

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมไฮเทค ผู้วิจัยได้รวบรวมเอกสารแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางในการวิจัย ดังนี้

2.1 แนวคิด ทฤษฎีของแต่ละตัวแปร

2.1.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม

2.1.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

2.1.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร

2.1.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.2.1 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม

2.2.2 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

2.2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร

2.2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

2.1 แนวคิด ทฤษฎีของแต่ละตัวแปร

2.1.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม

ความหมายของการทำงานเป็นทีม

Brill (1976) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม หมายถึง การรวมกลุ่มทำงานซึ่งมีความชำนาญเฉพาะแต่ละบุคคล โดยมีการกำหนดจุดมุ่งหมายร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสารมีความร่วมมือกัน ตัดสินใจร่วมกัน และใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ร่วมกันวางแผนงานให้สำเร็จ

Edgar Hues (1985) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีหน้าที่สัมพันธ์กันหรือกลุ่มบุคคลที่ไม่มีความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการมาร่วมปฏิบัติงานให้เสร็จตามวัตถุประสงค์และงานดังกล่าวไม่สามารถทำสำเร็จตามวัตถุประสงค์

Woodcock (1989) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานที่แต่ละบุคคลมาร่วมกันทำงาน เพื่อที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้มากกว่าการที่จะทำงานตามลำพัง

Daft (1991) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม หมายถึง การจัดการด้านพลังกลุ่มคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่มีจุดมุ่งหมายร่วมกันและต้องการทำงานร่วมกัน เพื่อให้จุดมุ่งหมาย

ขององค์กรสัมฤทธิ์ผล โดยมีความตระหนักถึงความรู้สึกนึกคิดและจิตใจของสมาชิกผู้ร่วมทีมที่ปฏิบัติงาน ให้ทำงานด้วยใจรักสนุกสานเพลิดเพลิน อันจะก่อให้เกิดพลังผูกพันรับผิดชอบร่วมกัน

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2546) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มคนที่ต้องมาทำงานร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน และเป็นการรวมตัวกันที่จะต้องอาศัยความเข้าใจ ความผูกพัน และความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อสมาชิกแต่ละคนจะสามารถทำงานร่วมกันจนประสบผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมได้

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มของสมาชิกที่มาทำงานร่วมกัน ไม่ทุกกลุ่มในองค์กรที่มารวมกันทำงานเป็นทีมแต่ละทีม ทีมที่เกิดขึ้นก็คือ กลุ่ม คุณสมบัติของกลุ่มคล้ายกับทีมตรงที่สมาชิกมีความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

สุนันทา เลาหนันท์ (2549) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมทีมมีความพึงพอใจในการทำงานร่วมกัน

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม คือ การที่บุคคลร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ และความรับผิดชอบ โดยเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือจุดหมายไปในทิศทางเดียวกัน มีการดำเนินงานที่สอดคล้องสัมพันธ์กันอย่างที่สุด เพื่อให้งานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ประเภทของทีม

การจัดแบ่งทีมงานในองค์กรอาจมีหลายประเภท มีวิธีการจัดแบ่งหลายวิธี ขึ้นอยู่กับแนวคิดเฉพาะแบบของแนวคิดนั้น ๆ ทีมงานแนวคิดกลุ่มองค์กร ทีมงานแนวคิดด้านสังคมวิทยา หรือทีมแนวคิดจิตวิทยาสังคม ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านแบ่งประเภทของทีมดังนี้

Carr (1992) ได้อธิบายแนวทางในการใช้ทีมที่มีอำนาจ 4 ประเภท คือ

1. ทีมคุณภาพ ใช้ได้ทั่วไปในทุกระดับขององค์กร ทีมคุณภาพที่มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน คือ เพื่อปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ การบริการกระบวนการและสภาพแวดล้อมขององค์กรมีความสามารถในการใช้ทักษะกลุ่มและทักษะการแก้ปัญหา ความสำเร็จของทีมงาน คุณภาพคือ การมอบอำนาจให้ทีมงานเพื่อให้หยิบยกปัญหาขึ้นมาพิจารณาและใช้ทักษะที่จำเป็นเพื่อการปรับปรุงคุณภาพ

2. ทีมโครงการ ทีมประเภทนี้จะมีวัตถุประสงค์เฉพาะและเมื่อดำเนินการเสร็จตามนั้น ทีมโครงการก็จะถูกยกเลิก ทีมโครงการจึงสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ได้หลากหลาย แต่ละทีมก็จะมีวัตถุประสงค์ของตนและมีการกำหนดวันเวลาที่จะดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ลักษณะของทีมโครงการที่ดีสมาชิกจะมีทักษะหลายอย่างเพื่อนำไปใช้ประกอบการดำเนินงานในโครงการนั้น ๆ

3. ทีมที่มีทักษะและหน้าที่หลากหลาย ทีมงานประเภทนี้มีลักษณะเด่นอยู่ที่ความแตกต่างด้านทักษะของสมาชิก ซึ่งถือว่าเป็นความเชี่ยวชาญของแต่ละคนและมีความจำเป็นต้องนำทักษะเหล่านั้นไปแก้ปัญหา การดำเนินการของทีมก็จะเกิด โอกาสให้แก่สมาชิกทุกคนเพราะปฏิบัติการตั้งแต่จุดเริ่มต้นของโครงการและใช้ทักษะทุกด้านของสมาชิกเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ เพราะแต่ละทีมสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มหนึ่งหรือลูกค้ากลุ่มเล็ก ๆ โดยจัดหาและบริการลูกค้าได้อย่างสมบูรณ์แบบ

4. ทีมงานที่มีอำนาจในการจัดการตนเอง ทีมงานที่มีคุณภาพมีอำนาจและมีประสิทธิภาพคือ ทีมงานที่มีอำนาจในการจัดการตนเองอย่างเต็มที่ หรือทีมที่สามารถกำหนดทิศทางการดำเนินงานของตนเองได้ หรือทีมงานที่มีอำนาจถึงอิสระลักษณะทีมงานประเภทนี้จะรับผิดชอบการปฏิบัติการของทีมและผลผลิตของตนเองหากองค์กรสามารถพัฒนาทีมลักษณะนี้ได้อย่างเต็มที่ ทีมงานจะรับงานต่าง ๆ ได้ภายใต้การนิเทศน์งานของผู้บังคับบัญชา เช่น การตั้งจุดมุ่งหมายหรือเป้าประสงค์ การวัดผลผลิต การประกันการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของสมาชิก รวมทั้งการจ้างพนักงาน การประเมินผลงาน การควบคุมวินัยของสมาชิกและการคัดเลือกหัวหน้าทีมของตนเอง

Woodcock and Francis (1994) ได้จำแนกประเภทของทีมไว้ 6 ประเภท คือ

1. ทีมกลยุทธ์ (Strategic Team) เป็นทีมที่รับผิดชอบ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย โครงสร้าง และการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ หน่วยงานเป็นการมองไปข้างหน้า ทำหน้าที่วางแผน และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

2. ทีมบริหาร (Management Team) เป็นกลุ่มผู้บริหารรับผิดชอบ

3. ทีมโครงการ (Project Team) เป็นคณะทำงานที่แต่งตั้งขึ้นเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายในระยะเวลาที่กำหนด มีลักษณะเป็นทีมเฉพาะกิจหรือทีมชั่วคราว

4. ทีมประสานงาน (Coordination Team) เป็นทีมงานที่ทำหน้าที่จัดกิจกรรมการประสานงานของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่มีความยุ่งยากและสลับซับซ้อน

5. ทีมนึกคิด (Think-Thank Team) เป็นคณะบุคคลที่เสนอแนวคิดต่างๆ และเป็นผู้สนับสนุนการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ

6. ทีมปฏิบัติการ (Work Group) เป็นทีมการรับผิดชอบปฏิบัติงานโดยตรง มีบทบาทในการปฏิบัติงานที่เป็นภารกิจหลัก

Robbins (2001) ได้แบ่งประเภททีมงานไว้ 3 ประเภท คือ

1. ทีมแก้ปัญหา (Problem-Solving Teams) ประกอบด้วยสมาชิกที่ทำงานร่วมกันในแผนกเดียวกันหรือหน่วยงานเดียวกันประมาณ 8-10 คน มารวมตัวกันประมาณ 2-3 ชั่วโมง/สัปดาห์ เพื่อประชุมแลกเปลี่ยนข้อมูลปัญหาและความคิดเห็นร่วมกัน เพื่อปรับปรุงคุณภาพและสภาพแวดล้อมในงานให้ดีขึ้น โดยทีมแก้ปัญหามีอำนาจหน้าที่ในการเสนอความคิดเห็นและ

อาจจะช่วยผลักดันให้เกิดการนำเสนอแนะไปปฏิบัติต่อทีมแก้ปัญหาจะไม่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติโดยตรง

2. ทีมบริหารงานด้วยตนเอง (Self-Managed Work Teams) ประกอบด้วยสมาชิกประมาณ 10-15 คน มีขอบเขตการทำงานที่ไม่ใช่เพียงแต่การแก้ปัญหาทั่ว ๆ ไปเท่านั้น แต่ทีมงานจะต้องรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจและดำเนินการของตน การทำงานของทีมงานจะมุ่งที่ความสามัคคีและการเป็นทีมงานที่ดีกับการมีสิทธิส่วนบุคคลและความรู้สึกอยากทำงานด้วยความผูกพันในงาน

3. ทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Teams) เป็นทีมการทำงานที่ประกอบด้วยพนักงานในระดับเดียวกันแต่อยู่ในสาขาวิชาชีพต่างกันมาร่วมกันทำงานโดยใช้ทักษะความรู้ความสามารถตามสาขาวิชา ร่วมกันทำงานที่ตนเองชำนาญ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จที่ได้ตั้งเป้าหมายร่วมกันไว้

สุนันทา เลานันท์ (2541) กล่าวถึง การแบ่งทีมงานตามแนวคิดการพัฒนาองค์กร มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม โดยแบ่งทีมงานตามลักษณะกลุ่มเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. ทีมครอบครัว (Family Group) คือ ทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกจากหน่วยงานเดียวกัน ประกอบด้วยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ทีมเครือญาติ (Cousin Group) คือ ทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกจากองค์กรเดียวกัน แต่แต่ละคนอยู่หน่วยงานคนละหน่วยงาน และไม่ได้มีความสัมพันธ์กันในสายบริหาร

3. ทีมงานย่อย (Cluster Group) คือ ทีมที่สมาชิกมาจากหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร ในแต่ละทีมจะมีกลุ่มย่อย 2-3 กลุ่ม แต่ละกลุ่มย่อยจะมีสมาชิกที่มีความเกี่ยวข้องของทางงาน แต่ไม่มีความสัมพันธ์ทางการบังคับบัญชา

4. ทีมคนแปลกหน้า (Stranger Group) คือ ทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกมาจากต่างองค์กร และไม่เคยรู้จักกันมาก่อน

อุปสรรคของการทำงานเป็นทีม

1. การพุดจาและตกลงกันไม่ชัดเจนตั้งแต่เริ่มต้น ถึงเป้าหมายและบทบาทของทีมรวมทั้งบทบาทของแต่ละคน

2. มีการปกปิดความผิดพลาดที่เกิดจากการทำงาน และหลีกเลี่ยงที่จะเผชิญกับปัญหา ทำให้ขาดโอกาสที่จะวิเคราะห์ความผิดพลาดที่ผ่านมา และใช้ประโยชน์จากความผิดพลาดนั้น สำหรับการขจัดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในครั้งต่อ ๆ ไป

3. มีการแข่งขันชิงดีกันระหว่างสมาชิก เมื่อมีการขัดกันในเรื่องของความคิดเห็นเกิดขึ้นก็มิได้มีการหารือกันในทางที่สร้างสรรค์ หรือผลุงประสิทธิภาพของทีม

4. ไม่ได้มีการใช้การประชุมหรือเป็นเครื่องกระตุ้นให้สมาชิกเกิดความรู้สึกผูกพันกับมติของที่ประชุมอย่างแท้จริง ทำให้สมาชิกเกิดความรู้สึกฝืนใจที่ต้องสวมบทบาทหรือปฏิบัติตามที่ตกลงกันได้

5. ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องไม่ได้เป็นไปในทางที่สนับสนุนกันและกันต่างคนต่างก็มีปัญหาในการทำงาน ซึ่งวิธีการแก้ไขปัญหาก็มักจะสวนทางกัน

6. ขาดการวางแผนทางและหาจังหวะที่จะใช้ให้เป็นประโยชน์ในอันที่จะส่งเสริมความก้าวหน้าของสมาชิก

7. ขาดความสัมพันธ์อันดีกับทีมอื่นหรือหน่วยงานอื่น ทำให้ทีมนี้ไม่ได้รับความเชื่อถือยกย่อง หัวหน้าทีมเองก็ไม่ได้เป็นลูกทีมที่ดีของทีมในระดับเหนือขึ้นไป

8. ขาดการประเมินผลการทำงานของทีม ซึ่งควรจะทำเป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอ ทำให้ขาดการทบทวนเป้าหมายและวิธีการ ซึ่งอาจจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปให้สอดคล้องกับสถานะขององค์กรนั้นๆ

ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม

คุณลักษณะของการทำงานเป็นทีม (Characteristics of teamwork) ก่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่ผู้ปฏิบัติงานมีทิศทางเดียวกัน มีการตัดสินใจร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน พฤติกรรมเช่นนี้ย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อพนักงานและองค์กรโดยภาพรวมดังนี้

