้องทำให้เกิดมาจากจิตใจมากกว่าการให้รางวัลและการลงโทษที่สามารถนำมาใช้ควบคุมได้เพียงบางส่วนเท่านั้น ในส่วนของการเน้นภาวะผู้นำ โดยเสนอว่า การที่จะจูงใจให้มนุษย์ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถนั้น รูปแบบของภาวะผู้นำควรที่จะเป็นประชาธิปไตย การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการออกแบบงาน เพื่อให้เป็นที่สนใจของผู้ปฏิบัติงาน และหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด โดยเสนอว่าในการปฏิบัติงานนั้น จะมีวิธีการที่ดีที่สุดในการจัดโครงสร้างความสัมพันธ์ของงานและคนเสมอแต่โครงสร้างนี้ จะต้องยึดหลักการความมี

อิสระของมนุษย์และต้องยึดหลักการภายในตัวมนุษย์เองเป็นเครื่องมือในการจูงใจให้คนทำงาน เพื่อไม่ให้มนุษย์เกิดความขัดแย้งขึ้นภายในจิตใจและทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ (สนาะ ดิยาวี ,2544:50)

จากแนวคิดนี้จะเห็นว่าพฤติกรรมของมนุษย์ที่แสดงออกมานั้นจะเกิดมาจากภายในตัวของมนุษย์เองมากกว่าเกิดมาจากสภาวะแวดล้อมภายนอก การควบคุมพฤติกรรมมนุษย์ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นสามารถใช้ตัวเงินหรือความก้าวหน้าในอาชีพเป็นเครื่องมือได้นอกจากนี้ การจูงใจจะมุ่งเน้นในด้านของรูปแบบภาวะผู้นำที่เป็นประชาธิปไตยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและจะต้องยึดหลักการความมีอิสระของมนุษย์

Mary Parker Follett

งานเขียนของ Follett เป็นการเติมเต็มส่วนที่ขาดหายไปของ Taylor เพราะ Taylor ให้ความสำคัญกับคนค่อนข้างน้อย โดยไม่เคยเสนอว่าผู้บริหารควรนำพนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์งาน เพื่อหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด แต่ใช้วิธีให้ผู้เชี่ยวชาญเข้ามาวิเคราะห์งานให้กับพนักงานแทน ในต้นทศวรรษที่ 20 Follett ได้เป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านการจัดการทางพฤติกรรมศาสตร์คนหนึ่ง การค้นพบแนวคิดของ Follett เริ่มต้นจากพื้นฐานส่วนตัวของเธอเอง โดยการสังเกตผู้จัดการที่พวกเขาดำเนินงานของพวกเขาเอง ว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มักจะเลิกกับการให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมและนำเสนอความคิดใหม่ๆ ในงานของตน ฉะนั้นผู้บริหารจึงควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนในกระบวนการพัฒนางานของชาติด้วย Follett ได้สรุปว่ากฎแห่งการจัดการที่มีประสิทธิภาพ คือ การประสานงานกัน ตามความคิดเห็นของ Follett ผู้บริหารต้องการการประสานงานและความปรองดองในกลุ่มมากกว่าการใช้กำลังและการบังคับประชาชน และองค์การยังเปรียบเสมือน การติดต่อสื่อสารกัน ทั้งนี้ Follett ยังได้พัฒนาหลักการ 4 ข้อ ของการประสานงานกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานเป็นกลุ่ม ดังนี้ (Pamela S. Lewis ,2004 :56)

การประสานงานมีความจำเป็นที่ประชาชนจะต้องมีในการติดต่อโดยตรงกับบุคคลอื่น

การประสานงาน คือ พื้นฐานขั้นแรกของความพยายาม

การประสานงานต้องมีที่มาของปัจจัยทั้งหมดและมีด้านความพยายาม

การประสานงาน คือ การดำเนินต่อไป หรือเป็นกระบวนการที่ดำเนินต่อไป

ในทัศนะของ Follett อำนาจหน้าที่ควรไปด้วยกันกับความรู้ หากพนักงานทำงานมีความรู้เป็นอย่างดี ควรให้อำนาจเขาในการตัดสินใจ โดยผู้บริหารเป็นเพียงผู้สนับสนุนเท่านั้น และยังให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันระหว่างแผนกงานต่างๆ ในลักษณะการข้ามสายงาน (Cross-

Functioning) เพื่อช่วยเพิ่มการสื่อสารโดยตรงและทำให้การตัดสินใจรวดเร็วขึ้น และยังให้ความสำคัญกับความเป็นมนุษย์ของพนักงานในองค์กรแทนที่จะมองพวกเขาเป็นเครื่องจักร

#### Chester I Barnard

Barnard เป็นบิดาของการจัดการที่ยึดหลักระบบสังคม โดย Barnard เรียนเศรษฐศาสตร์ที่ Harvard แต่เรียนไม่สำเร็จการศึกษา เพราะเขาไม่เรียน ไม่จบหลักสูตรที่เกี่ยวกับการทดลองในทางวิทยาศาสตร์ เขาได้ถูกจ้างโดยบริษัท AT & T และในปี 1927 เขาได้กลายเป็นประธานของบริษัท New Jersey Bell เขาเป็นผู้อธิบายว่า องค์กรเป็นระบบสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีความสัมพันธ์และมีความเชื่อมโยงประสานกันอย่างมีเป้าหมาย เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคล โครงสร้าง สภาพแวดล้อม และเทคโนโลยีต่างๆ โดยอาศัยความร่วมมือกันเป็นอย่างดี ฉะนั้น การเพิ่มปริมาณการผลิต นอกจากจะเน้นวิธีการทำงานที่ดีที่สุดหรือเน้นคนเป็นสำคัญแล้ว องค์กรประกอบภายในองค์กรยังเป็นระบบ ซึ่งการจัดการเชิงระบบแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ระบบปิด เป็นการศึกษาลักษณะสภาพแวดล้อมทางกายภาพภายในองค์กร เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของกฎเกณฑ์ระเบียบภายในตัวของระบบเองอย่างมีเหตุผล และระบบเปิด เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ปัจจัยต่างๆที่อยู่ภายในองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (รัตนา บรรยงคพันธ์, 2547:13-14)

Barnard เห็นว่า องค์กรเป็นระบบสังคมที่ต้องมีการร่วมมือกันของทุกคน บทบาทของผู้บริหาร คือ ทำหน้าที่ประสานและกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้อุทิศและทุ่มเทกับงาน ความสำเร็จขององค์กรจะมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความร่วมมือของคนในองค์กร (เสนาะ ดิยาวี, 2544:50)

Barnard ได้พิมพ์หนังสือ ชื่อ The Functions of the Executive ในปี ค.ศ.1938 สรุปได้ดังนี้ เขามองว่าองค์กรเปรียบเสมือนกับสังคมที่กำหนดว่าคนงานต้องลงมือปฏิบัติงานถ้าพวกเขายังทำได้ผลอยู่ และบุคคลควรที่จะมีการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น โดยเขาเป็นผู้จัดการที่มีบทบาทหลักในการติดต่อสื่อสารกับคนงานและจงใจพวกเขาเหล่านั้น ให้ทำงานหนัก เพื่อช่วยให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ในมุมมองของเขา การจัดการแห่งความสำเร็จจะรวมทั้งการรักษาความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลและสถาบันภายนอกองค์กร เช่น นักลงทุน ผู้บริหารต้องตรวจสอบสภาพแวดล้อมและปรับองค์กร เพื่อรักษาให้อยู่ในสภาวะสมดุล (Hellriegel, Jackson, Slocum, 2002:55) และ Barnard มีผลงานหนังสือชื่อ The Acceptance Theory of Authority มีเนื้อหาเกี่ยวกับการให้คนงานมีอิสระและสามารถเลือกทำตามคำสั่งของการจัดการ หรือ อานาจหน้าที่ที่แท้จริงมาจากความเต็มใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะยอมรับอำนาจหน้าที่นั้น เพราะบุคคลมีอิสระในการเลือกว่าจะทำตามคำสั่งหรือไม่ และมีแนวโน้มปฏิบัติตามคำสั่งหาก

บุคคลตระหนักว่า ได้รับผลประโยชน์ทางบวก ผู้บริหารจึงควรปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเหมาะสม (วารรัตน์ เขียวไพบรี, 2553:29)

แนวความคิดการจัดการเชิงระบบ มีส่วนในการพัฒนาความคิดทางการบริหาร 4 ประการ คือ (อัจฉรา สังข์สุวรรณ, 2542:11 อ้างถึงใน รัตนา, 2547:14)

1. ผู้บริหารต้องพิจารณาองค์ประกอบทั้งหมด เช่น คน โครงสร้าง เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม ในฐานะเชื่อมโยงกัน
2. สภาพแวดล้อมภายนอกมีผลกระทบต่อองค์การ
3. แนวคิดนี้ให้ความสนใจในการวางแผน
4. ความสำเร็จของแผนใดๆ ขึ้นอยู่กับการดูแลผลที่เกิดขึ้น น้อยอย่างแท้จริงต่อผลที่วางแผนไว้ และแก้ไขผลของความแตกต่างที่เกิดขึ้น

Abraham H. Maslow

เจ้าของทฤษฎีลำดับขั้นแห่งความต้องการโดยความหมายของคำว่า need หมายถึง ความขาดหายทางสรีระวิทยาหรือจิตวิทยาที่คนต้องการให้เกิดความพอใจ (John R. Schermerhorn, JR., 2008: 67) ทฤษฎีนี้เชื่อว่า การสนองตอบความต้องการจะจูงใจให้คนตั้งใจทำงาน หรือพฤติกรรมของบุคคลเป็นผลมาจากการได้รับการตอบสนองตามความต้องการ

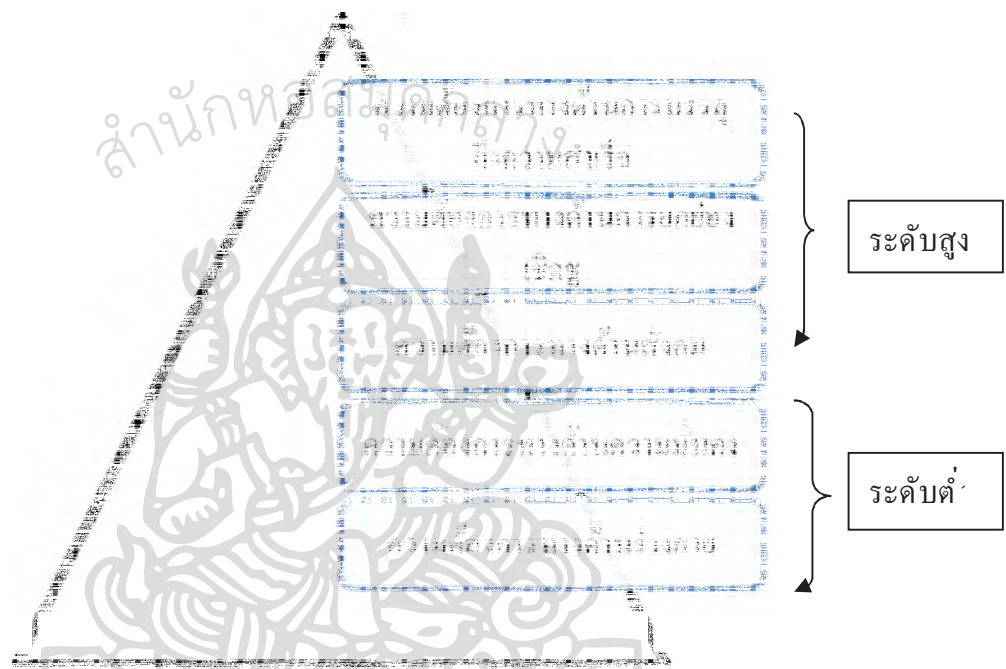
Maslow ได้ตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ไว้ ประการ คือ มนุษย์ทุกคนมีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุด และพฤติกรรมของมนุษย์ ณ เวลาใดเวลาหนึ่งเป็นไปเพื่อที่จะได้รับในสิ่งที่ต้องการ ซึ่งยังไม่มี การตอบสนอง สุดท้าย คือ ความต้องการของมนุษย์เกิดขึ้นอย่างเป็นลำดับขั้นตอน (สมคิด บางโม, 2548:185-186)

Maslow ได้จัดลำดับความต้องการ (Hierarchy of Needs) ของคนไว้ (Pamela, Stephen, Patrica, 2004: 462-463) ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่จำเป็นในการมีชีวิตอยู่ เช่น ต้องการน้ำ อาหาร อุณหภูมิที่เหมาะสม ยารักษาโรค เป็นต้น
2. ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Safety and Security Needs) ความต้องการความปลอดภัยในการทำงาน มีความมั่นคงในงานที่ทำ ไม่ถูกปลดออกหรือย้ายงานบ่อยๆ ได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรม นอกจากนี้ยังต้องการมีรายได้พอสมควรในการดำรงชีวิต
3. ความต้องการทางสังคม (Social and Belongingness Needs) ความต้องการในระดับนี้ เป็นความต้องการที่จะมีเพื่อน มีความต้องการที่จะเป็นสมาชิกคนหนึ่งในกลุ่ม ต้องการมีส่วนร่วมในกิจกรรมในกลุ่ม

4. ความต้องการที่มีชื่อเสียงและได้รับการยกย่อง (Esteem and Self Respect Needs) เป็นการต้องการความมั่นคงในตนเองเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น ต้องการมีเกียรติ ชื่อเสียง มีตำแหน่งเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self Actualization Needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุด เป็นความต้องการที่บุคคลต้องใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ การรู้จัก เข้าใจ และพัฒนาตนเอง เพื่อที่จะให้ประสบความสำเร็จในสิ่งที่ตนปรารถนา เช่น ความต้องการให้ตนได้ก้าวหน้าในตำแหน่งที่ปรารถนา



ภาพที่ 5 แสดงลำดับขั้น 5 ขั้นตอนความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of Human Needs) ของ Maslow  
ที่มา : Pamela S. Lewis, Stephen H and Goodman Patricia M. Fandt, Management Challenges For Tomorrow 's Leaders, 4th ed. (Thomson South Western, 2004), 462-463.

ลำดับชั้นแห่งความต้องการ	กิจกรรมที่จัดขึ้นสนองความต้องการ:
1. ความต้องการทางด้านร่างกาย  2. ความต้องการด้านความมั่นคง  3. ความต้องการทางด้านสังคม  4. ความต้องการที่มีชื่อเสียงและได้รับการยกย่อง  5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต	1. ให้รายได้ที่เพิ่มขึ้น เบี้ยขยัน พักเวลา ค่ากะ ค่าคอมมิชชั่น ให้ความชอบ 2 ชั้น 2. บ้านพัก สำหรับหัวหน้าคนงานเท่านั้น 3. รางวัลพนักงานดีเด่น 4. เงินพิเศษสำหรับผู้ทำงานมากกว่ามาตรฐานขั้นต่ำ  1. จัดเป็นช่วงเวลา (term) หากทำดีจะจ้างต่อ 2. ให้เงินประจำตำแหน่ง  1. ให้รางวัลในการไปร่วมงาน ไปทัศนศึกษา  1. ให้ตำแหน่งสูงขึ้น 2. มอบความรับผิดชอบให้มากขึ้น 3. มอบโล่ มอบเกียรติบัตรในโอกาสอันสมควร  1. ให้รางวัลความคิดริเริ่ม 2. ให้โอกาสอบรม สัมมนา ศึกษาต่อ 3. มอบงานให้ตรงกับความสามารถพิเศษ

ภาพที่ 6 แสดงตารางการจัดกิจกรรมเพื่อสนองตอบความต้องการตามทฤษฎีของ Maslow

ที่มา : สมคิด บางโม, องค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ 2 ปรับปรุงใหม่ (กรุงเทพมหานคร.บริษัท วิทยพัฒน์ จำกัด 2548), 187.

Douglas McGregor

เจ้าของทฤษฎีที่สำคัญ คือ ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยา คีกลาส แม็คเคเกอร์ ได้เขียนหนังสือชื่อ The Human Side of Enterprise โดยกล่าวว่า ผู้บริหารควรให้ความสนใจมากขึ้นกับความต้องการทางสังคมและความต้องการในกาบรรลุถึงความสำเร็จของพนักงาน คีกลาส แม็คเคเกอร์ เรียกร้องให้ผู้บริหารเปลี่ยนข้อสมมติฐานในใจที่มีต่อพนักงานจากข้อสมมติฐานที่เรียกว่าทฤษฎี X ไปสู่ข้อสมมติฐานที่เรียกว่าทฤษฎี Y ทฤษฎีทั้งสองจะเป็นตัวกำหนดมุมมองที่ผู้บริหารจะมีต่อพนักงานและจะนำไปสู่วิธีการบริหารที่แตกต่างกันที่สุดในที่สุด (วิทยา ด้านธำรงกุล,2546:59)

ทฤษฎี X จะมองมนุษย์ในแง่ลบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ ดังนี้

(John R. Schermerhorn ,JR.,2008:68 และ Stephen P. Robbins, Mary Coulter ,2005:394 และ Pamela S. Lewis 2004:57) กล่าวว่า แนวคิดทฤษฎี X มีข้อสมมติฐาน คือ คนไม่ชอบทำงาน, ขาดความทะเยอทะยาน ขี้เกียจ และหลีกเลี่ยงหน้าที่ความรับผิดชอบและชอบการกระทำที่บังคับขู่ ภัย พยายามหลีกเลี่ยงงานถ้าเป็นไปได้ โดยไม่มีความรับผิดชอบและชอบการถูกชักนำ ซึ่งผู้บริหารจะมีการควบคุมพนักงานอย่างเคร่งครัด การจูงใจทำโดยการจ่ายค่าตอบแทนและการลงโทษเป็นหลัก ซึ่งในที่สุดพนักงานจะลดความกระตือรือร้นลง รอฟังแต่คำสั่ง และไม่ทำอะไรเกินกว่าที่ผู้บริหารสั่ง แต่ในส่วนของทฤษฎี Y จะมองมนุษย์ในแง่บวก คือ คนชอบทำงาน มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และเป็นตัวของตัวเองและมีความคิดสร้างสรรค์ มีส่วนร่วมในการทำงาน รับผิดชอบต่อหน้าที่และแสดงความเป็นตัวของตัวเองได้ โดยทางผู้บริหารจะมีการให้อิสระต่อพนักงาน เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น และนำความต้องการของพนักงานเข้ากับความต้องการขององค์กร ลดการควบคุม ทำงานให้สนุกสนานและสนุกสนาน ซึ่งจะทำให้พนักงานอุทิศตัวให้กับการทำงาน

รูปแบบทฤษฎี X	รูปแบบทฤษฎี Y
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ มนุษย์ส่วนใหญ่มีนิสัยไม่ชอบทำงาน</li> <li>■ มนุษย์พยายามหลีกเลี่ยงงานเมื่อมีโอกาส</li> <li>■ มนุษย์มีความกระตือรือร้นในการทำงานเพียงเล็กน้อย</li> <li>■ มนุษย์ชอบการถูกบังคับควบคุมและการลงโทษ จึงทำให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร</li> <li>■ ต้องการความมั่นคงในการทำงานมาก แต่มีความกระตือรือร้นในการทำงานน้อย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ มนุษย์ต้องการที่จะทำงานด้วยตนเองตามที่ได้รับมอบหมาย</li> <li>■ การให้รางวัลตามความสำเร็จของงานทำให้สร้างความผูกพันต่อเป้าหมายของบุคคลที่มีต่อองค์กร และนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร</li> <li>■ มนุษย์ต้องการที่จะมีความรับผิดชอบต่องาน แสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น</li> <li>■ มนุษย์โดยทั่วไปมีความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาขององค์กร</li> </ul>

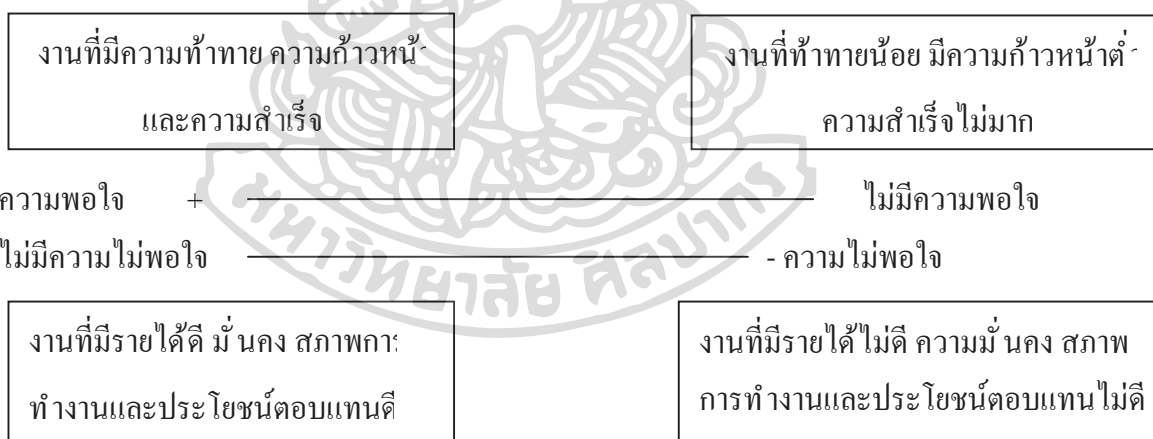
ภาพที่ 7 แสดงตารางการเปรียบเทียบพฤติกรรมของมนุษย์ตามรูปแบบในทฤษฎี X และทฤษฎี Y ที่มา: รัตนา อัทธภูมิสุวรรณ, องค์กรและการจัดการ (Organization & Management), พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพมหานคร:วิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2547), 9.

การมุ่งใจตามแนวความคิดของ Douglas McGregor เขาเน้นการทำ ความเข้าใจธรรมชาติของคนว่าน่าจะมุ่งใจคนให้ทำงานได้โดยจะต้องรู้ว่าคนในองค์กรมีธรรมชาติอย่างไร เมื่อเข้าใจธรรมชาติของผู้ปฏิบัติงานแล้วจะทำให้ผู้บริหารหรือฝ่ายจัดการเลือกวิธีการที่จะติดต่อสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง (วันชัย มีชาติ 2544 : 58) และยังคงกล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องตั้งสมมติฐานการมุ่งใจพนักงานบนพื้นฐานของการสังเกตผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเอง โดยแบ่งเป็น ผู้บริหารที่เชื่อในทฤษฎี X (มองผู้ใต้บังคับบัญชาในแง่ลบจะต้องบริหารแบบเผด็จการ ผู้บริหารจะตัดสินใจทุกอย่างและควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดและจำเป็นที่จะต้องบังคับให้ทำงาน ใช้วิธีมุ่งใจด้วยผลตอบแทนทางการเงินและผลประโยชน์พิเศษอื่นๆ มีการลงโทษ เป็นสิ่งสำคัญ ส่วนผู้บริหารที่เชื่อในทฤษฎี Y (มองผู้ใต้บังคับบัญชาในแง่บวก) จะมีการบริหารแบบประชาธิปไตย ผู้บังคับบัญชามอบหมายหน้าที่มากขึ้น รวมทั้งมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และได้รับการไว้วางใจ ผู้บริหารจะจัดสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม ฉะนั้นในการมุ่งใจบุคคลในองค์กรจึงคาดหมายเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชาในทฤษฎี X ว่า จะต้องปฏิบัติตามคำสั่งเท่านั้น มีความสนใจใน

การปรับปรุงงานน้อยมาก จะมีการหยุดพักหรือหลีกเลี่ยงงานมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ต้องการผลตอบแทนทางการเงินเท่านั้น (สมคิด บางโม, 2548:190) ส่วนในทฤษฎี Y การจูงใจบุคคลในองค์การจึงคาดหมายเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะต้องปฏิบัติงานมากกว่าที่กำหนด ให้ความสนใจในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ไม่ยอมเสียเวลาในการทำงาน ต้องการให้เป็นที่ยอมรับของผู้อื่น โดยแนวคิดดังกล่าว ทฤษฎี X จะเป็นแนวคิดด้านการจูงใจระดับต้น ในขณะที่ ทฤษฎี Y เป็นแรงจูงใจในระดับสูง ซึ่งเป็นแรงจูงใจที่เกิดจากภายในของบุคคลแต่ละคนมากกว่า (วันชัย มีชาติ, 2544:59)

Frederick Herzberg

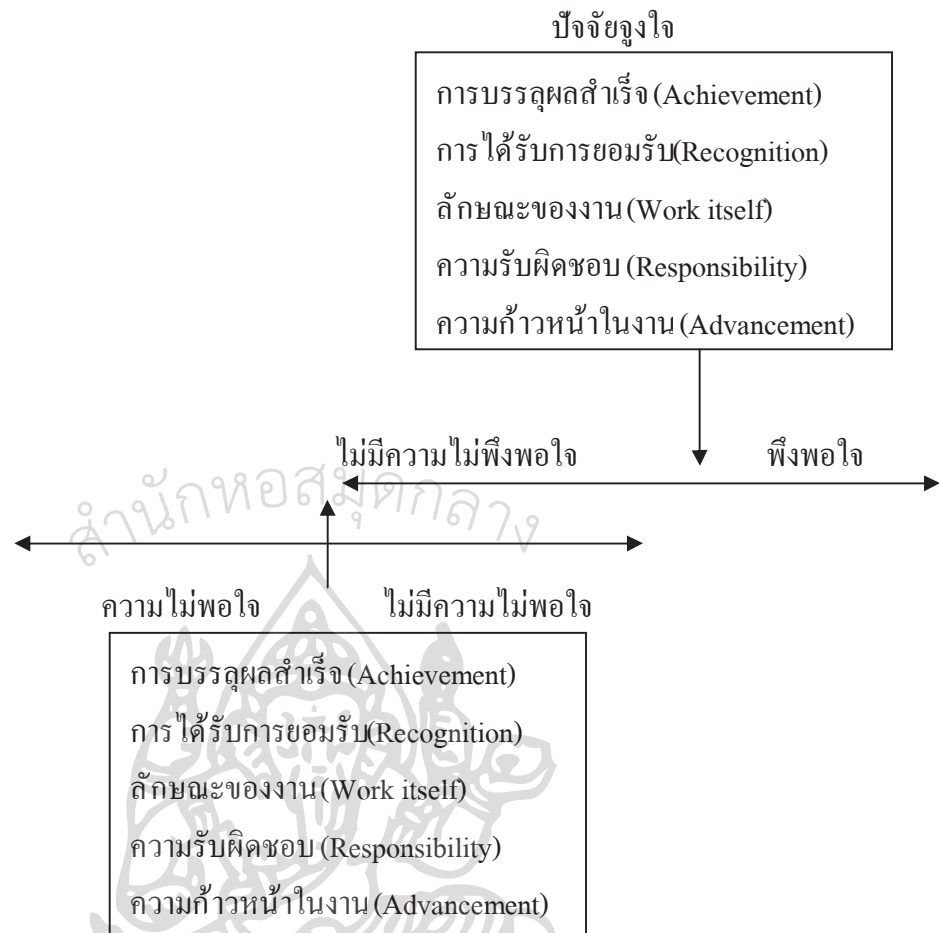
Frederick Herzberg นักจิตวิทยาอุตสาหกรรม ที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับสภาพความเป็นอยู่ของพนักงาน เขาได้ศึกษาการทำงานของคนงานในโรงงานอุตสาหกรรมในเมือง Pittsburg โดยทำการสอบถามคนงาน ซึ่งเป็นพนักงานบัญชีและวิศวกร รวมประมาณ 200 คน โดยใช้เทคนิคที่เรียกว่า Critical – Incident ด้วยคำถามที่เกี่ยวข้องกับกาจูงใจในการทำงาน เช่น เมื่อไรจึงมีความพึงพอใจในงานที่ทำ เป็นต้น เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ทำให้คนรู้สึกพอใจและไม่พอใจ วันชัย มีชาติ 2544 : 56)



ภาพที่ 8 แสดงปัจจัยความพอใจและไม่มีความไม่พอใจของ Andrew D. Szilagyi Jr. and Marc J. Wallace Jr., Organization Behavior and Performance.

ที่มา : วันชัย มีชาติ, พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพมหานคร. โครงการผลิตตำราและเอกสารการสอน คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2544), 56.

เขาได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานของคนงานว่า การที่คนงานมีความพึงพอใจ (Satisfies) หรือไม่พึงพอใจ (Dissatisfies) มาจากปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดระดับความพอใจของมนุษย์ที่มีอยู่ 2 ปัจจัย (วรารัตน์ เขียวไพรี, 2553 : 31) คือ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจ (Motivator Factors) หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสิ่งกระตุ้นจูงใจในการเพิ่มหรือลดปริมาณการผลิตในการปฏิบัติงานที่ได้จากความพอใจหรือไม่พอใจงานที่ทำ อันนำมาสู่การกระตุ้นจูงใจการทำงาน เพิ่มผลผลิต การทำงานที่มีประสิทธิภาพ ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ ความสำเร็จ ได้รับการยกย่อง ลักษณะของงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและความรับผิดชอบ และปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของการทำงาน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงปัจจัยสุขอนามัย จะมีผลต่อการจูงใจไม่มาก แต่ถ้าได้รับไม่เพียงพอจะมีผลทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน เช่น นโยบายและการบริหารขององค์กร การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร เงินเดือน ค่าจ้าง ความมั่นคง สภาพการทำงาน และสภาพในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับความคิดของ Pamela , Stephen , Patrica (2004 : 464) ที่กล่าวว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) คือ สิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานหรืออะไรที่คนกระทำได้จริงในงานของพวกเขา และสัมพันธ์กับความรู้สึกลึกซึ้งของแต่ละบุคคลเกี่ยวกับงาน ปัจจัยจูงใจเป็นพื้นฐานของรูปแบบทฤษฎีสองปัจจัยซึ่งสรุปได้ดังนี้ ลักษณะของงาน (Work itself) การได้รับการยอมรับ (Recognition) ความก้าวหน้าในงาน (Advancement) การบรรลุผลสำเร็จ (Achievement) ความรับผิดชอบ (Responsibility) ส่วนปัจจัยค่าจ้างหรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) คือ สิ่งที่มีความสัมพันธ์กับบริบทในการทำงานหรือสภาพแวดล้อมในงานที่จะประสบความสำเร็จ ปัจจัยค่าจ้างหรือปัจจัยสุขอนามัยมีดังนี้ นโยบายบริษัท และการบริหาร การบังคับบัญชา เงินเดือน สภาพการทำงาน และความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ปัจจัยเหล่านี้มีส่วนเกี่ยวข้องกับความรู้สึกทางลบของแต่ละบุคคล



ภาพที่ 9 แสดงทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg

ที่มา : Pamela S. Lewis, Stephen H. and Goodman, Patricia M. Fandl, Management Challenges For Tomorrow 's Leaders, 4th ed, (Thomson South Western, 2004), 464.