1. งานดีมีคุณภาพ การทำงานเป็นทีมทำให้เรามองเห็นเป้าหมายของงานแต่ละงานอย่างชัดเจนและรวมไปถึงเป้าหมายขององค์กรนั้นด้วย เมื่อเราเข้าใจเป้าหมายของงานแต่ละงาน ก็จะทำให้เราสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. เพิ่มผลผลิตของงาน การทำงานเป็นทีมจะช่วยเพิ่มผลผลิตของงานที่ดีและประสบความสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

3. ลดความขัดแย้งในองค์กร การทำงานเป็นทีมทำให้เราไม่เกิดความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในทีมเดียวกัน แต่ก็มีใช้ว่าจะทำงานโดยราบรื่น

4. รู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง การทำงานเป็นทีมทำให้เราทราบบทบาทหน้าที่ของตนเองและพร้อมที่จะช่วยเหลือผู้อื่นในทีมงานได้

5. ปลุกฝังความรับผิดชอบ การทำงานเป็นทีมทำให้เราเกิดความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ในระดับที่พอใจ

6. สร้างมิตรสัมพันธ์ การทำงานกับคนที่รู้ใจ จะทำให้เราได้เพื่อนร่วมงานที่สามารถทำงานด้วยกันได้อย่างมีความสุข

7. พัฒนาการคิดสร้างสรรค์ การทำงานที่มีความสุขจะเป็นพลังสร้างความสนใจให้เกิดความรักงานในหน้าที่ ซึ่งจะส่งผลให้เราสบายอกสบายใจและมีสติปัญญาในการสร้างสรรค์งานอย่างเต็มศักยภาพ

องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

Daft (1999) ได้กล่าวถึง ปัจจัยหลักซึ่งเป็นองค์ประกอบของการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วยปัจจัยด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านสมาชิกกลุ่ม กลุ่มจะทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกควรมีคุณลักษณะ 4 ประการ คือ

1.1 มีเจตคติที่ดีและตั้งใจทำงาน (the will to work) ได้แก่ การอยากที่จะทำงานร่วมกัน มีความรักดี และเชื่อตรงต่อกลุ่ม ยึดมั่นในอุดมการณ์ของกลุ่ม ยอมรับวัตถุประสงค์ของกลุ่มที่ได้ร่วมกันกำหนดขึ้น

1.2 มีทักษะในการทำงานนั้น (the skill to work) เชื่อมั่นในความสามารถของสมาชิกด้วยกัน และพร้อมที่จะช่วยเหลือกัน

1.3 มีความร่วมมือและประสานกันอย่างดี (cooperation and coordination) ได้แก่ ยึดหยุ่นในบทบาทที่แสดงออก มีการติดต่อสื่อสาร และประสานงานในระหว่างสมาชิกด้วยความยินดี มีความรู้สึกว่าคุณทุกคนในกลุ่มมีความสำคัญและยอมรับกัน

1.4 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (human relationship) พยายามปรับค่านิยมให้กลมกลืน มีความไวเนื้อเชื่อใจกัน พยายามเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลอื่น มีความไวที่จะตระหนักถึงความต้องการและความรู้สึกของบุคคลอื่นในกลุ่ม

2. องค์ประกอบทางด้านผู้นำกลุ่ม การศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ พบว่าได้มีการนำเอาหลักปรัชญาการปกครองมาประยุกต์ใช้เพื่อดึงเอาเทคนิคการจูงใจของผู้นำและผู้บริหารที่พึงปฏิบัติต่อพนักงานในองค์กรให้บรรลุเป้าประสงค์ จะเห็นได้ว่าผู้บริหารยุคใหม่มีความตั้งใจที่จะนำเอาความสมดุลของศาสตร์ทางตรรกวิทยา (logical science) และความรู้สึกในแง่ของพฤติกรรมการทำงานของมนุษย์มาประยุกต์ใช้ องค์การธุรกิจจำนวนมากพนักงานในองค์กรจะทำงานกันเป็นทีม ซึ่งบ่อยครั้งที่ผู้นำจะต้องจัดการปัญหาด้วยตนเอง ด้วยจิตสำนึกที่เต็มไปด้วยความรับผิดชอบที่จะนำองค์กรไปสู่ประตูแห่งชัยชนะขององค์กรที่เรียกว่า หัวใจของภาวะผู้นำทางธุรกิจ (the seven keys to business leadership) ซึ่งมีคุณลักษณะดังนี้

2.1 การพัฒนาวิสัยทัศน์ (Vision development : V) ในยุคปัจจุบันเป็นโลกของธุรกิจที่การแข่งขันทวีความรุนแรงมากขึ้น จะเป็นเครื่องชี้วัดความสามารถของผู้นำองค์กรว่า จะเป็นผู้นำที่ไร้ความสามารถหรือเก่งกาจปานใด ความสามารถในการบริหารจัดการจะเป็นเครื่องตัดสิน ดังนั้น ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและพยายามพัฒนาวิสัยทัศน์ของตน เพื่อนำองค์กรให้อยู่รอดปลอดภัยได้

2.2 การปรับเปลี่ยนวิกฤตความขัดแย้งเป็นโอกาส (Invite dissent : I) คือการเชิญชวนความเห็นที่แตกต่างกันของสมาชิก โดยการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์จากการประชุมระดมสมอง ผู้นำควรเคารพในความคิดเห็นของผู้อื่นบ้าง การที่คนอื่นมองปัญหาไม่ตรงกับเรา หรือ

ขัดแย้งคัดค้านเรา ไม่ได้หมายความว่าเราจะผิด ในมุมมองหรือมีความคิดเห็นที่แตกต่างอาจเป็นทางเลือกใหม่ หรือสิ่งที่เรายังคิดไม่ถึงก็ได้

2.3 การมีสติสุขุมรอบคอบ (Cool to be acting : C) คือ ใจเย็น ผู้นำควรรักษา ระดับของอารมณ์ให้มันคงสม่ำเสมอ ไม่ควรตัดสินใจอะไรด้วยความหุนหันพลันแล่น การที่ผู้นำมีความใจเย็น จะทำให้คิดการต่าง ๆ ได้รอบคอบกว่าบุคคลที่ใจร้อน ซึ่งนอกจากจะทำให้เกิดความผิดพลาดได้ง่ายแล้ว ยังเป็นบ่อเกิดแห่งโรคร้ายที่จะทำลายสุขภาพของตัวผู้นำอีกด้วย คนใจเย็นจะ ได้เปรียบในด้านภาพลักษณ์ เนื่องจากคนใจเย็นจะมีบุคลิกภาพที่มองดูสุขุม

2.4 การมองผู้ปฏิบัติงานอย่างมีคุณค่า (Trust our subordinate : T) คือความไว้วางใจลูกน้อง ขอให้ท่านมีแนวคิดพื้นฐานนี้อยู่ในใจก่อนว่า “ไม่มีใครอยากเป็นคนไม่ดี” ทุกคนล้วนอยากเป็นคนดี คนเก่ง และมีความสามารถด้วยกันทั้งนั้น ดังนั้นผู้นำจึงควรต้องมีความไว้วางใจ ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องเชื่อใจในความสามารถของเขาและเมื่อลูกน้องเกิดความผิดพลาด ขึ้น ผู้นำพร้อมที่จะร่วมรับผิดชอบอยู่เคียงข้างเขา เพื่อช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และที่สำคัญ ควรให้โอกาสลูกน้องในการทำงานด้วย

2.5 การให้โอกาสคน (Opportunity : O) จากปรัชญาพื้นฐานที่ว่าคนไม่ใช่จะเลว เสมอไปเสียทั้งหมด ดังนั้นผู้นำที่ฉลาดจะหยั่งรู้และมองเห็นคุณค่าของลูกทีมของตน สามารถดึงเอา ศักยภาพในส่วนที่ดีของคนออกมาใช้งานให้เกิดประโยชน์ได้โดยการให้โอกาสลูกทีมได้แสดง จุดเด่นของตนโดยเสมอหน้ากันอย่างยุติธรรม

2.6 การสนับสนุนเพื่อประกันความเสี่ยง (Risk encouragement : R) คือ การ กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานกล้าเสี่ยงที่จะคิดที่จะทำด้วยความมั่นใจ ผู้ประกอบการได้มอบอำนาจหน้าที่ การตัดสินใจให้กับผู้นำ ดังนั้นผู้นำต้องตระหนักว่า การทำธุรกิจย่อมมีความเสี่ยงอยู่ ณ ระดับหนึ่ง แต่การกล้าเสี่ยงนั้นจะต้องกระทำอย่างมีเหตุผลภายใต้เงื่อนไขของข้อมูลที่เป็นจริงจากสารสนเทศ ในการตัดสินใจบริหารสั่งการ การบริหารเชิงรุกเป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งที่ผู้นำควรศึกษาและให้ความ สนใจที่พึงนำไปปฏิบัติ

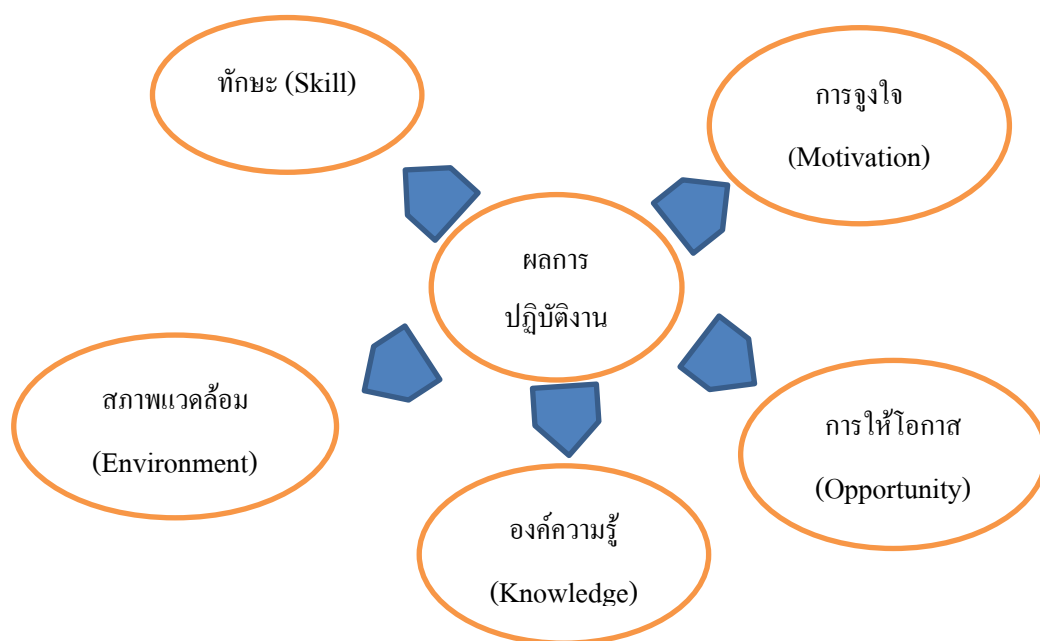
2.7 การเป็นผู้ชำนาญการ (Expert : E) ผู้นำควรมีความรู้ความชำนาญในหลาย ๆ เรื่อง ซึ่งความรู้ลึกไม่จำเป็นต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญในทุกเรื่อง ควรรู้ในระดับกว้าง แต่ไม่จำเป็นต้องรู้ใน ระดับลึก

สรุปได้ว่า กลุ่มควรมีผู้นำที่มีความสามารถ พยายามกระตุ้นให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วม โดยทั่วกัน รู้จักนำเอากระบวนการของมูลเหตุจูงใจที่แตกต่างกันมา ประยุกต์ใช้ด้วยการเอาใจใส่ต่อกลุ่ม เพิ่มพูนความรู้ให้แก่สมาชิก ให้เขามีความเชื่อมั่นที่จะทำงาน และรู้จักใช้ข้อขัดแย้งเพื่อการเสริมสร้าง โดยให้ทุกคนเข้าใจว่าความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้เสมอ ในกลุ่ม และอาจก่อให้เกิดประสิทธิภาพในองค์กรได้ หากเราเชื่อว่าความคิดที่แตกต่างกันทำให้เกิด เป้าหมายและวิธีการที่ดีกว่าเดิมได้ ดังนั้นผู้นำจึงต้องรู้ว่าควรทำอย่างไรจึงจะใช้ความขัดแย้งเป็น

เครื่องเสริมสร้างให้ได้

3. องค์ประกอบด้านการจัดรูปแบบโครงสร้างของกลุ่มการจัดรูปแบบของโครงสร้างของทีมงานที่ดีจะต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีขอบเขตแน่นอน มีกลไกของข้อมูลย้อนกลับ (feedback) เพื่อการปรับปรุงผลงานอย่างเป็นระบบ มีระเบียบ กฎหมายที่ชัดเจนแน่นอนในการปฏิบัติโดยการแสวงหาวิธีการที่เหมาะสมอยู่เสมอ ตลอดจนมีการจัดเงื่อนไขในการเสริมแรงเป็นอย่างดีและเหมาะสม

4. องค์ประกอบด้านพฤติกรรมกลุ่ม ความสำเร็จของการทำงานเป็นทีมขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการทำงานของสมาชิก การปฏิบัติงาน (performance) ในหน้าที่รับผิดชอบก็เปรียบเสมือนการฟันฝ่าปัญหาและอุปสรรค ผู้ปฏิบัติงานจึงเปรียบเสมือนตกอยู่ในกลุ่มควัน (smoke) ที่เต็มไปด้วยปัญหาและอุปสรรคและเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จด้วยดี นั่นก็หมายถึงกลุ่มควันได้จางหายไป ปัจจัยที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานสำเร็จด้วยดีมีประสิทธิภาพย่อมขึ้นอยู่กับศักยภาพด้านต่าง ๆ ของพนักงาน ซึ่งสามารถอธิบายได้จากภาพประกอบ ดังนี้



ภาพประกอบที่ 2 ปัจจัยทางด้านพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

ที่มา : ขงยุทธ เกษสาคร (2554, หน้า 205)

จากแผนภาพแสดงให้เห็นว่าการปฏิบัติงานที่ดีมีประสิทธิภาพของกลุ่มจำเป็นต้องอาศัยพนักงานที่มีทักษะทั้งในด้านความรู้ความสามารถ และความชำนาญในการทำงานที่เกิดจากแรงขับภายในด้วยการได้รับการจูงใจในผลประโยชน์ร่วมกัน (mutual benefit) การให้โอกาสบุคคลได้แสดงศักยภาพแห่งตนเพื่อที่จะได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ และเจตคติ ตลอดจนการจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม

Woodcock (1989) กล่าวว่า ในการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ ควรจะประกอบด้วย ลักษณะการปฏิบัติงานใน 11 ด้าน ดังนี้

1. บทบาทที่สมดุล (Balanced Roles) คือ การผสมผสานความแตกต่างของความสามารถ โดยใช้ความแตกต่างของบุคลิกภาพและวิธีการที่หลากหลายให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ต้องอาศัยความกลมกลืนและบทบาทที่สมดุลของสมาชิกในทีมงาน การสร้างทีมงานที่ดีจะต้องเริ่มจากการคัดเลือกที่ดี ผู้บริหารที่จะสร้างทีมงานจะต้องหาจุดที่สมดุลสูงสุดของทักษะและความสามารถของสมาชิกในกลุ่ม

2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (Clear Objective and Agree Goals) ทีมงานไม่สามารถทำงานให้เกิดประสิทธิภาพได้ ถ้าปราศจากความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ และถ้าวัตถุประสงค์มีความชัดเจน มีเป้าหมายร่วมกัน จะทำให้มองเห็นผลสำเร็จของงาน ดังนั้น ทีมงานที่ดีจำเป็นต้องมีวัตถุประสงค์และแนวทางในการดำเนินงานอย่างชัดเจน โดยพยายามให้ช่องว่างระหว่างวัตถุประสงค์ของทีมกับวัตถุประสงค์ของแต่ละบุคคลมีช่องว่างให้น้อยที่สุด ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องตระหนักถึงช่องว่างของทีมกับปัจเจกบุคคล เพราะบางคนไม่มีความพอใจ เนื่องจากวัตถุประสงค์ส่วนตัวไม่บรรลุผล ดังนั้น ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมงาน เพื่อให้เขาเกิดความพึงพอใจในสิ่งที่ต้องการ โดยยึดหลักการที่ว่า ให้สมาชิกทุกคนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วย

อุปสรรคที่ขัดขวางการเกิดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเห็นด้วยกับเป้าหมายมี 3 ประการ คือ

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จะวัดที่กระบวนการทำงานมากกว่าผลงาน คือ เราวัดการทำงานของพนักงานด้วยวิธีการที่เขาทำมากกว่าผลงานที่เขาทำสำเร็จ

2. ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติไม่ได้ร่วมกันทำความเข้าใจอย่างชัดเจนในสิ่งที่คาดหวัง

3. บ่อยครั้งที่เราพิจารณาว่างานนั้นสำเร็จได้อย่างไร โดยปราศจากการพิจารณาว่าเราควรทำงานนั้นหรือไม่ ในการกำหนดวัตถุประสงค์ควรมีหลักเกณฑ์ ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ใช้วิธีการประชาธิปไตยเป็นสิ่งที่จะช่วยให้เกิดการจูงใจ

2. ผู้บริหารทีมงาน พนักงาน แต่ละคนมีความต้องการที่จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและวัตถุประสงค์ของเขา

3. จุดเน้น ควรมุ่งหมายที่ผลงานที่ได้มากกว่าสิ่งที่จะทำ

4. ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติต้องเห็นพ้องต้องกันในผลงานที่ต้องการให้เกิด ตลอดจนวิธีการวัดประเมินผล และตารางเวลาปฏิบัติงาน

5. การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ต้องใส่ใจตลอดจนการปฏิบัติงาน

6. วัตถุประสงค์ต้องชัดเจน เฉพาะเจาะจง มีการบอกระยะเวลาและสามารถวัดได้

สรุปได้ว่าการบริหารงานที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติ จะส่งผลให้เกิดขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงาน มีความรู้สึกในความเป็นเจ้าของ เกิดความภาคภูมิใจในงานที่ได้ทำ กระตือรือร้นที่จะคิดสร้างสรรค์งานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้นไปอีก ทำให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ

3. การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อการแก้ไขปัญหา (Openness and Confrontation) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกในทีมงานจะต้องสามารถแสดงทัศนะวิจารณ์ ให้ความคิดเห็น เสนอแนะข้อแตกต่างโดยปราศจากความกลัว ไม่มีทีมงานใดจะประสบความสำเร็จโดยปราศจากบรรยากาศของความเข้าใจกันและที่ใดที่สมาชิกไม่สามารถแสดงจนได้อย่างเปิดเผย ความพยายาม และความคิดสร้างสรรค์ก็จะหายไป และในทำนองเดียวกัน ความต้องการของสมาชิกต้องการเผชิญ ปัญหามากกว่าต้องการที่จะหลีกเลี่ยง ทีมงานที่มีประสิทธิภาพย่อมไม่หลีกเลี่ยงปัญหาที่เล็กน้อย หรือปัญหาที่ไม่พอใจ ทีมงานจะต้องเผชิญปัญหาเหล่านั้นอย่างจริงจังและเต็มใจ การเปิดเผยและกล้าเผชิญหน้า หลาย ๆ องค์กรถือว่า ทั้งสองสิ่งเป็นสิ่งที่ยิ่งใหญ่ ทั้งในทางทัศนคติและพฤติกรรม โดยเน้นพฤติกรรมดังต่อไปนี้

1. การเพิ่มประสิทธิภาพของการคมนาคมสื่อสารและข้อมูลย้อนกลับ
2. การเพิ่มความรู้แห่งตน
3. การใช้ความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์
4. การปรับปรุงความเป็นผู้ฟังที่ดี

4. การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน (Support and Trust) การสนับสนุนและความไว้วางใจโดยธรรมชาติแล้ว จะต้องไปด้วยกัน ถ้าปราศจากสิ่งใดสิ่งหนึ่งแล้ว ไม่สามารถที่จะอยู่ได้ ทั้งสองอย่าง การสนับสนุนและการไว้วางใจจะได้รับผลสำเร็จอย่างดีที่สุด ถ้าสมาชิกในทีมงานไม่มีความรู้สึกว่าจะต้องปกป้องงานที่เขารับผิดชอบ สมาชิกจะรู้สึกว่าสามารถพูดได้ตรงมาตรงไปกับสมาชิกคนอื่น ๆ ทั้งดีและไม่ดี คนเราไม่ว่าจะอยู่ในครอบครัวหรือที่ทำงาน จะไม่แสดงความรู้สึกอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผย นอกเสียจากเขาจะมีความรู้สึกว่าคุณอื่นแสดงอย่างตรงไปตรงมา และเปิดเผยเท่านั้น

จากการศึกษาพบว่า การให้การสนับสนุนนั้น ไม่ค่อยจะประสบความสำเร็จเพราะมีอุปสรรคหลายประการ คือความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น การศึกษา พื้นฐานครอบครัว ค่านิยม ความมุ่งหวัง จึงทำให้การสื่อสารขาดประสิทธิภาพ การสนับสนุนก็จะไม่เกิดขึ้น ประการที่สองคือการแข่งขัน และประการที่สามคือ การบังคับให้นำเอาเป้าหมายและมาตรฐานการปฏิบัติงานมาปฏิบัติโดยตนเองไม่มีส่วนร่วมในกำหนด

อุปสรรคที่ยิ่งใหญ่ในการให้การสนับสนุน คือระดับความไว้วางใจที่ต่ำมาก ความไว้วางใจเป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาอันยาวนานกว่าจะสร้างขึ้นมาได้ แต่ใช้เวลาการทำลายเพียงไม่กี่วินาที เราไม่สามารถออกคำสั่งให้ผู้อื่นไว้วางใจเราได้ เพราะความไว้วางใจเกิดจากการสร้างประสบการณ์ ความเชื่อ ดังนั้น

ถ้าหากองค์ประกอบที่เป็นอุปสรรคขวางกั้นถูกทำลายลง บรรยากาศของความไว้วางใจก็จะเกิดขึ้น ทุกคนจะเริ่มสร้างวัตถุประสงค์ร่วมกัน ช่วยเหลือกัน

สรุปได้ว่า การสนับสนุนจึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่สมาชิกในทีมงานต้องการ บทบาทของผู้นำ หรือผู้บริหารองค์กร จึงควรให้การสนับสนุนในองค์กรของตน เช่น สนับสนุน โดยการฟัง การยกย่องชมเชย การแสดงความซาบซึ้ง การส่งเสริม การแสดงความห่วงใยในปัญหาและประเด็นต่าง ๆ ของงาน โดยให้พนักงานตระหนักว่า ผู้นำหรือผู้บริหารมีความจริงใจ องค์กรก็จะก้าวหน้าไปตามขั้นตอนของการพัฒนา จะทำให้พนักงานในองค์กรให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน ทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร แต่ละคนจะเข้าใจความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับของผู้อื่น และพร้อมที่รับและให้ความช่วยเหลือร่วมมือร่วมใจอย่างจริงใจ อันจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (Co-Operation and Conflict) ความร่วมมือคือ การที่แต่ละคนถูกมอบหมายและพร้อมที่จะเกี่ยวข้องกับงานที่ทำ พร้อมที่จะแบ่งปันทักษะ สารสนเทศกับคนอื่น ๆ ใช้ความคิดของทุกคนในทีมงานเปิดเผยจุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง ถ้าขาดความไว้วางใจและความเปิดเผยในทีมงาน ความร่วมมือก็จะไม่เกิดขึ้นในทีมงาน

สิ่งที่สำคัญคือ สมาชิกในทีมงานสามารถพูดได้อย่างตรงไปตรงมา โดยปราศจากความกลัวว่า “โง่” ผู้นำกลุ่มหรือทีมจะต้องทำงานอย่างเต็มความสามารถในอันที่จะเกิดความร่วมมือ เพราะถ้าไม่มีความร่วมมือแล้ว งานที่แท้จริงก็จะไม่เกิดขึ้น สำหรับความขัดแย้งนั้น เป็นสิ่งที่ตรงข้ามกับความร่วมมือ เป็นความจริงว่า ถ้าทีมงานมีความไม่เห็นด้วยอยู่เป็นประจำ ก็จะเป็นการยากที่จะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ แต่ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จความขัดแย้งก็ไม่มี และใช้ผลของการแก้ปัญหาความขัดแย้งมาช่วยให้งานบรรลุวัตถุประสงค์

ความขัดแย้งมี 2 ด้าน คือ ด้านการทำลายและด้านการสร้างสรรค์ ด้านการทำลายเป็นด้านที่ไม่พึงปรารถนา ด้านการสร้างสรรค์ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการแก้ปัญหา คือ พยายามค้นหาความสามารถที่พิเศษของคน ค้นหาความแตกต่างที่เป็นประโยชน์ รับฟังทัศนคติของผู้อื่น เปิดเผยจริงใจใน ตรงไปตรงมา ให้การช่วยเหลือ สนับสนุนกัน

จะเห็นได้ว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเสมอ และจะเป็นผลดีต่อองค์กรมาก ถ้ามีความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสม ไม่มากหรือรุนแรงมากเกินไป เพราะทั้งนี้ความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสมจะทำให้เกิดความรอบคอบ ความมีเหตุผลและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ วิธีการใหม่ ๆ ในการทำงาน แต่ถ้าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับสูงมาก ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ จะไม่ทั่วถึงหรือถูกบิดเบือนไป เป็นผลให้คุณภาพการตัดสินใจต่ำ บรรยากาศการทำงานก็จะมีแต่ความตึงเครียด ความคิดริเริ่มก็จะเกิดขึ้นได้น้อยมาก

สรุปได้ว่า การบริหารงานภายในองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย มีคนเป็นปัจจัยหลักในการทำงาน แต่เนื่องจากมีความแตกต่างกันระหว่างบุคคล ไม่ว่าจะเป็นทัศนคติ ความเชื่อ

ค่านิยม ความรู้ความสามารถ เป้าหมายทำงานที่แตกต่างกัน มีส่วนทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งให้เป็นไปในลักษณะสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์กับองค์กร

6. กระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน (Sound Procedure) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องใช้ลักษณะการทำงานแบบยืดหยุ่น รวมทั้งการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสมต้องอาศัยข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุด ซึ่งมาจากการติดต่อสื่อสาร การพูด การเขียน กระทำในสิ่งที่ถูกต้องในการแก้ปัญหาจะทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้การตัดสินใจสั่งการ ยังเป็นกระบวนการพื้นฐานที่สำคัญของการบริหารงานบ่อยครั้งที่การตัดสินใจผิดพลาด เนื่องจากความไม่สมบูรณ์ของข้อมูลหรือเก็บข้อมูลจากผู้ที่ไม่เกี่ยวข้องในงานนั้น เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความถูกต้องแล้ว ผู้บริหารควรยึดหลักการตัดสินใจที่ยืดหยุ่นเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการในสถานการณ์หนึ่ง คือ ต้องมีความสมดุลกันระหว่างเวลา ทรัพยากรกับการตัดสินใจที่จะใช้ในแต่ละเรื่องการตัดสินใจที่สมาชิกมีความเห็นพ้องต้องกันนับว่าเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพโดยทีมงาน จะต้องสอดคล้องกับข้อตกลงร่วมกันและเป็นการตัดสินใจที่ดี ไม่จำเป็นต้องเป็นการประนีประนอมเมื่อมีการตัดสินใจจะต้องมีความผูกพันกับข้อตกลงและต้องปฏิบัติตามแผน โดยใช้ความรู้และทักษะของทีมงานเท่าที่ทำได้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด หากการปฏิบัติต้องมีการขยายความเพื่อเป็นการสรุปขั้นตอนการตัดสินใจในทีมที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย 5 ขั้นตอน

1. เหตุผลเพื่อการตัดสินใจต้องเป็นความเข้าใจชัดเจน
2. การวิเคราะห์ถึงธรรมชาติของปัญหา
3. มีการทดสอบข้อสรุปที่เป็นทางเลือก มีการให้น้ำหนักและพิจารณาถึงลำดับความสำคัญ และผลที่จะตามมา
4. มีการนำเอาผลของการตัดสินใจไปปฏิบัติ
5. มีการทบทวนและประเมินผลของการตัดสินใจนั้น

สรุปได้ว่า พฤติกรรมการทำงานของแต่ละคนนั้นมีความแตกต่างกันไปตามความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ ทักษะทัศนคติส่วนบุคคล ดังนั้น จึงถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีมอยู่เสมอ เพื่อให้แต่ละคนเห็นความสำคัญของงานและผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าความสำคัญส่วนบุคคล บรรยากาศในการทำงาน สภาพแวดล้อม การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน สิ่งเหล่านี้มีส่วนเสริมการทำงานเป็นทีม การตัดสินใจอาจกระทำโดยผู้บริหารงานคนเดียวได้ แต่ในการปฏิบัติงานนั้น ไม่สามารถจะกระทำโดยผู้บริหารเพียงคนเดียว ทีมงานที่ดีจึงเปรียบเสมือนพลังในการปฏิบัติงานของผู้บริหารให้ประสบความสำเร็จ

7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) ในทีมงานโดยทั่วไปไม่มีทีมงานใดที่จะต้องการผู้นำถาวร ทีมงานที่พัฒนาแล้วจะถูกเปลี่ยนภาวะผู้นำให้เป็นไปตามสถานการณ์ กล่าวคือ จะมีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันเป็นผู้นำภายในกลุ่ม ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักหาสิ่งที่ดีที่สุดของสมาชิกในทีมงานและใช้ภาวะผู้นำในแบบที่มีทั้งความยืดหยุ่นและเหมาะสม

ประเด็นสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การที่ผู้บริหารรู้จักมอบหมายงาน ถือว่าเป็นการพัฒนาการบริหารและเป็นกุญแจไปสู่ความมั่นใจของผู้บริหารในการสร้างทีมงานที่ดี หากไม่มีการมอบหมายงาน อุปสรรคจะเกิดขึ้นระหว่างผู้บริหารกับผูปฏิบัติ ระดับของการมอบหมายงานต้องเหมาะสม มิฉะนั้นผูปฏิบัติจะเกิดความกลัวในผลของการมอบหมายงาน เพราะบางครั้งเขาจะรู้สึกเบื่อหน่าย กลายเป็นคน “สั้นหลังยาว” และขาดความกระตือรือร้น ซึ่งที่แท้จริงแล้ว การมอบหมายงานเป็นการส่งเสริมมากกว่าการข่มขู่

การมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพมีลักษณะดังนี้

1. เป็นงานที่วิเคราะห์ถึงขอบข่ายและให้ความไว้วางใจ สมควรมอบหมาย
2. พิจารณาถึงความสามารถของสมาชิกที่ปฏิบัติได้และเต็มใจปฏิบัติ
3. การพิจารณาอบรมเป็นสิ่งจำเป็นในการมอบอำนาจ

การมอบหมายงานใด ๆ จำเป็นต้องคัดเลือกบุคคลในทีมงานที่มีความตั้งใจสูง เพื่อให้เกิดความรับผิดชอบเป็นพิเศษ ผู้บริหารต้องรู้จักการที่จะให้อำนาจและสนับสนุนอย่างเต็มที่ ถ้างานที่มอบหมายได้รับการปรับปรุงและพัฒนา ก็ควรจะมีรางวัลตอบแทนให้ สิ่งสำคัญที่ต้องจำไว้คือต้องมีการทบทวนความก้าวหน้าของการมอบหมายงาน และพร้อมที่จะปฏิบัติการพิเศษเมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้น

กล่าวโดยสรุป พฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับความต้องการและทักษะความชำนาญของผู้ร่วมงาน ลักษณะงานและข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งไม่สามารถกำหนดออกมาเป็นรูปแบบว่าควรเป็นแบบใดจึงจะเหมาะสมที่จะนำมาใช้กับผู้ร่วมงาน ภาวะผู้นำที่เหมาะสมจะต้องทำให้สอดคล้องและเข้ากับสถานการณ์นั้น ๆ ได้ เพื่อให้เป็นไปในทางที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย

สรุปได้ว่า ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จในงานด้านต่าง ๆ ขององค์กรผู้นำที่ไม่มีความสามารถย่อมจะเป็นผู้ทำลายขวัญของพนักงานในองค์กร และเป็นผลทำให้งานด้านต่าง ๆ ขาดประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าผู้นำมีความสามารถจะทำให้สามารถเปลี่ยนลักษณะของพนักงานให้เป็นคนที่มีความขยันขันแข็ง จะช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (Regular Review) ทีมงานที่ดีไม่เพียงแต่เข้าใจเฉพาะคุณลักษณะของทีมและบทบาทต่าง ๆ ในองค์กรเท่านั้น จะต้องเข้าใจถึงแนวทางวิธีการตัดสินใจ การจัดการความขัดแย้งของทีมงาน ด้วยการทบทวนการทำงาน ซึ่งถือว่าเป็นสิ่ง

สำคัญที่จะช่วยทำให้ทีมงานได้รับประสบการณ์เพิ่มขึ้น และการพัฒนาทีมงานอย่างมีสติ วิธีการในการทบทวนการทำงานมีหลายวิธี ซึ่งแต่ละวิธีเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับการได้รับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานแต่ละคนหรือของทีมงาน มักนิยมใช้กัน 3 วิธีการดังนี้

8.1 ทีมงานดำเนินการทบทวนปฏิบัติงานด้วยตนเอง โดยมีการทบทวนถึงลักษณะที่ทีมต้องการ เช่น ความเปิดเผยและไว้วางใจ การใช้ความรู้ความสามารถ ความพยายาม

8.2 การใช้ผู้สังเกตการณ์ วิธีการที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย เรียกว่า “การทบทวนกระบวนการ”

คนที่อยู่ภายนอกทีมงานสังเกตเงียบ ๆ ว่าเกิดอะไรขึ้นบ้าง โดยสังเกตของจริงถึงเรื่องการปฏิบัติในกลุ่มเกี่ยวกับงาน และจนกระทั่งงานเสร็จหรือช่วงเวลาที่เขาเห็นว่าสะดวก แล้วนำข้อสังเกตมานำเสนอ มีการจัดทำรายงานต่าง ๆ ที่เขาเห็นตามความเป็นจริง แล้วแสดงความคิดเห็นทักษะของการสังเกตแบบนี้เป็นเรื่องยากมาก ผู้ที่มีความชำนาญเท่านั้นที่จะช่วยให้การพัฒนาทีมงานมีประสิทธิภาพ

8.3 การใช้โทรทัศน์วงจรปิดหรือวีดิทัศน์ เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมาก ทีมงานจะถูกบันทึกขณะปฏิบัติงาน และสามารถดูย้อนกลับได้ สิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดการเรียนรู้ได้ตามจริง วิเคราะห์ได้ถูกต้องและรวดเร็วขึ้น

นอกจากนี้ยังต้องมีการทบทวนการบริหารงานในทีมอย่างสม่ำเสมอ จะสามารถแก้ไขข้อบกพร่องของทีมงาน ช่วยให้ทีมงานได้รับประสบการณ์เพิ่มขึ้น การทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอจึงนับว่าเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานขององค์กร การตรวจสอบทบทวนผลการทำงาน จึงเป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริหารองค์กรรู้ความเป็นไปว่าเป็นอย่างไร คุ่มค่าเพียงใดหรือไม่ ซึ่งจะเห็นได้ว่า การทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร 2 ประการคือ ผู้ทำงานทราบถึงผลงานที่ตนรับผิดชอบ และในแง่ของตัวองค์กรก็จะได้ข้อมูลที่ช่วยให้สามารถรู้ได้ว่า งานที่ทำทั่วไปแล้วนั้น ทำได้ดีเพียงใด ซึ่งการเรียนรู้ดังกล่าวนี้ จะทำให้การควบคุมสั่งการต่าง ๆ สามารถกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9. การพัฒนาตนเอง (Individual Development) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องค้นหาและรวบรวมทักษะต่าง ๆ ของแต่ละบุคคลและผลิตผลที่ดีกว่า หากทีมให้ความสนใจต่อการพัฒนาทักษะของแต่ละคน เมื่อก้าวถึงการพัฒนาพนักงาน องค์กรมักจะมองในเรื่องของทักษะและความรู้ที่แต่ละคนมีอยู่ เพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น

ตัวอย่างของการบริหาร วิธีการพัฒนาตนเอง จำเป็นต้องมีมากมายหลายทักษะ เราอาจพบว่าผู้บริหารหลาย ๆ คน โดยเฉพาะผู้จัดการภาคเอกชน มีการฝึกอบรมเพียงเล็กน้อย แต่เขาประสบความสำเร็จอย่างมากในการปฏิบัติ นั้นเป็นเพราะเขาตระหนักว่า การบริหารไม่ใช่การตอบคำถามเพียงทักษะความรู้ในหนังสือเท่านั้น แต่ต้องอาศัยประสบการณ์ การเห็น และการกระทำ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะต้องเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

ประสิทธิภาพการทำงานของคนเรานั้นมีอยู่ 2 ลักษณะ คือ มีประสิทธิภาพในการทำงานสูง และมีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ โดยปกติไม่มีบุคคลใดเป็นข้างใดข้างหนึ่งแต่ละลักษณะได้ทั้งหมด ด้วยเหตุนี้ ทีมที่มีประสิทธิภาพต้องเรียนรู้ที่จะใช้ประโยชน์จากลักษณะดังกล่าว และสนับสนุนให้สมาชิกของทีมที่มีประสิทธิภาพต่ำได้เคลื่อนไปสู่ที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

สรุปได้ว่า การให้สมาชิกในทีมมีมีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้นั้น จะต้องเริ่มต้นที่การพัฒนาพนักงานหรือสมาชิกในทีมงาน เพราะถือว่าบุคคลมีลักษณะ สติปัญญา ศักยภาพที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากแต่ละคนมีค่านิยม การรับรู้ เจตคติและบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน ในฐานะผู้บริหาร จำเป็นต้องศึกษาและเข้าใจมนุษย์เป็นรายบุคคล เพื่อหาทางพัฒนาบุคคลหรือสมาชิกในหน่วยงานให้เป็นไปในทิศทางหรือแนวทางที่องค์กรต้องการ วิธีการพัฒนาพนักงานเป็นรายบุคคลทำได้หลายวิธี เช่น การฝึกอบรม การให้การศึกษา นอกจากนี้ ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้วิธีการพัฒนามนุษย์เป็นกลุ่ม ซึ่งนิยมใช้กันมาก เพราะมักประสบผลสำเร็จและเป็นพื้นฐานของการพัฒนามนุษย์ เทคนิคที่ใช้ได้แก่ การฝึกทักษะกระบวนการกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ แนวทางในการพัฒนาพนักงานในองค์กรจึงเป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารที่จะต้องศึกษาและให้ความสนใจนอกเหนือจากการพัฒนาพนักงานในองค์กร ซึ่งในปัจจุบันมีการบริหารทั้งในลักษณะรายบุคคลและเป็นกลุ่ม เพราะถือว่าบุคคลแต่ละคนมีส่วนช่วยให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (Sound Inter-Group Relation) ทีมงานจะมีประสิทธิภาพได้ จะต้องประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ 9 ประการ แต่ถ้าขาดสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างกลุ่มหรือภายในกลุ่มแล้ว ก็จะเป็นอุปสรรคได้เช่นเดียวกัน ถ้าหากความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มเป็นไปอย่างดีแล้ว การทำงานของกลุ่มก็จะราบรื่นและเป็นไปในทางสร้างสรรค์ มีการสนับสนุนเกื้อกูลกัน และช่วยกันแก้ไขปัญหา อุปสรรค ก็จะผ่านพ้นไปได้ แต่ถ้ากลุ่มไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันแล้ว มีการแข่งขันชิงดีกัน การขัดแย้งและการทะเลาะเบาะแว้งก็จะแพร่กระจายออกไป

การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่มีประสิทธิภาพมีดังนี้

1. ต้องมั่นใจว่า การปฏิบัติ การตัดสินใจของกันและกัน มีการสื่อสารและเข้าใจกันดี
2. พยายามที่จะเข้าใจความคิดเห็นของคนอื่นหรือฝ่ายอื่น เข้าใจปัญหาและอุปสรรค และยื่นมือเข้ามาช่วยเหลือเมื่อมีความจำเป็น
3. ค้นหาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพร่วมกันกับฝ่ายอื่น ๆ ทีมอื่น ๆ อย่างต่อเนื่อง
4. ตระหนักอยู่เสมอว่า พรหมแดนและความรับผิดชอบระหว่างทีมต้องมีการทบทวนอยู่ตลอดเวลา
5. จัดและระงับปัญหาที่จะเกิดระหว่างทีมงาน ล่วงหน้าเสมอ
6. พยายามฟังความคิดเห็นของกลุ่มอื่น และให้กลุ่มอื่นฟังความคิดเห็นของกลุ่มเรา
7. ใช้ทีมงานอื่นเป็นแหล่งความคิดและเปรียบเทียบ

8. มีความเข้าใจในความแตกต่างของคน และใช้ความแตกต่างของคนเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์

สรุปได้ว่า กลุ่มทีมงานใดหากมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันในลักษณะสนิมสนมหรือแน่นแฟ้น พฤติกรรมของกลุ่มหรือทีมเป็นไปในทางที่ดี สมาชิกก็จะมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์และทุกคนก็จะทุ่มเทความสำคัญ เวลาทำงานให้กับกลุ่มหรือทีมงาน ด้วยเหตุผลนี้ ผู้บริหารจำนวนมากจึงสนใจเข้าไปร่วมกิจกรรมที่ช่วยเหลือทีมงานหรือกลุ่มทำงาน (Group Building) ให้กลุ่มมีความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น กลมกลืนกันมากขึ้น ซึ่งก็จะส่งผลให้กลุ่มสามารถสร้างพลังให้ปรากฏขึ้นเพื่อปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้ประสบผลสำเร็จ

11. การสื่อสารที่ดี (Good Communications) การสื่อสารที่ดีเปรียบเสมือนสิ่งหล่อลื่นหลาย ๆ องค์การเรามากได้ยินคำพูดว่า “การสื่อสารของเราไม่มีประสิทธิภาพ” หากถามถึงกลุ่มปฏิบัติก็จะได้รับคำตอบว่า การสื่อสารในองค์กรของเราต้องมีการปรับปรุง สิ่งดังกล่าวไม่ใช่เรื่องแปลกถ้าเราพิจารณาความซับซ้อนของการสื่อสารในองค์กร การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นความต้องการของหน่วยงานหรือองค์กรทุกประเภท

ดังนั้นการสื่อสารภายในทีมงานเป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างหนึ่งในการทำงาน ซึ่งจะเป็นการสร้างความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง หรือทีมงานหนึ่งไปยังอีกทีมงานหนึ่ง โดยมีความสำคัญของการสื่อสารอย่างน้อย 2 ประการ ได้แก่ การสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างสมาชิกในทีมงานและการแจ้งข้อมูลข่าวสารให้สมาชิกในทีมงานได้รับทราบ เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และสามารถประสานให้กับฝ่ายต่าง ๆ ปฏิบัติได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการสื่อสารในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารแบบทางเดียว หรือการสื่อสารแบบสองทาง ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และเวลาเป็นสิ่งสำคัญ สำหรับวิธีการสื่อสารหรือท่วงไหลของการสื่อสาร (Communication Flow) สามารถทำได้ 4 แบบ คือ จากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน ระดับเดียวกันต่างแผนก ต่างระดับ และบริษัทกับองค์กรภายนอก แต่ละแบบมีจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน

สรุปได้ว่า พื้นฐานสำคัญของการบริหารงานนั้น ขึ้นอยู่กับวิธีการสื่อสารที่ดี จะทำให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือ การประสานงานที่ดี ด้วยแผนงานต่าง ๆ จะได้รับการยอมรับหรือปฏิบัติมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับวิธีการสื่อสาร จะกระตุ้นให้เขาปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง

ในการสร้างคุณลักษณะการสร้างทีมงาน 11 ประการ ของทีมงานจะมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเหมือนระบบต่าง ๆ ในร่างกายของคนเรา หากระบบใดระบบหนึ่งในร่างกายเกิดความบกพร่อง ผลจะกระทบถึงระบบอื่น ๆ ด้วย ดังนั้น หากเราปรับปรุงพัฒนาองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง ผลดีก็เกิดขึ้นแก่ทีมงานหรือองค์กรทั้งหมด

Larson and Lafasto (1989) กล่าวว่า ทีมงานที่มีความเป็นเลิศควรมีลักษณะ 8 ประการ ดังนี้

1. มีเป้าหมายและความชัดเจน
2. มีโครงสร้างงานที่มุ่งผลชัดเจน

3. มีสมาชิกในทีมที่มีความรู้ความสามารถ
4. มีความผูกพันในทีมอย่างมีเอกภาพ
5. มีบรรยากาศที่ดีของการปฏิบัติงานร่วมกัน
6. มีมาตรฐานแห่งความเป็นเลิศ
7. มีการสนับสนุนและการยอมรับจากภายนอกทีมงาน
8. มีผู้นำทีมที่ยืดหลักการ

จากแนวคิดข้างต้น สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมควรจะประกอบด้วย การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ในการทำงานที่ชัดเจน กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ มีการมอบหมายงานที่ชัดเจนเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในทีม บรรยากาศทำงานไม่ตึงเครียด ส่งเสริมการให้ทีมใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหา มีการตรวจสอบและทบทวนการทำงานเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และงานเกิดประสิทธิภาพ

Parker (1990) ได้อธิบายคุณลักษณะ 12 ประการของทีมงานที่มีประสิทธิภาพแนวใหม่ ดังนี้

1. ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ (Clear Sense of Purpose) สมาชิกของทีมจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อจะได้กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยสมาชิกของทีมงานควรมีบทบาทสำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนร่วมกัน

2. บรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง (Informal Climate) บรรยากาศอบอุ่นมีการทำงานเป็นไปแบบเรียบง่ายไม่เป็นทางการ เมื่อถึงเวลาประชุมทุกคนมาพร้อมเพรียงกันด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความกระตือรือร้น สมาชิกของทีมงานช่วยสร้างบรรยากาศทำงานที่ไม่เป็นทางการได้

3. การมีส่วนร่วม (Participation) สมาชิกทุกคนควรมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยเข้าร่วมกิจกรรมและการอภิปรายต่าง ๆ อย่างมีคุณภาพ ซึ่งการมีส่วนร่วมนี้อาจแสดงออกให้รับรู้ทางวาจาหรือท่าทาง หรือทีมงานมีการเตรียมการประชุมร่วมกัน โดยแบ่งหน้าที่การทำงาน

4. การรับฟังซึ่งกันและกัน (Listening) สมาชิกทุกคนควรมีการเรียนรู้ที่รับฟังความคิดเห็นและเต็มใจรับรู้ข้อมูลของผู้อื่นอย่างตั้งใจ คิดพิจารณาไตร่ตรองถึงสิ่งที่ได้รับฟังและสงวนท่าทีที่จะวิพากษ์วิจารณ์ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ส่งเสริมการรับฟังซึ่งกันและกัน

5. ความไม่เห็นด้วยในทางบวก (Civilized Disagreement) ในการทำงานร่วมกับสมาชิกของทีมงานทุกคนควรมีอิสระ ในการแสดงความคิดเห็นของตนเองแม้เป็นความคิดเห็นที่แตกต่างจากสมาชิกคนอื่น เพื่อให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จ สมาชิกของทีมงานจะต้องสามารถสื่อสารความคิดเห็นที่แตกต่างกันเหล่านี้ ให้สมาชิกคนอื่น ๆ ของทีมงานได้รับรู้ การรับรู้ของสมาชิกเป็นลักษณะการยอมรับจุดต่างและแสดงจุดร่วม การมีความหลากหลายต่าง ๆ เป็นจุดแข็ง

ของทีมงาน สมาชิกของทีมต้องแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในทางบวก ทุกคนติดตรงกันว่าการมีโอกาสดูความคิดเห็นจะนำไปสู่ความเป็นปึกแผ่นของทีมงานได้ในที่สุด

6. ความเห็นพ้องต้องกัน (Consensus) เป็นเทคนิคการหาข้อยุติเกี่ยวกับปัญหา ความคิดหรือการตัดสินใจซึ่งแสดงออกถึงความมีสมานฉันท์และความมีเอกภาพของทีมงาน แต่ต้องไม่ได้มาจากการออกคะแนนเสียง สมาชิกไม่จำเป็นต้องเห็นพ้องด้วยกับเรื่องต่าง ๆ อย่างเป็นเอกฉันท์ อาจจะมีสมาชิกบางคนอาจไม่เห็นด้วยกับข้อสรุปสุดท้ายแต่สามารถยอมรับได้และเต็มใจที่จะรับกติกาปฏิบัติตามมติของทีมงาน

7. การสื่อสารที่เปิดเผย (Open Communication) ไม่เสแสร้งในการแสดงออกถึงความคิดและความรู้สึก การเข้าใจในเนื้อหาของสาระของสิ่งที่สื่อสารระหว่างกันและเข้าใจในความรู้สึกของผู้อื่นเสมือนเราเป็นตัวเขา รู้จักยอมรับลักษณะส่วนตัวหรือลักษณะเฉพาะที่เขาเป็น ให้เกียรติและเคารพในคุณค่าของบุคคลมีความเป็นมิตรต่อผู้อื่น เชื่อมมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกัน

8. บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน (Clear Roles and Work) เป็นการมอบหมายงานที่ระบุไว้ในคำพรรณนาลักษณะงาน บทบาทในที่นี้ไม่จำกัด เฉพาะภารกิจของงานเท่านั้นแต่จะรวมถึงความคาดหวังของบุคคลอื่นที่มีต่องานนั้นด้วย เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาของความขัดแย้งด้านบทบาท ทีมงานต้องมีกระบวนการวิเคราะห์ความชัดเจนของบทบาท เพื่อให้ทุกคนทุกฝ่ายได้มีความเข้าใจตรงกัน

9. ภาวะผู้นำร่วม (Assignments) ภาวะผู้นำของทีมงานจะไม่จำกัดเฉพาะผู้นำที่เป็นทางการเท่านั้น แต่ทุกคนจะต้องมีภาวะผู้นำร่วม คือสมาชิกของทีมจะต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงานและพฤติกรรมที่รักษาความสัมพันธ์ของทีมงาน ซึ่งพฤติกรรมทั้งสองจะทำให้การปฏิบัติงานของทีมงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10. ความสัมพันธ์กับภายนอก (External Relations) สมาชิกต้องการความร่วมมือจากสมาชิกภายนอก เพราะบุคคลภายนอกจะให้ข้อมูลย้อนกลับด้านการปฏิบัติงานที่มีคุณค่าให้กับทีมงาน นอกจากนี้ยังเป็นแหล่งทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น งบประมาณ พนักงานและการประชาสัมพันธ์

11. รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย (Style Diversity) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ควรประกอบด้วยสมาชิกของทีมที่มีความสามารถหรือมีแนวคิดในการทำงานที่แตกต่างกันออกไปอย่างน้อย 4 แบบ คือ สมาชิกที่ยึดการทำงานเป็นหลัก สมาชิกที่ยึดเป้าหมายเป็นหลัก สมาชิกที่เน้นกระบวนการเป็นหลัก และสมาชิกที่มุ่งวิธีการเป็นหลัก จะสามารถช่วยสร้างความแข็งแกร่งของทีมงาน

12. การประเมินผลตนเอง (Self Assessment) เป็นการตรวจสอบว่าผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใดและมีอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพของงานอาจดำเนินการ โดยแบบที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้เป้าหมายหลักเพื่อค้นหาจุดแข็งจุดอ่อนและแสวงหาแนวทาง

ปรับปรุงหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

จากการศึกษาลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั้น ทีมงานต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและมีบรรยากาศในการทำงานที่ดี ไม่มีพิธีรีตองและสมาชิกทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมและรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีความเห็นพ้องต้องกัน มีการสื่อสารที่เปิดเผยนักงานแสดงบทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน มีภาวะผู้นำร่วม มีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลภายนอก มีรูปแบบการทำงานที่หลากหลาย และมีการประเมินผลตนเอง จะทำให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี ดังนั้นจึงได้นำลักษณะการทำงานเป็นทีมของ ปาร์คเกอร์ มาใช้ในการทำวิจัยครั้งนี้ โดยได้สังเคราะห์จำแนก และสรุปมาเป็นพฤติกรรมในการทำงานที่มีประสิทธิภาพของพนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ในเขตนิคมอุตสาหกรรมไฮเทค ตามแนวคิดดังกล่าวได้ 5 ลักษณะ ซึ่งสามารถนำไปเป็นแนวทางในการศึกษาในด้านประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม 5 ด้าน ดังนี้

1. การกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน เป็นลักษณะของการทำงานที่สมาชิกของทีมเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน โดยทุกคนร่วมกันกำหนดภารกิจ และเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน ให้เป็นไปทิศทางเดียวกัน มีความชัดเจน เฉพาะเจาะจง มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันสมาชิกให้การยอมรับด้วยความเต็มใจ ทุกคนให้ความสำคัญกับเป้าหมายส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว

2. การมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ เป็นลักษณะของการทำงานที่มีการมอบหมายงานให้รับผิดชอบและได้ปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบอย่างชัดเจน และมีความพยายามทำให้งานสำเร็จตามที่ทีมต้องการ การแบ่งงานมีความเสมอภาคไม่หนักคนใดคนหนึ่ง สมาชิกทุกคนเคารพในบทบาทของทีมและสามารถปฏิบัติงานที่อยู่นอกเหนือบทบาทหน้าที่ตนเองได้ในบางโอกาสเมื่อมีความจำเป็น

3. การสื่อสารอย่างเปิดเผย เป็นลักษณะการทำงานที่สมาชิกทุกคนมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจกัน ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น อภิปรายปัญหาระหว่างกันด้วยความจริงใจ เต็มใจ และเปิดเผย

4. การกระจายความเป็นผู้นำ เป็นลักษณะการทำงานที่สมาชิกทุกคนมีความสามารถในการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี หมุนเวียนสับเปลี่ยนการทำงานและแสดงความคิดเห็นตามสถานการณ์

5. การตัดสินใจร่วมกัน ในการทำงานเป็นทีมสมาชิกทุกคนมีการตัดสินใจร่วมกันในการดำเนินงาน โดยใช้หลักการกลุ่มกระบวนการตัดสินใจยึดหยุ่นตามสถานการณ์มีข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องชัดเจน

Robbins (2001) กล่าวว่า องค์ประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมนั้นสำคัญที่ก่อให้เกิดทีมที่มีประสิทธิผลแบ่งเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. ด้านทรัพยากรและสภาพแวดล้อมหรือบริบท (Context) ที่ ปัจจัยด้านนี้มีความสัมพันธ์

กับประสิทธิผลของทีม มีความเกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานของทีมอย่างสูง ประกอบด้วยปัจจัย 4 ประการได้แก่

1.1 ทรัพยากรที่เพียงพอ (Adequate Resources) ทีมงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรทีมที่จะมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนที่ดีจากองค์กรและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ในเรื่องพนักงานที่เพียงพอ วัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็น เทคโนโลยีที่ทันสมัย ได้รับขวัญและกำลังใจและการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารและองค์กรโดยรวมจึงจะสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย

1.2 ภาวะผู้นำและโครงสร้าง (Leadership and Structure) การทำงานเป็นทีมจำเป็นต้องมีข้อตกลงกับสมาชิกภายในทีมเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบ มีการมอบหมายงาน ของแต่ละคนที่เท่าเทียมกัน การที่ผู้นำมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับรูปแบบของทีมที่ไม่มากหรือน้อยเกินไป รวมถึงโครงสร้างการทำงานที่สามารถนำเอาศักยภาพของสมาชิกทีมออกมาได้อย่างมากที่สุด นอกจากนี้ทีมยังต้องกำหนดตารางเวลาการทำงานเป็นอย่างไร จะมีการตัดสินใจและหาข้อยุติของทีมได้อย่างไร

1.3 บรรยากาศแห่งความเชื่อใจไว้วางใจ (Climate of Trust) ผู้นำและสมาชิกของทีมจะต้องมีความไว้วางใจกันและกัน ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจให้เกิดขึ้นต่อผู้นำเองและสมาชิกภายในทีมได้ เพื่อความเชื่อมั่นกันภายในทีม จะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจและรับผิดชอบต่อเป้าหมายร่วมกัน สมาชิกภายในทีมกล้าที่จะลองสิ่งใหม่ ๆ เนื่องจากเชื่อมั่นต่อตัวผู้นำและสมาชิกในทีม ตัวผู้นำก็จะทำให้ทีมเต็มใจยอมรับการตัดสินใจและเป้าหมายของผู้นำ

1.4 การประเมินผลงานและระบบการให้รางวัล (Performance evaluation and reward system) ระบบการประเมินผลต้องมีความเป็นธรรม ใช้วิธีการประเมินและให้รางวัลผลตอบแทนแบบที่มากกว่ารายบุคคล

2. ด้านองค์ประกอบและคุณสมบัติ (Composition) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถ บุคลิกภาพของสมาชิกในทีม ความยืดหยุ่น ความหลากหลาย ขนาดของทีม การจัดสรรบทบาทของสมาชิก และความชอบของทีม สามารถอธิบายได้ดังนี้

2.1 ความสามารถของสมาชิก (Abilities of Member) ประกอบด้วยทักษะ 3 ประการที่จำเป็นสำหรับทีมงานทุกประเภท ได้แก่ บุคคลที่มีทักษะความเชี่ยวชาญทางด้านเทคนิค ทักษะความเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ กล่าวคือมีความสามารถในการแก้ไขปัญหา ระบุปัญหามองเห็นทางเลือกต่าง ๆ ในการแก้ปัญหา รู้จักประเมินทางเลือกเพื่อหาทางเลือกที่ดีที่สุด และทักษะในการประสานงานและแก้ปัญหาความขัดแย้ง ต้องเป็นผู้ฟังที่ดี ยอมรับข้อมูลป้อนกลับ รู้จักแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง ซึ่งรวมเรียกว่า ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

2.2 บุคลิกภาพ (Personality) ความสำคัญของบุคลิกภาพมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในองค์กร ทำให้ส่งผลไปสู่พฤติกรรมของทีมต่อไป สามารถวิเคราะห์ได้จากบุคลิกภาพ 5 ประการ ได้แก่ การมุ่งสังคม การประนีประนอม ความสำนึกรับผิดชอบ ความมั่นคง

ทางอารมณ์ และเปิดรับโอกาส

2.3 การจัดสรรบทบาท (Allocating Roles) สมาชิกในทีมทุกคนต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน เนื่องจากบทบาทแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องรับผิดชอบ บทบาทชัดเจนสามารถช่วยลดความขัดแย้งภายในทีมได้

2.4 ความหลากหลาย (Diversity) ทีมที่มีสมาชิกของทีมมีความคิดและความแตกต่างกัน ทำให้มีความสามารถและข้อมูลที่หลากหลาย นำไปสู่ประสิทธิผลของทีม แต่ขณะเดียวกันความคิดและความหลากหลายอาจทำให้เกิดความขัดแย้งเพิ่มมากขึ้นด้วย แต่ผลงานที่ดีก็จะดีกว่าทีมที่มีสมาชิกของทีมที่มีความคิดคล้ายคลึงกัน นอกจากนี้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมอาจทำให้เกิดแนวคิดและมุมมองที่หลากหลาย แต่อาจเกิดปัญหาความไม่ลงรอยกันของความคิดเห็น ดังนั้นความหลากหลายควรมีเพื่อให้เกิดการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ แต่ไม่ถึงขั้นเกิดความแตกแยก

2.5 ขนาดของทีม (Size of Teams) จำนวนสมาชิกในทีมมีผลต่อประสิทธิผลของทีม ทีมที่มีจำนวนสมาชิกมากหรือทีมขนาดใหญ่จะสามารถแก้ปัญหาได้ดี แต่จะขาดความรวดเร็วในการทำงานเมื่อเทียบกับทีมที่มีสมาชิกน้อยหรือทีมขนาดเล็ก และเมื่อพิจารณาด้านประสิทธิผลทีมที่มีขนาดเล็กจะมีประสิทธิผลสูงกว่า ทีมที่จะประสิทธิผลควรมีสมาชิกในทีมไม่เกิน 10 คน แต่ถ้าสมาชิกน้อยไปก็อาจเกิดปัญหาการขาดแคลน ถ้าสมาชิกมากเกินไปก็เกิดปัญหาเรื่องความเป็นอันหนึ่งอันเดียว ความรับผิดชอบซึ่งกันและกัน เกิดความสูญเปล่า ดังนั้นจึงต้องมีการจัดสรรขนาดทีมให้เหมาะสม

2.6 ความยืดหยุ่นของสมาชิก (Member Flexibility) ทีมจะต้องมีสมาชิกของทีมที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี ช่วยเหลือหรือทำงานแทนสมาชิกคนอื่นได้ ถ้าจำเป็น การเลือกบุคคลเพื่อเข้าร่วมทีมควรพิจารณาจากบุคคลที่มีลักษณะของความยืดหยุ่นได้สูง มีความพร้อมที่จะเรียนรู้งานทุกด้าน

2.7 ความชอบของสมาชิก (Member preference) การตัดสินใจคัดเลือกสมาชิกทีมนอกจากพิจารณาจากทักษะ ความสามารถ บุคลิกภาพแล้ว ต้องพิจารณาความชอบและความเต็มใจเข้าร่วมทีมด้วย

3. ด้านการออกแบบงาน (Work Design) ต้องมีการออกแบบงานให้มีความดึงดูดสมาชิก ให้ใช้ความพยายามในการทำงานร่วมกันอย่างเต็มความสามารถ มีความรับผิดชอบร่วมกันในการทำให้งานบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ การออกแบบงานจึงต้องคำนึงถึงควมมีเสรีภาพและอิสระในการทำงานมีโอกาสดูใช้ทักษะและความรู้ ความสามารถที่แตกต่างหลากหลายในการปฏิบัติงาน ความสามารถที่จะทำงานให้สำเร็จสมบูรณ์ของชิ้นงาน รวมถึงการทำงานหรือโครงการที่มีความสำคัญหรือมีผลกระทบต่อผู้อื่น การศึกษาวิจัยพบว่าคุณลักษณะเหล่านี้จะช่วยยกระดับการจูงใจของสมาชิกและเพิ่มประสิทธิผล เพิ่มความรู้สึกรับผิดชอบต่องานสูงขึ้น

4. ด้านกระบวนการ (Process) มีความสำคัญต่อประสิทธิผลของทีม โดยกระบวนการเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดความเชื่อที่ว่าผลิตภาพหรือผลงาน (Productivity) ของทีมอย่างน้อยที่สุดจะเท่ากับผลรวมของผลงานของบุคคลแต่ละคน องค์ประกอบของกระบวนการที่สำคัญได้แก่

4.1 วัตถุประสงค์ร่วมกัน (Common Purpose) จะเป็นการช่วยในการกำหนดทิศทางช่วยกระตุ้นในการทำงาน สร้างพลังและความผูกพันของสมาชิกในทีม วัตถุประสงค์ร่วมกันในที่นี้หมายถึง วิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งหากได้รับการยอมรับจากสมาชิกในทีมก็จะเป็นเสมือนมีหน้าที่ในการควบคุมทิศทางการทำงานของกลุ่ม

4.2 เป้าหมายเฉพาะชัดเจน (Specific goals) ทีมงานที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีวัตถุประสงค์ที่เฉพาะชัดเจนที่เป็นเชิงปฏิบัติและตรวจวัดได้จริง (Measurable) และเป็นเป้าหมายจริงในการปฏิบัติ (Realistic) จะช่วยให้ผลการปฏิบัติงานสูงขึ้นและเพิ่มความมีพลังการทำงานให้ทีมมีเป้าหมายชัดเจน สามารถทำงานบรรลุผล

4.3 ความเชื่อมั่นในความสามารถของทีม (Team Efficiency) หมายถึงความเชื่อมั่นตนเองของทีมว่ามีความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง เป็นคุณสมบัติที่สำคัญของทีม เมื่อทีมทำงานเกิดความสำเร็จจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นในทีมงานมากขึ้น ความสำเร็จในครั้งแรกก็จะนำไปสู่ความสำเร็จในครั้งต่อ ๆ ไป ผู้บริหารสามารถเพิ่มความเชื่อมั่นในความสามารถของทีมได้ โดยเริ่มจากการมอบหมายงานเล็ก ๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จทีมเกิดความเชื่อมั่นในการทำงาน แล้วค่อยขยับขึ้นเป็นมอบหมายงานที่ซับซ้อนตามลำดับ

4.4 ระดับความขัดแย้ง (Conflict levels) ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีมไม่ใช่เป็นเรื่องที่เสียหายสำหรับทีม ถ้าหากปราศจากความขัดแย้งจะทำให้เกิดความเฉื่อยชาและไม่มีความกระตือรือร้น ดังนั้น ความขัดแย้งจะช่วยให้ยกระดับประสิทธิผลของทีมงานให้สูงขึ้นได้ แต่ต้องเป็นความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับงานไม่ใช่ความขัดแย้งในเชิงสัมพันธภาพ (Relation Conflict) ความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับงาน ถือเป็นเรื่องที่ดีเพราะจะทำให้ได้ประโยชน์เนื่องจากสมาชิกร่วมกันคิดเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น ช่วยให้เกิดการอภิปราย เกิดการทดสอบแนวคิดของบุคคลที่มีต่อปัญหาหรือทางเลือกนั้น ทำให้การตัดสินใจของทีมดีขึ้นแต่ทีมต้องมีความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสม

4.5 ความสูญเสียทางสังคม (Social loafing) เป็นพฤติกรรมของคนภายในกลุ่มที่ชอบเลี่ยงการทำงานหรือไม่ใช้ความพยายามของตนให้เกิดประโยชน์ต่อกลุ่ม ซึ่งความหมายก็คือ การเอาเปรียบเพื่อนร่วมงานคนอื่นที่เขาทำงานอย่างเต็มที่ ซึ่งการแก้ไขปัญหาความสูญเสียทางสังคม คือ ต้องมีการกำหนดความรับผิดชอบของทั้งระดับบุคคลและระดับทีมงาน เพื่อไม่ให้คนที่ชอบอ้อมแรงซ่อนเร้นในกลุ่มได้อีกต่อไป การแสดงความรับผิดชอบสามารถตรวจสอบได้ โดยการวัดว่าการทำงานตรงกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแนวทางการทำงานได้มากน้อยเพียงใด ความชัดเจนว่าตนเองต้องรับผิดชอบต่อตนและต่อทีมงานมีอะไรบ้าง