การสร้างแนวความคิด ซึ่งรวบรวมข้อมูลจากนักบัญชีและวิศวกร ใช้เทคนิคที่เรียกว่า Critical-incident เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ทำให้คนรู้สึกพอใจและไม่พอใจในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ทำให้คนรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจเป็นปัจจัยคนละประเภทกัน คือปัจจัยที่ทำให้คนพอใจหรือไม่พอใจเป็นเรื่องที่สามารถแยกออกจากกันได้ (วันชัย มีชาติ 2544:56)

ทฤษฎีการจูงใจและทฤษฎีฮอว์ทซ์ เป็นทฤษฎีการจูงใจที่เป็นปัจจัยภายใน ซึ่งเกี่ยวข้องกับกับความพึงพอใจในงานและการจูงใจ ในขณะที่ปัจจัยภายนอกโดยธรรมชาติจะเกี่ยวกับความไม่พอใจในงาน (Stephen P. Robbins และ Mary Coulter, 2005:395) ทฤษฎีนี้ เรียกว่า Motivation-Maintenance Theory หรือ ทฤษฎี 2 ปัจจัย (Two-Factors Theory of Motivation)

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจ	ปัจจัยสุขอนามัย
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ความสำเร็จในหน้าที่การงาน</li> <li>● ความยอมรับ</li> <li>● ลักษณะของงาน</li> <li>● หน้าที่ความรับผิดชอบ</li> <li>● การเลื่อนตำแหน่ง</li> <li>● ความก้าวหน้าในการงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การควบคุมกำกับ</li> <li>● นโยบายบริษัท</li> <li>● ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา</li> <li>● เงื่อนไขการทำงาน</li> <li>● เงินเดือน</li> <li>● ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานระดับเดียวกัน</li> <li>● ชีวิตส่วนบุคคล</li> <li>● ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา</li> <li>● สภาพการทำงาน</li> <li>● ความปลอดภัย</li> </ul>

ภาพที่ 10 แสดงตารางแสดงปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจและปัจจัยสุขอนามัย

ที่มา : Stephen P. Robbins and Mary Coulter, Management, 8th ed . (Pearson Education,2005), 395.

Douglas McGregor	Frederick Herzberg	A.H.Maslow
ทฤษฎี Y: ตอบสนองความต้องการ <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ เกียรติยศชื่อเสียง</li> <li>➢ ความสมหวังของชีวิต</li> <li>➢ ความรับผิดชอบ</li> <li>➢ ความคิดสร้างสรรค์</li> <li>➢ การควบคุมด้วยตนเอง</li> </ul>	ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการจูงใจ: <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ ความสำเร็จหน้าที่การงาน</li> <li>➢ การยอมรับจากผู้ร่วมงาน</li> <li>➢ ลักษณะของงาน</li> <li>➢ ความรับผิดชอบ</li> <li>➢ ความก้าวหน้าในการงาน</li> </ul>	ความต้องการระดับสูง: <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ ความสำเร็จสูงสุดในชีวิต</li> <li>➢ ชื่อเสียงเกียรติยศ</li> </ul> ความต้องการระดับต่ำ: <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ ยอมรับทางสังคม</li> <li>➢ ความปลอดภัย</li> <li>➢ ร่างกาย</li> </ul>
ทฤษฎี X : ตอบสนองความต้องการ <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ ความมั่นคง</li> <li>➢ ชอบให้ถูกสั่งการ</li> <li>➢ การข่มขู่ด้วยการลงโทษ</li> </ul>	ปัจจัยสุขอนามัย <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ นโยบายการบริหารงาน</li> <li>➢ เทคนิคการควบคุมงาน</li> <li>➢ เงินเดือน</li> <li>➢ ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา</li> </ul>	

ภาพที่ 11 ตารางเปรียบเทียบแนวคิด Douglas McGregor Herzberg และ A.H.Maslow

ที่มา : รัตนา อัทธภูมิสุวรรณ, องค์การและการจัดการ (Organization & Management), พิมพ์ครั้งที่ 1 . (กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2547), 12.

จากการศึกษาแนวความคิดทางการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Management) หรือเรียกว่า แนวคิดทางการจัดการด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Resource) ทำให้ผู้วิจัยสรุปได้ว่า แนวทางการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพตามแนวความคิดทางการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Management) หรือสิ่งที่ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ มีดังนี้ สภาพแวดล้อมในการทำงาน (เช่น แสงสว่าง ขนาดห้องทำงาน การเอาใจใส่จากหัวหน้างาน กลุ่มเพื่อนร่วมงาน) การประสานงานภายในองค์กร (เช่น การวางแผน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การติดต่อสัมพันธ์กับหัวหน้างาน) ความพอใจหรือไม่พอใจในงานที่ทำ ตามแนวคิดของ Mayo, Follett, Herzberg ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาปรับปรุงเพื่อเป็นกรอบในการศึกษา ดังนี้

1. ด้านสภาพแวดล้อมภายในการทำงาน ได้แก่ แสงสว่าง ขนาดห้องทำงาน การเอาใจใส่จากหัวหน้า ค่าจ้างที่ได้รับเพิ่มขึ้น นโยบายขององค์กร

2. ด้านความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ การบรรลุผลสำเร็จ การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้าในงาน นโยบายขององค์กร สภาพการทำงาน เงินเดือน เงื่อนไขการทำงาน

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล(2553: 109) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การทำงานที่ได้ผลผลิตหรือผลลัพธ์ตามที่ต้องการ โดยใช้ทรัพยากรที่มีมูลค่าน้อยกว่ามูลค่าของผลลัพธ์สามารถเขียนเป็นสมการคณิตศาสตร์ได้ดังนี้

$$\text{ประสิทธิภาพ} = \frac{\text{Output}}{\text{Inputs}} > 1$$

เช่น ลงทุนผลิตสินค้า 100 บาท ขายได้ 110 บาท แสดงว่ามีประสิทธิภาพ

ลงทุนผลิตสินค้า 100 บาท ขายได้ 99 บาท ถือว่า ไม่มีประสิทธิภาพ

สาคร สุขศรีวงศ์ (2553: 11) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การใช้ปัจจัยนำเข้าน้อยที่สุด เพื่อให้ได้ผลผลิตในจำนวนที่กำหนด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การทำสิ่งต่างๆ ให้ถูกต้อง (Doing the thing right) ดังนั้น ประสิทธิภาพจึงเกิดจากความสามารถของผู้จัดการหรือผู้บริหารในการทำสิ่งต่างๆ เพื่อให้ได้ผลผลิตที่สูงกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับปัจจัยนำเข้า ดังนั้น ประสิทธิภาพจึงมีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) และผลผลิต (Output) เพื่อให้ต้นทุนของทรัพยากรต่ำสุด

วรารัตน์ เขียวไพรี (2553:14-15) ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การวัดความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนที่เป็นปัจจัยนำเข้า (ทุน วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องจักร คน) ผ่านกระบวนการแปรสภาพเปรียบเทียบกับมูลค่าของสินค้าและบริการที่เป็นผลผลิต หากพบว่ามูลค่าของผลผลิตสูงกว่าต้นทุน สรุปได้ว่า การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถวัดได้ในรูปแบบของอัตราส่วน ดังนี้

$$\frac{\text{มูลค่าของผลผลิต}}{\text{มูลค่าของปัจจัยนำเข้า}} \times 100$$

พัฒนาศคดีพิศาล(2553: 15) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยให้ได้ผลผลิตออกมาดีและมากที่สุด ในขณะที่ใช้ทรัพยากรในการดำเนินกิจกรรมน้อยที่สุด โดยการทำงานนั้นต้องมีกลยุทธ์ ระบบการทำงานในรูปแบบต่างๆ ที่สมาชิกในทีมมีความเห็นร่วมกันและมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

พัชสิริ ชมพุกำ(2552: 8) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การสามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า

วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี (2551 อ้างถึงใน กันตยา เพิ่มผล 2552:5) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การใช้ทรัพยากรในการดำเนินการใดๆ ก็ตาม โดยมีสิ่งมุ่งหวังถึงผลสำเร็จและผลสำเร็จนั้นได้มาโดยการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด และดำเนินการเป็นไปอย่างประหยัด ไม่ว่าจะ

เป็นระยะเวลา ทรัพยากร แรงงาน รวมทั้งสิ่งต่างๆ ที่ต้องใช้ในการดำเนินการนั้นๆ ให้เป็นผลสำเร็จ และถูกต้อง

Gibson and Other (1988: 37 อ้างถึงในกันตยา เพิ่มผล, 2552: 6) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง อัตราส่วนของผลผลิตต่อปัจจัย (Ratio of outputs to inputs) การวัด ประสิทธิภาพจะวัดตัวบ่งชี้หลายตัวประกอบด้วยกัน เช่น

อัตราผลตอบแทน(Rate of return) ในเงินลงทุนหรือทรัพย์สินที่ลงทุน

ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลผลิต (unit cost)

อัตราการสูญเสียเปล่าสิ้นเปลืองการใช้ทรัพยากร

อัตราส่วนของผลกำไรต่อค่าใช้จ่ายในการลงทุน

ฉะนั้นบุคคลที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน คือ บุคคลที่ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ใช้กลวิธีหรือเทคนิคการทำงานที่จะสร้างผลงานได้มาก ได้ผลงานที่มีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจ โดยสิ้นเปลืองทุนค่าใช้จ่าย พลังงาน และเวลาน้อย เป็นบุคคลที่มีความสุขและพอใจในการทำงาน เป็นบุคคลที่มีความพอใจจะเพิ่มพูนคุณภาพและปริมาณของผลงาน คิดค้น ดัดแปลงวิธีการทำงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

วิภาดา คูปตานนท์. (2551: 12) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การใช้ ทรัพยากรเพื่อการผลิตอย่างเหมาะสม ก่อให้เกิดการประหยัดและผลผลิตที่มีคุณภาพ

ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ระดับของพฤติกรรม หรือความพึงพอใจของ บุคคลที่มีต่อคุณภาพของงานที่บุคคลนั้นใช้ความพยายามที่จะกระทำให้ดีที่สุด ภายใต้มาตรฐานที่กำหนด(เสาวรักษ์, 2550:9)

Flora and Debbie (1996:131 อ้างถึงในเสาวรักษ์ สุวรรณสว่าง, 2550:9) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ความคล่องแคล่ว ชำนาญในการใช้ทรัพยากร (แรงงาน เครื่องจักร วัสดุ) การเปรียบเทียบความมีประสิทธิภาพกับต้นทุน เป็นผลลัพธ์ที่ได้รับอย่างดี นั่นคือ ผลิตสินค้าได้คุณภาพในเวลาที่ดีที่สุด เวลาสั้นที่สุด ประสิทธิภาพต้นทุนดีที่สุด

วิทยา ค่านรารงกุล (2546: 27) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ประสิทธิภาพจึงมักถูก วัดในรูปของต้นทุนหรือจำนวนทรัพยากรที่ใช้ไปเมื่อเทียบกับผลงานหรือผลผลิตที่ได้ เช่น ต้นทุน แรงงาน เวลาที่ใช้ อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน

Certo.2000:9 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2545:31) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง เป็นวิธีการ (Mean) จัดสรรทรัพยากร เพื่อให้เกิดความสิ้นเปลืองน้อยที่สุด โดยสามารถ บรรลุจุดมุ่งหมายโดยใช้ทรัพยากรต่ำสุด กล่าวคือ เป็นการใช้อย่างมีประสิทธิภาพ (Goal) คือ

ประสิทธิผลหรือให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้สูงสุด อาจเรียกว่า“ทำสิ่งต่างๆ ให้ถูกต้อง(Doing thing right)”

ธงชัย สันติวงษ์ (2540: 29) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การเปรียบเทียบทรัพยากรที่ใช้ไปกับผลที่ได้จากการทำงานว่าดีขึ้นอย่างไร แค่ไหน ในขณะที่กำลังทำงานตามเป้าหมายขององค์การ

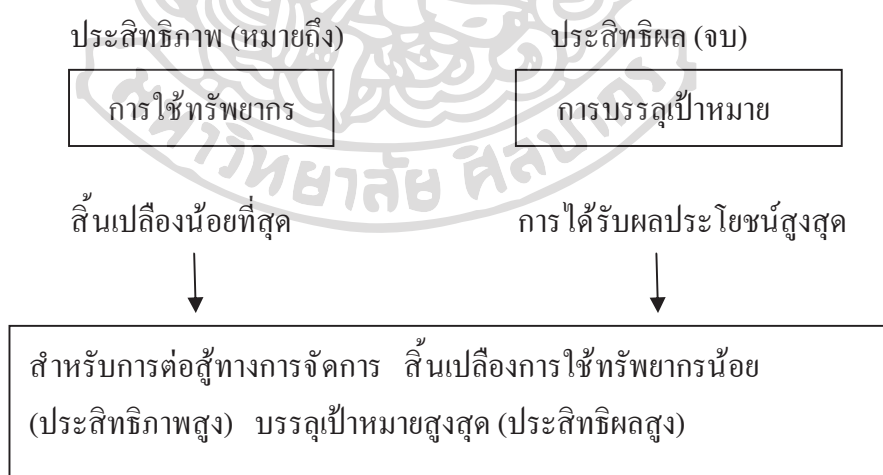
Chuck Williams (2008:5) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การทำงานโดยใช้ความลำบาก ค่าใช้จ่าย หรือสิ้นเปลืองน้อยที่สุด

Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge (2007 : 27) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง อัตราส่วนของผลลัพธ์ที่ได้กับสิ่งที่นำไปให้ประสบความสำเร็จ

Stephen P. Robbins Mary Coulter (2005:7-8) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การได้รับผลลัพธ์ หรือผลผลิตมาก จากการใช้ทรัพยากรในกระบวนการผลิตน้อย ซึ่งหมายถึง ทำสิ่งที่ถูกต้อง

Stephen P Robbins and David A. Decenzo (2004 : 6) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง กระบวนการทำในสิ่งที่ถูกต้อง ซึ่งอาจจะหมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งนำเข้าและผลลัพธ์ โดยใช้ต้นทุนทางทรัพยากรให้น้อยที่สุด

Pamela , Stephen , Patrica (2004 : 5 ) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การใช้สิ่งนำเข้าน้อยที่สุด เพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ โดยทำในสิ่งที่ถูกต้องตามกระบวนการ



ภาพที่ 12 แสดงความหมายของประสิทธิภาพ

ที่มา : Stephen P. Robbins, Mary Coulter. Management. Eighth edition. Pearson Education. 2005,7-8.

ฉะนั้นผู้วิจัย จึงสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในการทำงาน หมายถึง การทำงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานน้อยที่สุดและผลลัพธ์ที่ออกมา คือ องค์กรประสบความสำเร็จมีกำไร และยังสรุปได้ว่าประสิทธิภาพในการทำงานมีความสำคัญมาก เพราะจะเป็นตัวขับเคลื่อนให้องค์กรเดินหน้าต่อไปและประสบความสำเร็จ

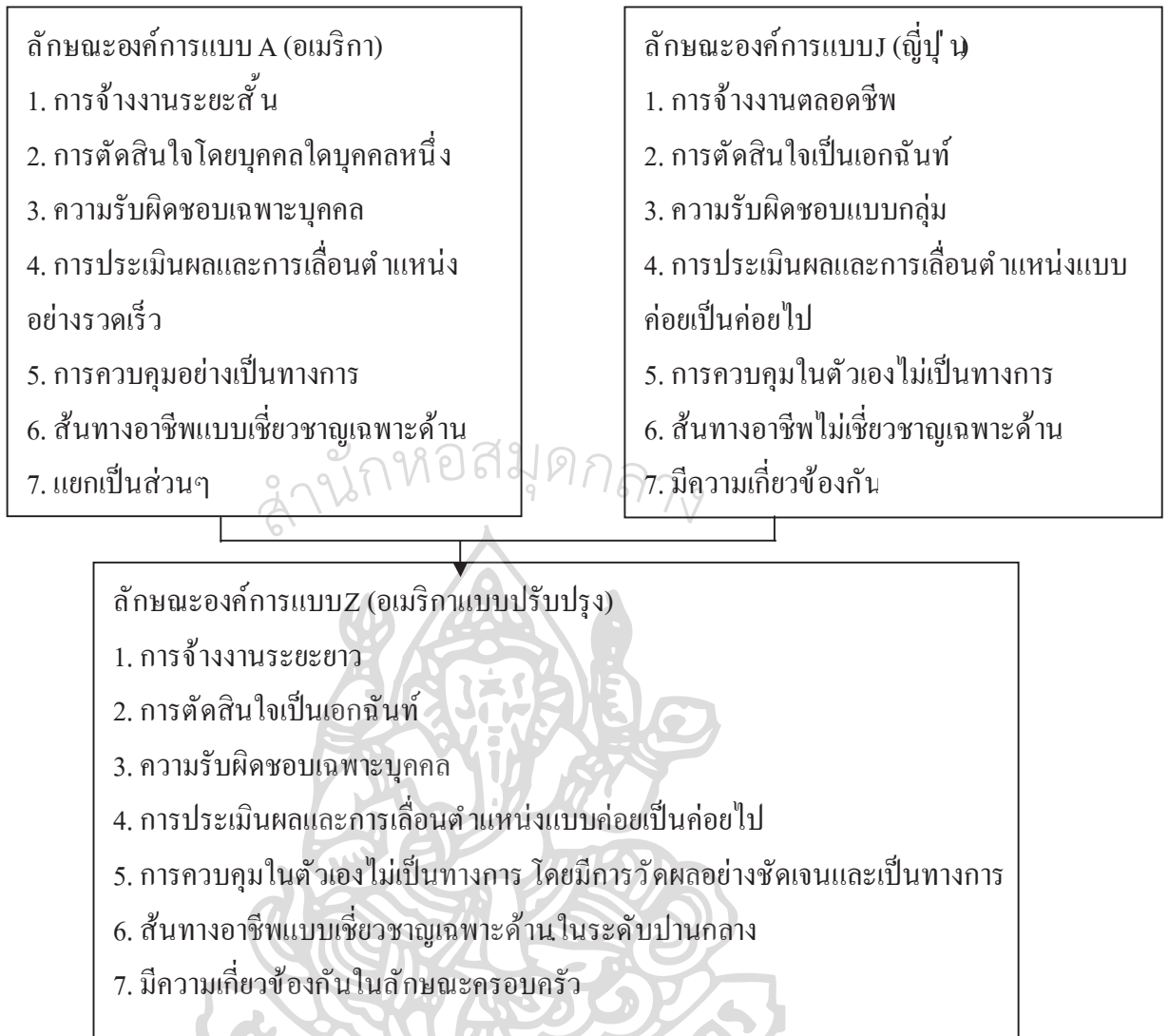
#### แนวทางการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและได้รับการยอมรับมากที่สุดคือ แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎี Z ซึ่งทฤษฎีนี้เป็นแนวความคิดของOuchi ที่อธิบายโครงสร้างงานในการบริหาร ซึ่งใช้หลักของสหรัฐอเมริกาพร้อมกับญี่ปุ่น โดยทฤษฎีA แทนแนวคิดทางการจัดการของสหรัฐอเมริกา ซึ่งองค์การเน้นการทำงานระยะสั้น ความรับผิดชอบและการตัดสินใจเฉพาะบุคคล โดยไม่มีส่วนร่วมจากพนักงาน

ทฤษฎี J แทนแนวคิดทางการจัดการของญี่ปุ่น ซึ่งองค์การเน้นการทำงานตลอดชีพ ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจร่วมกัน และสุดท้ายทฤษฎีZ แทนแนวคิดทางการจัดการประสมประสานระหว่างญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา ซึ่งเน้นการทำงานระยะยาว ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล และการตัดสินใจร่วมกัน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์,2545 : 49-50) ทั้งยังมุ่งเน้นการติดต่อกันในทางส่วนตัวระหว่างนักบริหารกับคนงาน(วิลาวรรณ รพีพิศาล,2550:201)

William G. Ouchi เป็นผู้คิดค้นทฤษฎี Z โดยได้ทำการศึกษาโครงสร้างของระบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่น และการบริหารงานแบบอเมริกัน โดยเขาได้ทำการทดลองโครงสร้างของระบบบริหารแบบญี่ปุ่น และโครงสร้างของระบบการบริหารแบบอเมริกัน แล้วนำทั้งสองระบบมาเปรียบเทียบกัน เพื่อหาความแตกต่างของทั้ง 2 ระบบ รวมถึงการศึกษาริชที่สำคัญในอเมริกา เพื่อหาว่าสามารถนำการเรียนรู้จากระบบงานญี่ปุ่น อะไรบ้างมาใช้งานได้ แล้วกำหนดแนวทางหรือวิธีการบริหารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งผลของการทดลองพบว่า โครงสร้างของบริษัทไม่ให้ประโยชน์อะไรเลย หลังจากนั้น ก็หันมาศึกษาวิธีการบริหารงานของบริษัทต่างๆที่บริหารงานในระบบอเมริกา และบริหารงานในระบบของญี่ปุ่น (พยอม วงศ์สารศรี,2542 : 273-276)

ทฤษฎี Z ถือได้ว่าเป็นทฤษฎีที่สอดคล้องกับทฤษฎีดั้งเดิมของDouglas McGregor ที่ได้กำหนดทฤษฎี X และทฤษฎี Y ไว้ซึ่งเป็นการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ ฉะนั้นจึงถือได้ว่า ทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีที่ได้มีการพัฒนาขึ้นมาใหม่ ในส่วนของหลักพื้นฐานของทฤษฎี Z คือ คนในองค์กร (Trust) ต้องร่วมปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ต่อกัน ทุกคนต้องมีน้ำใจต่อกัน(Subtlety) และต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน(Intimacy) (วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2550:201-205)



ภาพ 13 แสดงที่มาของทฤษฎี Z ของ Ouchi  
 ที่มา :ศิริวรรณ เสรีรัตน์. องค์การและการจัดการ ฉบับสมบูรณ์ (ปรับปรุงใหม่).พิมพ์ครั้งที่ 1.  
 กรุงเทพมหานคร:บริษัท ธรรมสาร จำกัด2545, 50.

จากทฤษฎี Z สามารถอธิบายลักษณะของกิจกรรมหลักในการจัดการได้(H.Koontz C O : Donnell & H.Weirich,management,Sth ed. (New York : Megraw-Hill,1984. Heing Weirrich Management ex-cellene pp. 207-209) อ้างถึงในบุญทัน ดอกไธสง 2529:96-99) ดังนี้

ด้านการวางแผน ในการบริหารแบบญี่ปุ่น จะมีการวางแผนฝึกรอบระยะยาว มีการตัดสินใจร่วมกันทั้งหมด มีบุคคลจำนวนมากเกี่ยวข้องกับการเตรียมการเพื่อตัดสินใจ มีการตัดสินใจจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน มีการตัดสินใจใช้เวลานานมากรวมทั้งมีการปฏิบัติตามการตัดสินใจรวดเร็ว และประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่เป้าหมายของแต่ละบุคคลยังไม่ชัดเจน และการตัดสินใจเป็นการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ ส่วนในการบริหารแบบอเมริกา จะมีการอบรมในระยะสั้น การตัดสินใจเป็นเอกบุคลซึ่งมีบุคคลจำนวนน้อยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจและเสนอการตัดสินใจที่มีความคิด การตัดสินใจจะเริ่มจากเบื้องบนไปตามสายการบังคับบัญชา การตัดสินใจเร็วและปฏิบัติตามการตัดสินใจใช้เวลานาน มีการประนีประนอมบ่อย ทำให้ผลการตัดสินใจเกิดประสิทธิภาพต่ำ การตัดสินใจเป็นกลวิธี

ด้านการจัดองค์การ ในการบริหารแบบญี่ปุ่น มีโครงสร้างที่ไม่เป็นทางการ ทุกคนมีภาระความรับผิดชอบร่วมกัน การเปลี่ยนแปลงกระบวนการในองค์การเน้นย้ำ มีความเห็นร่วมกันและใช้มติส่วนรวมนั้นเพื่อการเปลี่ยนแปลง ส่วนในการบริหารแบบอเมริกา แต่ละบุคคลมีความรับผิดชอบ ขอบเขตความรับผิดชอบชัดเจน โครงสร้างขององค์การเป็นทางการ การเปลี่ยนแปลงเป้าหมายในองค์การเกิดการเผชิญหน้าบ่อยครั้ง การเปลี่ยนแปลงภายในองค์การอาศัยองค์การภายนอก

ด้านการนำ ในการบริหารแบบญี่ปุ่น ผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม มีระบบแบบครอบครัว หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า เน้นการรวมกลุ่ม การทำงานและชีวิตส่วนตัวเป็นไปในแนวเดียวกัน การสื่อสารจากข้างล่างสู่เบื้องบน เน้นการสื่อสารแบบเผชิญหน้า ส่วนในการบริหารแบบอเมริกา ผู้นำเป็นผู้ทำการตัดสินใจ แนวทางในการนำต้องเข้มแข็ง มั่นคง เน้นการเผชิญหน้าต่อหน้า งานและชีวิตส่วนตัวแยกออกจากกัน การสื่อสารส่วนมากมาจากบน เน้นการบันทึกการติดต่อ

ด้านการควบคุม ในการบริหารแบบญี่ปุ่น ควบคุมโดยกลุ่ม การควบคุมเน้นไปที่การทำงานของกลุ่ม ใช้การควบคุมคุณภาพอย่างมาก มีกลองแนะนำพิจารณาถึงความสำเร็จ ในส่วนการบริหารแบบอเมริกาจะควบคุมโดยผู้มีอำนาจ เน้นการทำงานของแต่ละคน ใช้การควบคุมคุณภาพ QC จำกัด มีกลองแนะนำความสำเร็จน้อย

แต่ถ้าพิจารณาในแง่ของลักษณะทางการบริหารจะพบว่า ในเรื่องของระยะเวลาในการจ้างงาน การบริหารแบบญี่ปุ่น จะมีการจ้างงานตลอดชีพหรือเมื่อครบอายุ 55 ปี ในส่วนของระบบอเมริกา จะมีการกำหนดเวลา มีการย้ายที่ทำงานได้บ่อย เมื่อหมดงานก็เลิกจ้าง พนักงานก็ไปหางานใหม่ได้ ในเรื่องของประเมินและเลื่อนตำแหน่ง การบริหารแบบญี่ปุ่น ในระยะเวลา 10 ปี จึงจะมีการประเมินผลงานและเลื่อนตำแหน่ง ในขณะที่การบริหารแบบอเมริกาจะมีการประเมินผลและเลื่อนตำแหน่งในระยะเวลาอันสั้น โดยไม่จำกัดเวลา ในเรื่องลักษณะอาชีพ การบริหารแบบญี่ปุ่น จะไม่มีการส่งเสริมความรู้พิเศษในด้านใดด้านหนึ่ง จะต้องเรียนรู้ทุกๆ ด้าน ในขณะที่การบริหารแบบอเมริกา จะมีการส่งเสริมความรู้พิเศษเฉพาะด้านให้เป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านนั้นๆ ในเรื่องของการตัดสินใจ การบริหารแบบญี่ปุ่น การตัดสินใจต้องกระทำโดยพนักงานทั้งหมดในบริษัท คือทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในขณะที่การบริหารแบบอเมริกา การตัดสินใจจะกระทำเฉพาะในกลุ่มผู้บริหารรับสูงเท่านั้น ในเรื่องของการประเมินประสิทธิภาพของงาน การบริหารแบบญี่ปุ่น จะประเมินผลผลิตของบริษัททั้งหมด การให้รางวัลยึดส่วนรวมเป็นหลัก ในขณะที่การบริหารแบบอเมริกา จะให้รางวัลหรือประเมินตามผลงานของแต่ละบุคคลที่ทำได้ ในเรื่องของมนุษยสัมพันธ์ในองค์การ การบริหารแบบญี่ปุ่น ทุกคนจะมีความสัมพันธ์กันเป็นอย่างดี การรับพนักงานเข้ามาทำงานทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้างมีความยินดีที่จะทำงานร่วมกัน ในขณะที่การบริหารแบบอเมริกา ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับพนักงานจะมีก็ต่อเมื่อมีโอกาสทำงานร่วมกันเท่านั้น ในเรื่องความรับผิดชอบ การบริหารแบบญี่ปุ่น รับผิดชอบร่วมกันทั้งหมดในบริษัท ในขณะที่การบริหารแบบอเมริกา แต่ละคนรับผิดชอบเฉพาะหน้าที่ของตนเท่านั้น (พยอม วงศ์สารศรี, 2542:273-276)

สรุปลักษณะที่สำคัญของทฤษฎี Z ซึ่งมีอยู่ 7 ประการ (พยอม วงศ์สารศรี, 2542:276 และ วิลาวรรณ ทรัพย์ศาล, 2550:204) ได้แก่

1. ระยะเวลาในการจ้างงานเป็นไปตลอดชีพ (Lifetime Employment) การจ้างงานลักษณะนี้ เพื่อให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรและมีความรู้ลึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร คนที่อยู่ในบริษัทนานๆ อาจได้รางวัลเป็นหุ้นของบริษัท
2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluation) เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาระดับสูงที่จะต้องประเมินผลงานผู้ใต้บังคับบัญชาและผลงานดังกล่าวจะเกี่ยวข้องกับระบบการจ่ายโบนัส เป็นการให้รางวัลการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบและความสามารถและการประเมินไม่ต้องรอระยะเวลาเวลานานถึง 10 ปี
3. การเลื่อนตำแหน่งแบบช้าๆ (Slow Promotion) มีความสัมพันธ์กับระบบการจ้างงานตลอดชีพและระบบอาวุโส ซึ่งขึ้นอยู่กับระยะเวลาการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงาน

4. การทำงานที่ถนัด (Non-Specialized Career Paths) พนักงานจะทำงานตรงกับความถนัดและความสามารถของตนเอง ไม่นิยมการสับเปลี่ยนตำแหน่งให้พนักงานได้ทำหน้าที่ต่างๆไปเรื่อยๆ

5. มีการควบคุมแบบไม่เด่นชัด (Implicit Control Mechanism) ใช้มากที่สุด คือ การควบคุมที่ไม่เป็นทางการ โดยใช้สมมุติฐานการปฏิบัติงาน การให้รายละเอียดหรือการอธิบายการทำงาน จะใช้วิธีบอกกล่าวมากกว่าเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร

6. การร่วมตัดสินใจ (Collective Decision Making) ลักษณะของการบริหารที่มีการร่วมตัดสินใจ ปรากฏไม่เด่นชัดยิ่งถ้าเป็นบริษัทข้ามชาติที่ร่วมทุนด้วยแล้ว การทำกิจกรรมในลักษณะที่เป็นกลุ่มๆยังไม่ค่อยแพร่หลาย

7. ความผูกพันทั้งหมด (Wholistic Concern) ผู้บริหารขององค์กรจะเข้าร่วมกิจกรรมโดยรวมไม่บ่อยครั้งมากนัก

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน

Certo, Samuel C. (2000 : 282-286 อ้างถึงใน นวพรรษ จัรัสศรี, 2552: 8) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ประกอบด้วย 3 ปัจจัย คือ

ปัจจัยที่ 1 คือ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร ซึ่งองค์กรจะมีประสิทธิภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับลักษณะโครงสร้างที่เหมาะสม โดยจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยย่อยที่สำคัญ ได้แก่

1. ปัจจัยด้านนโยบายที่ครอบคลุมถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดพันธกิจที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่ระยะสั้นและระยะยาว การกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการดำเนินงาน เป็นต้น

2. ปัจจัยด้านการบริหารและการจัดการที่ครอบคลุมถึงการจัดโครงสร้างเกี่ยวกับงานใหม่ ความซับซ้อน ความเป็นทางการ การรวมศูนย์หรือการกระจายอำนาจ การจัดสายงาน การบังคับบัญชา การจัดกลุ่มงาน การจัดการความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มงาน การวางแผน การสั่งการ การควบคุมการทำงาน การจัดสรรทรัพยากร การติดตามกำกับดูแล และการประเมินผลการทำงาน

ปัจจัยที่ 2 คือ ปัจจัยด้านบุคคล ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เพราะบุคคลคือหมู่คณะที่รวมตัวกันเป็นองค์กร มีวัตถุประสงค์ร่วมกันมีบทบาทในการทำงานหรือดำเนินงานต่างๆสัมพันธ์กัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้น บุคคลจึงรวมถึงผู้บริหาร บุคลากรที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างๆตามโครงสร้างงานในองค์กร ครอบคลุมบุคคลระดับสูง กลาง และล่าง รวมถึงบุคคลในระดับการทำงานทั้งหมด ซึ่งประสิทธิภาพขององค์กรจะขึ้นอยู่กับคุณลักษณะและคุณสมบัติที่พึงปรารถนาในด้านต่างๆ ได้แก่ จำนวนบุคลากรในแต่ละกลุ่มงาน ความรู้ความสามารถพื้นฐาน ความรู้

ความสามารถที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ ความเป็นผู้นำและทักษะในการนำ ทักษะการสื่อสาร ทักษะด้านเทคโนโลยี ทักษะด้านการบริหารจัดการ เจตคติ ค่านิยมที่พึงปรารถนา ความสามารถในการพัฒนาคน พัฒนางาน และการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนการดำเนินงานขององค์กร

ปัจจัยที่ 3 คือ ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการออกแบบผลิตภัณฑ์ การออกแบบการบริหาร การใช้เครื่องมือ และอุปกรณ์ที่ทันสมัยในกระบวนการผลิต การควบคุม และการตรวจสอบคุณภาพ การจัดทำระบบข้อมูลการเชื่อมโยงการตลาด การบริการ เพื่อการจำหน่ายผลิตภัณฑ์สู่สังคม

Zaleanik (1958 : 40 อ้างถึงในสิริพร เจริญพอง,2552: 27-28) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลในการที่จะทำงานได้ดีหรือไม่ นั้น ผู้ทำงานจะต้องได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งภายในและภายนอก (Internal and External Needs) ซึ่งหากได้รับการตอบสนองแล้วย่อมหมายถึง การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งปัจจัยความต้องการภายนอก มีดังนี้ รายได้หรือค่าตอบแทน ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ตำแหน่งหน้าที่ รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน การทำงานด้วยความยุติธรรม การทำงานต้องเชื่อถือได้มีความฉับพลันมีประสิทธิภาพ และมีการลงทะเลเบียนเป็นหลักฐาน งานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึง งานสำเร็จทันเวลา ผลงานได้มาตรฐานการดำเนินงานสามารถยึดเป็นมาตรฐานได้ กำหนดมาตรฐานที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการทำงานให้บำเหน็จรางวัลแก่งานที่ดี

Becker and Neuhauser ได้เสนอตัวแบบจำลองเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร (Model of Organization Efficiency) โดยกล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กร นอกจากจะพิจารณาถึงทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ที่เป็นปัจจัยนำเข้าและผลผลิตขององค์กร คือ การบรรลุเป้าหมายแล้ว ยังมีปัจจัยอื่นๆ ดังนี้

1. หากสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรมีความซับซ้อนต่ำ (Low Task Environment Complexity) หรือมีความแน่นอน (Certainty) มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติในการทำงานขององค์กรอย่างละเอียดถี่ถ้วนแน่ชัด จะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กรมากกว่า องค์กรที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานยุ่งยากซับซ้อนสูง (High Task Environment Complexity) หรือมีความไม่แน่นอน (Uncertainty)

2. การกำหนดระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อเพิ่มผลการทำงานที่สามารถมองเห็นได้ มีผลทำให้ประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นด้วย

3. ผลการทำงานที่มองเห็นได้สัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพ

4. หากพิจารณาควบคู่กันจะปรากฏว่า การกำหนดระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจนและผลการทำงานที่มองเห็นได้มีความสัมพันธ์มากขึ้นต่อประสิทธิภาพมากกว่าตัวแปรแต่ละตัวตามลำพัง (1975, 94 อ้างถึงใน ขวัญฤทัยอรุณทิพย์, 2552: 26)

สมยศ นาวิการ (2544: 5) กล่าวว่า แนวความคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานในองค์การ มี 7 ปัจจัย ดังนี้

ปัจจัยที่ 1 คือ ปัจจัยด้านกลยุทธ์ (Strategy) คือ การกำหนดภารกิจ การพิจารณาจุดอ่อนจุดแข็ง การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคภายในและภายนอกองค์การ

ปัจจัยที่ 2 คือ ปัจจัยด้านโครงสร้าง (Structure) คือ การจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมจะช่วยให้การทำงานสะดวกขึ้น

ปัจจัยที่ 3 คือ ปัจจัยด้านระบบ (System) คือ ระบบขององค์การที่ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

ปัจจัยที่ 4 คือ ปัจจัยด้านรูปแบบ (Styles) คือ รูปแบบเกี่ยวกับการบริหารจัดการของผู้บริหาร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

ปัจจัยที่ 5 คือ ปัจจัยด้านบุคลากร (Staff) คือ ผู้ปฏิบัติงานในองค์การ

ปัจจัยที่ 6 คือ ปัจจัยด้านความสามารถ (Skill) คือ ความรู้ความสามารถ ทักษะของบุคลากรที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยที่ 7 คือ ปัจจัยด้านค่านิยม (Shared Values) คือ ค่านิยมร่วมเกี่ยวกับบุคลากรในองค์การ

จากความหมายทั้งหมดจึงกล่าวได้ว่า บริษัทหรือองค์การที่ดำเนินการบริหารงานจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ โดยรวมจะต้องศึกษาภาพรวมก่อน ว่าองค์การมีกำไรหรือไม่มีกำไร ถ้ามีกำไร แสดงว่าการบริหารองค์การมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าขาดทุนและมีแนวโน้มขาดทุนอย่างต่อเนื่อง แสดงว่าการบริหารงานไม่มีประสิทธิภาพ หลังจากนั้นองค์การที่สามารถทำกำไรได้ แสดงว่าพนักงานโดยรวมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และหมายความว่าทุกคนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ แต่บ้างทีในจำนวนนี้อาจมีพนักงานบ้างคนที่ทำงานไม่มีประสิทธิภาพก็ได้ ซึ่งในส่วนที่พนักงานไม่มีประสิทธิภาพก็ต้องมาทำการวิเคราะห์ว่าขาดประสิทธิภาพในส่วนใด (ประเวศน์, 2553 : 110-112)

การขาดประสิทธิภาพของพนักงานอาจจะเกิดจากความเฉื่อยในองค์การ ซึ่งเป็นเรื่องที่ซับซ้อน โดยความเฉื่อยในองค์การ คือ ความเฉื่อยที่จะเปลี่ยน ไม่ว่าจะจากสถานะหยุดนิ่งหรือสถานะที่เคลื่อนไหวอยู่แล้วให้เคลื่อนที่เร็วขึ้นตามสภาวะการแข่งขันของโลกที่รวดเร็วและร้อนแรงขึ้นในทุกขณะ และความเฉื่อยในองค์การจะเริ่มจากการที่พนักงานไม่พูดถึงเกี่ยวกับอนาคตขององค์การว่าจะไปในทิศทางใดและจะเป็นอย่างไร จะเกิดกับองค์การที่ประสบความสำเร็จ องค์การที่เก่าแก่ มี

ชื่อเสียง เนื่องจากในตอนแรกๆได้วางระบบและแก้ไขขององค์กรอย่างดี ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น จนคนในองค์กรเกิดความเคยชิน ทำทุกอย่างเป็นกิจวัตรจนเริ่มรู้สึกไม่ต้องการการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งคนที่เคยกระฉับกระเฉงมองไว และเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร เริ่มรู้สึกว่าการทำงานไม่ตื่นเต้นท้าทาย(กูเบิร์ต สมุทรจักร,2552: 68-70) นี้้อาจสรุปได้ว่าเป็นเพราะองค์กรขาดสิ่งกระตุ้นหรือแรงจูงใจหรือปัจจัยที่ส่งผลในการทำงานให้กับพนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ประสิทธิภาพในการทำงาน

ตามแนวคิดของ Harrington Emerson ซึ่งเน้นว่าการจัดการเรื่องประสิทธิภาพในการทำงานเป็นเรื่องที่สลับซับซ้อน โดยตัววัดประสิทธิภาพในการทำงานมี 2 ประการ (Principles of Efficiency) ดังนี้ (วิภาดา คุปตานนท์, 2551: 22)

การมีอุดมการณ์ที่เด่นชัด (Clearly Defined Ideal) คือ ทำความเข้าใจและกำหนดแนวคิดการทำงานที่ชัดเจน

การเฝ้าหาความรู้และการแนะนำผู้ปฏิบัติงาน(Common Sense)

การสอนงาน โดยผู้ชำนาญการ(Competent Counse)

การมีระเบียบในการทำงาน (Discipline)

การมีความยุติธรรม (Fair Deal)

การมีระบบข้อมูลที่แม่นยำตรง (Reliability)

ความคล่องตัวของระบบการปฏิบัติงาน (Dispatching) คือ ควรจะมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินการอย่างทั่วถึง

การกำหนดตารางเวลาในการทำงาน(Standard and Schedules)

การมีมาตรฐานและกำหนดคุณสมบัติของมาตรฐานที่ชัดเจน(Standardized Condition)

การมีมาตรฐานของขั้นตอนในการทำงาน โดยละเอียด(Standardized Operation)

การมีการจดบันทึกและมีคู่มือการปฏิบัติงาน(Written Document)

การให้รางวัล(Efficiency Reward)

สิริรัตน์ สวรส (2546 : 4) กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการทำงานเป็นความสามารถของพนักงานในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายตามเป้าหมายขององค์กร โดยพิจารณาจากหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งประเมินได้ 2 ลักษณะ คือ ประสิทธิภาพจากการประเมินผลการทำงานโดยตนเอง หมายถึง การพิจารณาตนเองในด้านความรู้ความเข้าใจ ความรู้สึกพอใจ การประสบความสำเร็จในการทำงาน การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากงาน และประสิทธิภาพจากการประเมินผลการทำงานโดยผู้บังคับบัญชา หมายถึง ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาต่อการทำงานของ

ผู้ได้บังคับบัญชาในด้านความรู้ความเข้าใจ การรับผิดชอบหน้าที่ การกระตือรือร้น ความรวดเร็วในการทำงาน การมีมนุษยสัมพันธ์ การได้รับความไว้วางใจในการทำงาน

ตามแนวคิดของ ชงชัย สันติวงษ์ มีเทคนิคการประเมินผลการทำงานของพนักงานแต่ละบุคคลได้เป็น 7 ด้าน (2542: 257 อ้างถึงในประสงศ์ตระกูลแสงเงิน, 2550: 17-18) ดังนี้

1. ปริมาณงาน (Quantity of Work) คือ การกำหนดความมากน้อยเกี่ยวกับจำนวนเป็นมาตรฐานในการมอบหมายงานให้การทำงานแก่พนักงานเป็นรายบุคคล โดยมีตัวชี้วัดปริมาณงานที่ประสบผลสำเร็จตลอดระยะเวลาที่แน่นอนได้ อาจวัดผลสำเร็จเกี่ยวกับงานตรงเวลา ความมีประสิทธิภาพต่างๆ การตรวจสอบผลงานเกี่ยวกับพนักงาน จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบว่า เขาบรรลุวัตถุประสงค์ได้ดีเพียงใด

2. คุณภาพงาน (Quality of Work) คือ ความมีคุณภาพเกี่ยวกับผลงาน กล่าวคือ มีความถูกต้อง มีความครบถ้วน ประณีต ทันเวลา และเป็นที่ยังพอใจจากผลงานที่สำเร็จจากผู้ที่เกี่ยวข้อง

3. ความรู้เกี่ยวกับงาน (Job Knowledge) คือ การที่ผู้ทำงานมีความรู้ความเข้าใจอย่างชัดเจนในคู่มือวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับงาน รวมถึงการนำทักษะ และเทคนิคต่างๆ ที่จำเป็นมาประยุกต์ใช้กับงานเกี่ยวกับตนเองและงานที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี

4. คุณภาพเกี่ยวกับลักษณะส่วนตัว (Quality of Personal) คือ พฤติกรรมเกี่ยวกับบุคคลที่แสดงออกทางบุคลิกภาพการแต่งกาย กิริยาท่าทาง การใช้วาจาที่เหมาะสม การให้ความช่วยเหลืองานสังคม และความซื่อสัตย์สุจริตในการทำงานทั้งต่อตนเอง ต่อเพื่อนร่วมงานและต่อองค์กร

5. ความร่วมมือกับผู้อื่น (Cooperativeness) คือ การที่ผู้ทำงานมีความสามารถและเต็มใจทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน ให้ความช่วยเหลือระหว่างกัน มีความสนิทสนมกันกับเพื่อนร่วมงาน มีความสามัคคีทั้งกับผู้บังคับบัญชาและลูกน้อง เพื่อการมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน

6. มีความน่าไว้วางใจ (Dependability) คือ การที่ผู้ทำงานมีความน่าไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาและเกี่ยวกับองค์กร โดยมีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ที่รับผิดชอบ ความแม่นยำไว้วางใจได้ในเรื่องเวลาและเรื่องอื่นๆ

7. มีความคิดริเริ่ม (Creativity) คือ การที่ผู้ทำงานมีความกระตือรือร้นในการใฝ่หาความรู้ทั้งในงานที่ทำอยู่และงานอื่นที่เกี่ยวข้อง กล่าวที่จะเริ่มต้นงานได้ด้วยตนเองและไม่กลัวที่จะดำเนินการด้วยตัวเองคนเดียว แก้ไขปัญหาด้วยเหตุและผล

แนวคิดของ ปีเตอร์สัน (Peterson) และ โพลวแมน (Plowman) ได้ให้แนวคิดใกล้เคียงกับ Harrington Emerson และสรุปองค์ประกอบของประสิทธิภาพในการทำงานไว้ 4 ข้อ (อรยา, 2537 : 38 อ้างถึงในกษกรเอ็นดูราษฎร์, 2547 : 11) ดังนี้

- 1.คุณภาพของงาน (Quality) จะต้องมีคุณภาพสูง คือผู้ผลิตและผู้ใช้ได้ประโยชน์ คุ่มค่าและมีความพึงพอใจ
- 2.ปริมาณงาน (Quantity) งานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน
- 3.เวลา (Time) คือ เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตามหลักการเหมาะสมกับงานและทันสมัย
- 4.ค่าใช้จ่าย (Costs) ในการดำเนินการทั้งหมดจะต้องเหมาะสมกับงานและวิธีการ คือ จะต้องลงทุนน้อยและได้ผลกำไรมากที่สุด

จากข้อมูลข้างต้นทำให้ผู้วิจัยได้สรุปองค์ประกอบของประสิทธิภาพการทำงานจาก แนวความคิดของ Harrington Emerson ปีเตอร์สัน (Peterson) โพลวแมน (Plowman) และของ ชงชัย สันติวงษ์ เพื่อนำมากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

1. ส่วนบุคคล หมายถึง ลักษณะพฤติกรรมส่วนบุคคลเกี่ยวกับความรู้เกี่ยวกับงาน (Job Knowledge) คือ การที่ผู้ทำงานมีความรู้ความเข้าใจอย่างชัดเจนในคู่มือวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับงาน รวมถึงการนำทักษะและเทคนิคต่างๆ ที่จำเป็นมาประยุกต์ใช้กับงานเกี่ยวกับตนเองและงานที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี การแสดงออกทางบุคลิกภาพการแต่งกาย กิริยาท่าทาง การใช้เวลาที่เหมาะสม การให้ความช่วยเหลืองานสังคม และความซื่อสัตย์สุจริตในการทำงานทั้งต่อตนเอง ต่อเพื่อนร่วมงานและต่อองค์กร การที่ผู้ทำงานมีความสามารถและเต็มใจทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน ให้ความช่วยเหลือระหว่างกัน มีความสนิทสนมกับเพื่อนร่วมงาน มีความสามัคคีทั้งกับผู้บังคับบัญชาและลูกน้อง เพื่อการมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน และการที่ผู้ทำงานได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชารวมทั้งมีความกระตือรือร้นในการใฝ่หาความรู้ทั้งในงานที่ทำอยู่และงานอื่นที่เกี่ยวข้อง กล้าที่จะเริ่มต้นงานได้ด้วยตนเองและไม่กลัวที่จะดำเนินการด้วยตัวเองคนเดียว แก้ไขปัญหาด้วยเหตุและผล

2. ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ด้านคุณภาพของงาน (Quality) คือ มีความถูกต้อง มีความครบถ้วน ประณีต ทันเวลา และเป็นที่ยอมรับจากผลงานที่สำเร็จจากผู้ที่เกี่ยวข้อง และด้านปริมาณงาน (Quantity) คือ การกำหนดความมากน้อยเกี่ยวกับจำนวนเป็นมาตรฐานในการมอบหมายงานให้การทำงานแก่พนักงานเป็นรายบุคคล การทำงานที่ได้ปริมาณมากในเวลาที่กำหนด

## ข้อมูลและโครงสร้างของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่

### ประวัติการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ ได้รับการสถาปนาขึ้นเมื่อวันที่ 28 กันยายน 2503 มีหน้าที่ผลิต จัดให้ได้มา จัดส่งและจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าแก่ประชาชน ธุรกิจ และอุตสาหกรรม ต่าง ๆ ในทุกจังหวัดทั่วประเทศยกเว้น กรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการ

โดยการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ มีที่มาเริ่มจากการเป็นแผนกไฟฟ้า ในกองบวรภิบาล กรมสาธารณสุข กระทรวงมหาดไทย และก่อตั้งไฟฟ้าเทศบาลเมืองนครปฐมเป็นจังหวัดแรก เมื่อ พ.ศ.2473 ต่อมาใน พ.ศ. 2477 มีการปรับปรุงแผนกไฟฟ้า เป็นกองไฟฟ้า สังกัดกรมโยธาเทศบาลกระทรวงมหาดไทย และเปลี่ยนชื่อเป็น กองไฟฟ้าภูมิภาค ในภายหลังในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่สองรัฐบาลเห็นความจำเป็นในการสร้างสาธารณูปโภคพื้นฐานด้านไฟฟ้าจึงออกพระราชกฤษฎีกา ซึ่งให้ไว้เมื่อวันที่ 6 มีนาคม พุทธศักราช 2497 และประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 16 มีนาคม พุทธศักราช 2497 ก่อตั้งองค์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มีทุนจดทะเบียน 5 ล้านบาท มีการไฟฟ้าอยู่ในความดูแล จำนวน 117 แห่ง อยู่ภายใต้การควบคุมของกรมโยธาเทศบาล กระทรวงมหาดไทย และรัฐบาล โดยมีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย มีอำนาจกำกับโดยทั่วไป และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ ได้รับการสถาปนาตามพระราชบัญญัติการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคพุทธศักราช 2503 ด้วยทุนประเดิมจำนวน 87 ล้านบาทเศษ

### กรอบการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่

#### ด้านภารกิจ (Mission)

จัดหาและให้บริการพลังงานไฟฟ้าและธุรกิจที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและประเทศข้างเคียงได้ตามมาตรฐานสากล เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ ทั้งด้านคุณภาพและบริการ โดยการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องมีการบริหารจัดการเชิงธุรกิจที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับสภาพตลาด รวมทั้งพร้อมสำหรับการแข่งขันทางธุรกิจมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

#### ด้านวิสัยทัศน์ (Vision)

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเป็นองค์กรชั้นนำระดับสากลในธุรกิจพลังงาน ธุรกิจบริการ และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง

### เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives)

องค์กรที่มีสมรรถนะสูงและใช้สินทรัพย์อย่างเต็มศักยภาพ (Performance & Utilization)

การเพิ่มสมรรถนะขององค์กรให้ดียิ่งขึ้นด้วยการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องการพัฒนาทุนมนุษย์และทุนทางปัญญา การพัฒนานวัตกรรมและการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้เป็นมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ ให้ความสำคัญการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการนำ เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้อย่างเหมาะสม เช่น การบริหารจัดการเรื่องหน่วยไฟฟ้าที่สูญเสีย (Loss) หรือ โครงการ Smart Grid ที่เป็นการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้เพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพในเชิงต้นทุนที่ดียิ่งขึ้น

### องค์กรที่มีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer – Centric Organization)

การมุ่งเน้นเป็นองค์กรที่มีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer – Centric Organization) ที่สร้างความ ได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างแท้จริงในระยะยาว โดยมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและ พัฒนาขีดความสามารถในการวิเคราะห์ และทำความเข้าใจกับพฤติกรรม ความต้องการ และความคาดหวัง ของผู้ให้บริการ การเป็นองค์กรที่ส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้าได้เหมาะสมที่สุด ตามหลักการพิจารณาแบบ Value Innovation ที่ไม่ได้มุ่งเน้นเฉพาะการแข่งขันทางด้านราคาเท่านั้น การสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ (Customer Royalty) โดยการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างลูกค้าและองค์กรและการสร้าง ภาพลักษณ์ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

### องค์กรที่เติบโตอย่างเกื้อกูล (Growth & Ecosystem)

การเป็นองค์กรที่แสวงหาโอกาสการลงทุนและสร้างรายได้จากธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจหลัก ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาความสามารถในการสร้างรายได้ในภาพรวม และเป็นการใช้ ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เน้นการสร้างประโยชน์จากการ Synergy ธุรกิจต่างๆ ที่เกี่ยวเนื่องเข้าด้วยกันเพื่อสร้างโอกาสในเชิงธุรกิจ และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้แก่ กฟภ. ในภาพรวมได้อย่างดียิ่งขึ้นและวางบทบาทเชิงรุกของ กฟภ. ให้มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและพัฒนากิจการพลังงานของ ประเทศอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้สามารถรองรับความท้าทายใหม่หรือการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมถึงทำให้ กฟภ. สามารถวางแผนการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องและได้เปรียบจากความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวด้วย

### ค่านิยมร่วม (Core Value) ของ กฟภ.

ริเริ่มสร้างสรรค์ ทนสมัยข่าวสารบริการดีเลิศ ชูเชิดสามัคคี โปร่งใส มีคุณธรรม

แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (Statement of Directions : SOD)

มุ่งพัฒนาระบบจำหน่ายไฟฟ้าให้มีคุณภาพและเพียงพอต่อความต้องการของประเทศ และแสวงหาพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มต่อทรัพย์สินกฟภ.

พัฒนาและขยายระบบจำหน่ายไฟฟ้าให้มีคุณภาพและเพียงพอต่อความต้องการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

บริหารต้นทุนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพตามมาตรฐานอุตสาหกรรม

เสริมสร้างความเข้าใจและภาพลักษณ์ที่ดีในการดำเนินงาน โดยเฉพาะในพื้นที่ห่างไกล รวมทั้งดูแลคุณภาพ ความปลอดภัยของชุมชน และมลภาวะอันอาจเกิดจากการประกอบการ

มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรและใช้ทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อให้องค์กรมี ผลการดำเนินงานและสถานะทางการเงินที่แข็งแกร่ง รองรับต่อการแข่งขันในอนาคต รวมทั้งการเป็นแหล่งรายได้ของภาครัฐอย่างยั่งยืน

สนับสนุนการอนุรักษ์ทรัพยากร และการใช้พลังงานอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ มีมาตรการยกระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ

นโยบาย (Policy) ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่

มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กรให้มีฐานะทางการเงินที่มั่นคงและมีการเจริญเติบโต อย่างยั่งยืนโดยพัฒนากระบวนการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง เพิ่มการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่มี อยู่อย่างเต็มประสิทธิภาพ แสวงหาโอกาสในการลงทุนและพัฒนาธุรกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศ ผ่านช่องทางการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจและการขยายการลงทุนของบริษัทในเครือ และบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

มุ่งไปสู่การเป็นองค์กรที่มีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Organization) โดยเน้นการสร้างและบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจ ให้กับลูกค้า รวมถึงการเพิ่มพูนสมรรถนะในการส่งมอบบริการผ่านการสร้างสรรค์นวัตกรรม และ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างเหมาะสม

พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านไฟฟ้าอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศตามนโยบายของรัฐบาล มุ่งพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid) ที่มีศักยภาพ เพื่อให้บริการพลังงานไฟฟ้าได้อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพในเชิงต้นทุน ตลอดจนมีความมั่นคงและเชื่อถือได้ตามมาตรฐานสากล

ส่งเสริมการพัฒนาพลังงานทดแทน พลังงานหมุนเวียนและการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสนองตอบต่อวิกฤตภาวะโลกร้อน และเป็นกลไกของรัฐในการขับเคลื่อนและ

รองรับ การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศไปสู่การเป็นเศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) ในอนาคต

มุ่งไปสู่การเป็นองค์กรเสมือนมีชีวิต (Live Organization) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาทุนมนุษย์ และทุนทางปัญญา ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและการจัดการความรู้ภายในองค์กร เน้นหลักการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรควบคู่ไปกับการพัฒนาศักยภาพให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม เพื่อนำไปสู่สร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ตอบสนองต่อเป้าหมาย ขององค์กร

นำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและหลักธรรมาภิบาลมาใช้เป็นแกนหลักในการขับเคลื่อนองค์กร ควบคู่ไปกับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเพื่อนำไปสู่การเติบโตอย่างสมดุลและยั่งยืน

การบริหารงานและพื้นที่ในความรับผิดชอบ

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีหน้าที่กำหนดนโยบายและแผนงานให้คำแนะนำ ตลอดจนจัดหาวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ให้หน่วยงานในส่วนภูมิภาค ได้แบ่งการบริหารงานออกเป็นผู้ว่าการ รองผู้ว่าการ ผู้ช่วยผู้ว่าการ สำนักผู้ว่าการ สำนักตรวจสอบภายใน สำนักผู้ตรวจการ สำนักกฎหมาย สำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ฝ่ายและกอง

สำหรับในส่วนภูมิภาค แบ่งการบริหารงานออกเป็น 4 ภาค คือ ภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคใต้ แต่ละภาคประกอบด้วย 3 การไฟฟ้าเขต (เทียบเท่าระดับฝ่าย) รวมเป็น 12 การไฟฟ้าเขต มีหน้าที่ควบคุม และให้คำแนะนำแก่สำนักงานการไฟฟ้าต่างๆ

โครงสร้างของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ แบ่งออกเป็นหน่วยงานที่ขึ้นตรงกับผู้ว่าการ และ 4 กลุ่มธุรกิจ ดังนี้ หน่วยงานที่ขึ้นตรงต่อผู้ว่าการ ประกอบด้วย ผู้ช่วยผู้ว่าการ สำนักผู้ว่าการ สำนักกฎหมาย สำนักตรวจสอบภายใน สายงานบริหารโครงการ กลุ่มธุรกิจเครือข่าย ประกอบด้วย สายงานวางแผนและพัฒนาระบบไฟฟ้า สายงานปฏิบัติการเครือข่าย กลุ่มธุรกิจจำหน่ายและบริการ ประกอบด้วย สายงานจำหน่ายและบริการ ภาค 1-4 การไฟฟ้าเขต 1-12 (เหนือ-ตะวันออกเฉียงเหนือ-กลาง-ใต้) หมายเหตุ กลุ่มนี้จะนับรวมกับกลุ่มธุรกิจจำหน่ายและบริการ กลุ่มพัฒนาองค์กร ประกอบด้วยสายงานพัฒนาองค์กร กลุ่มธุรกิจลงทุน ประกอบด้วย สายงานธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา สายงานธุรกิจวิศวกรรม สายงานธุรกิจสารสนเทศและ

สื่อสาร และสุดท้ายกลุ่มสนับสนุนและบริการ ประกอบด้วย สายงานอำนวยการ สายงานบัญชี และการเงิน สายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์

จรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ จรรยาบรรณผู้บริหาร และจรรยาบรรณของพนักงาน  
จรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เป็นองค์กรธุรกิจของรัฐขนาดใหญ่ ที่การดำเนินงานมีส่วนสำคัญ  
ยิ่งต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ มีการบริหารงานเพื่อให้เกิดความผาสุกและความ  
เป็นอยู่ที่ดีของประชาชนผู้ใช้ไฟฟ้าตลอดจนประโยชน์สูงสุดของกฟภ. ซึ่งได้ดำเนินกิจการมาเป็น  
ระยะเวลายาวนานด้วยความมั่นคงและความมั่นคงและความมีชื่อเสียงในการบริหารกิจการที่ดี  
ได้รับการยกย่องและเชื่อถือสืบเนื่องมาจากการประพฤติปฏิบัติที่ดีงามของพนักงานทุกคนจึงได้มา  
ซึ่งจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ ดังต่อไปนี้

ความรับผิดชอบต่อลูกค้าและประชาชน จัดหาและให้บริการไฟฟ้าอย่างมีประสิทธิภาพ  
มั่นคง ปลอดภัย และเชื่อถือได้โดยคำนึงถึงประโยชน์ของลูกค้าและประชาชนเป็นสำคัญ

ความรับผิดชอบต่อผู้เป็นเจ้าของกิจการบริหารกิจการไฟฟ้าอย่างมีประสิทธิภาพ และ  
ประสิทธิผล คำนึงถึงความคุ้มค่าของภารกิจสนองนโยบายของรัฐอย่างเป็นรูปธรรม ทำรายได้และ  
กำไรให้ กฟภ. เจ้าของกิจการ และพนักงานอย่างเป็นธรรม

ความรับผิดชอบต่อพนักงาน ให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจและมาตรฐาน  
การครองชีพพร้อมด้วยสวัสดิการที่ดี ฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ ความรู้สามารถ  
เหมาะสมกับตำแหน่ง หน้าที่ และศักยภาพ พิจารณาให้คุณและโทษด้วยด้วยความเสมอภาค  
โปร่งใส และยุติธรรม

ความรับผิดชอบต่อรัฐให้ความร่วมมือกับรัฐในการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ  
ของราชการ

ความรับผิดชอบต่อสังคมให้บริการอย่างทั่วถึงตามมาตรฐานที่กำหนด สนับสนุน  
กิจกรรม สาธารณะประโยชน์ อนุรักษ์สภาวะแวดล้อม ยกย่องคุณภาพชีวิตของประชาชนผู้ใช้  
ไฟฟ้า และสร้างสัมพันธภาพที่ดีและยั่งยืนต่อสังคม

ความรับผิดชอบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

### จรรยาบรรณของผู้บริหาร

ปฏิบัติหน้าที่และให้ความร่วมมือ หรือควบคุมให้มีการปฏิบัติอย่างเคร่งครัดตามเจตนารมณ์ของกฎหมาย นโยบายของรัฐ และข้อบังคับของ กฟภ

มีการบริหารจัดการที่ดีตามนโยบายของ กฟภ. โดยการใช้ความรู้ ความสามารถและทักษะ ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต รอบคอบ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของ กฟภ

เป็นผู้นำและแบบอย่างที่ดี มีวิสัยทัศน์กว้างไกลมีวิจรรย์ญาณที่ถูกต้องเที่ยงธรรม ลดความขัดแย้ง เน้นความสามัคคี แลหารมีส่วนร่วม มีเมตตาธรรมรับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะของพนักงานทุกระดับอย่างเท่าเทียมและมีเหตุผล

บริหารทรัพยากรบุคคลด้วยการให้ผลตอบแทนตามผลงาน ความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน ให้ความสำคัญต่อการพัฒนา การถ่ายทอดความรู้และความสามารถของพนักงานอย่างทั่วถึง สม่่าเสมอ และต่อเนื่อง

มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า ประชาชน และผู้ร่วมงาน

ดูแลพนักงานให้มีสวัสดิภาพและสวัสดิการในการทำงานที่ดี

จัดให้มีระบบบริการลูกค้าที่ดี มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว โปร่งใส ยุติธรรมและตรวจสอบความพึงพอใจได้

ปลูกฝังให้พนักงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับจรรยาบรรณและบทบาทหน้าที่พนักงานต้องปฏิบัติ เพื่อส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมที่ดีต่อ กฟภ

ปลูกฝังให้พนักงานมีความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมรวมทั้งจัดให้มีกิจกรรมที่สร้างสรรค์สังคมอย่างสม่ำเสมอ

ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่แสวงหาประโยชน์ให้ตนเองหรือพวกพ้อง และไม่ทำการใดๆที่จะก่อให้เกิดความเสียหายแก่ กฟภ.

ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยง และระบบการควบคุมภายในองค์กร โดยการส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและทำให้มั่นใจว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติทั่วองค์กร

### จรรยาบรรณของพนักงาน

มีทัศนคติที่ดีต่อ กฟภ. และปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ สุจริต มุ่งมั่นทุ่มเท และปฏิบัติตามกฎระเบียบ และนโยบายของ กฟภ. โดยถือประโยชน์ของ กฟภ. เป็นสำคัญ

รักษาระเบียบ วินัย ยึดมั่นในคุณธรรม ละเว้นจากอบายมุขทั้งปวง ไม่ประพฤติดนไป ในทางเสื่อมเสียทั้งต่อตนเอง กฟภ และสังคม

ปฏิบัติตรงต่อเวลา

ใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่า และประหยัด เพื่อประโยชน์สูงสุดของ กฟภ

มุ่งมั่นพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ ใฝ่หาความรู้และประสบการณ์เพื่อพัฒนาตนเองที่ทำงานในหน้าที่ และความรู้ทั่วไปติดตามข้อมูลข่าวสารตลอดเวลา

พึงปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานด้วยความสุภาพ มีน้ำใจ มีมนุษยสัมพันธ์อันดีมีปัดบังข้อมูลที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานเคารพในสิทธิส่วนบุคคลและให้เกียรติผู้ร่วมงาน

รักษาและร่วมสร้างสรรค์ให้เกิดความสามัคคีปรองดองกัน และช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ในทางที่ชอบ เพื่อประโยชน์ต่อกิจการงานของ กฟภ.

มีจิตสำนึกในการให้บริการทั้งแก่ลูกค้าภายในและภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ ปราศจากการเลือกปฏิบัติ อำนวยความสะดวกอย่างเป็นธรรมทั่วถึงด้วยความรวดเร็วและอัธยาศัย อันดีตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและประชาชน

รักษาความลับและข้อมูลข่าวสารของ กฟภ. คู่ค้า และลูกค้าอย่างเคร่งครัด ไม่นำไปเปิดเผยหรือใช้ประโยชน์ในทางมิชอบ อันอาจเป็นเหตุให้เกิดความเสียหายแก่ กฟภ

ไม่แสวงหาประโยชน์ให้ตนเองหรือพวกพ้อง และไม่ทำการใดๆ ที่จะก่อให้เกิดความเสียหายแก่ กฟภ.

มีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน มีทักษะในการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง ที่อาจเกิดขึ้นและทำให้งานไม่บรรลุวัตถุประสงค์นำเสนอแนวทางการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม



## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทิวา ปริญญาธสัง (2553) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในทัศนะของพนักงาน บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ สาขาสำโรง ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในทัศนะของพนักงานในภาพรวมทั้ง 8 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านบุคคลอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านลักษณะงานและด้านการจัดการ อยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ผลการเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในทัศนะของพนักงานบิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ สาขาสำโรง เมื่อจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลพบว่า พนักงานที่มีสภาพสมรสต่างกันให้ความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานด้านบุคคลและในภาพรวมทั้ง 3 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพนักงานที่มีอายุแตกต่างกันให้ความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานด้านการจัดการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พัฒนาศศิพิศาล (2553) ได้ศึกษาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานบริษัท เวิลด์พลาซ จำกัด และบริษัทในเครือ ผลการวิจัยพบว่า

1. พนักงานมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมในภาพรวม และรายด้าน ได้แก่การกำหนดบทบาทหน้าที่ การมีส่วนร่วมของสมาชิก และภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมาก ส่วนการติดต่อสื่อสารและการประชุมปรึกษาหารืออยู่ในระดับปานกลาง

2. พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนพนักงานที่มีอายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และตำแหน่งงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. พนักงานมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ดังนี้

3.1 ภาวะผู้นำ ควรมีการชี้แนะแนวทางในการแก้ไขปัญหา เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและสร้างบรรยากาศในการทำงาน

3.2 การติดต่อสื่อสาร ควรมีการแจ้งข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็วและทันเหตุการณ์ และการสื่อสารจากหัวหน้างานไปยังผู้ปฏิบัติต้องมีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้

3.3 การกำหนดบทบาทหน้าที่ ควรกำหนดให้ชัดเจน มีการอธิบายขั้นตอนการทำงานและขอบเขตหน้าที่ให้ทราบอย่างทั่วถึง

3.4 ด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก ควรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นร่วมรับผิดชอบในการตัดสินใจและมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น

3.5 ด้านการประชมปรึกษาหารือ ควรเพิ่มโอกาสให้พนักงานเข้าร่วมประชุม และควรมีการนำข้อสรุปจากประชุมปรึกษาหารือมาแก้ไขปัญหา

ณาดยา บุญเกิด (2548) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานการ ประปานครหลวง ผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระดับ ตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการทำงานรายได้ต่อเดือน แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของ พนักงานการประปานครหลวงแตกต่างกันและความพึงพอใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับ พฤติกรรมการทำงานของพนักงานการประปานครหลวง

น้ำฝน เพ็ชรดี(2547) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมและปัจจัยที่เป็น แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา บริษัท เคน แมกซ์ (ประเทศไทย) จำกัด ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลใน หน่วยงาน ด้านโอกาสในการก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือและด้าน ผลตอบแทนและสวัสดิการ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่มีต่อการปฏิบัติงาน

สิทธิศักดิ์ วงศ์ศิริภัทร์(2547) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิต กรณีศึกษา บริษัท อเกีย ซิสเต็มส์ ไมโครอิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิต โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ0.01

กิติภัส เฟิงศรี (2545 อ้างถึงใน พิศาศคดิพิศาล,2553:54-55) ได้ศึกษาประสิทธิภาพใน การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน: กรณีศึกษาจังหวัดสระบุรี ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปร ปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน ได้แก่ เพศ มีผลต่อประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ0.05 ยกเว้น อายุ ระดับ การศึกษา ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน อัตราเงินเดือน ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพใน การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน สำหรับปัจจัยจูงใจที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงาน ได้แก่ โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การมีส่วนร่วมในการวางแผน ผลประโยชน์ ตอบแทน และการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนของจังหวัดสระบุรีอยู่ในระดับดี จาก การศึกษาได้ข้อเสนอแนะจากการวิจัยว่า กรมการพัฒนาชุมชนต้องให้ความสำคัญต่อการวางแผน และการจัดสรรทรัพยากร เพื่อให้การปฏิบัติงานพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น ควรมีการปรับปรุงแก้ไข กฎระเบียบ ข้อบังคับ ขั้นตอนการทำงานให้มีความชัดเจนและคล่องตัวมากขึ้น และควรจัดให้มี กิจกรรมพบปะพูดคุยในกลุ่มของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเสริมสร้างความผูกพันและเกิดความเข้าใจอันดี

ระหว่างกัน การปฏิบัติงานก็จะเป็นไปได้ด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น สามารถบรรลุยังเป้าหมายที่  
กรมการพัฒนาชุมชนได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและพัฒนาไปในทางที่ดี

รัชณี ตรีสุทธีวงษา (2552) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน  
ความจงรักภักดีต่อองค์กรและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมากและเป็นรายด้าน  
ด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ทำ  
ด้านความรับผิดชอบในงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ด้านการปกคองบังคับบัญชา  
ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพการทำงาน และด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน แต่  
อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านค่าจ้างเงินเดือน

พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงาน โดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่  
ด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการจัดหาและใช้ปัจจัย  
ทรัพยากรและด้านความพึงพอใจของทุกฝ่าย

พนักงานที่มีระดับเงินเดือนแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมแตกต่างกัน

พนักงานที่มีประเภทพนักงานแตกต่างกัน มีความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยรวมและเป็น  
รายด้านแตกต่างกันและพนักงานที่มีระดับเงินเดือนแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการทำงานเป็นราย  
ด้านแตกต่างกัน

ธิดารัตน์ นามมะเริง (2551) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ เจตคติต่องาน  
ราชการและแรงจูงใจในการทำงานกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานราชการ สำนักงาน  
เศรษฐกิจการเกษตร ผลการวิจัยพบว่า

1. บุคลิกภาพด้านความห้วนไหวทางอารมณ์มีความสัมพันธ์ทางลบ ส่วนบุคลิกภาพ  
ด้านความมีโนสำนึกต่อหน้าที่การงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการทำงานของ  
พนักงานราชการสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. เจตคติต่องานราชการมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิภาพ  
การทำงาน of พนักงานราชการสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  
0.05

3. แรงจูงใจในการทำงาน โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับ  
ประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงานราชการ แต่เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า แรงจูงใจในการ  
ทำงาน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้สึกถึงจุดมุ่งหมายและความสำเร็จ ด้านสภาพแวดล้อมในการ  
ทำงาน และด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับ  
ปานกลางกับประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงานราชการส่วนแรงจูงใจในการทำงานอีก 4 ด้าน

ได้แก่ ด้านความรู้สึกรู้สึกมีอิสระในการเลือก ด้านความรู้สึกรู้สึกมีความสามารถ ด้านการยอมรับและความมั่นคงในงานและด้านความรู้สึกรู้สึกก้าวหน้า นั้นมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานราชการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนแรงจูงใจในการทำงานด้านการเงินและสวัสดิการที่เหลืออีกหนึ่งด้านกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานราชการนั้น ไม่พบความสัมพันธ์ทางสถิติที่ระดับ 0.05

4. ตัวแปรที่ร่วมกันทำนายประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานราชการสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร เรียงตามลำดับ ได้แก่บุคลิกภาพด้านการมีมโนสำนึกต่อหน้าที่การงาน เจตคติต่องานราชการ แรงจูงใจในการทำงานด้านความรู้สึกรู้สึกถึงจุดมุ่งหมายและความสำเร็จ และบุคลิกภาพด้านความหวั่นไหวทางอารมณ์ โดยสามารถร่วมกันทำนายประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานราชการสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร ได้ร้อยละ 54 ( $R^2 = 0.539$ ) สมการทำนายประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานราชการสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร คือ

$$Y = 72.832 + .904 \text{ บุคลิกภาพด้านการมีมโนสำนึกต่อหน้าที่การงาน} + .575 \text{ เจตคติต่องานราชการ} + 1.474 \text{ ราชการ แรงจูงใจในการทำงานด้านความรู้สึกรู้สึกถึงจุดมุ่งหมายและความสำเร็จ} + -.238 \text{ บุคลิกภาพด้านความหวั่นไหวทางอารมณ์}$$

เสาวรักษ์ สุวรรณสว่าง (2550) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทประกันชีวิตในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะประชากรของพนักงานบริษัทประกันชีวิต ได้แก่ อายุ สถานภาพสมรสรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ประสบการณ์การทำงาน และระดับการศึกษาแตกต่างกันจะมีประสิทธิภาพการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ลักษณะทางการบริหาร ได้แก่ ลักษณะงานที่รับผิดชอบ โอกาสและความก้าวหน้าในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความสัมพันธ์ภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงาน การเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานควรพิจารณาลักษณะพนักงาน และลักษณะงานควรส่งเสริมด้านความร่วมมือภายในองค์กร และการทำงานเป็นทีม

ประภัสสร ศรีไสยา (2550) ได้ศึกษาผลกระทบของความผูกพันกับองค์กรของพนักงานต่อประสิทธิภาพการทำงาน: กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด(มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า

1.ภาพพจน์และชื่อเสียงและความพึงพอใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันกับองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ไม่พบความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันกับการทำงานแต่อย่างใด

2.ความผูกพันกับองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ องค์กรควรให้ความสำคัญในด้านวัฒนธรรม องค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น โดยเฉพาะด้านการปฏิบัติกับผู้ได้บังคับบัญชาอย่าง เสมอภาค เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันกับองค์กร และประสิทธิภาพการทำงาน ให้มีความแข็งแกร่งเพิ่มขึ้น

อำพน ธรรมโชติ (2548) ได้ศึกษาการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานการ ไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดเพชรบุรี ผลการวิจัยพบว่า

1.สถานภาพของผู้ปฏิบัติงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เพศชาย ร้อยละ 71.43 อายุ 41-50 ปี ร้อยละ 50.42 ระดับการศึกษา ปวส./อนุปริญญา ร้อยละ 40.34 ระยะเวลาปฏิบัติงาน มากกว่า 20 ปี ร้อยละ 37.28 อัตราเงินเดือน 20000-30000 บาท ร้อยละ 32.77 และระดับตำแหน่ง ระดับ 4 –ระดับ 5 ร้อยละ 55.46

2.การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อันดับที ด้านจิตสำนึกในการให้บริการ รองลงมา ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการตระหนักถึงประโยชน์ส่วนรวมขององค์กร ด้านความรับผิดชอบ ในหน้าที่การงาน และด้านความรู้ความสามารถในงานตามลำดับ

3.ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดเพชรบุรี ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดเพชรบุรี ที่มีเพศต่างกัน อายุ ต่างกัน ระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน อัตราเงินเดือนต่างกัน และระดับตำแหน่งต่างกัน มีการ พัฒนาประสิทธิภาพการทำงานในภาพรวมไม่แตกต่างกัน

ขงยุทธ โพธิ์ทอง(2546) ได้ศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานสำนักงานใหญ่ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งงานและแบบมุ่งคนของ ผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงาน ในขณะที่ปัจจัยด้านบุคคล ของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ รายได้ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระดับ ตำแหน่ง และ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงาน

กชกร เอ็นดูราษฎร์ (2546) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของ พนักงานบริษัท โกรเฮ่ สยาม จำกัด ผลการวิจัยพบว่า พนักงานบริษัท โกรเฮ่ สยาม จำกัด มีความพึง พอใจโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับที่มากในด้านเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านความ ยุติธรรมในการทำงาน ด้านผลตอบแทนหรือรายได้และด้านโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน

ประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวมทุกด้านของพนักงานบริษัท โกรเฮ่ สยาม จำกัด อยู่ในระดับสูง ได้แก่ ในด้านประสิทธิภาพส่วนบุคคล ด้านผลผลิต ด้านต้นทุนการผลิตและด้านกระบวนการการทำงาน เมื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัท โกรเฮ่ สยาม จำกัด โดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้น ตอน พบว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัท โกรเฮ่ สยาม จำกัด มากที่สุด รองลงมา นั้นเป็นปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านผู้บังคับบัญชา และด้านผลตอบแทนหรือรายได้ ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัท โกรเฮ่ สยาม จำกัด สามารถอธิบายความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานได้ร้อยละ 50.7 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการแสดงความสัมพันธ์ได้ดังนี้

ประสิทธิภาพการทำงาน =  $1.095 + 0.308$  (ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน) +  $0.223$  (ด้านนโยบายและการบริหาร) +  $0.163$  (ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ) -  $0.090$  (ด้านผู้บังคับบัญชา) +  $0.090$  (ด้านผลตอบแทนหรือรายได้)

อักรินทร์ พาพเสวต (2546) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน บริษัท คาโอ อินดัสเตรียล (ประเทศไทย) จำกัด ผลการวิจัยพบว่า

1. จากการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของลักษณะทางประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน อายุ และประสบการณ์การทำงานที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน บริษัทคาโอ อินดัสเตรียล (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า

1.1 พนักงาน บริษัทคาโอ อินดัสเตรียล (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีเพศต่างกัน จะมีประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และประสิทธิภาพการทำงานเพศชายจะดีกว่าเพศหญิง

1.2 พนักงาน บริษัทคาโอ อินดัสเตรียล (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับการศึกษาต่างกันจะมีประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาตรีจะมีประสิทธิภาพในการทำงานดีกว่าพนักงานที่จบในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี

1.3 พนักงาน บริษัทคาโอ อินดัสเตรียล (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกันจะมีประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพนักงานที่มีระดับตำแหน่งงาน ระดับ 4 จะมีประสิทธิภาพในการทำงานดีกว่าพนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานต่ำกว่าระดับ 4

1.4 อายุมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน บริษัทคาโอ อินดัสเตรียล (ประเทศไทย) จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในทิศทางตรงกันข้าม

1.5 ประสิทธิภาพการทำงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน บริษัทคาโอ อินดัสเตรียล (ประเทศไทย) จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในทิศทางตรงกันข้าม

2. จากการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานด้านปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค้ำจุน กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน บริษัทคาโอ อินดัสเตรียล (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า

2.1 ปัจจัยจูงใจ โดยรวม ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน บริษัทคาโอ อินดัสเตรียล (ประเทศไทย) จำกัด แต่เมื่อแยกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความสำเร็จของงานมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน บริษัทคาโอ อินดัสเตรียล (ประเทศไทย) จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในทิศทางเดียวกัน

2.2 ปัจจัยค้ำจุนและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน บริษัทคาโอ อินดัสเตรียล (ประเทศไทย) จำกัด โดยรวมและรายด้าน ไม่มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. พนักงาน บริษัทคาโอ อินดัสเตรียล (ประเทศไทย) จำกัด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน 2 ประการที่ต้องการให้บริษัทปรับปรุง คือ นโยบายการบริหารงานของบริษัทในเรื่องการให้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ และพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา

พิชัย ฉันทลาภ (2546) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าเขต 2 ภาคใต้ จังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการวิจัยพบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ส่วนใหญ่อายุมากกว่า 35 ปี มีรายได้ 8000-12000 บาท

ในด้านผลการปฏิบัติงานพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีผลการปฏิบัติงานในระดับดีมาก แต่เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า พนักงานที่มีการศึกษาสูงและตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น จะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นด้วย ขณะที่พนักงานที่มีอายุสูงขึ้น จะมีผลการปฏิบัติงานที่ต่ำลง ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมกับกลุ่มพนักงาน

2. ปัจจัยภายใน พบว่า พนักงานที่มีความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์กรที่สูง จะมีผลทำให้ผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นด้วย ดังนั้นเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น จึงควรให้ความสำคัญในการสร้างความคาดหวังให้กับพนักงาน

3.ปัจจัยภายนอก พบว่า นโยบายการบริหารจัดการ การติดตามงานของหัวหน้างาน และความมั่นคงในการทำงานจะมีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้นเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานดีขึ้น จึงควรกำหนดนโยบายการบริหารจัดการที่ชัดเจน มีการติดตามงานของหัวหน้างานอย่างใกล้ชิด และสร้างความมั่นคงในการทำงานให้เกิดขึ้น

รัตนา บรรยงคนันท์ (2546) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่มีการรับรู้บรรยากาศองค์การในระดับปานกลาง มีความพึงพอใจในการทำงานในระดับปานกลาง และปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ อัตราเงินเดือน ระดับตำแหน่ง และระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศองค์การและความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน และบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05



## งานวิจัยในต่างประเทศ

Stevens, Drew Jeffrey (2005) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานและกิจกรรมการทำงานของคนงานในตลาดอุตสาหกรรม ผลการวิจัยพบว่า พนักงานในหลายบริษัทไม่มีทักษะในการทำงาน ไม่มีความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบริษัทที่สามารถนำมาใช้ในการทำงาน ซึ่งการฝึกอบรมพนักงานจะมีผลต่อความสามารถในการทำงาน โดยจะเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งจากการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานและกิจกรรมการทำงานด้านนโยบายและด้านการฝึกอบรม เพื่อส่งผลให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน

Kugler, Adriana D (2003) ได้ศึกษาค่าจ้างและประสิทธิภาพของพนักงานแรงงานอุตสาหกรรม ผลการวิจัยพบว่า งานที่มีการจ่ายค่าแรงสูง จะขึ้นอยู่กับการสรรหา หรือ คัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงานในโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งผู้จัดการจะต้องพิจารณาถึงศักยภาพของพนักงาน ซึ่งได้แก่ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน การทำงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งพนักงานที่ได้ค่าแรงสูงจะมีอัตราการว่างงานต่ำ และสวัสดิการต่างๆจะแยกออกจากค่าแรง เพื่อเป็นการจูงใจให้พนักงานตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลให้กับโรงงาน ผลลัพธ์ที่ได้ คือ พนักงานที่ได้รับค่าแรงสูงและสวัสดิการต่างๆ จะเกิดประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มมากขึ้นกว่าพวกที่รับค่าแรงน้อยและไม่มีสวัสดิการ

Kanter (1999 อ้างถึงในสิริพร เจริญผ่อง ,2552 : 31) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลของพยาบาลประจำการกับประสิทธิภาพการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลเป็นผลมาจากสิ่งแวดล้อมในการทำงานและขึ้นอยู่กับปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง โดยตำแหน่งนั้นจะถูกจัดวางให้เข้าถึงอำนาจและโอกาส จึงจะเสริมให้เกิดพฤติกรรมการทำงาน โดยอาศัยปัจจัยหลายประการ เช่น สภาพการทำงานที่ดี การมีเครื่องมืออุปกรณ์ ค่าตอบแทน สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือ นิเทศ แนะนำจากบุคคลอื่น ความสามารถของบุคคลแตกต่างกันไปตามความถนัด ลักษณะทางบุคลิกภาพ ความสนใจ แรงจูงใจ อายุ เพศ การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ และค่าค่านิยม

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและนำมาศึกษาวิเคราะห์ตัวแปรต่างๆเกี่ยวกับปัจจัยกระบวนการตัดสินใจทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. การออกแบบการวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. การออกแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) และเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่เป็นหน่วยวิเคราะห์และดำเนินการตามขั้นตอนการทำวิจัย

#### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ ใน 5 กลุ่มธุรกิจสายงานจำนวน 7,045 คน (ข้อมูลจากฝ่ายทรัพยากรบุคคล ยอด ณ เดือนมีนาคม พ.ศ. 2554) ดังนี้

กลุ่มสายงานผู้ว่าการ จำนวน 780 คน

กลุ่มสายงานธุรกิจเครือข่าย จำนวน 3,454 คน

กลุ่มพัฒนาองค์กร จำนวน 236 คน

กลุ่มธุรกิจลงทุน จำนวน 1,481 คน

กลุ่มสนับสนุนและบริการ จำนวน 1,094 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่มประชากรที่เป็นพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่1 การกำหนดขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมที่ใช้ในการวิจัย ใช้หลักการคำนวณของ Taro Yamane โดยมีค่าความเชื่อมั่นอย่างน้อย95 % และให้มีค่าความคลาดเคลื่อนได้0.05

การคำนวณหาขนาดตัวอย่าง(Sample Size) โดยใช้สูตรของ (Yamane, 1973 : 727,1088)

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

เมื่อ

n = จำนวนขนาดของตัวอย่าง

N = จำนวนรวมทั้งหมดของประชากรที่ใช้ในการศึกษา

e = ความผิดพลาดที่ยอมรับได้ (กำหนดค่าให้เท่ากับ0.05 )

แทนค่า

$$n = \frac{7045}{1+(7,045 \times 0.05^2)}$$

$$n = \frac{7045}{18.6125}$$

$$n = 378.50$$

$$n = 379$$

ดังนั้น จำนวนตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เท่ากับ 379 ตัวอย่าง(คน)

ขั้นตอนที่2 ทำการสุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในแต่ละสายงาน(สุธรรม รัตนโชติ, 2551: 93-94) ดังนี้

กลุ่มสายงานผู้ว่าการ จำนวน780 คน

กลุ่มสายงานธุรกิจเครือข่าย จำนวน 3,454 คน

กลุ่มพัฒนาองค์กร จำนวน 236 คน

กลุ่มธุรกิจลงทุน จำนวน1,481 คน

กลุ่มสนับสนุนและบริการ จำนวน1,094 คน

ซึ่งจำนวนประชากรในกลุ่มตัวอย่างในการทำวิจัยในครั้งนี้มีหลายกลุ่มสายงาน จึงต้องทำการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิตามสัดส่วนในแต่ละกลุ่ม (Proportional Stratified Random Sampling) โดยใช้สูตร ดังนี้

$$\text{จำนวนตัวอย่างในแต่ละกลุ่มชั้น} = \frac{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรในแต่ละกลุ่มชั้น}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

ตารางที่ 14 แสดงการสุ่มกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามกลุ่มสายงาน

กลุ่มสายงาน	จำนวนประชากร (คน)	แบ่งชั้นภูมิตามสัดส่วน	จำนวนกลุ่ม ตัวอย่าง (คน)
กลุ่มสายงานผู้ว่าการ	780	(379X780) / 7,045	42
กลุ่มสายงานธุรกิจเครือข่าย	3,454	(379X3,454) / 7,045	186
กลุ่มพัฒนาองค์กร	236	(379X236) / 7,045	13
กลุ่มธุรกิจลงทุน	1,481	(379X1,481) / 7,045	79
กลุ่มสนับสนุนและบริการ	1,094	(379X1,094) / 7,045	59
รวมทั้งสิ้น	7,045		379

ที่มา : การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค, แนวทางการดำเนินงานประจำปี 2554 (กรุงเทพมหานคร : กระทรวงมหาดไทย, 2554), 54-55.

ขั้นตอนที่ 3 ทำการแจกแบบสอบถามตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่มที่ได้กำหนดไว้

### 3. เครื่องมือที่ใช้วิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามปลายปิด (Close Ended) ที่สร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าเอกสาร งานวิจัย ทฤษฎีและแนวคิดต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย เพื่อนำมา กำหนดแนวคิดในการสร้างข้อคำถาม เพื่อให้ครอบคลุมประเด็นที่วิจัย

2. นำข้อมูลที่ได้มากำหนดแบบสอบถามซึ่งแบบสอบถามจะแบ่งออกเป็น 4 ส่วน โดยมีข้อคำถามทั้งหมด 2 ข้อ โดยเป็นคำถามเชิงบวก(positive) จำนวนทั้งสิ้น 52 ข้อ

3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนำไปให้รองศาสตราจารย์พรชัย เทพปัญญา ประธานกรรมการสอบ 3 บท อาจารย์ ดร. สุวิชา วรวิเชียรวงษ์ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิการสอบ 3 บท และอาจารย์ ดร.นพดล เหลืองภิรมย์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบและขอคำแนะนำ แล้วนำข้อคำถามมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้ได้ข้อคำถามที่ครอบคลุมประเด็นที่วิจัย ซึ่งมีเนื้อหากระชับและใช้คำถูกต้อง

4. นำข้อคำถามที่ปรับปรุงแล้วนำไปให้รองศาสตราจารย์พรชัย เทพปัญญา ตรวจสอบอีกครั้ง

5. นำข้อคำถามที่ได้ไปหาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา(Content validity) โดยนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม IOC (Item-Objective Congruence Index) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ดังนี้

ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุธรรม รัตนโชติ

อาจารย์ ดร. กัมปนาท เทียนน้อย

อาจารย์ ดร. ธนินท์รัฐ รัตนพงษ์ภิญโญ

ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหาและด้านภาษา ค่าที่ได้ในแต่ละข้อคำถามจะต้องไม่ต่ำกว่า 0.5-1.0 ซึ่งจะนำมาเป็นข้อคำถามที่ใช้ในการวิจัย

6. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try-out) กับพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 กลุ่มตัวอย่าง และนำมาประมวลผลด้วยระบบ SPSS เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์ อัลฟาของครอนบาค ค่าที่ได้จะต้องมากกว่าหรือเท่ากับ 0.70 จึงจะถือว่าเป็นข้อคำถามที่ดี ส่วนข้อคำถามที่ไม่ถึง 0.70 ต้องนำมาปรับปรุงแก้ไขใหม่ แต่จากการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์ อัลฟาของครอนบาค ได้ค่าเท่ากับ 0.8335 (รายละเอียดตามผนวก ข.)

7. นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์แจกให้กับกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งแบบสอบถามมีข้อคำถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยด้านประชากรศาสตร์หรือด้านส่วนบุคคลของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ ได้แก่ เพศ อายุ สถานะภาพ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน ระดับตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นคำถามแบบให้เลือกตอบจำนวน 7 ข้อ

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพตามแนวคิดยุคดั้งเดิม(Classical Management) ได้แก่ ด้านค่าตอบแทน ด้านโครงสร้างองค์กร ซึ่ง

ข้อคำถามนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนาปรับปรุงมาจากทอพรช จรัสศรี (2552) และเสาวรักษ์ สุวรรณสว่าง (2550) ลักษณะคำถามเป็นแบบLikert Scale (Rennis Likert ,1967: 196-211) และใช้การวัดข้อมูลประเภทอันตรภาค (Interval scale) โดยการให้คะแนนเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	ระดับความคิดเห็น
5	เห็นด้วยมากที่สุด
4	เห็นด้วยมาก
3	เห็นด้วยปานกลาง
2	เห็นด้วยน้อย
1	เห็นด้วยน้อยที่สุด

ในการอธิบายผลของการรวบรวมข้อมูลตามลักษณะของแบบสอบถามที่ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) ผู้วิจัยได้นำคะแนนดังกล่าวแบ่งเกณฑ์ในการแปลความหมายหาค่าคะแนนเฉลี่ย โดยใช้สูตร

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

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

จากนั้นกำหนดเกณฑ์ค่าเฉลี่ยการประเมินแบบสอบถามดังกล่าวสามารถแปลความหมายของระดับคะแนนได้ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	4.21 – 5.00	หมายถึง	ส่งผลกับประสิทธิภาพการทำงานมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.41 – 4.20	หมายถึง	ส่งผลกับประสิทธิภาพการทำงานมาก
คะแนนเฉลี่ย	2.61 – 3.40	หมายถึง	ส่งผลกับประสิทธิภาพการทำงานปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.81 – 2.60	หมายถึง	ส่งผลกับประสิทธิภาพการทำงานน้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.80	หมายถึง	ส่งผลกับประสิทธิภาพการทำงานน้อยที่สุด

โดยข้อคำถามนี้มีทั้งหมดจำนวน 15 ข้อ ซึ่งเป็นคำถามเชิงบวก (positive) ทั้งหมด

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพตามแนวคิดยุคพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Management) ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความพึงพอใจในงาน ซึ่งข้อคำถามนั้นผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเอง ลักษณะคำถามเป็นแบบLikert Scale (Rensis Likert ,1967: 196-211) โดยการให้คะแนนเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	ระดับความคิดเห็น
5	เห็นด้วยมากที่สุด
4	เห็นด้วยมาก
3	เห็นด้วยปานกลาง
2	เห็นด้วยน้อย
1	เห็นด้วยน้อยที่สุด

ในการอธิบายผลของการรวบรวมข้อมูลตามลักษณะของแบบสอบถามที่ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) ผู้วิจัยได้นำคะแนนดังกล่าวแบ่งเกณฑ์ในการแปลความหมายหาค่าคะแนนเฉลี่ย โดยใช้สูตร

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

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

จากนั้นกำหนดเกณฑ์ค่าเฉลี่ยการประเมินแบบสอบถามดังกล่าวสามารถแปลความหมายของระดับคะแนนได้ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	4.21 – 5.00	หมายถึง	ส่งผลกับประสิทธิภาพการทำงานมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.41 – 4.20	หมายถึง	ส่งผลกับประสิทธิภาพการทำงานมาก
คะแนนเฉลี่ย	2.61 – 3.40	หมายถึง	ส่งผลกับประสิทธิภาพการทำงานปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.81 – 2.60	หมายถึง	ส่งผลกับประสิทธิภาพการทำงานน้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.80	หมายถึง	ส่งผลกับประสิทธิภาพการทำงานน้อยที่สุด

โดยข้อคำถามนี้มีทั้งหมดจำนวน 27 ข้อ เป็นคำถามเชิงบวก(positive) ทั้งหมด

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่ ด้านส่วนบุคคล ด้าน  
 ผลการปฏิบัติงาน ซึ่งข้อคำถามนั้นผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเอง ซึ่งลักษณะคำถามเป็นแบบLikert Scale  
 (Rennis Likert, 1967: 196-211) โดยการให้คะแนนเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย  
 น้อยที่สุด โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	ระดับความคิดเห็น
5	เห็นด้วยมากที่สุด
4	เห็นด้วยมาก
3	เห็นด้วยปานกลาง
2	เห็นด้วยน้อย
1	เห็นด้วยน้อยที่สุด

ในการอธิบายผลของการรวบรวมข้อมูลตามลักษณะของแบบสอบถามที่ใช้ระดับการวัด  
 ข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น(Interval Scale) ผู้วิจัยได้นำคะแนนดังกล่าวแบ่งเกณฑ์ในการแปล  
 ความหมายหาค่าคะแนนเฉลี่ย โดยใช้สูตร

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

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

จากนั้นกำหนดเกณฑ์ค่าเฉลี่ยการประเมินแบบสอบถามดังกล่าวสามารถแปลความหมาย  
 ของระดับคะแนนได้ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	4.21 – 5.00	หมายถึง	มีประสิทธิภาพการทำงานมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.41 – 4.20	หมายถึง	มีประสิทธิภาพการทำงานมาก
คะแนนเฉลี่ย	2.61 – 3.40	หมายถึง	มีประสิทธิภาพการทำงานปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.81 – 2.60	หมายถึง	มีประสิทธิภาพการทำงานน้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.80	หมายถึง	มีประสิทธิภาพการทำงานน้อยที่สุด

โดยข้อคำถามนั้นจำนวนทั้งหมด10 ข้อ เป็นคำถามเชิงบวก(positive) ทั้งหมด

## การตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือเครื่องใช้ในการวิจัย โดยการนำไปทดสอบหาความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ดังนี้

1. การหาความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาซึ่งเป็นผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ จากนั้นนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ซึ่งได้แก่ ความสอดคล้องและความครอบคลุมของเนื้อหาและความถูกต้องของภาษาที่ใช้ โดยนำมาหาค่า IOC (Item-Objective Congruence Index) ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

$$R = \text{ผลรวมของคะแนนกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านความสอดคล้อง}$$

$$N = \text{จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมด}$$

ค่า IOC มีค่ามากกว่า +1 หมายความว่า ข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับเนื้อหาอย่างแน่นอน  
 มีค่า 0 หมายความว่า ข้อคำถามนั้นไม่แน่ใจว่าจะสอดคล้องกับเนื้อหา  
 มีค่า -1 หมายความว่า ข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับเนื้อหา

2. การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามทั้งหมดไปทดสอบ (Pre-Test) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน (Try-out) ได้แก่ พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน แล้วนำแบบสอบถามที่ได้ไปทดสอบความเชื่อมั่นรวม โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach 's Alpha Coefficient) ในโปรแกรม SPSS ค่าความเชื่อมั่นของแต่ละข้อคำถามจะต้องมีค่ามากกว่า 0.70 จึงจะถือว่าเป็นที่ยอมรับได้

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล รวบรวมมาจาก 2 แหล่ง คือ

ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 379 ฉบับ โดยผ่านทางฝ่ายทรัพยากรบุคคลของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ ซึ่งนำแจกในแต่ละกลุ่มสายงานจำนวนทั้งสิ้น 5 กลุ่มสายงาน และเก็บรวบรวมตั้งคืนผู้วิจัย ซึ่งใช้ระยะเวลาทั้งสิ้นประมาณ สัปดาห์

ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลที่ผู้วิจัยใช้ประกอบการทำวิจัยได้จากการค้นคว้าจากเอกสารทางวิชาการ บทความ หนังสือ วิทยานิพนธ์ต่างๆ และเอกสารจากห้องสมุด เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลประกอบการวิจัย

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามทั้งหมดมาวิเคราะห์และประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้ระบบโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS FOR WINDOW (Statistical Package For The Social Science For Windows) ซึ่งสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

### 1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่

- ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้ในการอธิบายข้อมูลทั่วไปกลุ่มตัวอย่าง
- ค่าเฉลี่ย (Mean) ใช้ในการจำแนกและแปลความหมายของข้อมูลต่างๆ
- ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้ควบคุมกับค่าเฉลี่ย เพื่อแสดงลักษณะการกระจายของข้อมูล

### 2. สถิติอ้างอิง (Inference Statistics) เป็นสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่

- ค่า T-Test ใช้ในการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มประชากรสองกลุ่ม
- ค่า F-Test ใช้ในการวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance , ANOVA) เพื่อทดสอบสมมติฐานความแตกต่าง (Differences) ระหว่างค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระที่มีค่าอยู่มากกว่า 2 ค่าขึ้นไป
- ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ ซึ่งจะมีค่าระหว่าง  $-1 \leq r \leq 1$  ดังนี้

ค่า  $r$  เป็นลบ แสดงว่า  $X$  และ  $Y$  มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้าม คือ ถ้า  $X$  เพิ่มขึ้น  $Y$  จะลด ถ้า  $X$  ลด  $Y$  จะเพิ่ม

ค่า  $r$  เป็นบวก แสดงว่า  $X$  และ  $Y$  มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน คือ ถ้า  $X$  เพิ่มขึ้น  $Y$  จะเพิ่มขึ้นด้วย ถ้า  $X$  ลด  $Y$  จะลดลงด้วย

ค่า  $r$  มีค่าเข้าใกล้ 1 แสดงว่า  $X$  และ  $Y$  มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันมาก

ค่า  $r$  มีค่าเข้าใกล้ -1 แสดงว่า  $X$  และ  $Y$  มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม และมีความสัมพันธ์กันมาก

ถ้า ค่า  $r = 0$  แสดงว่า  $X$  และ  $Y$  ไม่มีความสัมพันธ์กันเลย

ถ้า  $r$  เข้าใกล้ 0 แสดงว่า  $X$  และ  $Y$  มีความสัมพันธ์กันน้อย

เกณฑ์การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์

ค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์	ความหมาย
0.81-1.00	มีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก
0.61-0.80	มีความสัมพันธ์ระดับสูง
0.41-0.60	มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง
0.21-0.40	มีความสัมพันธ์ระดับต่ำ
0.01-0.20	มีความสัมพันธ์ระดับต่ำมาก
0.00	ไม่มีความสัมพันธ์กัน

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาปัจจัยกระบวนการทัศนทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ จำนวน 379 คน ซึ่งมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาปัจจัยกระบวนการทัศนทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่

2. เพื่อเสนอแนะแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่

ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้องและจากการใช้แบบสอบถามข้อมูลจากพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่นำมาวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยลำดับ ดังนี้

ส่วนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่

ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ สถานะภาพ ระดับการศึกษาสูงสุด อัตราเงินเดือน ระดับตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์แนวทางการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ตามแนวคิดยุคดั้งเดิม (Classical Management) แนวคิดยุคพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Management) และประสิทธิภาพการทำงาน (Efficiency)

ส่วนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ส่วนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนและร้อยละจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ซึ่งเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม

(n = 379)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
หญิง	213	56.2
ชาย	166	43.8
รวม	379	100.0
<b>2. อายุ</b>		
18-30 ปี	85	22.4
31-43 ปี	132	34.8
44-56 ปี	136	35.9
57 ปีขึ้นไป	26	6.9
รวม	379	100.0
<b>3. สถานะภาพ</b>		
โสด	156	41.2
สมรส	152	40.1
หย่าร้าง/แยกกันอยู่	71	18.7
รวม	379	100.0
<b>4. ระดับการศึกษาสูงสุด</b>		
ม.3หรือเทียบเท่า ปวช.	30	7.9
ปวส.	179	47.2
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	156	41.2
สูงกว่าปริญญาตรี	14	3.7
รวม	379	100.0

## ตารางที่ 2 (ต่อ)

(n = 379)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
<b>5. อัตราเงินเดือน</b>		
10,000-20,000 บาท	116	30.6
20,001-30,000 บาท	136	35.9
30,001-40,000 บาท	78	20.6
40,001 บาทขึ้นไป	49	12.9
รวม	379	100.0
<b>6. ระดับตำแหน่ง</b>		
ระดับ 2	15	4.0
ระดับ 3	48	12.7
ระดับ 4	26	6.9
ระดับ 5	80	21.1
ระดับ 6	132	34.8
ระดับ 7	78	20.6
รวม	379	100.0
<b>7. ระยะเวลาทำงานในการปฏิบัติงาน</b>		
ระยะเวลา 1-5 ปี	25	6.6
ระยะเวลา 6-10 ปี	72	19.0
ระยะเวลา 11-15 ปี	73	19.3
ระยะเวลา 16-20 ปี	93	24.5
ระยะเวลา 21 ปีขึ้นไป	116	30.6
รวม	379	100.0

จากตารางที่ 2 สามารถอธิบายข้อมูลส่วนบุคคลได้ดังนี้

เพศ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นเพศหญิงจำนวน 213 คน คิดเป็นร้อยละ 56.2 และเพศชายจำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 43.8

อายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาวิจัยในครั้งนี้มีช่วงอายุ 18-30 ปี จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 22.4 ช่วงอายุ 31-43 ปี จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 34.8 ช่วงอายุ 44-56 ปี จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 35.9 และช่วงอายุ 57 ปีขึ้นไปจำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 6.9

สถานภาพ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาวิจัยในครั้งนี้มีสถานะภาพโสดจำนวน 156 คน คิดเป็นร้อยละ 41.2 มีสถานะภาพสมรส จำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 40.1 และสุดท้ายมีสถานะภาพหย่าร้างหรือแยกกันอยู่จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 18.7

ระดับการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ จบการศึกษาระดับ ม.3 หรือเทียบเท่า ปวช. จำนวน 30 คนคิดเป็นร้อยละ 7.9 จบการศึกษาระดับปวส. จำนวน 179 คน คิดเป็นร้อยละ 47.2 จบการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 156 คน คิดเป็นร้อยละ 41.2 และจบการศึกษาระดับที่สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 3.7

อัตราเงินเดือนต่อเดือน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ อัตราเงินเดือนระหว่าง 10,000-20,000 บาท จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 30.6 อัตราเงินเดือนระหว่าง 20,001-30,000 บาท จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 35.9 อัตราเงินเดือนระหว่าง 30,001-40,000 บาท จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 20.6 และสุดท้ายอัตราเงินเดือนมากกว่า 40,001 บาทขึ้นไป จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 12.9

ระดับตำแหน่งงาน พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ตำแหน่งระดับ 2 จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 4.0 ระดับ 3 จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 12.7 ระดับ 4 จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 6.9 ระดับ 5 จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 21.1 ระดับ 6 จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 34.8 และระดับ 7 จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 20.6

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาวิจัยในครั้งนี้มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานระหว่าง 1-5 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 6.6 ระยะเวลาในการปฏิบัติงานระหว่าง 6-10 ปี จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 19.0 ระยะเวลาในการปฏิบัติงานระหว่าง 11-15 ปี จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 19.3 ระยะเวลาในการปฏิบัติงานระหว่าง 16-20 ปี จำนวน 93 คนคิดเป็นร้อยละ 24.5 ระยะเวลา 21 ปี ขึ้นไปจำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 30.6

กล่าวโดยสรุป กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ คือนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ จำนวน 379 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 213 คน คิดเป็นร้อยละ 56.2 และมีอายุระหว่าง 44-56 ปี จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 35.9 ซึ่งมีสถานะภาพโสด จำนวน 156 คน คิดเป็นร้อยละ 41.2 ในส่วนของวุฒิการศึกษาสูงสุดของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับ ปวส. จำนวน 179 คน คิดเป็นร้อยละ 47.2 สำหรับอัตราเงินเดือนส่วนใหญ่อยู่ที่ 20,001-30,000 บาท จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 35.9 และส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งงานระดับ 6 จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 34.8 สุดท้ายระยะเวลาในการปฏิบัติงานส่วนใหญ่จะอยู่ในระยะเวลา 21 ปีขึ้นไปจำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 30.6

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้นำคำตอบจากแบบสอบถาม เรื่องแนวทางการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพ มาทำการวิเคราะห์แปลผลโดยใช้คะแนนรวม ซึ่งพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) จากการวิเคราะห์ปรากฏผลตามตาราง ดังนี้

ตารางที่ 3 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแนวทางการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพ โดยรวมตามแนวคิดยุคดั้งเดิม (Classical Management) ยุคพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Management) และประสิทธิภาพการทำงาน (Efficiency)

(n = 379)

แนวคิดในแต่ละยุค	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
แนวคิดยุคดั้งเดิม	3.40	.30	ปานกลาง
แนวคิดยุคพฤติกรรมศาสตร์	3.33	.28	ปานกลาง
ประสิทธิภาพการทำงาน	3.47	.34	มาก
โดยรวม	3.40	.31	ปานกลาง

จากตารางที่ 3 แสดงระดับแนวทางการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพตามแนวคิดยุคดั้งเดิม(Classical Management) ยุคพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Management) พบว่า แนวทางการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพตามแนวคิดในแต่ละยุคโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.40 และเมื่อพิจารณาแต่ละแนวคิด พบว่า แนวคิดยุคดั้งเดิม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 3.40 รองลงมา คือ แนวคิดยุคพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Management) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 ในส่วนของประสิทธิภาพการทำงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 ซึ่งอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแนวทางการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพตามแนวคิดยุคดั้งเดิม(Classical Management)

(n = 379)

แนวคิดยุคดั้งเดิม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ด้านค่าตอบแทน			
1. งานที่ท่านทำกับค่าตอบแทนที่ได้รับมีความเหมาะสม	3.53	.61	มาก
2. ท่านได้รับเงินค่าล่วงเวลาพิเศษในการทำงานที่เหมาะสม	3.36	.86	ปานกลาง
3. ท่านได้รับการปรับเงินเดือนขึ้นทุกปีตามความสามารถและผลงาน	3.36	.77	ปานกลาง
4. ท่านจะได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้นเมื่อผลการปฏิบัติงานเกินกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้	3.34	.84	ปานกลาง
5. ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับค่าใช้จ่ายในปัจจุบัน	3.58	.72	มาก
6. การเบิกค่าตอบแทนมีความสะดวกรวดเร็ว	3.57	.80	มาก
7. ท่านจะได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมเมื่อครบอายุงาน	3.42	.82	มาก
ด้านค่าตอบแทนในภาพรวม	3.43	.40	มาก

ตารางที่ 4 (ต่อ)

(n = 379)

แนวคิดยุคดั้งเดิม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ด้านโครงสร้างองค์กร			
8. นโยบายการบริหารงานในองค์กรของท่านถูกกำหนดโดยผู้บริหาร	3.38	.80	ปานกลาง
9. กฎระเบียบในองค์กรของท่านมีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน	3.29	.76	ปานกลาง
10. ในองค์กรของท่านมีการแบ่งหน้าที่ตามความชำนาญเฉพาะด้าน	3.36	.75	ปานกลาง
11. ผู้ที่มีอำนาจหน้าที่สูงกว่าจะเป็นผู้สั่งการผู้ที่มีอำนาจน้อยกว่า	3.37	.76	ปานกลาง
12. ท่านต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบที่วางไว้โดยไม่ยกเว้นการปฏิบัติ	3.43	.66	มาก
13. ในการคัดเลือกคนเข้าทำงานต้องคัดเลือกจากคนที่มีความรู้ในตำแหน่งงานที่รับสมัคร	3.44	.72	มาก
14. ท่านต้องรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ท่านปฏิบัติ พร้อมกับยอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น	3.28	.75	ปานกลาง
15. โครงสร้างองค์กรของท่านมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงสุด	3.25	.73	ปานกลาง
ด้านโครงสร้างองค์กรในภาพรวม	3.35	.34	ปานกลาง

จากตารางที่ 4 แสดงระดับแนวทางการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพตามแนวคิดยุคดั้งเดิม(Classical Management) พบว่า แนวทางการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพตามแนวคิดยุคดั้งเดิมโดยรวม (Classical Management) อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านค่าตอบแทนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.43

และด้าน โครงสร้างองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 โดยในส่วนของ ด้านค่าตอบแทนเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 5. ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับค่าใช้จ่ายในปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 3.58 รองลงมา คือ ข้อ 6. การเบิกค่าตอบแทนมีความสะดวกรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 รองลงมา คือ ข้อ 1. งานที่ท่านทำกับค่าตอบแทนที่ได้รับมีความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.53 สุดท้ายข้อ 7. ท่านจะได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมเมื่อครบอายุงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.42 และในส่วนของด้าน โครงสร้างองค์กรเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 13. ในการคัดเลือกคนเข้าทำงาน ต้องคัดเลือกจากคนที่มีความรู้ในตำแหน่งงานที่รับสมัคร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 รองลงมา คือ ข้อ 12. ท่านต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบที่วางไว้โดยไม่ยกเว้นการปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43

ตารางที่ 5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแนวทางการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพตามแนวคิดคุณพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Management)

(n = 379)

แนวคิดคุณพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Management)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ด้านสภาพแวดล้อมภายในการทำงาน			
16. ขนาดห้องที่ท่านทำงานอยู่มีความเหมาะสมกับจำนวนพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่	3.06	.79	ปานกลาง
17. ท่านสามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ดี	3.51	.72	มาก
18. โทณสีในห้องทำงาน ทำให้เกิดมีความรู้สึกริ่กอยากทำงาน	3.15	.82	ปานกลาง
19. ท่านกับหัวหน้างานติดต่อสื่อสารกันได้อย่างตลอดเวลา	3.23	.88	ปานกลาง
20. บรรยากาศในการทำงานมีความเป็นกันเอง	3.21	.85	ปานกลาง

## ตารางที่ 5 (ต่อ)

(n = 379)

แนวคิดยุทธศาสตร์ (Behavioral Management)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
21. องค์กรของท่านมีเครื่องมืออุปกรณ์สำนักงานไว้เตรียมพร้อมใช้ตลอดเวลา	3.29	.77	ปานกลาง
22. แสงสว่างในห้องทำงานของท่านมีความเหมาะสมต่อการมองเห็น	3.28	.75	ปานกลาง
23. สถานที่ตั้งองค์กรของท่านสะดวกต่อการเดินทางมาทำงาน	3.25	.73	ปานกลาง
24. ระบบการเบิกจ่ายอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงานมีความรวดเร็ว	3.36	.68	ปานกลาง
25. ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องงานที่มีความเกี่ยวข้องกับท่าน	3.23	.84	ปานกลาง
26. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความยุติธรรมในการทำงาน	3.13	.76	ปานกลาง
27. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเที่ยงตรงในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.29	.76	ปานกลาง
ด้านสภาพแวดล้อมภายในการทำงาน ภาพรวม	3.25	.33	ปานกลาง
ด้านความพึงพอใจในการทำงาน			
28. ท่านได้รับคำเชยจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน	3.36	.68	ปานกลาง
29. ท่านได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน	3.23	.84	ปานกลาง
30. ท่านมีความชำนาญในหน้าที่งานที่ได้รับมอบหมาย	3.13	.76	ปานกลาง

## ตารางที่ 5 (ต่อ)

(n = 379)

แนวคิดยุคพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Management)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
31. เพื่อนร่วมงานของท่านมีความ จริงใจให้กับท่าน	3.36	.79	ปานกลาง
32. สวัสดิการที่ท่านได้รับมีความ เหมาะสมกับปริมาณงานของท่าน	3.58	.72	มาก
33.งานที่ท่านทำอยู่มีปริมาณ เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ของท่าน	3.44	.72	มาก
34. ท่านสามารถเบิกจ่ายอุปกรณ์ที่ใช้ ในการปฏิบัติงาน	3.49	.72	มาก
35. ในห้องทำงานของท่านมีอุปกรณ์ อำนวยความสะดวกพอเพียงต่อการ ใช้งานต่อการใช้งาน	3.43	.73	มาก
36. เงินเดือนที่ท่านได้รับเพิ่มขึ้นทุก ปี จะเป็นสิ่งที่ทำให้ท่านตั้งใจ ปฏิบัติงาน	3.57	.80	มาก
37. ในแผนกงานของท่าน ท่านมี โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงาน	3.37	.76	ปานกลาง
38.งานที่ท่านทำอยู่มีความมั่นคง	3.43	.66	มาก
39. ระเบียบการปฏิบัติงานในองค์กร มีความคล่องตัวในการทำงาน	3.44	.72	มาก
40. ในองค์กรของท่านมีนโยบาย ส่งเสริมคนที่มีความรู้ความสามารถ	3.53	.61	มาก
41. ท่านพอใจเวลาในการเข้าออก การปฏิบัติงานที่องค์กรกำหนด	3.34	.84	ปานกลาง

ตารางที่ 5 (ต่อ)

แนวคิดยุคพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Management)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
42. นโยบายการบริหารงานของ องค์กรมีความเหมาะสม	3.16	.83	ปานกลาง
ด้านความพึงพอใจในการทำงานโดย ภาพรวม	3.39	.29	ปานกลาง

จากตารางที่ 5 แสดงระดับแนวทางการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพตามแนวคิดยุคพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Management) พบว่า แนวทางการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพตามแนวคิดยุคพฤติกรรมศาสตร์โดยรวม (Behavioral Management) อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทั้งด้านสภาพแวดล้อมภายในการทำงาน และด้านความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25 และ 3.39 ตามลำดับ โดยค่าเฉลี่ยในด้านความพึงพอใจในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.39 ในส่วนของด้านสภาพแวดล้อมภายในการทำงาน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อ 17 ท่านสามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ดี อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 3.51 และในด้านความพึงพอใจในการทำงาน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 32. สวัสดิการที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับปริมาณงานของท่าน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 3.58 รองลงมา คือ ข้อ 36. เงินเดือนที่ท่านได้รับเพิ่มขึ้นทุกปี จะเป็นสิ่งที่ทำให้ท่านตั้งใจปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 3.57 และข้อ 40. ในองค์กรของท่านมีนโยบายส่งเสริมคนที่มีความรู้ความสามารถอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.53 รองลงมา ข้อ 34 ท่านสามารถเบิกจ่ายอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.49 และข้อ 33 งานที่ท่านทำอยู่มีปริมาณเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบของท่าน กับ ข้อ 39 ระเบียบการปฏิบัติงานในองค์กรมีความคล่องตัวในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.44 สุดท้าย ข้อ 35 ในห้องทำงานของท่านมีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกพอเพียงต่อการใช้งาน กับข้อ 38. งานที่ท่านทำอยู่มีความมั่นคง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.43

ตารางที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพการทำงาน

(n = 379)

ประสิทธิภาพการทำงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ด้านส่วนบุคคล			
43. ท่านมีความเต็มใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย	3.53	.61	มาก
44. ท่านรู้สึกยินดีหากได้รับมอบหมายงานมากกว่าคนอื่นที่ทำในตำแหน่งเดียวกัน	3.36	.86	ปานกลาง
45. ท่านสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นได้ทันท่วงที	3.36	.77	ปานกลาง
46. ท่านมีความมุ่งมั่น กระตือรือร้น ใส่ใจในการทำงานอย่างเต็มที่และสุดความสามารถ	3.34	.84	ปานกลาง
ด้านส่วนบุคคลโดยภาพรวม	3.47	.29	มาก
47. การเบิกค่าใช้จ่ายมีความเหมาะสมกับงานที่ทำ	3.39	.74	ปานกลาง
48. ท่านสามารถทำงานได้ปริมาณงานตามที่หน่วยงานกำหนด	3.53	.77	มาก
49. ท่านทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย โดยผิดพลาดน้อยมาก	3.47	.72	มาก
50. ท่านใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างประหยัด	3.65	.71	มาก
51. ท่านทำงานได้เสร็จตามเวลาที่กำหนด	3.56	.71	มาก
52. วัสดุอุปกรณ์ที่นำมาใช้ได้มาตรฐานที่กำหนดไว้	3.47	.75	มาก
ด้านผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวม	3.51	.41	มาก

จากตารางที่ 6 แสดงระดับประสิทธิภาพการทำงานพบว่า ประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม อยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทั้งด้านส่วนบุคคลและด้านผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 และ 3.51 โดยในส่วนของด้านส่วนบุคคล เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 43. ท่านมีความเต็มใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมายอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 ในส่วนของด้านผลการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 50. ท่านใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างประหยัด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.65 รองลงมา คือ ข้อ 51. ท่านทำงานได้เสร็จตามเวลาที่กำหนด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.56 รองลงมา คือ ข้อ 48. ท่านสามารถทำงานได้ปริมาณงานตามที่หน่วยงานกำหนด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.53 ข้อ 49. ท่านทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย โดยผิดพลาดน้อยมาก และข้อ 52. วัสดุอุปกรณ์ที่นำมาใช้ได้มาตรฐานที่กำหนดไว้มีค่าเฉลี่ยคือ 3.47

### ส่วนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่แตกต่างกันไปตามเพศ

สมมติฐานที่ 1.1 ประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่แตกต่างกันไปตามเพศ

สมมติฐานที่ 1.2 ประสิทธิภาพการทำงานด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่แตกต่างกันไปตามเพศ

ตารางที่ 7 ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่จำแนกตามเพศ

(n = 379)

ตัวแปรตาม (ประสิทธิภาพ)	ตัวแปรอิสระ (เพศ)	n (จำนวน)	$\bar{X}$	S.D.	t	Sig. (2-tailed)	Sig.
โดยรวม	หญิง	213	3.43	.34	-2.59	.01	.005
	ชาย	166	3.52	.32			
ส่วนบุคคล	หญิง	213	3.46	.29	-.76	.45	.225
	ชาย	166	3.48	.29			
ผลการ ปฏิบัติงาน	หญิง	213	3.46	.40	-2.55	.01	.005
	ชาย	166	3.57	.42			

$\alpha = 0.05$

จากตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ จำแนกตามเพศที่แตกต่าง พบว่า เพศหญิง มีค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมมีค่าเท่ากับ 3.43 และเพศชาย มีค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม มีค่าเท่ากับ 3.52 เมื่อทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยโดยใช้สถิติ Independent-Sample T Test ในการทดสอบพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) น้อยกว่า 0.05 ซึ่งเท่ากับ .01 หมายความว่า พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ ที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเพศต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านส่วนบุคคลของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ จำแนกตามเพศที่แตกต่าง พบว่า เพศหญิง มีค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านส่วนบุคคลมีค่าเท่ากับ 3.46 และเพศชาย มีค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านส่วนบุคคล มีค่าเท่ากับ 3.48 เมื่อทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยโดยใช้สถิติ Independent-Sample T Test ในการทดสอบพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) มากกว่า 0.05 ซึ่งเท่ากับ .45 หมายความว่า พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ ที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเพศต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ จำแนกตามเพศที่แตกต่าง พบว่า เพศหญิง มีค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านผลการปฏิบัติงานมีค่าเท่ากับ 3.46 และเพศชาย มีค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านผลการปฏิบัติงาน มีค่าเท่ากับ 3.57 เมื่อทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยโดยใช้สถิติ Independent-Sample T Test ในการทดสอบพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) น้อยกว่า 0.05 ซึ่งเท่ากับ .01 หมายความว่า พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ ที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเพศต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานด้านผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 2 ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่แตกต่างกันไปตามอายุ

สมมติฐานที่ 2.1 ประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่แตกต่างกันไปตามอายุ

สมมติฐานที่ 2.2 ประสิทธิภาพการทำงานด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่แตกต่างกันไปตามอายุ

ตารางที่ 8 ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่จำแนกตามอายุ

(n = 379)

ตัวแปรตาม (ประสิทธิภาพ)	ตัวแปรอิสระ (อายุ)	N (จำนวน)	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig.
โดยรวม	18 – 30 ปี	85	3.52	.28	.95	.42
	31 – 43 ปี	132	3.46	.37		
	44 – 56 ปี	136	3.44	.31		
	57 ปีขึ้นไป	26	3.46	.42		
	Total	379	3.47	.34		
ส่วนบุคคล	18 – 30 ปี	85	3.50	.30	.03	.42
	31 – 43 ปี	132	3.47	.29		
	44 – 56 ปี	136	3.46	.26		
	57 ปีขึ้นไป	26	3.46	.37		
	Total	379	3.47	.29		
ผลการ ปฏิบัติงาน	18 – 30 ปี	85	3.57	.35	.16	.95
	31 – 43 ปี	132	3.51	.44		
	44 – 56 ปี	136	3.48	.42		
	57 ปีขึ้นไป	26	3.51	.44		
	Total	379	3.51	.41		

$\alpha = 0.05$

จากตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ จำแนกตามอายุที่แตกต่างกัน โดยทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) พบว่าพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีอายุต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม มีค่า Sig. มากกว่า 0.05 ซึ่งเท่ากับ .42 หมายความว่าพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีอายุต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านส่วนบุคคลของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ จำแนกตามอายุที่แตกต่างกัน โดยทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) พบว่าพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีอายุต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคล มีค่า Sig. มากกว่า 0.05 ซึ่งเท่ากับ .42 หมายความว่าพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีอายุต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ จำแนกตามอายุที่แตกต่างกัน โดยทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) พบว่าพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีอายุต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานด้านผลการปฏิบัติงาน มีค่า Sig. มากกว่า 0.05 ซึ่งเท่ากับ .95 หมายความว่าพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีอายุต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานด้านผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 3 ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่แตกต่างกันไปตามสถานะภาพ

สมมติฐานที่ 3.1 ประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่แตกต่างกันไปตามสถานะภาพ

สมมติฐานที่ 3.2 ประสิทธิภาพการทำงานด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่แตกต่างกันไปตามสถานะภาพ

ตารางที่ 9 ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่จำแนกตามสถานะภาพ

(n = 379)

ตัวแปรตาม (ประสิทธิภาพ)	ตัวแปรอิสระ (สถานะภาพ)	N (จำนวน)	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig.
โดยรวม	โสด	156	3.51	.34	2.49	.08
	สมรส	152	3.44	.33		
	หย่าร้าง/แยกกันอยู่	71	3.43	.34		
	Total	379	3.47	.34		
ส่วนบุคคล	โสด	156	3.52	.30	8.57	.00*
	สมรส	152	3.48	.29		
	หย่าร้าง/แยกกันอยู่	71	3.35	.22		
	Total	379	3.47	.29		
ผลการ ปฏิบัติงาน	โสด	156	3.56	.41	3.03	.05*
	สมรส	152	3.45	.41		
	หย่าร้าง/แยกกันอยู่	71	3.53	.41		
	Total	379	3.51	.41		

$\alpha = 0.05$

จากตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ จำแนกตามสถานะภาพที่แตกต่างกัน โดยทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) พบว่า พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีสถานะภาพต่างกัน จะมีประสิทธิภาพโดยรวม มีค่า Sig. มากกว่า 0.05 ซึ่งเท่ากับ .08 หมายความว่า พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีสถานะภาพต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านส่วนบุคคลของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ จำแนกตามสถานะภาพที่แตกต่างกัน โดยทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) พบว่า พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีสถานะภาพต่างกันจะมีประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคล มีค่า Sig. น้อยกว่า 0.05 ซึ่งเท่ากับ .00 หมายความว่า พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีสถานะภาพต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Sheffe ปรากฏผลดังนี้

ตารางที่ 10 ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Sheffe

(n = 379)

ตัวแปรตาม (ประสิทธิภาพ)	ตัวแปรอิสระ (สถานะภาพ)	$\bar{X}$	โสด	สมรส	หย่าร้าง/ แยกกันอยู่
ส่วนบุคคล			3.52	3.48	3.35
	โสด	3.52		.04	.17*
	สมรส	3.48		-	.13*
	หย่าร้าง/ แยกกันอยู่	3.35			-

$\alpha = 0.05$

จากตารางที่ 10 เมื่อทดสอบความแตกต่างของประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ เกี่ยวกับสถานะภาพ พบว่าพนักงานที่มีสถานะภาพหย่าร้าง/แยกกันอยู่ จะมีประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลมากกว่าพนักงานที่มีสถานะภาพโสดและสถานะภาพสมรส

ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ จำแนกตามสถานะภาพที่แตกต่างกัน โดยทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) พบว่า พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีสถานะภาพต่างกัน จะมีประสิทธิภาพด้านผลการปฏิบัติงาน มีค่า Sig. เท่ากับหรือน้อยกว่า 0.05 ซึ่งเท่ากับ .05 หมายความว่า พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีสถานะภาพต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานด้านผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Sheffe ปรากฏผล ดังนี้

ตารางที่ 11 ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Sheffe

(n = 379)

ตัวแปรตาม (ประสิทธิภาพ)	ตัวแปรอิสระ (สถานะภาพ)	$\bar{X}$	โสด	สมรส	หย่าร้าง/ แยกกันอยู่
ผลการ ปฏิบัติงาน			3.56	3.45	3.53
	โสด	3.56		.11	.03
	สมรส	3.45		-	.08
	หย่าร้าง/ แยกกันอยู่	3.53			-

$\alpha = 0.05$

จากตารางที่ 11 เมื่อทดสอบความแตกต่างของประสิทธิภาพการทำงานด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่เกี่ยวกับสถานะภาพ พบว่า พนักงานที่มีสถานะภาพต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานด้านผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 4 ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่แตกต่างกันไปตามระดับการศึกษา

สมมติฐานที่ 4.1 ประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลของงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่แตกต่างกันไปตามระดับการศึกษา

สมมติฐานที่ 4.2 ประสิทธิภาพการทำงานด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่แตกต่างกันไปตามระดับการศึกษา

ตารางที่ 12 ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ จำแนกตามระดับการศึกษา

(n = 379)

ตัวแปรตาม (ประสิทธิภาพ)	ตัวแปรอิสระ (ระดับการศึกษา)	N (จำนวน)	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig.
โดยรวม	ม.3 หรือเทียบเท่า ปวช.	30	3.32	.31	2.31	.08
	ปวส.	179	3.49	.29		
	ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	156	3.46	.36		
	สูงกว่าปริญญาตรี	14	3.49	.51		
	Total	379	3.47	.34		
ส่วนบุคคล	ม.3 หรือเทียบเท่า ปวช.	30	3.33	.27	3.30	.02*
	ปวส.	179	3.50	.26		
	ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	156	3.47	.30		
	สูงกว่าปริญญาตรี	14	3.43	.35		
	Total	379	3.47	.29		
ผลการ ปฏิบัติงาน	ม.3 หรือเทียบเท่า ปวช.	30	3.46	.37	.51	.67
	ปวส.	179	3.50	.41		
	ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	156	3.53	.41		
	สูงกว่าปริญญาตรี	14	3.60	.48		
	Total	379	3.51	.41		

$\alpha = 0.05$

จากตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ จำแนกตามระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน โดยทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) พบว่า พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาที่ต่างกัน จะมีประสิทธิภาพโดยภาพรวม มีค่า Sig. มากกว่า 0.05 ซึ่งเท่ากับ .08 หมายความว่า พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาที่ต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงาน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านส่วนบุคคลของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ จำแนกตามระดับการศึกษาที่ต่างกัน โดยทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) พบว่า พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาที่ต่างกัน จะมีประสิทธิภาพด้านส่วนบุคคล มีค่า Sig. น้อยกว่า 0.05 ซึ่งเท่ากับ .02 หมายความว่า พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาที่ต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Sheffe ปรากฏผล ดังนี้

ตารางที่ 13 ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Sheffe

(n = 379)

ตัวแปรตาม (ประสิทธิภาพ)	ตัวแปรอิสระ (ระดับการศึกษา)	$\bar{X}$				
ส่วนบุคคล			3.33	3.50	3.47	3.43
	ม.3 หรือเทียบเท่า ปวช.	3.33		.17*	.14	.1
	ปวส.	3.50		-	.03	.07
	ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	3.47			-	.04
	สูงกว่าปริญญาตรี	3.43				-

$\alpha = 0.05$

จากตารางที่ 13 เมื่อทดสอบความแตกต่างของประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ พบว่าพนักงานที่มีการศึกษาระดับ ปวส. จะมีประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลมากกว่าพนักงานที่มีการศึกษาระดับ ม.3 หรือเทียบเท่า ปวช. แต่ไม่แตกต่างจากระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่าหรือระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี

ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ จำแนกตามระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน โดยทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) พบว่า พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาที่ต่างกัน จะมีประสิทธิภาพด้านผลการปฏิบัติงาน มีค่า Sig. มากกว่า 0.05 ซึ่งเท่ากับ .67 หมายความว่า พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาที่ต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานด้านผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 5 ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่แตกต่างไปตามอัตราเงินเดือน

สมมติฐานที่ 5.1 ประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลของงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่แตกต่างไปตามอัตราเงินเดือน

สมมติฐานที่ 5.2 ประสิทธิภาพการทำงานด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่แตกต่างไปตามอัตราเงินเดือน

ตารางที่ 14 ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ จำแนกตามอัตราเงินเดือน

(n = 379)

ตัวแปรตาม (ประสิทธิภาพ)	ตัวแปรอิสระ (รายได้รวมต่อเดือน)	N (จำนวน)	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig.
โดยรวม	10,000 - 20,000 บาท	116	3.45	.36	1.37	.25
	20,001 - 30,000 บาท	136	3.49	.31		
	30,001 - 40,000 บาท	78	3.48	.34		
	40,001 บาทขึ้นไป	49	3.39	.34		
	Total	379	3.47	.34		
ส่วนบุคคล	10,000 - 20,000 บาท	116	3.51	.32	1.50	.21
	20,001 - 30,000 บาท	136	3.48	.24		
	30,001 - 40,000 บาท	78	3.44	.30		
	40,001 บาทขึ้นไป	49	3.42	.31		
	Total	379	3.47	.29		
ผลการปฏิบัติงาน	10,000 - 20,000 บาท	116	3.47	.40	2.37	.07
	20,001 - 30,000 บาท	136	3.54	.43		
	30,001 - 40,000 บาท	78	3.58	.42		
	40,001 บาทขึ้นไป	49	3.40	.38		
	Total	379	3.51	.41		

 $\alpha = 0.05$ 

จากตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ จำแนกตามอัตราเงินเดือนที่แตกต่างกัน โดยทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) พบว่า พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ ที่ตอบแบบสอบถามที่มีอัตราเงินเดือนที่ต่างกัน จะมีประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวม มีค่า Sig. มากกว่า 0.05 ซึ่งเท่ากับ .25 หมายความว่า พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีอัตราเงินเดือนที่ต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านส่วนบุคคลของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ จำแนกตามอัตราเงินเดือนที่แตกต่างกัน โดยทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) พบว่า พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีอัตราเงินเดือนที่ต่างกัน จะมีประสิทธิภาพด้านส่วนบุคคล มีค่า Sig. มากกว่า 0.05 ซึ่งเท่ากับ .21 หมายความว่า พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีอัตราเงินเดือนที่ต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงาน ด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ จำแนกตามอัตราเงินเดือนที่แตกต่างกัน โดยทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) พบว่า พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีอัตราเงินเดือนที่ต่างกัน จะมีประสิทธิภาพด้านผลการปฏิบัติงาน มีค่า Sig. มากกว่า 0.05 ซึ่งเท่ากับ .07 หมายความว่า พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีอัตราเงินเดือนที่ต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานด้านผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 6 ประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่แตกต่างไปตามระดับตำแหน่งงาน

สมมติฐานที่ 6.1 ประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่แตกต่างไปตามระดับตำแหน่งงาน

สมมติฐานที่ 6.2 ประสิทธิภาพการทำงานด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่แตกต่างไปตามระดับตำแหน่งงาน

ตารางที่ 15 ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงาน  
ใหญ่จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

(n = 379)

ตัวแปรตาม (ประสิทธิภาพ)	ตัวแปรอิสระ (ระดับตำแหน่งงาน)	N (จำนวน)	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig.
โดยรวม	ระดับ 2	15	3.43	.22	1.57	.17
	ระดับ 3	48	3.51	.30		
	ระดับ 4	26	3.52	.29		
	ระดับ 5	80	3.43	.37		
	ระดับ 6	132	3.51	.29		
	ระดับ 7	78	3.40	.40		
	Total	379	3.419	.34		
ส่วนบุคคล	ระดับ 2	15	3.27	.26	5.87	.00*
	ระดับ 3	48	3.40	.29		
	ระดับ 4	26	3.42	.22		
	ระดับ 5	80	3.47	.27		
	ระดับ 6	132	3.56	.28		
	ระดับ 7	78	3.42	.31		
	Total	379	3.47	.29		
ผลการ ปฏิบัติงาน	ระดับ 2	15	3.62	.35	2.28	.05*
	ระดับ 3	48	3.61	.35		
	ระดับ 4	26	3.64	.35		
	ระดับ 5	80	3.42	.45		
	ระดับ 6	132	3.52	.40		
	ระดับ 7	78	3.46	.44		
	Total	379	3.51	.41		

 $\alpha = 0.05$

จากตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ จำแนกตามระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน โดยทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) พบว่า พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีระดับตำแหน่งงานที่ต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม ซึ่งมีค่า Sig. มากกว่า 0.05 ซึ่งเท่ากับ .17 หมายความว่า พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีระดับตำแหน่งงานที่ต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ จำแนกตามระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน โดยทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) พบว่า พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีระดับตำแหน่งงานที่ต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคล ซึ่งมีค่า Sig. น้อยกว่า 0.05 ซึ่งเท่ากับ .00 หมายความว่า พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีระดับตำแหน่งงานที่ต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Sheffe ปรากฏผล ดังนี้

ตารางที่ 16 ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Sheffe

(n = 379)

ตัวแปรตาม (ประสิทธิภาพ)	ตัวแปรอิสระ (ระดับ)	$\bar{X}$	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	ระดับ 6	ระดับ 7
ส่วนบุคคล			3.27	3.40	3.42	3.47	3.56	3.42
	ระดับ 2	3.27		.13	.15	.2	.30*	.15
	ระดับ 3	3.40		-	.02	.07	.16*	.02
	ระดับ 4	3.42			-	.05	.14*	0
	ระดับ 5	3.47				-	.09	.05
	ระดับ 6	3.56					-	.06
	ระดับ 7	3.42						-

 $\alpha = 0.05$

จากตารางที่ 16 เมื่อทดสอบความแตกต่างของประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ ในด้านระดับตำแหน่งพบว่าพนักงานระดับ 6 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่มีประสิทธิภาพการทำงานมากกว่าระดับตำแหน่ง 2 ระดับตำแหน่ง 3 และระดับ 4 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ จำแนกตามระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน โดยทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) พบว่า พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีระดับตำแหน่งงานที่ต่างกัน จะมีประสิทธิภาพด้านผลการปฏิบัติงาน มีค่า Sig. น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.05 ซึ่งเท่ากับ .05 หมายความว่า พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีระดับตำแหน่งงานที่ต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานด้านผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Sheffe ปรากฏผล ดังนี้ ตารางที่ 17 ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Sheffe

(n = 379)

ตัวแปรตาม (ประสิทธิภาพ)	ตัวแปรอิสระ (ระดับ)	$\bar{X}$	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	ระดับ 6	ระดับ 7
ผลการ ปฏิบัติงาน			3.62	3.61	3.64	3.42	3.52	3.46
	ระดับ 2	3.62		.01	.02	.2	.1	.16
	ระดับ 3	3.61		-	.03	.19	.09	.15
	ระดับ 4	3.64			-	.22	.12	.18
	ระดับ 5	3.42				-	.1	.04
	ระดับ 6	3.52					-	.06
	ระดับ 7	3.46						-

 $\alpha = 0.05$

จากตารางที่ 17 เมื่อทดสอบความแตกต่างของประสิทธิภาพการทำงานด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ในด้านตำแหน่งงานพบว่า ไม่มีรายคู่ใดที่มีประสิทธิภาพการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 7 ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่แตกต่างกันไปตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 7.1 ประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่แตกต่างกันไปตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 7.2 ประสิทธิภาพการทำงานด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่แตกต่างกันไปตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 18 ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

(n = 379)

ตัวแปรตาม (ประสิทธิภาพ)	ตัวแปรอิสระ (ระยะเวลาในการ ปฏิบัติงาน)	N (จำนวน)	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig.
โดยรวม	ระยะเวลา 1-5 ปี	25	3.51	.26	.23	.92
	ระยะเวลา 6-10 ปี	72	3.45	.41		
	ระยะเวลา 11-15 ปี	73	3.48	.30		
	ระยะเวลา 16-20 ปี	93	3.46	.33		
	ระยะเวลา 21 ปีขึ้นไป	116	3.47	.33		
	Total	379	3.47	.34		
ส่วนบุคคล	ระยะเวลา 1-5 ปี	25	3.52	.27	1.33	.26
	ระยะเวลา 6-10 ปี	72	3.50	.34		
	ระยะเวลา 11-15 ปี	73	3.41	.25		
	ระยะเวลา 16-20 ปี	93	3.49	.25		
	ระยะเวลา 21 ปีขึ้นไป	116	3.47	.30		
	Total	379	3.47	.29		

ตารางที่ 18 (ต่อ)

ตัวแปรตาม (ประสิทธิภาพ)	ตัวแปรอิสระ (ระยะเวลาในการ ปฏิบัติงาน)	N (จำนวน)	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig.
ผลการปฏิบัติงาน	ระยะเวลา 1-5 ปี	25	3.54	.31	.62	.65
	ระยะเวลา 6-10 ปี	72	3.51	.44		
	ระยะเวลา 11-15 ปี	73	3.57	.37		
	ระยะเวลา 16-20 ปี	93	3.48	.47		
	ระยะเวลา 21 ปีขึ้นไป	116	3.49	.39		
	Total	379	3.51	.41		

$\alpha = 0.05$

จากตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน โดยทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) พบว่า พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม มีค่า Sig. มากกว่า 0.05 ซึ่งเท่ากับ .92 หมายความว่า พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านส่วนบุคคลของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน โดยทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) พบว่า พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคล มีค่า Sig. มากกว่า 0.05 ซึ่งเท่ากับ .26 หมายความว่า พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน โดยทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) พบว่า พนักงานระดับ2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานด้านผลการปฏิบัติงาน มีค่า Sig. มากกว่า 0.05 ซึ่งเท่ากับ .65 หมายความว่า พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานด้านผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ0.05

สมมติฐานที่ 8 แนวทางการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพด้านค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่

ตารางที่ 19 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดด้านค่าตอบแทนกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่

ประสิทธิภาพการทำงาน	n	ด้านค่าตอบแทน		
		Pearson Correlation (r)	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
โดยรวม	379	.676**	.000	สูง
ด้านส่วนบุคคล	379	.684**	.000	สูง
ด้านผลการปฏิบัติงาน	379	.226**	.000	ต่ำ

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ0.01

จากตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ โดยใช้การทดสอบค่าสถิติสัมประสิทธิ์อย่างง่ายของเพียร์สัน(Pearson Product Moment Correlation Coefficient) พบว่า แนวคิดด้านค่าตอบแทนกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ โดยรวมมีค่า Sig. (2-tailed) น้อยกว่า 0.01 ซึ่งเท่ากับ .000 หมายความว่า ค่าตอบแทนในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์(r) มีค่าเท่ากับ 0.676 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับสูง

กล่าวคือ ถ้ามีการบริหารจัดการด้านค่าตอบแทนที่ดีขึ้น จะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่เพิ่มขึ้นในระดับสูง

เมื่อแยกพิจารณารายด้าน พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนกับประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ โดยการใช้การทดสอบค่าสถิติสัมประสิทธิ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) พบว่า แนวคิดด้านค่าตอบแทนกับประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ โดยรวมมีค่า Sig. (2-tailed) น้อยกว่า 0.01 ซึ่งเท่ากับ .000 หมายความว่า ค่าตอบแทนในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.676 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับสูง กล่าวคือ ถ้าค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น จะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ เพิ่มขึ้นในระดับสูง

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนกับประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ โดยการใช้การทดสอบค่าสถิติสัมประสิทธิ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) พบว่า แนวคิดด้านค่าตอบแทนกับประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ โดยรวมมีค่า Sig. (2-tailed) น้อยกว่า 0.01 ซึ่งเท่ากับ .000 หมายความว่า ค่าตอบแทนในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.684 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับสูง กล่าวคือ ถ้าค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น จะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ เพิ่มขึ้นในระดับสูง

และความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนกับประสิทธิภาพการทำงานด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ โดยการใช้การทดสอบค่าสถิติสัมประสิทธิ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) พบว่า แนวคิดด้านค่าตอบแทนกับประสิทธิภาพการทำงานด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ โดยรวมมีค่า Sig. (2-tailed) น้อยกว่า 0.01 ซึ่งเท่ากับ .000 หมายความว่า ค่าตอบแทนในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพ

การทำงานด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์(r) มีค่าเท่ากับ 0.226 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ ค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้น จะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ เพิ่มขึ้นในระดับต่ำ

สมมติฐานที่ 9 แนวทางการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพในด้าน โครงสร้างองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่

ตารางที่ 20 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่กับแนวคิดด้าน โครงสร้างองค์กร

ประสิทธิภาพการทำงาน	n	ด้านโครงสร้างองค์กร		
		Pearson Correlation (r)	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
โดยรวม	379	.418*	.000	ปานกลาง
ด้านส่วนบุคคล	379	.226*	.000	ต่ำ
ด้านผลการปฏิบัติงาน	379	.301*	.000	ต่ำ

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ0.01

จากตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กรกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ โดยใช้การทดสอบค่าสถิติสัมประสิทธิ์อย่างง่ายของเพียร์สัน(Pearson Product Moment Correlation Coefficient) พบว่า แนวคิดด้าน โครงสร้างองค์กรกับประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมของพนักงานระดับ2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ มีค่าSig. (2-tailed) น้อยกว่า 0.01 ซึ่งเท่ากับ .000 หมายความว่า โครงสร้างองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมของพนักงานระดับ2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์(r) มีค่าเท่ากับ 0.418 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ ถ้ามีการบริหารจัดการโครงสร้างองค์กรที่มากจะทำให้ประสิทธิภาพการ

ทำงานของพนักงานระดับ2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ เพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กรกับประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลของพนักงานระดับ2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ โดยใช้การทดสอบค่าสถิติสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) พบว่า แนวคิดด้านโครงสร้างองค์กร กับประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลของพนักงานระดับ2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ มีค่า Sig. (2-tailed) น้อยกว่า 0.01 ซึ่งเท่ากับ .000 หมายความว่า โครงสร้างองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลของพนักงานระดับ2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์( $r$ ) มีค่าเท่ากับ 0.226 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือถ้ามีการบริหารจัดการด้านโครงสร้างองค์กรที่มากจะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลของพนักงานระดับ2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ เพิ่มขึ้นในระดับต่ำ

และความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กรกับประสิทธิภาพการทำงานด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ โดยใช้การทดสอบค่าสถิติสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) พบว่า แนวคิดด้านโครงสร้างองค์กรกับประสิทธิภาพการทำงานด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ มีค่า Sig. (2-tailed) น้อยกว่า 0.01 ซึ่งเท่ากับ .000 หมายความว่า โครงสร้างองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์( $r$ ) มีค่าเท่ากับ 0.301 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือถ้ามีการบริหารจัดการด้านโครงสร้างองค์กรที่มากจะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ เพิ่มขึ้นในระดับต่ำ

สมมติฐานที่ 10 แนวทางการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์ซึ่งบวกกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่

ตารางที่ 21 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่กับด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ประสิทธิภาพการทำงาน	n	ด้านสภาพแวดล้อมภายในการทำงาน		
		Pearson Correlation (r)	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
โดยรวม	379	.444**	.000	ปานกลาง
ด้านส่วนบุคคล	379	.198**	.000	ต่ำมาก
ด้านผลการปฏิบัติงาน	379	.362**	.005	ต่ำ

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในการทำงานกับประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ โดยใช้การทดสอบค่าสถิติสัมประสิทธิ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) พบว่า แนวคิดด้านสภาพแวดล้อมภายในการทำงานกับประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ มีค่า Sig. (2-tailed) น้อยกว่า 0.01 ซึ่งเท่ากับ .000 หมายความว่า สภาพแวดล้อมภายในการทำงานมีความสัมพันธ์ซึ่งบวกกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.444 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ สภาพแวดล้อมภายในการทำงานที่ดีจะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่เพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในการทำงานกับประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ โดยใช้การทดสอบค่าสถิติสัมประสิทธิ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) พบว่า แนวคิดด้านสภาพแวดล้อมภายในการทำงานกับประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ มีค่า Sig. (2-tailed) น้อยกว่า 0.01 ซึ่งเท่ากับ .000 หมายความว่า สภาพแวดล้อม

ภายในการทำงานมีความสัมพันธ์ซึ่งบวกกับประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.198 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำมาก กล่าวคือ สภาพแวดล้อมภายในการทำงานที่ดีและปรับปรุงให้ดีขึ้นที่เพิ่มขึ้น จะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ เพิ่มขึ้นในระดับต่ำมาก

และความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในการทำงานกับประสิทธิภาพการทำงานด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ โดยใช้การทดสอบค่าสถิติสัมประสิทธิ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) พบว่า แนวคิดด้านสภาพแวดล้อมภายในการทำงานกับประสิทธิภาพการทำงานด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ มีค่า Sig. (2-tailed) น้อยกว่า 0.01 ซึ่งเท่ากับ .005 หมายความว่า สภาพแวดล้อมภายในการทำงานมีความสัมพันธ์ซึ่งบวกกับประสิทธิภาพการทำงานด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.362 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ สภาพแวดล้อมภายในการทำงานที่ดีและปรับปรุงให้ดีขึ้นที่เพิ่มขึ้น จะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ เพิ่มขึ้นในระดับต่ำ

สมมติฐานที่ 12 แนวทางการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพในด้านความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ซึ่งบวกกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่

ตารางที่ 22 ค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่กับแนวคิดการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพในด้านความพึงพอใจในการทำงาน

ประสิทธิภาพการทำงาน	n	ด้านความพึงพอใจในการทำงาน		
		Pearson Correlation (r)	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
โดยรวม	379	.574**	.000	ปานกลาง
ส่วนบุคคล	379	.359**	.000	ต่ำ
ผลการปฏิบัติงาน	379	.362**	.000	ต่ำ

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวมของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ โดยใช้การทดสอบค่าสถิติสัมประสิทธิ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมกับประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ มีค่า Sig. (2-tailed) น้อยกว่า 0.01 ซึ่งเท่ากับ .000 หมายความว่า ความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ซึ่งบวกกับประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.574 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางกล่าวคือ ความพึงพอใจในการทำงานที่เพิ่มขึ้น จะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่เพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ โดยใช้การทดสอบค่าสถิติสัมประสิทธิ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานโดยรวม กับประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ มีค่า Sig. (2-tailed) น้อยกว่า 0.01 ซึ่งเท่ากับ .000 หมายความว่า ความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ซึ่งบวกกับประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่า

สัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์(r) มีค่าเท่ากับ 0.359 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ ความพึงพอใจในการทำงานที่เพิ่มขึ้น จะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ เพิ่มขึ้นในระดับต่ำ

และความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ โดยใช้ การทดสอบค่าสถิติสัมประสิทธิ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานโดยรวม กับประสิทธิภาพการทำงานด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ มีค่า Sig. (2-tailed) น้อยกว่า 0.01 ซึ่งเท่ากับ .000 หมายความว่า ความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพการทำงานด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วน ภูมิภาคสำนักงานใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์(r) มีค่าเท่ากับ 0.362 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ ความพึงพอใจในการ ทำงานที่เพิ่มขึ้น จะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลของพนักงานระดับ 2-7 ของ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ เพิ่มขึ้นในระดับต่ำ

ตอนที่ 4 สร้างตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม

การวิเคราะห์การถดถอยแบบเส้นตรงพหุคูณและสมการพยากรณ์ประสิทธิภาพในการ ทำงาน

ตารางที่ 23 ปัจจัยด้านแนวทางการปรับปรุงการทำงานเป็นตัวแปรพยากรณ์กับประสิทธิภาพใน การทำงานโดยรวม

ตัวแปรอิสระ	B	Std. Error	Beta	t/F	Sig
(constant)	.776	.153		5.059	.000
ด้านค่าตอบแทน	.423	.038	.509	11.166	.000*
ด้านโครงสร้างองค์กร	.088	.044	.089	2.002	.046*
ด้านสภาพแวดล้อมภายในการทำงาน	.110	.048	.109	2.271	.024*
ด้านความพึงพอใจในการทำงาน	.173	.062	.151	2.766	.006*
R = .719 ,R <sup>2</sup> =.516 , F = 99.811 , Sig of F = .000					

Adjusted R Square = .511

จากตารางที่ 23 พบว่า เมื่อพิจารณาตัวแปรอิสระทุกตัวร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพการทำงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ค่า Sig. of F น้อยกว่า .05) โดยค่าสัมประสิทธิ์พหุ (R) มีค่าเท่ากับ .719 และค่าสัมประสิทธิ์การกำหนด (R<sup>2</sup>) มีค่าเท่ากับ .516 ซึ่งแสดงว่าตัวแปรอิสระสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตามได้ 51.6 % และเมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปรแล้ว พบว่า ปัจจัยด้านค่าตอบแทน ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านสภาพแวดล้อมภายในการทำงาน และด้านความพึงพอใจในการทำงาน เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยเป็นอิทธิพลทางบวกทั้งสี่ตัวแปร ซึ่งเขียนเป็นสมการ Multiple linear Regression ได้ดังนี้

$$\hat{Y} = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4$$

$\hat{Y}$  = ตัวแปรตาม (Dependent or criterion variable) หรือประสิทธิภาพการทำงาน

$\alpha$  = ค่าคงที่ (Intercept of the line)

$X$  = ตัวแปรอิสระ (Independent or predictor variable)

$\beta$  = ค่าความชันของเส้น (Slope of the line)

แทนค่าได้ดังนี้

$$\hat{Y} = .776 + .509X_1 + .151X_2 + .109X_3 + .089X_4$$

สมการพยากรณ์ประสิทธิภาพการทำงาน

จากการคำนวณตัวแปรที่พยากรณ์ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ได้ดีที่สุด คือ ด้านค่าตอบแทน ด้านความพึงพอใจในการทำงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านโครงสร้างองค์กร

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาปัจจัยกระบวนการทัศนทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. ปัจจัยกระบวนการทัศนทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่
2. เพื่อเสนอแนะแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ในฐานข้อมูล ณ เดือนมิถุนายน 2554 จำนวนทั้งสิ้น 7,045 คน การกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมใช้ในการวิจัยใช้หลักการคำนวณของ Taro Yamane (Yamane 1973 อ้างถึงใน สุธรรมรัตน์โชติ 2551) โดยมีค่าความเชื่อมั่นอย่างน้อย 95% และให้มีค่าความคลาดเคลื่อนได้ 0.05 ซึ่งจำนวนกลุ่มตัวอย่างของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ จำนวน 379 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยใช้เป็นแบบสอบถาม แบ่งเป็น 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยด้านบุคคลของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ ได้แก่ เพศ อายุ สถานะภาพ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือนต่อเดือน ระดับตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นคำถามแบบให้เลือกตอบจำนวน 7 ข้อ

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพตามแนวคิดยุคดั้งเดิม (Classical Management) ได้แก่ ด้านค่าตอบแทน ด้านโครงสร้างองค์กร ซึ่งข้อคำถามนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนาปรับปรุงมาจากฉนวนพรชัย จารัสศรี (2552) และ เสาวรักษ์ สุวรรณสว่าง (2550) ลักษณะคำถามเป็นแบบ Likert Scale (Rensis Likert, 1967: 196-211) จำนวน 15 ข้อ

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพตามแนวคิดยุคพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Management) ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความพึงพอใจในงาน ซึ่งข้อคำถามนี้ ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเอง ซึ่งลักษณะคำถามเป็นแบบ Likert Scale (Rennis Likert ,1967: 196-211) จำนวน 27 ข้อ

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน ได้แก่ ด้านส่วนบุคคล ด้านผลการปฏิบัติงาน ซึ่งข้อคำถามนี้ ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเอง ซึ่งลักษณะคำถามเป็นแบบ Likert Scale (Rennis Likert ,1967: 196-211) จำนวน 10 ข้อ

การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยนำแบบสอบถามจำนวน 379 ชุด แจกให้พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่

การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยนำแบบสอบถามทั้งหมดมาวิเคราะห์และประมวลผล ซึ่งสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้ในการอธิบายข้อมูลทั่วไปกลุ่มตัวอย่าง ค่าเฉลี่ย (Mean) ใช้ในการจำแนกและแปลความหมายของข้อมูลต่างๆ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้ควบคู่กับค่าเฉลี่ย เพื่อแสดงลักษณะการกระจายของข้อมูล

2. สถิติอ้างอิง (Inference Statistics) เป็นสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ ค่า T-Test ใช้ในการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มประชากรสองกลุ่ม ค่า F-Test ใช้ในการวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance , ANOVA) เพื่อทดสอบสมมติฐานความแตกต่าง (Differences) ระหว่างค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระที่มีค่าอยู่มากกว่า 2 ค่าขึ้นไป และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่

### ข้อมูลส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ คือ พนักงานระดับ ๗ ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ จำนวน 379 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 213 คน คิดเป็นร้อยละ 56.2 และมีอายุระหว่าง 44-56 ปี จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 35.9 ซึ่งมีสถานะภาพโสด จำนวน 156 คน คิดเป็นร้อยละ 41.2 ในส่วนของวุฒิการศึกษาสูงสุดของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับ ปวส จำนวน 179 คน คิดเป็นร้อยละ 47.2 สำหรับอัตราเงินเดือนส่วนใหญ่อยู่ที่ 20,001-30,000 บาท จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 35.9 และส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งงานระดับ 6 จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 34.8 สุดท้ายระยะเวลาในการปฏิบัติงานส่วนใหญ่จะอยู่ในระยะเวลา 21 ปีขึ้นไป จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 30.6

### แนวทางการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

แนวทางการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพตามแนวคิดยุคดั้งเดิม (Classical Management) ยุคพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Management) พบว่า แนวทางการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพตามแนวคิดในแต่ละยุคโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.40 และเมื่อพิจารณาแต่ละแนวคิด พบว่า แนวคิดยุคดั้งเดิม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 3.40 รองลงมา คือ แนวคิดยุคพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Management) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 ในส่วนของประสิทธิภาพการทำงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 ซึ่งอยู่ในระดับมาก

ระดับแนวทางการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพตามแนวคิดยุคดั้งเดิม (Classical Management) พบว่า แนวทางการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพตามแนวคิดยุคดั้งเดิมโดยรวม (Classical Management) อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านค่าตอบแทนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.43 และด้านโครงสร้างองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 โดยในส่วนของด้านค่าตอบแทนเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 5 ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับค่าใช้จ่ายในปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 3.58 รองลงมา คือ ข้อ 6 การเบิกค่าตอบแทนมีความสะดวกรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 รองลงมา คือ ข้อ 1 งานที่ท่านทำกับค่าตอบแทนที่ได้รับมีความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.53 สุดท้ายข้อ 7 ท่านจะได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมเมื่อครบอายุงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.42 และในส่วนของด้านโครงสร้างองค์กรเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 13 ในการคัดเลือกคนเข้าทำงาน ต้องคัดเลือกจากคนที่มีความรู้ในตำแหน่งงานที่รับสมัคร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 รองลงมา คือ ข้อ 12 ท่านต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบที่วางไว้โดยไม่ยกเว้นการปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43

ระดับแนวทางการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพตามแนวคิดยุคพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Management) พบว่า แนวทางการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพตามแนวคิด ยุคพฤติกรรมศาสตร์โดยรวม (Behavioral Management) อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทั้งด้านสภาพแวดล้อมภายในการทำงาน และด้านความ พึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง และมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.25 และ 3.39 ตามลำดับ โดย ค่าเฉลี่ยในด้านความพึงพอใจในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 3.39 ในส่วนของด้าน สภาพแวดล้อมภายในการทำงาน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อ 17 ท่านสามารถเข้ากับเพื่อน ร่วมงานได้ดี อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 3.51 และในด้านความพึงพอใจในการทำงาน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 32. สวัสดิการที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับปริมาณงานของ ท่าน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 3.58 รองลงมา คือ ข้อ 36. เงินเดือนที่ท่านได้รับ เพิ่มขึ้นทุกปี จะเป็นสิ่งที่ทำให้ท่านตั้งใจปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 3.57 และ ข้อ 40. ในองค์กรของท่านมีนโยบายส่งเสริมคนที่มีความรู้ความสามารถอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.53 รองลงมา ข้อ 34 ท่านสามารถเบิกจ่ายอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.49 และข้อ 33 งานที่ท่านทำอยู่มีปริมาณเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบของท่าน กับ ข้อ 39 ระเบียบการ ปฏิบัติงานในองค์กรมีความคล่องตัวในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.44 สุดท้าย ข้อ 35 ในห้อง ทำงานของท่านมีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกพอเพียงต่อการใช้งาน กับ ข้อ 38. งานที่ท่านทำอยู่มี ความมั่นคง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.43

ระดับประสิทธิภาพการทำงาน พบว่า ประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทั้งด้านส่วนบุคคลและด้านผลการ ปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 และ 3.51 โดยในส่วนของด้านส่วนบุคคล เมื่อ พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 43. ท่านมีความเต็มใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมายอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 ในส่วนของด้านผลการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 50. ท่านใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างประหยัด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.65 รองลงมา คือ ข้อ 51. ท่านทำงานได้เสร็จตามเวลาที่กำหนด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.56 รองลงมา คือ ข้อ 48. ท่านสามารถทำงานได้ปริมาณงานตามที่หน่วยงานกำหนด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย สูงสุด 3.53 ข้อ 49. ท่านทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย โดยผิดพลาดน้อยมาก และข้อ 52. วัสดุ อุปกรณ์ที่นำมาใช้ได้มาตรฐานที่กำหนดไว้มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 3.47



สมมติฐานที่ 3 ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่แตกต่างกันไปตามสถานะภาพ

สมมติฐานที่ 3.1 ประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่แตกต่างกันไปตามสถานะภาพ

สมมติฐานที่ 3.2 ประสิทธิภาพการทำงานด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่แตกต่างกันไปตามสถานะภาพ

ผลการวิเคราะห์ พบว่า พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีสถานะภาพต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีสถานะภาพต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Sheffe ปรากฏผลคือ พนักงานที่มีสถานะภาพหย่าร้างแยกกันอยู่ จะมีประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลมากกว่าพนักงานที่มีสถานะภาพโสดและสถานะภาพสมรส

พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีสถานะภาพต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานด้านผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Sheffe ปรากฏผลคือ พนักงานที่มีสถานะภาพต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานด้านผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 4 ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่แตกต่างกันไปตามระดับการศึกษา

สมมติฐานที่ 4.1 ประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลของงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่แตกต่างกันไปตามระดับการศึกษา

สมมติฐานที่ 4.2 ประสิทธิภาพการทำงานด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่แตกต่างกันไปตามระดับการศึกษา

ผลการวิเคราะห์ พบว่า พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาที่ต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาที่ต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของSheffe ปรากฏผลคือพนักงานที่มีการศึกษาระดับ ปวส. จะมีประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลมากกว่าพนักงานที่มีการศึกษาระดับ ม.3 หรือเทียบเท่า ปวช. แต่ไม่แตกต่างจากระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่าหรือระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี

พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาที่ต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานด้านผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 5 ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่แตกต่างไปตามอัตราเงินเดือนต่อเดือน

สมมติฐานที่ 5.1 ประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลของงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่แตกต่างไปตามอัตราเงินเดือนต่อเดือน

สมมติฐานที่ 5.2 ประสิทธิภาพการทำงานด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่แตกต่างไปตามอัตราเงินเดือนต่อเดือน

ผลการวิเคราะห์ พบว่า พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีอัตราเงินเดือนต่อเดือนที่ต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีอัตราเงินเดือนต่อเดือนที่ต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีอัตราเงินเดือนต่อเดือนที่ต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานด้านผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 6 ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่แตกต่างไปตามระดับตำแหน่งงาน

สมมติฐานที่ 6.1 ประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่แตกต่างไปตามระดับตำแหน่งงาน

สมมติฐานที่ 6.2 ประสิทธิภาพการทำงานด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่แตกต่างกันไปตามระดับตำแหน่งงาน

ผลการวิเคราะห์ พบว่า พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีระดับตำแหน่งงานที่ต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีระดับตำแหน่งงานที่ต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Sheffe ปรากฏผลพนักงานระดับ 6 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่มีประสิทธิภาพการทำงานมากกว่าระดับตำแหน่ง 2 ระดับตำแหน่ง 3 และระดับ 4 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีระดับตำแหน่งงานที่ต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานด้านผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Sheffe ปรากฏผล คือ ไม่มีรายคู่ใดที่มีประสิทธิภาพการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 7 ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่แตกต่างกันไปตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 7.1 ประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่แตกต่างกันไปตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 7.2 ประสิทธิภาพการทำงานด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่แตกต่างกันไปตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ผลการวิเคราะห์ พบว่า พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานด้านผลการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 8 แนวทางการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพด้านค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ค่าตอบแทนในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.676

ค่าตอบแทนในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคล of พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.684

ค่าตอบแทนในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานด้านผลการปฏิบัติงาน of พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.226

สมมติฐานที่ 9 แนวทางการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพในด้านโครงสร้างองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่

ผลการวิเคราะห์ พบว่า โครงสร้างองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน โดยรวม of พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.418

โครงสร้างองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคล of พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.226

โครงสร้างองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานด้านผลการปฏิบัติงาน of พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.301

สมมติฐานที่ 10 แนวทางการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่

ผลการวิเคราะห์ พบว่า สภาพแวดล้อมภายในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์(r) มีค่าเท่ากับ0.444

สภาพแวดล้อมภายในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลของพนักงานระดับ2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์(r) มีค่าเท่ากับ 0.198

สภาพแวดล้อมภายในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์(r) มีค่าเท่ากับ 0.362

สมมติฐานที่ 11 แนวทางการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพในด้านความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์(r) มีค่าเท่ากับ 0.574

ความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลของพนักงานระดับ2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์(r) มีค่าเท่ากับ 0.359

ความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์(r) มีค่าเท่ากับ 0.362

## อภิปรายผลการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ คือ พนักงานระดับ ๓-๗ ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ จำนวน 379 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 213 คน คิดเป็นร้อยละ 56.2 และมีอายุระหว่าง 44-56 ปี จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 35.9 ซึ่งมีสถานะภาพโสด จำนวน 156 คน คิดเป็นร้อยละ 41.2 ในส่วนของวุฒิการศึกษาสูงสุดของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับ ปวส จำนวน 179 คน คิดเป็นร้อยละ 47.2 เนื่องจากการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเป็นองค์กรให้บริการพลังงานไฟฟ้ากับประชาชน ซึ่งประกอบด้วยการก่อสร้างสถานีไฟฟ้าและระบบจำหน่าย เพื่อส่งจ่ายพลังงานไฟฟ้าที่เกี่ยวข้องกับงานด้านวิศวกรรมที่ต้องเป็นพนักงานที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทางอาชีพ ทั้งนี้ อาจมีเหตุผลมาจากลักษณะขององค์กรที่เป็นงานที่ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถเฉพาะ สำหรับอัตราเงินเดือนส่วนใหญ่อยู่ที่ 20,001-30,000 บาท จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 35.9 และส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งงานระดับ 6 จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 34.8 สุดท้ายระยะเวลาในการปฏิบัติงานส่วนใหญ่จะอยู่ในระยะเวลา 21 ปีขึ้นไป จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 30.6 เนื่องจากการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจที่มีความมั่นคง ทำให้พนักงานปฏิบัติงานในองค์กรได้นาน

สมมติฐานที่ 1 ประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่แตกต่างกันไปตามเพศ

สมมติฐานที่ 1.1 ประสิทธิภาพด้านส่วนบุคคลของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่แตกต่างกันไปตามเพศ

สมมติฐานที่ 1.2 ประสิทธิภาพด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่แตกต่างกันไปตามเพศ

ผลการทดสอบสมมติฐาน คือ พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ ที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเพศต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ ที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเพศต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคล ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่ประสิทธิภาพการทำงานด้านผลการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เนื่องจากในองค์กร เพศชายจะอยู่ในส่วนของช่างเทคนิค วิศวกร หรือเกี่ยวกับการดูแลระบบไฟฟ้า ซึ่งเป็นงานที่ต้องมีความละเอียดรอบคอบมากและมีจำนวนปริมาณงานค่อนข้างมาก ฉะนั้นจึงต้องทำงานให้เสร็จทันเวลา ไม่เกิดความผิดพลาด จึงทำให้ประสิทธิภาพด้านผลการปฏิบัติงานของเพศ

ชายมากกว่าเพศหญิง ซึ่งส่วนใหญ่ทำงานภายในองค์กรและทำตามระเบียบปฏิบัติในองค์กร ซึ่งการควบคุมอาจจะไม่ค่อยเข้มงวด

สมมติฐานที่ 2 ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่แตกต่างกันไปตามอายุ

สมมติฐานที่ 2.1 ประสิทธิภาพด้านส่วนบุคคลของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่แตกต่างกันไปตามอายุ

สมมติฐานที่ 2.2 ประสิทธิภาพด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่แตกต่างกันไปตามอายุ

ผลการทดสอบสมมติฐาน คือ พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีอายุต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน คือ ในด้านส่วนบุคคลและด้านผลการปฏิบัติไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอำพนธรรมโชติ (2548) ที่ศึกษาเรื่องการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดเพชรบุรี พบว่า พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดเพชรบุรี ที่มีอายุต่างกันมีการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานทุกด้านไม่แตกต่างกัน เพราะการปฏิบัติงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ต้องเป็นไปตามระบบโครงสร้างขององค์กร ซึ่งทุกคนที่เป็นพนักงานจะต้องยึดถือปฏิบัติเหมือนกัน ไม่ว่าจะมียุทธศาสตร์ก็ตาม และทุกคนก็มีความรับผิดชอบที่ต้องทำ โดยคนที่มียุทธศาสตร์มาก ก็จะมีควมชำนาญในงานที่ทำมาก ทำให้เกิดความผิดพลาดในงานน้อย ในขณะที่คนที่มียุทธศาสตร์น้อยก็เพียงจะทำงานได้ไม่นาน มีความกระตือรือร้นใฝ่หาความรู้ในการทำงานและมีความสุขในการทำงาน

สมมติฐานที่ 3 ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่แตกต่างกันไปตามสถานะภาพ

สมมติฐานที่ 3.1 ประสิทธิภาพด้านส่วนบุคคลของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่แตกต่างกันไปตามสถานะภาพ

สมมติฐานที่ 3.2 ประสิทธิภาพด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่แตกต่างกันไปตามสถานะภาพ

ผลการทดสอบสมมติฐาน คือ พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีสถานะภาพต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมไม่แตกต่าง

กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน คือ ในด้านส่วนบุคคล พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีสถานะภาพต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลของงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Sheffe ปรากฏผล ดังนี้ พนักงานที่มีสถานะภาพหย่าร้าง/แยกกันอยู่ จะมีประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลมากกว่าพนักงานที่มีสถานะภาพโสดและสถานะภาพสมรส ในด้านผลการปฏิบัติงานพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีสถานะภาพต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานด้านผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Sheffe ปรากฏผล ดังนี้ พนักงานที่มีสถานะภาพต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานด้านผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน เนื่องจากไม่ว่าจะเป็นพนักงานสถานะภาพโสด สมรส หย่าร้าง/แยกกันอยู่ ต่างก็มีหน้าที่ความรับผิดชอบทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวทั้งสิ้น กล่าวคือ พนักงานที่มีสถานะภาพโสด ก็มีหน้าที่การงานที่ต้องปฏิบัติและรับผิดชอบ และภาระทางครอบครัว เช่น บิดา มารดา พี่น้อง ที่ต้องดูแล ส่วนพนักงานที่มีสถานะภาพสมรส ก็มีหน้าที่ความรับผิดชอบเรื่องงานและภาระทางครอบครัว รวมถึงพนักงานที่มีสถานะภาพหย่าร้าง/แยกกันอยู่ ก็มีหน้าที่ความรับผิดชอบเรื่องงานและภาระทางครอบครัว เช่น เรื่องบุตร ซึ่งต้องทำให้ดีทั้งสองบทบาท ดังนั้นไม่ว่าจะอยู่ในสถานะภาพไหนต่างก็ต้องมีหน้าที่ความรับผิดชอบเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวทั้งสิ้น นอกจากนี้เวลาในการทำงานของพนักงานมีความชัดเจน คือ 8.30 - 16.30 น. ทำให้พนักงานสามารถทุ่มเทการทำงานได้อย่างเต็มที่ ฉะนั้นประสิทธิภาพการทำงานด้านผลการปฏิบัติงานจึงไม่แตกต่างกัน แต่พนักงานที่มีสถานะภาพหย่าร้าง/แยกกันอยู่ จะมีประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลมากกว่าพนักงานที่มีสถานะภาพโสดและสถานะภาพสมรส เนื่องจากพนักงานที่มีสถานะภาพหย่าร้างหรือแยกกันอยู่อาจจะต้องหาเลี้ยงครอบครัวด้วยตัวคนเดียว ประกอบกับแบกรับภาระค่าใช้จ่ายที่มาก ทำให้พนักงานต้องตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ในการทำงานให้มากขึ้น ขยันมากกว่าคนอื่น เพื่อที่จะได้มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานและได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้น เพื่อให้เพียงพอกับค่าใช้จ่ายที่ต้องแบกรับ

สมมติฐานที่ 4 ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่แตกต่างกันไปตามระดับการศึกษา

สมมติฐานที่ 4.1 ประสิทธิภาพด้านส่วนบุคคลของงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่แตกต่างกันไปตามระดับการศึกษา

สมมติฐานที่ 4.2 ประสิทธิภาพด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่แตกต่างกันไปตามระดับการศึกษา

ผลการทดสอบสมมติฐาน คือ พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Sheffe ปรากฏผล ดังนี้ พนักงานที่มีการศึกษาระดับ ปวส. จะมีประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลมากกว่าพนักงานที่มีการศึกษาระดับ ม.3 หรือเทียบเท่า ปวช. แต่ไม่แตกต่างจากระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า หรือระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี เนื่องจากการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเป็นองค์กรที่เปิดมานานแล้ว ฉะนั้นในการรับพนักงานเข้าทำงานในสมัยก่อนจะใช้เวลาในระดับ ปวส. เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งเมื่อเวลาเปลี่ยนไปวุฒิการศึกษาระดับ ปวส. ก็เทียบได้กับวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีที่ใช้ในการสมัครงาน และส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน เช่น พนักงานสารบรรณ ช่างเทคนิค ช่างเขียนแบบ เป็นต้น ทำให้ต้องมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานและแสดงออกมาในลักษณะพฤติกรรมส่วนบุคคล ซึ่งพนักงานที่มีระดับการศึกษาระดับ ม.3 หรือเทียบเท่าปวช. จะทำงานในลักษณะงานที่ไม่ต้องใช้ความสามารถเฉพาะด้าน การปฏิบัติงานไม่ยาก เช่น พนักงานขับรถ พนักงานสถานที่ ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลแสดงออกมาก่อนข้างน้อย ในด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานด้านผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เนื่องจากพนักงานที่มีระดับการศึกษาไม่ว่าจะเป็นระดับไหนต่างก็มีหน้าที่ความรับผิดชอบในงานของตัวเอง ซึ่งต้องทำให้ได้ดีที่สุดและมีความผิดพลาดน้อยที่สุด

สมมติฐานที่ 5 ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่แตกต่างกันไปตามอัตราเงินเดือน

สมมติฐานที่ 5.1 ประสิทธิภาพด้านส่วนบุคคลของงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่แตกต่างกันไปตามอัตราเงินเดือน

สมมติฐานที่ 5.2 ประสิทธิภาพด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่แตกต่างกันไปตามอัตราเงินเดือน

ผลการทดสอบสมมติฐาน คือ พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีอัตราเงินเดือนต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีอัตราเงินเดือนต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลและด้านผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เนื่องจากการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานในทุกระดับฐานเงินเดือน โดยไม่มีการแบ่งแยกตามอัตราเงินเดือน สอดคล้องกับอำพน ชรรณโชติ (2548:8-9) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดเพชรบุรีที่มีรายได้รวมต่างกันมีการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานทุกด้านไม่แตกต่างกัน เพราะองค์กรได้มีการปรับฐานเงินเดือน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

สมมติฐานที่ 6 ประสิทธิภาพโดยรวมของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่แตกต่างกันไปตามระดับตำแหน่งงาน

สมมติฐานที่ 6.1 ประสิทธิภาพด้านส่วนบุคคลของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่แตกต่างกันไปตามระดับตำแหน่งงาน

สมมติฐานที่ 6.2 ประสิทธิภาพด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่แตกต่างกันไปตามระดับตำแหน่งงาน

ผลการทดสอบสมมติฐาน คือ พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีระดับตำแหน่งงานที่ต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีระดับตำแหน่งงานที่ต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของSheffe ปรากฏผล ดังนี้ พนักงานระดับ 6 มีประสิทธิภาพการทำงานในด้านส่วนบุคคลมากกว่าระดับตำแหน่ง 2 ระดับตำแหน่ง 3 และระดับ 4 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เนื่องจากพนักงานระดับ 6 เป็นพนักงานที่ทำงานมานาน ดังนั้นจึงมีความเข้าใจในระบบการทำงานมากกว่า ในด้านผลการปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีระดับตำแหน่งงานที่ต่างกัน จะมีประสิทธิภาพด้านผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Sheffe ปรากฏผล ดังนี้ ไม่มีรายคูใดที่มีประสิทธิภาพการทำงานด้านผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เนื่องจากพนักงานในทุกระดับต่างต้องทำหน้าที่ของตนเองให้ดีที่สุด เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานออกมาดี และจะส่งผลต่อการประเมินปลายปีรวมถึงโบนัส ทำให้พนักงานทุกระดับตำแหน่งมีประสิทธิภาพการทำงานด้านผลการปฏิบัติไม่ต่างกัน

สมมติฐานที่ 7 ประสิทธิภาพโดยรวมของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่แตกต่างกันไปตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 7.1 ประสิทธิภาพด้านส่วนบุคคลของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่แตกต่างกันไปตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 7.2 ประสิทธิภาพด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่แตกต่างกันไปตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ผลการทดสอบสมมติฐาน คือ พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลและด้านผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เนื่องจากการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีการพัฒนาบุคลากรตลอดเวลา โดยมีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ ทำให้พนักงานได้รับความรู้ตลอดเวลาและสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับงานวิจัยของอำพน ธรรมโชติ (2548) ที่ศึกษาเรื่องการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดเพชรบุรี พบว่า พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดเพชรบุรี ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันมีการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานทุกด้านไม่แตกต่างกัน เพราะองค์กรได้มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดอบรมหรือจัดการประชุมเชิงปฏิบัติและนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 8 แนวคิดการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพด้านค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่

ผลการทดสอบสมมติฐาน ค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงาน ของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.676 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันใน

ระดับสูง กล่าวคือ ถ้ามีค่าตอบแทนในการทำงานเพิ่มขึ้น จะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมของพนักงานระดับ2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่เพิ่มขึ้นในระดับสูง

เมื่อแยกพิจารณารายด้าน พบว่า ค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลของพนักงานระดับ2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์( $r$ ) มีค่าเท่ากับ 0.684 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับสูง กล่าวคือ ถ้ามีค่าตอบแทนในการทำงานเพิ่มขึ้น จะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลโดยรวมของพนักงานระดับ2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่เพิ่มขึ้นในระดับสูง ในด้านผลการปฏิบัติงาน พบว่า ค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์( $r$ ) มีค่าเท่ากับ 0.226 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ ถ้ามีค่าตอบแทนในการทำงานเพิ่มขึ้น จะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่เพิ่มขึ้นในระดับต่ำ

จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงาน แสดงให้เห็นว่าพนักงานมีการรับรู้ต่อเงินเดือนหรือผลตอบแทนต่างๆที่ได้รับจากองค์กรว่าค่าตอบแทนที่ตนเองได้รับมีความเหมาะสม ยุติธรรมและสอดคล้องกับความต้องการ จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่จะทำงานตามภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบให้ดีที่สุด เพราะมีการคำนึงถึงด้านค่าตอบแทนที่ได้รับจากองค์กรเป็นการแลกเปลี่ยน ทำให้พนักงานไม่ยอมออกจากงานหรือเปลี่ยนงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สเตียร์ส(Steers, 1977 : 28) ได้ทำการวิจัย พนักงาน โรงงาน 9 ใน 11 แห่ง พบว่า อัตราการลาออกจากงานมีความสัมพันธ์กับความรู้สึกว่าองค์กรเป็นสิ่งที่พึงพึงได้ คือ ความพอใจในเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่งรวมทั้ง Wytson Wyatt Worldwide ได้สำรวจบริษัทขนาดใหญ่ จำนวน262 บริษัทในอเมริกา พบว่า สาเหตุที่ทำให้พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศลาออกสูงสุด คือ การไม่พอใจในค่าตอบแทน ซึ่งสูงถึงร้อยละ 71 (เจษฎา นกน้อย, 2551: 7-8)

ดังนั้นค่าตอบแทนจึงถือว่ามีสำคัญในฐานะเป็นเครื่องมือในการจัดการผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ค่าตอบแทนจึงเป็นการแลกเปลี่ยนระหว่างพนักงานกับองค์กร(Belcher & Atchison ,1987) ดังนั้นองค์กรต่างๆจะต้องเสนอค่าตอบแทนที่เหมาะสม เพื่อดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถให้เข้ามาทำงานในองค์กร เพราะถ้าพวกเขาารู้สึกว่าค่าตอบแทนที่ได้รับมีความเหมาะสมและเป็นธรรมจะทำให้พวกเขามีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ ซึ่งจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้(Hansen,2007: 5-27)

สมมติฐานที่ 9 แนวคิดการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพในด้านโครงสร้างองค์กร

มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่

ผลการทดสอบสมมติฐาน โครงสร้างองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.418 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ โครงสร้างองค์กรที่ดี จะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่เพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า โครงสร้างองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.226 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ โครงสร้างองค์กรที่ดี จะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่เพิ่มขึ้นในระดับต่ำ ในด้านผลการปฏิบัติงาน พบว่า โครงสร้างองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.301 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ โครงสร้างองค์กรที่ดีเพิ่มขึ้น จะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่เพิ่มขึ้นในระดับต่ำ

สมมติฐานที่ 10 แนวคิดการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่

ผลการทดสอบสมมติฐาน สภาพแวดล้อมภายในการทำงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.444 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ สภาพแวดล้อมภายในการทำงานที่ดีและปรับปรุงให้ดีขึ้นที่เพิ่มขึ้น จะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่เพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพแวดล้อมภายในการทำงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.198 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำมาก กล่าวคือ สภาพแวดล้อมภายในการทำงานที่ดีและปรับปรุงให้ดีขึ้นที่เพิ่มขึ้น จะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่เพิ่มขึ้นในระดับต่ำมาก และในด้านผลการปฏิบัติงาน พบว่า สภาพแวดล้อมภายในการทำงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.362 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ สภาพแวดล้อมภายในการทำงานที่ดีและปรับปรุงให้ดีขึ้นที่เพิ่มขึ้น จะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่เพิ่มขึ้นในระดับต่ำ

จากผลการทดสอบสมมติฐานสอดคล้องกับชกชกร (2547) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัท โกรเฮ่ สยาม จำกัด พบว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงาน และงานวิจัยของ ภาณุ(2547) ศึกษาการรับรู้บรรยากาศองค์การ การมีส่วนร่วม และทัศนคติในงานที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานอุตสาหกรรมผลิตผ้าแห่งหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้บรรยากาศองค์การในมิติโครงสร้างองค์การ มิติความท้าทายและความรับผิดชอบ มิติอบอุ่นและการสนับสนุน มิติการให้รางวัลและการลงโทษ มิติความขัดแย้ง มิติฐานของการปฏิบัติงานและความคาดหวัง มิติความเป็นหนึ่งเดียวในองค์การและการจรรงรักภักดีต่อกลุ่มและมิติความเสียภัย มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 รวมทั้งงานวิจัยของ Schmidt (1994 อ้างถึงใน ลัดดา 2543) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่ออาชีพ ความผูกพันต่อองค์การและความทุ่มเทในการทำงาน โดยศึกษาลูกจ้าง 86 คน พบว่า ถ้าลูกจ้างหรือพนักงานได้รับการเอาใจใส่ จะมีความผูกพันในอาชีพ ความผูกพันในองค์การ ก่อให้เกิดความทุ่มเทในการปฏิบัติงานและการออกจากงานจะลดน้อยลง ดังนั้นองค์กรนี้จึงควรให้ความสำคัญต่อการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อให้พนักงานทำงานได้อย่างมีความสุข มีความพึงพอใจในงาน เพราะหากพนักงานในองค์กรไม่มีความพึงพอใจในงาน ก็จะเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานต่ำ มีการขาดงาน การลาออกจากงาน และผลการทำงานไม่มีประสิทธิภาพ

สมมติฐานที่ 11 แนวคิดการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพในด้านความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่

ผลการทดสอบสมมติฐาน ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวมของพนักงานระดับ2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์(r) มีค่าเท่ากับ 0.574 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ความพึงพอใจในการทำงานที่เพิ่มขึ้น จะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ เพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลของพนักงานระดับ2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลของพนักงานระดับ2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์(r) มีค่าเท่ากับ 0.359 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ ความพึงพอใจในการทำงานที่เพิ่มขึ้น จะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานด้านส่วนบุคคลของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ เพิ่มขึ้นในระดับต่ำ และในด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์(r) มีค่าเท่ากับ 0.362 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ ความพึงพอใจในการทำงานที่เพิ่มขึ้น จะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่เพิ่มขึ้นในระดับต่ำ

จากผลการทดสอบสมมติฐานสอดคล้องกับงานวิจัยของนภค(2546) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดกำแพงเพชร จำนวน27 คน พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดกำแพงเพชร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 และงานวิจัยของ AL-Hajri (1994 อ้างถึงในอรทัย, 2541) ศึกษาลักษณะงาน ความพอใจในงาน ค่านิยมที่

เกี่ยวข้องในงาน ความผูกพันต่อองค์กรและความทุ่มเทในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่ามีความสัมพันธ์กัน

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

ผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ โดชมระดับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่อยู่ในระดับสูงแต่องค์กรควรที่จะมีการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ดังต่อไปนี้

1. ด้านค่าตอบแทน ควรที่จะมีการปรับโครงสร้างอัตราเงินเดือนให้สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบ และเป็นการจูงใจให้พนักงานมีความตั้งใจในการทำงาน เพราะถ้าเกิดความแตกต่างระหว่างอัตราเงินเดือน อาจจะทำให้พนักงานเกิดการลาออกได้ และองค์กรควรมีการสื่อสารให้พนักงานทราบถึงระบบจัดการค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเท่าเทียมกันรวมทั้งต้องไม่เกิดความผิดพลาดในการบริหารการจัดการด้านค่าตอบแทน

2. ด้านโครงสร้างองค์กร ควรจะมีการปรับสายการบังคับบัญชาให้น้อยลงกว่าเดิม เพื่อกระจายอำนาจลงไปสู่ระดับปฏิบัติการ ทำให้การทำงานเกิดความคล่องตัว รวดเร็ว และในเรื่องอัตราส่วนบุคลากรควรจะมีการปรับปรุงจำนวนบุคลากรให้เหมาะสมกับลักษณะงานรวมทั้งควรจะมีการส่งเสริมให้พนักงานมีความเข้าใจด้านโครงสร้างองค์กรด้วยการจัดการประชุมประจำปีหรือจัดการประชุมทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายขององค์กรหรือนโยบาย เพื่อให้ผู้บริหารสามารถชี้แจงพนักงานได้อย่างถูกต้องชัดเจน และเรื่องการบริหารแบ่งหน่วยงานและสายการบังคับบัญชา ควรมีการจัดทำแผนองค์กรแสดงให้พนักงานได้เห็นและเข้าใจตรงกัน

หากองค์กรต้องการให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงาน ควรจะส่งเสริมให้พนักงานมีความเข้าใจด้านโครงสร้างองค์กรเพิ่มขึ้นด้วยการจัดประชุมประจำปีหรือจัดประชุมทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายขององค์กรหรือระบบงาน เพื่อให้พนักงานผู้บริหารมีการสื่อสารโดยตรงกับพนักงานในการชี้แจงให้ทราบอย่างเป็นทางการ ส่วนในเรื่องของความชัดเจนในเรื่องการแบ่งหน่วยงานและสายการบังคับบัญชา ควรจัดทำแผนผังองค์กรแสดงให้พนักงานได้เห็นและเข้าใจ และต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เป็นปัจจุบันตลอดเวลา เพื่อให้พนักงานเข้าใจถึงระบบการทำงานภายในองค์กรชัดเจนขึ้น

3. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ควรจะมีการจัดสถานที่ในการปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสม เช่น การจัดห้องทำงาน ควรมีสัดส่วนที่พอเหมาะ สะดวกต่อการปฏิบัติงานในแต่ละลักษณะงาน และควรมีคู่มือการใช้เครื่องมือเครื่องใช้อย่างชัดเจนรวมทั้งมีการตรวจสอบสภาพเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานตลอดเวลา เพื่อที่จะได้ไม่เป็นอุปสรรคในการทำงาน

4. ด้านความพึงพอใจในงาน ควรจะมีการจัดอบรม เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน องค์กรต้องมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของพนักงานมากที่สุด รวมทั้งต้องให้โอกาสพนักงานทำงานใหม่ๆและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพราะจะทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รวมทั้งองค์กรควรทำให้พนักงานรู้สึกว่าได้ได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีความยุติธรรม และต้องสามารถชี้แจงให้พนักงานคนอื่นรับทราบได้โดยทั่วกัน

ผู้บริหารต้องยึดมั่นแนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน การมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้ตรงกับความรู้ความสามารถ รวมทั้งเปิดโอกาสให้พนักงานมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

ในส่วนของการฝึกอบรมต้องมีการทบทวนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในแต่ละด้านเอาไว้อย่างชัดเจน รวมทั้งต้องเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับได้รับการอบรม

ควรมีการพิจารณาทบทวนการกำหนดคนโยบายและแนวทางการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันทั้งองค์กร เช่น การกำหนดกฎเกณฑ์ การแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยเปรียบเทียบแนวทางการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพกับองค์กรอื่นๆที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน อาจเป็นการเปรียบเทียบระหว่างองค์กรรัฐวิสาหกิจ

2. ควรใช้ปัจจัยเกี่ยวกับแนวทางการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพในด้านต่างๆ เช่น ความผูกพันต่อองค์กร วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศองค์กร เป็นต้น

### รายการอ้างอิง

- กชกร เอ็นดูราษฎร์. (2546). “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน บริษัท โกรเฮ่ สยาม จำกัด”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไปบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
- กองวางแผนวิสาหกิจ. (2554). “การประมวลข้อมูลข่าวสารและฐานวิชาการ (ผปฐ)”. ข้อมูลสำคัญ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค, ฉบับที่ 6 (มิถุนายน) : 54
- กันตยา เพิ่มผล. การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: บริษัท บุญศิริการพิมพ์ จำกัด 2552.
- การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค. (2548). “รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2548”. 30 ธันวาคม.
- ขวัญฤทัย อรุโณทัย. (2552). “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในคุณภาพระบบสารสนเทศกับความเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงานในองค์กรภาครัฐแห่งหนึ่ง”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารเทคโนโลยี บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เจษฎา นกน้อย. (2551). “การจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะทางเลือกของการบริหารค่าตอบแทนในปัจจุบัน”. วารสารสุโขทัยธรรมมาธิราช ปีที่ 21, ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม) : 5-21.
- ณาดยา บุญเกิด. (2548). “ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานการประปานครหลวง”. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- บุญทัน ดอกไธสง. (2529). ประสิทธิภาพ การใช้มนุษย์สัมพันธ์ในการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: บริษัท บพิศการพิมพ์ จำกัด
- ทิวา ปฏิญาณสังข์. (2553). “ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในทัศนคติของพนักงาน บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ สาขาสำโรง”. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540). องค์การ ทฤษฎีและการออกแบบ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธิดารัตน์ นามมะเร็ง. (2551). “ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ เจตคติต่องานราชการและแรงจูงใจในการทำงานกับประสิทธิภาพการทำงาน”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยรามคำแหง

- นพพรชัย จรัสศรี. (2552). “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานใน บริษัท เอ็ม แอนด์ เอ กรู๊ป”. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมชิวราช
- น้ำฝน เพ็ชรดี(2547). “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมและปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา บริษัท เคน แมกซ์ (ประเทศไทย) จำกัด”. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2553). “QM For Quality Management Magazine for Executive Management”. แผนกวารสารวิชาการ สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) ปีที่ 17, ฉบับที่ 151 (พฤษภาคม) : 51
- ประภัสสร ศรีไธยา. (2550). “ผลกระทบของความผูกพันกับองค์การของพนักงานต่อประสิทธิภาพการทำงาน : กรณีศึกษา บริษัท ทีไอที จำกัด(มหาชน)”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ประสงค์ ตระกูลแสงเงิน. (2550). “ประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีธนาคารเพื่อการเกษตร และสหกรณ์การเกษตร ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน(ฝ่ายกิจการสาขา 3)”. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการบัญชี บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พิชัย ฉันทลาภ. (2546). “ปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าเขต 2 ภาคใต้ จังหวัดนครศรีธรรมราช”. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการ. บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
- พัฒนาศ คดีพิศาล. (2553). “ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานบริษัท เวลด์พลาส จำกัด และ บริษัทในเครือ”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการพัฒนาระบบบริหาร บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยรามคำแหง
- พยอม วงศ์สารศรี. (2542). องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2548). องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- ภาวดี.ธาราศรีสุทธิ. (2542). หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ภูเบศร์ สมุทรจักร. (2552). “Productivity World”. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติปีที่ 14, ฉบับที่ 83 (พฤศจิกายน-ธันวาคม) : 80.