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546) ได้กล่าวไว้ว่า ทีมงานมีประสิทธิภาพ คือทีมงานที่สามารถทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย มีการนำแนวคิดใหม่ ๆ มาปรับปรุงการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ จึงมีลักษณะดังนี้

1. สมาชิกในทีมมีความพึงพอใจในงาน
2. มีความเชื่อถือไว้วางใจกันระหว่างสมาชิกด้วยกันและผู้บริหาร
3. สมาชิกมีการสื่อสารที่ดี
4. มีความขัดแย้งกันน้อย
5. มีการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคอย่างมีประสิทธิภาพ
6. เสริมสร้างในการรับรู้การทำงานร่วมกันระหว่างสมาชิกภายในทีม

จากการศึกษาองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมมีความคล้ายคลึงกันและมีความแตกต่างกันอยู่บ้าง ซึ่งเป็นสิ่งที่มีในทุกองค์กร ขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กรนั้น ๆ สามารถสรุปได้ ดังนี้

ตารางที่ 2.1 แสดงสรุปองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ดังนี้

องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม	นักวิชาการ			
	Parker	Woodcock	Larson and Lafasto	Robbins
- บทบาทที่สมดุล	✓	✓	✓	✓
- วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน	✓	✓	✓	✓
- การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ไขปัญหา	✓	✓	-	-
- การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน	✓	✓	✓	✓
- การมีส่วนร่วม	✓	✓	-	-
- กระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	✓	✓	✓	✓
- ภาวะผู้นำที่เหมาะสม	✓	✓	✓	-
- การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	✓	✓	✓	-
- การพัฒนาตนเอง	✓	✓	-	-
- ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม	✓	✓	✓	-
- การสื่อสารที่ดี	✓	✓	✓	-
- ความไม่เห็นด้วยในทางบวก	✓	-	-	-

จากองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมดังกล่าว ผู้วิจัยเลือกใช้อองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมของ Parker เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะขององค์กรกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมไฮเทค ที่ทำการศึกษาในครั้งนี้ ซึ่งเป็นองค์กรเอกชน โดยแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้ การกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน การมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ การสื่อสารกันอย่างเปิดเผย การกระจายความเป็นผู้นำ และการตัดสินใจร่วมกัน

2.1.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงาน

คุณภาพชีวิตในการทำงาน ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า “คุณภาพชีวิตในการทำงาน” แตกต่างกันไป โดยผู้วิจัยได้รวบรวมความหมายไว้ดังนี้

Werther and Davis (1992) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง การมีภารกิจบังคับบัญชาที่ดี มีสภาพการทำงานที่ดี มีสวัสดิการต่าง ๆ มีรายได้ที่ดี มีงานที่น่าสนใจ งานท้าทาย และได้รับรางวัลจากงานนั้น

Robbins (1991) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง กระบวนการที่องค์กรได้ทำการตอบสนองต่อความต้องการของพนักงาน จากการพัฒนาเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่จะเอื้อให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในสิ่งที่มีผลกระทบต่อการทำงานของพนักงาน

ชาอุชัย อาจินสมจาร (2550) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน หมายถึง คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างคนงานกับสิ่งแวดล้อมของการทำงานทั้งหมด พร้อมทั้งมิติทางด้านมนุษย์ ที่เพิ่มเข้าไปเสริมมิติทางด้านเทคนิคและเศรษฐกิจ

ดิน ปรัชญาพฤทธิ์ (2550) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน หมายถึง ชีวิตการทำงานที่มีศักดิ์ศรีเหมาะสมกับเกียรติภูมิ และคุณค่าของความเป็นมนุษย์ของพนักงาน คือการทำงานที่ไม่ถูกเอารัดเอาเปรียบ และสามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปในแต่ละยุคสมัย

ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์ (2551) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง การประเมินสถานะในลักษณะต่าง ๆ ของงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการสร้างสมดุลระหว่างงานและชีวิตของบุคคล

จากความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงานข้างต้น สรุปว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจของพนักงานที่แตกต่างกันไปตามการรับรู้ของแต่ละบุคคล ที่เอื้อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ได้มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงานไว้หลายท่าน แตกต่างกันไป ดังนี้

Huse and Cummings (1985) กล่าวถึงองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงานไว้ 8 ด้านดังนี้

1. ผลตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ (Adequate and fair compensation) หมายถึง การได้รับผลตอบแทนและรายได้ที่เพียงพอสอดคล้องกับมาตรฐานผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าจะมีความเหมาะสมและเป็นธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับรายได้จากงานอื่น ๆ

2. สภาพการทำงานที่ปลอดภัย ไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ (Safe and healthy environment) หมายถึง การที่พนักงานได้ปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม สภาพที่ทำงานไม่เสี่ยงอันตราย และไม่เป็นผลเสียต่อสุขภาพ

3. การพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน (Development of human capacities) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสพัฒนาขีดความสามารถของตนจากงานที่ทำ พิจารณาจากลักษณะงานที่ปฏิบัติได้แก่ งานที่ใช้ทักษะ และความสามารถหลากหลาย งานที่มีลักษณะเฉพาะตัว งานที่ผู้ปฏิบัติมีความเป็นตัวของตัวเองในการทำงาน งานที่มีโอกาสรับทราบผลการปฏิบัติงาน และงานที่ได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญ

4. ความก้าวหน้า (Growth) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสที่จะก้าวหน้าในอาชีพ และตำแหน่งอย่างมั่นคง

5. สังคมสัมพันธ์ (Social integration) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน ที่ทำงานมีบรรยากาศของความเป็นมิตร มีความอบอุ่นเอื้ออาทร ปราศจากการแบ่งแยก เป็นหมู่เหล่า ผู้ปฏิบัติงานได้รับการยอมรับและมีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

6. ลักษณะการบริหารงาน (Constitutionalism) หมายถึง การมีความยุติธรรมในการบริหารงาน มีการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเหมาะสม ได้รับการเคารพในสิทธิและความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน บรรยากาศองค์กรมีความเสมอภาค และยุติธรรม

7. ภาวะอิสระจากงาน (Total life space) หมายถึง ภาวะที่บุคคลมีความสมดุลของช่วงเวลาการทำงานกับช่วงเวลาการดำเนินชีวิต โดยส่วนรวม มีช่วงเวลาได้คลายเครียดจากภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ

8. ความภาคภูมิใจในองค์กร (Organizational pride) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มีความภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีชื่อเสียง และรับรู้ว่าองค์กรอำนวยประโยชน์และมีความรับผิดชอบต่อสังคม

Bernardin and Russel (1998) เสนอองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงาน ประกอบด้วยปัจจัย

1. สภาพการทำงาน (ความปลอดภัย สุขภาพ สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ)

2. การจ่ายค่าจ้าง สวัสดิการ และผลตอบแทนอื่น ๆ ที่มีความเสมอภาค

3. การจ้างงานที่มั่นคง
4. การปฏิสัมพันธ์ทางสังคม
5. ความเชื่อมั่นในตนเอง
6. ประชาธิปไตย (การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ)
7. ความพึงพอใจของพนักงาน
8. รายได้ที่เพียงพอ
9. การมีส่วนร่วมของพนักงาน
10. การฝึกอบรมให้พนักงานทุกระดับ
11. การสนับสนุนการพัฒนาทักษะหลาย ๆ ด้าน
12. การให้สหภาพมีส่วนร่วมในเรื่องที่มีความเกี่ยวข้อง

Cumming and Worley (1997) (อ้างถึง ฉัทพล โดบารมีกุล, 2555) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงานว่าประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ 8 ด้าน ดังนี้

1. ค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม
2. สภาพแวดล้อมที่ถูกต้องสุขลักษณะและปลอดภัย
3. การพัฒนาศักยภาพของบุคคล
4. ความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน
5. การบูรณาการทางสังคม
6. ประชาธิปไตยในการทำงาน
7. ช่วงเวลาของชีวิตโดยรวม
8. การเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสังคม

Richard E. Walton (1973) กล่าวถึง องค์ประกอบ 8 ประการ ที่บ่งชี้ถึงคุณภาพชีวิตการทำงาน ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละด้านดังต่อไปนี้

1. ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ (Adequate and fair compensation) คือ ค่าตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานเหมาะสมกับปริมาณงานที่ทำอยู่ และเงินเดือนที่ได้รับเพียงพอที่จะดำรงชีวิตตามมาตรฐานสังคมทั่วไป รวมถึงความพอใจในอัตราเงินเดือนและผลตอบแทนต่าง ๆ ที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับตำแหน่งตนเองกับตำแหน่งอื่นที่มีลักษณะคล้ายกัน หรือเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่น หรือการมีสวัสดิการต่าง ๆ ที่เหมาะสมและเป็นธรรม ตามที่คาดหวังไว้ ดังนั้น เกณฑ์ในการตัดสินใจเกี่ยวกับค่าตอบแทนที่บ่งบอกว่าคุณภาพชีวิตการทำงานนั้นจะพิจารณาในเรื่อง

- 1.1 ความเพียงพอที่จะดำรงชีวิตตามมาตรฐานของสังคม

- 1.2 ความยุติธรรมซึ่งประเมินจากความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนกับลักษณะงานพิจารณาได้จากงานของตน กับงานอื่น ๆ ที่มีลักษณะคล้าย ๆ กัน

2. สภาพการทำงานที่ปลอดภัย (Safe and healthy working conditions) ผู้ปฏิบัติงานควรอยู่ในสภาพแวดล้อมทางด้านร่างกายและสิ่งแวดล้อมของการทำงานที่ป้องกันอุบัติเหตุ มีระบบป้องกันและรักษาความปลอดภัยต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและเพียงพอ มีมาตรการหรือกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ชัดเจนในการจัดสภาพการทำงานให้ปลอดภัย มีการปรับปรุงสถานที่ทำงาน เพื่อความปลอดภัย มีการบำรุงรักษาซ่อมแซม วัสดุอุปกรณ์ให้อยู่ในสภาพที่ดีพร้อมต่อการใช้งาน ทั้งนี้รวมถึงสภาพการทำงานและสภาพแวดล้อม ช่วยให้ผู้คลในองค์กรรู้สึกสะดวกสบายและไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ

3. โอกาสพัฒนาศักยภาพและความสามารถ (Development of Human Capacity) คือ องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานได้รับการพัฒนาทักษะ การได้เรียนรู้เทคนิคการทำงานใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีความรู้สึว่าตนเองมีคุณค่าและความรู้สึกทำทหายในการทำงาน การพัฒนาศักยภาพของบุคคลนี้ เป็นการพัฒนาทักษะ ความรู้ที่จะทำให้งานมีคุณภาพ ซึ่งพิจารณาจากเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1.1 ความมีอิสระหรือการเป็นตัวของตัวเอง หมายถึง ความมากน้อยที่ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระและมีความสามารถควบคุมงานด้วยตนเอง เมื่อบุคคลได้ทำงานที่เป็นอิสระมากเท่าไรก็จะได้รับรู้ข้อมูลย้อนกลับที่ททำทหายให้คิดและพัฒนาางานของตนเองให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้รู้สึกว่างานนั้นมีความทำทหาย

1.2 ทักษะที่ซับซ้อน เป็นการพิจารณาจากความมากน้อยของงานที่ผู้ปฏิบัติได้ใช้ความรู้และทักษะที่มากขึ้นกว่าที่จะเป็นปฏิบัติด้วยทักษะคงเดิม ซึ่งเป็นการขยายความสามารถในการทำงานให้เพิ่มขึ้น

1.3 ความรู้และความเป็นจริงที่เด่นชัด คือ บุคคลได้รับการพัฒนาให้รู้จักหาความรู้เกี่ยวกับกระบวนการทำงานและแนวทางต่าง ๆ มิใช่ปฏิบัติได้เพียงบางส่วนของงาน ซึ่งผลของการปฏิบัติงานจะได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ ทักษะที่จะทำงานให้ได้ทุกขั้นตอน ทำให้ผลงานถูกต้องและเป็นที่ยอมรับ

1.4 ภารกิจทั้งหมดของงาน เป็นการพิจารณาสมรรถภาพของบุคคลที่เกี่ยวกับการทำงาน ผู้ปฏิบัติจะได้รับการพัฒนาให้มีความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำให้ควรปฏิบัติด้วยตนเองได้ในทุกขั้นตอน มิใช่ปฏิบัติได้เพียงบางส่วนของงาน

1.5 การวางแผน คือ บุคคลที่มีสมรรถภาพและมีการวางแผนที่ดีในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ซึ่งก่อให้เกิดการพัฒนาางานที่ดีขึ้น

4. ความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน (Growth and Security) คือ งานที่ผู้ปฏิบัติได้รับมอบหมาย จะมีผลต่อการคงไว้และขยายความสามารถ การมีโอกาสได้รับการพิจารณาให้เลื่อนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น มีความมั่นคงในอาชีพตลอดจนเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานและสมาชิกในครอบครัว ความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงานนี้ เป็นการพิจารณาในเรื่องความ

มากขึ้นของความคาดหวังของบุคคล ในโอกาสความก้าวหน้าและเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานให้สูงขึ้น มีเกณฑ์ในการพิจารณา คือ