- ขงุทธ โพธิ์ทอง (2546). “ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานสำนักงานใหญ่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชารัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- รัตนา บรรยงคพันธ์. (2546). “ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชารัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- รัตนา อัทธภูมิสุวรรณ. (2547). องค์การและการจัดการ(Organization & Management). พิมพ์ครั้งที่1. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2549). การจัดการสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่1. กรุงเทพฯ: บริษัท ธรรมสาร จำกัด
- รัชณี ตรีสุทธีวงษา. (2552). “ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน ความจงรักภักดีต่อองค์กร และประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยมหาสารคาม”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วิทยา ด้านธำรงกุล. (2546). การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่1. กรุงเทพฯ : บริษัท เชิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น จำกัด
- วรารัตน์ เขียวไพรี. (2553). ความรู้เกี่ยวกับการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่1. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
- วิเชียร วิทยาอุดม. (2554). ทฤษฎีองค์การ (ฉบับแนวใหม่). พิมพ์ครั้งที่1. กรุงเทพฯ: บริษัท ธนรัชการพิมพ์ จำกัด
- วิภาดา กุปตานนท์. (2551). การจัดการและพฤติกรรมองค์การ : เทคนิคการจัดการสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่3. กรุงเทพฯ : ส เจริญ การพิมพ์.
- วันชัย มีชาติ (2544). พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ. พิมพ์ครั้งที่1. กรุงเทพฯ: โครงการผลิตตำราและเอกสารการสอน คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- วิลาวรรณ ทรัพย์พิศาล. (2550). หลักการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่3. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์วิจิตรหัตถกร.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2545). องค์การและการจัดการ ฉบับสมบูรณ์ (ปรับปรุงใหม่). พิมพ์ครั้งที่1. กรุงเทพฯ: บริษัท ธรรมสาร จำกัด
- ศิริอร ชันชหัตถ์. (2544). องค์การและการจัดการ (ฉบับปรับปรุงใหม่). พิมพ์ครั้งที่5. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทิพยวิสุทธิ

- สิริพร เจริญผ่อง. (2552). “ความสัมพันธ์ระหว่างจรรยาบรรณาในการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 10”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สมยศ นาวิการ. (2544). การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บรรณกิจ.
- \_\_\_\_\_. (2545). การบริหาร (Management). พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991 จำกัด
- \_\_\_\_\_. (2546). การบริหารและพฤติกรรมองค์การ (ฉบับปรับปรุงใหม่). พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บรรณกิจ
- สมพร เพ็ญจันทร์. (2547). แนวคิดและหลักการจัดการในองค์การสาธารณะ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- เสนาะ ดิยาวี. (2544). หลักการบริหาร (แก้ไขปรับปรุงใหม่). พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ธรรมศาสตร์.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2553). การจัดการจากมุมมองนักบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : บริษัทจี.พี. ไซเบอร์ปริ้นท์ จำกัด
- สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (2553). “ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (เกณฑ์และวิธีการประเมิน)”. : 53.
- สิริรัตน์ สวีสสม. (2546). “ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานการกีฬาแห่งประเทศไทย กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา”. สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- สมคิด บางโม. (2548). องค์การและการจัดการ(ปรับปรุงใหม่). พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บริษัทวิทย์พัฒน์ จำกัด
- สุธรรม รัตนโชติ. (2551). การวิจัยเชิงพฤติกรรมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: บริษัทสำนักพิมพ์ท็อป จำกัด
- เสาวรักษ์ สุวรรณสว่าง. (2550). “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทประกันชีวิตในเขตกรุงเทพมหานคร”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมชิวราช.
- อำนาจ ธีระวนิช (2552). หลักการจัดการ(ฉบับสมบูรณ์). พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : บริษัท มาเธอร์บอส แพคเกจจิ้ง จำกัด.

- อนิวัช แก้วจันทน์ (2550). หลักการจัดการ (The Principles of Management). พิมพ์ครั้งที่ 1 .  
กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ
- อำนาจ ชีระวนิช (2547). การจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: บริษัท ซี วี แอล การพิมพ์ จำกัด
- อำพน ธรรมโชติ (2548). “การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค  
จังหวัดเพชรบุรี”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการทั่วไป. บัณฑิต  
วิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
- อักรินทร์ พาพเสวต. (2546). “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน บริษัทคาโอ  
อินดัสตรีเยล (ประเทศไทย) จำกัด”. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการ  
บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.



- Alan Jay Zaremba. (2006). *Organizational Communication : Foundations for Business & Collaboration*. 2 th ed. Thomson South-Western.
- Address J. Dubrin. (2006). *Essentials of Management*. 7 th ed. seventh Thomson South-Western.
- Belcher,D.W., and Atchison,T.J. (1987). *Compensation Administration*. 2th ed. New Jersey : Prentice-Hall.
- Chuck Williams. (2008). *Effective Management*. 3th ed. Thomson south-western.
- \_\_\_\_\_. (2010). *Managing Effectively*. 4 th ed. Thomson south-western Cengage Learning.
- David Jaffee. (2001). *Organization Theory(Tension and Change)*. 1 th ed . Mc Graw-Hill.
- Hellriegel,Jackson,Slocum. (2002). *Management A Competency-Based Approach*. 9th ed. South-Western.
- Hansen,F. (2007). "Currents in Compensation and Benefits". *Compensation & Benefits Review*,39 (May/June): 5-27.
- John R.Schermerhorn,JR. (2008). *Organizational behavior Management*. 10th ed. New York : Wiley.
- Kugler,Adriana D. (2003). "Employee Referrals and Efficiency Wages," *Labour Economics*.
- Pamela S. Lewis., and Stephen H. Goodman., and Patricia M. Fandt. (2004). *Management Challenges For Tomorrow 's Leaders*. 4 th ed. Thomson South Western.
- Stephen P. Robbins., and Mary Coulter. (2005). *Management*. 8 th ed. Pearson Education.
- \_\_\_\_\_. (2007). *Management*. 9th ed. Pearson Education.
- Stephen P. Robbins., and David A. Decenzo. (2004). *Fundamentals Of Management : Essential Concepts And Applications*. 4 th ed. Pearson Education,Inc.
- Stephen P. Robbins., and Timothy A. Judge. (2007). *Organizational Behavior*. 12 th ed .Pearson Education,Inc.
- Stevens,Drew Jeffrey. (2005). *The Correlation of Job Satisfaction and Worker Productivity in the Market Data Industry*. *Dissertation Abstracts International*.
- Warren B. Brown., and Dennis J. Moberg. (1932). *Organization Theory and Management : A Macro Approach*.
- Yamane Taro. (1967). *Statistic,AN Introductory Analysis*. 2th ed. New York : Harper and Row.

สำนักหอสมุดกลาง



ภาคผนวก

สำนักหอสมุดกลาง



ภาคผนวก ก  
แบบสอบถามในการวิจัย

ชุดคำถามที่.....

## แบบสอบถาม

เรื่อง ปัจจัยกระบวนการทัศนทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน  
ของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่

คำชี้แจง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยกระบวนการทัศนทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยกระบวนการทัศนทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ และเพื่อเสนอแนะแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ โดยแบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลด้านประชากรศาสตร์หรือข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพตามแนวคิดยุคดั้งเดิม(Classical Management)

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพตามแนวคิดยุคพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Management)

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่

ผู้วิจัยใคร่ขอความร่วมมือจากผู้ตอบแบบสอบถาม ให้ตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง และตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยข้อมูลที่ท่านตอบแบบสอบถามจะถูกเก็บไว้เป็นความลับ

ข้อมูลจากท่านจะมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสมบูรณ์ของผลการศึกษา ซึ่งผู้วิจัยหวังว่าจะได้รับความร่วมมืออย่างยิ่งในการตอบแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณในความร่วมมืออย่างยิ่ง

(นางสาวจิตรารวรรณ ถาวรวงศ์สกุล)

นิสิตปริญญาโท สาขารัฐศาสตร์

คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ส่วนที่ 1 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์หรือข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย  ลงในช่องว่าง ( ) หน้าคำตอบที่ตรงกับข้อมูลส่วนตัวของท่านหรือเติมข้อมูลลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

สำหรับผู้วิจัย

1. เพศ
 

<input type="checkbox"/> ชาย	<input type="checkbox"/> หญิง	<input type="checkbox"/> 1
------------------------------	-------------------------------	----------------------------
2. อายุ
 

<input type="checkbox"/> 18 – 30 ปี	<input type="checkbox"/> 31 – 43 ปี	<input type="checkbox"/> 2
<input type="checkbox"/> 44 – 56 ปี	<input type="checkbox"/> 57 ปี ขึ้นไป	
3. สถานะภาพ
 

<input type="checkbox"/> โสด	<input type="checkbox"/> สมรส	<input type="checkbox"/> 3
<input type="checkbox"/> หย่าร้าง/แยกกันอยู่		
4. ระดับการศึกษาสูงสุด
 

<input type="checkbox"/> ม.3 หรือเทียบเท่า ปวช.	<input type="checkbox"/> ปวส.	<input type="checkbox"/> 4
<input type="checkbox"/> ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	<input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาตรี	
5. รายได้รวมต่อเดือน
 

<input type="checkbox"/> 10,000 - 20,000 บาท	<input type="checkbox"/> 20,001 - 30,000 บาท	<input type="checkbox"/> 5
<input type="checkbox"/> 30,001 - 40,000 บาท	<input type="checkbox"/> 40,001 บาทขึ้นไป	
6. ระดับตำแหน่ง
 

<input type="checkbox"/> ระดับ 2	<input type="checkbox"/> ระดับ 3	<input type="checkbox"/> ระดับ 4	<input type="checkbox"/> 6
<input type="checkbox"/> ระดับ 5	<input type="checkbox"/> ระดับ 6	<input type="checkbox"/> ระดับ 7	
7. ระยะเวลาทำงานในการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ จนถึง ณ วันที่ทำแบบสอบถาม
 

<input type="checkbox"/> ระยะเวลา 1-5 ปี	<input type="checkbox"/> ระยะเวลา 6-10 ปี	<input type="checkbox"/> 7
<input type="checkbox"/> ระยะเวลา 11-15 ปี	<input type="checkbox"/> ระยะเวลา 16-20 ปี	
<input type="checkbox"/> ระยะเวลา 21 ปีขึ้นไป		

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพตามแนวคิดยุค  
ดั้งเดิม(Classical Management) โดยให้เกณฑ์ในการตรวจพิจารณาข้อคำถาม ดังนี้

5	หมายถึง	มีความคิดเห็นสอดคล้องด้วยมากที่สุด
4	หมายถึง	มีความคิดเห็นสอดคล้องด้วยมาก
3	หมายถึง	มีความคิดเห็นสอดคล้องด้วยปานกลาง
2	หมายถึง	มีความคิดเห็นสอดคล้องด้วยน้อย
1	หมายถึง	มีความคิดเห็นสอดคล้องด้วยน้อยที่สุด

แนวทางการปรับปรุงการทำงานให้มี ประสิทธิภาพตามแนวคิดยุค ดั้งเดิม (Classical Management)	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
ด้านคำตอบแทน						
1. งานที่ท่านทำกับคำตอบแทนที่ได้รับมีความ เหมาะสม						<input type="checkbox"/> 1
2. ท่านได้รับเงินค่าล่วงเวลาพิเศษในการทำงานที่ เหมาะสม						<input type="checkbox"/> 2
3. ท่านได้รับการปรับเงินเดือนขึ้นทุกปีตาม ความสามารถและผลงาน						<input type="checkbox"/> 3
4. ท่านจะได้รับคำตอบแทนที่สูงขึ้นเมื่อผลการ ปฏิบัติงานเกินกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้						<input type="checkbox"/> 4
5. คำตอบแทนที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับ ค่าใช้จ่ายในปัจจุบัน						<input type="checkbox"/> 5
6. การเบิกคำตอบแทนมีความสะดวกรวดเร็ว						<input type="checkbox"/> 6
7. ท่านจะได้รับคำตอบแทนที่เหมาะสมเมื่อครบ อายุงาน						<input type="checkbox"/> 7

(ต่อ) ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพตามแนวคิดยุคดั้งเดิม(Classical Management) โดยให้เกณฑ์ในการตรวจพิจารณาข้อคำถาม ดังนี้

5	หมายถึง	มีความคิดเห็นสอดคล้องด้วยมากที่สุด
4	หมายถึง	มีความคิดเห็นสอดคล้องด้วยมาก
3	หมายถึง	มีความคิดเห็นสอดคล้องด้วยปานกลาง
2	หมายถึง	มีความคิดเห็นสอดคล้องด้วยน้อย
1	หมายถึง	มีความคิดเห็นสอดคล้องด้วยน้อยที่สุด

แนวทางการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพตามแนวคิดยุคดั้งเดิม (Classical Management)	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
ด้านโครงสร้างองค์กร						
8.นโยบายการบริหารงานในองค์กรของท่านถูกกำหนดโดยผู้บริหาร						<input type="checkbox"/> 8
9. กฎ ระเบียบในองค์กรของท่านมีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน						<input type="checkbox"/> 9
10. ในองค์กรของท่านมีการแบ่งหน้าที่ตามความชำนาญเฉพาะด้าน						<input type="checkbox"/> 10
11. ผู้ที่มีอำนาจหน้าที่สูงกว่าจะเป็นผู้สั่งการผู้ที่มีอำนาจน้อยกว่า						<input type="checkbox"/> 11
12. ท่านต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบที่วางไว้โดยไม่ขกเว้นการปฏิบัติ						<input type="checkbox"/> 12
13. ในการคัดเลือกคนเข้าทำงานต้องคัดเลือกจากคนที่มีความรู้ในตำแหน่งงานที่รับสมัคร						<input type="checkbox"/> 13
14. ท่านต้องรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ท่านปฏิบัติพร้อมกับยอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น						<input type="checkbox"/> 14
15. โครงสร้างองค์กรของท่านมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงสุด						<input type="checkbox"/> 15

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพตามแนวคิดยุคพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Management) โดยให้เกณฑ์ในการตรวจพิจารณาข้อความ ดังนี้

5	หมายถึง	มีความคิดเห็นสอดคล้องด้วยมากที่สุด
4	หมายถึง	มีความคิดเห็นสอดคล้องด้วยมาก
3	หมายถึง	มีความคิดเห็นสอดคล้องด้วยปานกลาง
2	หมายถึง	มีความคิดเห็นสอดคล้องด้วยน้อย
1	หมายถึง	มีความคิดเห็นสอดคล้องด้วยน้อยที่สุด

แนวทางการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพตามแนวคิดยุคพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Management)	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน						
16. ขนาดห้องที่ท่านทำงานอยู่ มีความเหมาะสมกับจำนวนพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่						<input type="checkbox"/> 16
17. ท่านสามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงาน ได้ดี						<input type="checkbox"/> 17
18. โทนสีในห้องทำงาน ทำให้เกิดมีความรู้สึกอยากทำงาน						<input type="checkbox"/> 18
19. ท่านกับหัวหน้างานติดต่อสื่อสารกันได้ตลอดเวลา						<input type="checkbox"/> 19
20. บรรยากาศในการทำงานเต็มไปด้วยความเป็นกันเอง						<input type="checkbox"/> 20
21. องค์กรของท่านมีเครื่องมือ อุปกรณ์สำนักงานไว้เตรียมพร้อมใช้ตลอดเวลา						<input type="checkbox"/> 21
22. แสงสว่างในห้องทำงานของท่านมีความเหมาะสมต่อการมองเห็น						<input type="checkbox"/> 22
23. สถานที่ตั้ง องค์กรของท่าน สะดวกต่อการเดินทางมาทำงาน						<input type="checkbox"/> 23
24. ระบบการเบิกจ่ายอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงานมีความรวดเร็ว						<input type="checkbox"/> 24

(ต่อ) ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพตามแนวคิดยุคพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Management) โดยให้เกณฑ์ในการตรวจพิจารณาข้อคำถาม ดังนี้

5	หมายถึง	มีความคิดเห็นสอดคล้องด้วยมากที่สุด
4	หมายถึง	มีความคิดเห็นสอดคล้องด้วยมาก
3	หมายถึง	มีความคิดเห็นสอดคล้องด้วยปานกลาง
2	หมายถึง	มีความคิดเห็นสอดคล้องด้วยน้อย
1	หมายถึง	มีความคิดเห็นสอดคล้องด้วยน้อยที่สุด

แนวทางการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพตามแนวคิดยุคพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Management)	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน 25. ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องงานที่มีความเกี่ยวข้องกับท่าน						<input type="checkbox"/> 25
ด้านความพึงพอใจในการทำงาน 26. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความยุติธรรมในการทำงาน						<input type="checkbox"/> 26
27. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเที่ยงตรงในการประเมินผลการปฏิบัติงาน						<input type="checkbox"/> 27
28. ท่านได้รับคำชมจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน						<input type="checkbox"/> 28
29. ท่านได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน						<input type="checkbox"/> 29
30. ท่านมีความชำนาญในหน้าที่งานที่ได้รับมอบหมาย						<input type="checkbox"/> 30
31. เพื่อนร่วมงานของท่านมีความจริงใจให้กับท่าน						<input type="checkbox"/> 31
32. สวัสดิการที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับปริมาณงานของท่าน						<input type="checkbox"/> 32

(ต่อ) ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพตามแนวคิดยุคพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Management) โดยให้เกณฑ์ในการตรวจพิจารณาข้อคำถาม ดังนี้

5	หมายถึง	มีความคิดเห็นสอดคล้องด้วยมากที่สุด
4	หมายถึง	มีความคิดเห็นสอดคล้องด้วยมาก
3	หมายถึง	มีความคิดเห็นสอดคล้องด้วยปานกลาง
2	หมายถึง	มีความคิดเห็นสอดคล้องด้วยน้อย
1	หมายถึง	มีความคิดเห็นสอดคล้องด้วยน้อยที่สุด

แนวทางการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพตามแนวคิดยุคพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Management)	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
ด้านความพึงพอใจในการทำงาน 33.งานที่ท่านทำอยู่มีปริมาณเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบของท่าน						<input type="checkbox"/> 33
34. ท่านสามารถเบิกจ่ายอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน						<input type="checkbox"/> 34
35. ในห้องทำงานของท่านมีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกพอเพียงต่อการใช้งานต่อการใช้งาน						<input type="checkbox"/> 35
36. เงินเดือนที่ท่านได้รับ เพิ่มขึ้นทุกปี จะเป็นสิ่งที่ทำให้ท่านตั้งใจปฏิบัติงาน						<input type="checkbox"/> 36
37. ในแผนกงานของท่าน ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงาน						<input type="checkbox"/> 37
38.งานที่ท่านทำอยู่มีความมั่นคง						<input type="checkbox"/> 38
39. ระเบียบการปฏิบัติงานในองค์กรมีความคล่องตัวในการทำงาน						<input type="checkbox"/> 39
40. ในองค์กรของท่านมีนโยบายส่งเสริมคนที่มีความรู้ความสามารถ						<input type="checkbox"/> 40

(ต่อ) ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพตามแนวคิดยุคพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Management) โดยให้เกณฑ์ในการตรวจพิจารณาข้อคำถาม ดังนี้

5	หมายถึง	มีความคิดเห็นสอดคล้องด้วยมากที่สุด
4	หมายถึง	มีความคิดเห็นสอดคล้องด้วยมาก
3	หมายถึง	มีความคิดเห็นสอดคล้องด้วยปานกลาง
2	หมายถึง	มีความคิดเห็นสอดคล้องด้วยน้อย
1	หมายถึง	มีความคิดเห็นสอดคล้องด้วยน้อยที่สุด

แนวทางการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพตามแนวคิดยุคพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Management)	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
ด้านความพึงพอใจในการทำงาน						
41. ท่านพอใจเวลาในการเข้าออก การปฏิบัติงานที่องค์กรกำหนด						<input type="checkbox"/> 41
42. นโยบายการบริหารงานขององค์กรมีความเหมาะสม						<input type="checkbox"/> 42

(ต่อ) ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 12-7 ของ  
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ โดยให้เกณฑ์ในการตรวจพิจารณาข้อความ ดังนี้

- |   |         |                                     |
|---|---------|-------------------------------------|
| 5 | หมายถึง | มีความคิดเห็นสอดคล้องด้วยมากที่สุด  |
| 4 | หมายถึง | มีความคิดเห็นสอดคล้องด้วยมาก        |
| 3 | หมายถึง | มีความคิดเห็นสอดคล้องด้วยปานกลาง    |
| 2 | หมายถึง | มีความคิดเห็นสอดคล้องด้วยน้อย       |
| 1 | หมายถึง | มีความคิดเห็นสอดคล้องด้วยน้อยที่สุด |

ประสิทธิภาพการทำงาน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
ด้านส่วนบุคคล						
43. ท่านมีความเต็มใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย						<input type="checkbox"/> 43
44. ท่านรู้สึกยินดีหากได้รับมอบหมายงานมากกว่าคนอื่นที่ทำในตำแหน่งเดียวกัน						<input type="checkbox"/> 44
45. ท่านสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นได้ทันที						<input type="checkbox"/> 45
46. ท่านมีความมุ่งมั่น กระตือรือร้น ใส่ใจในการทำงานอย่างเต็มที่และสุดความสามารถ						<input type="checkbox"/> 46
ด้านผลการปฏิบัติงาน						
47. การเบิกค่าใช้จ่ายมีความเหมาะสมกับงานที่ทำ						<input type="checkbox"/> 47
48. ท่านสามารถทำงานได้ปริมาณงานตามที่หน่วยงานกำหนด						<input type="checkbox"/> 48
49. ท่านทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย โดยผิดพลาดน้อยมาก						<input type="checkbox"/> 49
50. ท่านใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างประหยัด						<input type="checkbox"/> 50
51. ท่านทำงานได้เสร็จตามเวลาที่กำหนด						<input type="checkbox"/> 51
52. วัสดุอุปกรณ์ที่นำมาใช้ได้มาตรฐานที่กำหนดไว้						<input type="checkbox"/> 52

สำนักหอสมุดกลาง



ภาคผนวก ข  
ค่าความเชื่อมั่น

**Reliability**

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X1	182.3000	207.9414	.1202	.8336
X2	182.9000	203.6103	.2337	.8317
X3	183.5000	205.2931	.2299	.8316
X4	182.8333	193.8678	.6192	.8221
X5	182.7333	206.4092	.1330	.8341
X6	183.0667	193.3747	.6113	.8219
X7	183.2333	203.6333	.2291	.8318
X8	182.0000	208.6897	.1341	.8331
X9	183.1667	199.8678	.4017	.8277
X10	182.9667	205.2747	.1605	.8337
X11	184.1667	204.4195	.1982	.8326
X12	182.8000	203.2000	.2584	.8311
X13	183.5000	199.4310	.3438	.8289
X14	183.5000	195.9138	.4652	.8255
X15	183.4667	207.0851	.0805	.8364
X16	183.1333	207.0161	.1176	.8343
X17	183.3333	207.1954	.1353	.8335
X18	182.8000	198.1655	.5658	.8248
X19	183.0333	204.5851	.3290	.8300

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X20	182.7667	202.6678	.4219	.8284
X21	183.1667	200.2816	.4560	.8270
X22	183.4333	205.9092	.2229	.8317
X23	183.0667	200.8230	.4596	.8272
X24	183.4333	201.9092	.2985	.8301
X25	183.6667	204.5057	.2135	.8321
X26	183.1000	199.7483	.3696	.8283
X27	182.2333	209.7023	.0372	.8349
X28	182.6667	203.1264	.3686	.8291
X29	183.1667	206.3506	.1640	.8330
X30	183.2000	203.5448	.3568	.8294
X31	183.0000	198.9655	.5206	.8257
X32	182.6333	199.7575	.3908	.8278
X33	183.6667	205.7471	.1406	.8343
X34	182.9667	200.9299	.5484	.8265
X35	183.1333	203.2920	.2282	.8320
X36	183.3333	203.4023	.2224	.8321
X37	182.7000	208.9759	.0483	.8356
X38	182.9667	196.8609	.6254	.8236
X39	183.2667	203.4437	.3411	.8295

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X40	183.5667	209.2885	.0306	.8363
X41	182.9333	209.1678	.0282	.8368
X42	183.0333	206.7230	.1083	.8351
X43	183.0667	208.4092	.0756	.8349
X44	182.8000	206.7862	.1078	.8350
X45	183.0000	196.4828	.4756	.8254
X46	182.5000	204.6034	.2621	.8310
X47	182.8000	207.1310	.1442	.8333
X48	182.8667	202.3954	.4064	.8284
X49	182.4000	204.5241	.2855	.8306
X50	182.6333	199.6885	.4352	.8271
X51	182.5333	202.9471	.3069	.8300
X52	182.4667	208.8782	.0503	.8356

## Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 52

Alpha = .8335

สำนักหอสมุดกลาง

ภาคผนวก ค  
หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญ





## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร โทร.ภายใน 22520

ที่ ศธ 0520.107(นฐ) / 138

วันที่ 5 มกราคม 2555

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธรรม รัตนโชติ

ด้วยนางสาวจิตราวรรณ ถาวรวงศ์สกุล นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่” มีความประสงค์จะขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัยให้นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย





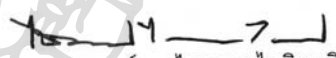
## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร โทร.ภายใน 22520  
 ที่ ศธ 0520.107(นฐ) / 139 วันที่ 5 มกราคม 2555  
 เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย


เรียน อาจารย์ ดร.ธนิษฐ รัตนพงศ์ปัญญา

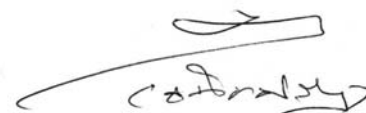
ด้วยนางสาวจิตราวรรณ ถาวรวงศ์สกุล นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่” มีความประสงค์จะขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัยให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

  
 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไหวทยศิริธรรม)  
 รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย  
 รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



  
 ๑๕/๑/๕๕

  
 ๑๕/๑/๕๕

ที่ ศธ 0520.107 (นฐ) / 140


 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
 พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

5 มกราคม 2555


เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.กัมปนาท เทียนน้อย

ด้วยนางสาวจิตราวรรณ ถาวรวงศ์สกุล นักศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่” มีความประสงค์จะขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยให้นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

  
 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม)  
 รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย  
 รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร.0-3421-8788 , 0-3424-3435

ภาคผนวก ง

หนังสือขอทดลองเครื่องมือวิจัย

สำนักหอสมุดกลาง





ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/ 443

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

12 มกราคม 2555


เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ด้วยนางสาวจิตราวรรณ ถาวรวงศ์สกุล นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชารัฐ  
ประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผล  
ต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่”  
และมีความประสงค์จะขอตกลงเครื่องมือวิจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับ 2-7 ในหน่วยงานของท่าน ทั้งนี้เพื่อ  
ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จาก  
ท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์ในการตกลงเครื่องมือวิจัยกับนักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

  
 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม)  
 รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย  
 รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร. 034-218-788 , 034-243-435

สำนักหอสมุดกลาง



ภาคผนวก จ

ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

มหาวิทยาลัย ศสข



ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/ 744

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

19 มกราคม 2555

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ด้วยนางสาวจิตราวรรณ ถาวรวงศ์สกุล นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชา  
รัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อ  
ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่” มีความประสงค์  
จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานระดับ 2-7 ในหน่วยงานของท่าน ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาดังกล่าว  
เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไหวทยศิริธรรม)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร. 034-218-788 , 034-243-435

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล นางสาวจิตราวรรณ ถาวรวงศ์สกุล  
 ที่อยู่ 24 หมู่ 6 ตำบลบางกร่าง อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี 1000

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2548 สำเร็จการศึกษาปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต(การตลาด)  
 จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง

พ.ศ. 2553 ศึกษาต่อระดับปริญญาโทบัณฑิต  
 สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
 ศิลปากร

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2549-2554 Senior Assistant Supervisor  
 บริษัท ทีคิวเอ็ม อินชัวร์รันส์ โบรกเกอร์ จำกัด

พ.ศ. 2554 พนักงาน ธนาคารทหารไทย