- 4.1 มีการทำงานที่พัฒนา หมายถึง ได้รับมอบหมายงานและรับผิดชอบมากขึ้น
- 4.2 มีแนวทางความก้าวหน้า หมายถึง มีความคาดหวังที่จะรับการพัฒนาความรู้ทักษะเพื่องานในหน้าที่ที่สูงขึ้น
- 4.3 โอกาสความสำเร็จ เป็นความมากขึ้นของโอกาสที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จในองค์กร หรือในสายงานอาชีพอันเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานสมาชิกครอบครัวหรือผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ
- 4.4 ความมั่นคง หมายถึง มีความมั่นคงของการว่าจ้าง และรายได้ที่ควรได้รับโอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล เป็นการให้ความสำคัญในการศึกษาอบรม และพัฒนาการทำงานและอาชีพของบุคคล ซึ่งทำให้บุคคลสามารถทำหน้าที่โดยใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่ มีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นผลให้บุคคลประสบความสำเร็จในชีวิต

5. การบูรณาการทางสังคม หรือสัมพันธ์ภาพในองค์กร (Social Interaction) คือ การได้รับการยอมรับและให้เกียรติจากเพื่อนร่วมงาน บุคคลในองค์กรมีความรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของสังคม องค์กรมีการยอมรับและร่วมมือกันทำงาน มีการเคารพในสิทธิส่วนบุคคลซึ่งกันและกัน การบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน เป็นการที่ผู้ปฏิบัติงานได้มีความรู้ว่าคุณประสบความสำเร็จและเห็นว่าตนเองมีคุณค่า มีการยอมรับและร่วมมือกันทำงานด้วยดี ซึ่งเกี่ยวข้องกับสังคมขององค์กร เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร มีผลต่อบรรยากาศขององค์กร โดยพิจารณาได้จาก

- 5.1 ความเป็นอิสระจากอคติ เป็นการพิจารณาการทำงานร่วมกัน โดยคำนึงถึงทักษะ ความสามารถ ศักยภาพของบุคคล และเปิดโอกาสให้ทุกคนในการเสนอความคิดเห็น และไม่คำนึงถึงพวกพ้อง มากกว่าประโยชน์ขององค์กร
- 5.2 ไม่มีการแบ่งชั้นวรรณะในองค์กรหรือทีมงาน
- 5.3 การเปลี่ยนแปลงในการทำงานร่วมกัน คือ ควรมีความรู้สึกว่าคุณทุกคนมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีกว่าเดิมได้
- 5.4 การสนับสนุนในกลุ่ม คือ มีลักษณะการทำงานช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และมีความเข้าใจในลักษณะของบุคคลให้การสนับสนุนเมื่อเห็นว่าเหมาะสม ถูกต้อง ตามหลักการของงานที่ทำและให้กำลังใจซึ่งกันและกัน
- 5.5 มีความรู้สึกว่าการทำงานร่วมกันที่ดีในองค์กรมีความสำคัญ
- 5.6 มีการติดต่อสื่อสารในลักษณะเปิดเผย คือ สมาชิกในองค์กร หรือบุคคลที่ทำงานควรแสดงความรู้สึกของตนเองอย่างแท้จริง และจริงใจต่อกัน

6. ธรรมนูญในองค์กร (Constitutionalism) คือ การทำงานที่มีกฎระเบียบข้อบังคับในการทำงาน ซึ่งจะส่งเสริมให้เกิดการเคารพสิทธิ และหน้าที่ส่วนบุคคล มีความเสมอภาคในเรื่อง

ต่าง ๆ ของงานตามความเหมาะสม เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาให้เกียรติและเคารพในสิทธิ และหน้าที่ส่วนบุคคล ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ธรรมเนียมในการทำงาน คือ ผู้ปฏิบัติงานมีลักษณะเช่นไร และเขาสามารถปกป้องสิทธิของตนได้หรือไม่ Holley and Kenneth (1983) ได้อธิบายได้ว่า

1.1 ความเฉพาะของตน เป็นการปกป้องข้อมูลเฉพาะตน ในลักษณะการปฏิบัติงาน ผู้บริหารอาจต้องการข้อมูลต่าง ๆ เพื่อการดำเนินงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานจะต้องให้ข้อมูลเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ซึ่งมีสิทธิที่จะไม่ให้ข้อมูลอื่น ๆ ที่เป็นเฉพาะส่วนตนที่ไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

1.2 การมีอิสระในการพูด คือ การมีสิทธิที่จะพูดถึงการปฏิบัติงาน นโยบายเศรษฐกิจ หรือสังคมขององค์กรต่อผู้บริหาร โดยปราศจากความกลัวว่าจะมีผลต่อการพิจารณาความดีความชอบ

1.3 การมีความเสมอภาค เป็นการพิจารณาถึงความถูกต้องในการรักษาความเสมอภาค

1.4 ให้ความเคารพต่อความเป็นมนุษย์ของผู้ร่วมงาน

7. ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตด้านอื่น ๆ (Total life space) คือ การจัดแบ่งเวลาที่เหมาะสมสำหรับตนเอง งาน ครอบครัว และอื่น ๆ ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกพอใจในขณะที่ปฏิบัติงานสาเหตุความขัดแย้งหรือความไม่สมดุลระหว่างงานกับชีวิตนั้นมีหลายประเภท เช่น

7.1 ความขัดแย้งในเรื่องเวลา

7.2 ความขัดแย้งในเรื่องความเครียดเกิดจากความเครียดที่เกิดจากงานและไม่ใช่งาน

7.3 ความขัดแย้งทางพฤติกรรม เกิดจากลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ งานที่ต้องแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างไปจากบุคลิกภาพ อุปนิสัยใจคอของตน หรือการขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ในงานที่ทำ

การเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสังคม (Social Relevance) คือ กิจกรรมการทำงานที่ดำเนินในลักษณะที่ได้รับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งก่อให้เกิดการเพิ่มคุณค่าความสำคัญต่องานของพนักงาน เช่น ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่ได้ทำงานในมหาวิทยาลัยแห่งนี้ และความรู้สึกในกลุ่มปฏิบัติงานที่รับรู้ว่าองค์กรของตนได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมเกี่ยวกับผลผลิต การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และอื่นๆ เมื่อบุคคลรู้สึกว่างานที่ตนปฏิบัติมีคุณค่า ก็จะเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ นอกจากนี้การทำงานก็ต้องสอดคล้องกับค่านิยมของสังคม ผู้ปฏิบัติงานก็จะได้รับการยอมรับนับถือจากสังคมในที่สุด

ตารางที่ 2.2 แสดงสรุปคุณภาพชีวิตในการทำงาน ดังนี้

คุณภาพชีวิตในการทำงาน	นักวิชาการ			
	Huse & Cumming	Bernardin & Russel	Cumming & Worley	Richard E. Walton
- ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ	✓	✓	✓	✓
- สภาพการทำงานที่ปลอดภัย	✓	✓	✓	✓
- โอกาสพัฒนาศักยภาพและความสามารถ	✓	✓	✓	✓
- ความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน	✓	✓	✓	✓
- การบูรณาการทางสังคมหรือสัมพันธ์ภายในองค์กร	✓	✓	✓	✓
- ธรรมเนียมในองค์กร	✓	✓	✓	✓
- ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตด้านอื่น ๆ	✓	✓	✓	✓
- การเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสังคม	✓	✓	✓	✓
- ความพึงพอใจของพนักงาน	-	✓	-	-
- รายได้เพียงพอ	-	✓	-	-
- การฝึกอบรมให้พนักงานทุกระดับ	-	✓	-	-
- การให้สหภาพมีส่วนร่วมในเรื่องที่มีความเกี่ยวข้อง	-	✓	-	-

จากองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงานดังกล่าว ผู้วิจัยเลือกใช้ องค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงานของ Richard E. Walton เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะขององค์กรกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมไฮเทค ที่ทำการศึกษาในครั้งนี้ ซึ่งเป็นองค์กรในธุรกิจเอกชน โดยแบ่งออกเป็น 8 ด้าน ดังนี้ ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ สภาพการทำงานที่ปลอดภัย โอกาสพัฒนาศักยภาพและความสามารถ ความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน การบูรณาการทางสังคมหรือสัมพันธ์ภายในองค์กร ธรรมเนียมในองค์กร ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตด้านอื่นๆ และการเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสังคม

2.1.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ต่อองค์กร

ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational commitment) ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า “ความผูกพันต่อองค์กร” แตกต่างกันไป โดยผู้วิจัยได้รวบรวมความหมายไว้ดังนี้

Sheldon (1971) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กรหมายถึง ทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเชื่อมโยงระหว่างบุคคลกับองค์กรเป็นการประเมินองค์กรในด้านบวกและมีการใช้ความพยายามในการทำงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร

Buchanan (1974) ได้ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กร คือ ความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน ความผูกพันที่มีต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และการปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

Porter และคณะ (1974) ได้ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเกี่ยวข้องกับการแสดงออกของแต่ละบุคคลอย่างมั่นคงและการมีส่วนร่วมในองค์กร

Steers (1977) ได้ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความเต็มใจ เสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อองค์กร และปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกองค์กรนั้นตลอดไป

Mowday และคณะ (1979) ได้ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน คือ การแสดงออกที่มากกว่าความจงรักภักดี (Royalty) เป็นความสัมพันธ์ที่แน่นอนและผลักดันให้บุคคลเต็มใจที่จะอุทิศตนเองเพื่อการสร้างสรรค้ำให้องค์กรอยู่ในสภาพที่ดีขึ้น

Greenberg (2004) ได้ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเป็นระดับความผูกพันและระดับการเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับพนักงานที่ทำประโยชน์ให้แก่องค์กรและเป็นสิ่งที่มีคุณค่า โดยกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานนั้นต้องเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง

Fleming and Asplund (2007) ได้ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความสามารถของพนักงานที่ทำให้ความคิด จิตใจ จิตวิญญาณ ของพนักงานใส่ไปในความปรารถนาภายในและมีความกระตือรือร้นในความสำเร็จ

Macey and Scheider (2008) ได้ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การรับรู้ถึงเงื่อนไขของงานและเงื่อนไขขององค์กรนั้นจะเป็นสิ่งที่ส่งเสริมพฤติกรรมที่ดีของพนักงานต่อองค์กร

Leigh Rivenbrak (2010) ได้ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ลักษณะของพนักงานที่เชื่อมโยงกับองค์กรกับงานที่พนักงานทำทุกวัน และพนักงานมีความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรตลอดไป

สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ทศนคติ หรือความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์กรในทางบวก เช่น การยอมรับเป้าหมาย ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กรมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร ทราบถึงเป้าหมายที่แท้จริงขององค์กร และยินดีเสียสละ มุ่งมั่นร่วมมือกันที่จะปฏิบัติหน้าที่และทุ่มเทความรู้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร (Organization Commitment) เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรที่จะทำให้งานขององค์กรบรรลุเป้าหมายได้ เนื่องจากผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำหรือไม่มี ซึ่งผลดีก็จะตกอยู่กับองค์กรและผู้ปฏิบัติงานเองซึ่งการที่จะเกิดความผูกพันได้ก็ต่อเมื่อจุดมุ่งหมายของสมาชิกได้รับการตอบสนองจากองค์กรสิ่งเหล่านี้เป็นคุณสมบัติอันพึงปรารถนาของทุกองค์กร ถ้าพนักงานในองค์กรมีความผูกพันต่อองค์กรแล้วก็จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างมาก จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารองค์กรที่จะพยายามสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร เพื่อให้สมาชิกในองค์กรอยู่อย่างมีคุณค่า เกิดความผูกพันต่อองค์กร ได้มีนักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรไว้ ดังนี้

Buchanan (1974) ให้ความเห็นว่า ความผูกพันเป็นทัศนคติที่สำคัญยิ่งสำหรับองค์กร ไม่ว่าจะเป็้องค์กรแบบไหน เพราะความผูกพันเป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการของมนุษย์กับจุดหมายขององค์กร ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร และเป็นผู้มีส่วนเสริมสร้างสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีขององค์กร ช่วยลดการควบคุมจากภายนอก ซึ่งเป็นผลมาจากการที่สมาชิกมีความรักและความผูกพันต่อองค์กรของตน ดังนั้น โดยสรุปแล้วความผูกพันต่อองค์กรนั้นเป็นเงื่อนไขล่วงหน้าสำหรับองค์กรทางสังคมที่จะประสบผลสำเร็จ

เขายังได้กล่าวเพิ่มเติมว่า ความผูกพันของผู้จัดการต่อองค์กรเป็นส่วนสำคัญต่อความอยู่รอดและความมีประสิทธิภาพขององค์กร เพราะความรับผิดชอบในการรักษาองค์กรให้คงอยู่ในสถานะที่ดีนั้น มีความจำเป็นต่อการดำเนินงาน การบริหารที่มีประสิทธิผลถูกมองว่ามีความเกี่ยวข้องกับความรู้สึกรับผิดชอบและการอุทิศตน เพื่อเกื้อกูลให้องค์กรอยู่ในสภาพที่สามารถปฏิบัติงานต่อไป

Porter and Streers (1977) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นขั้นตอนหนึ่งในสามของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กรในกระบวนการเกี่ยวกับองค์กร (Organizational attachment) ได้แก่

1. การเข้าเป็นสมาชิกขององค์กร (Organizational entry) เป็นขั้นตอนแรกที่บุคคลเลือกเข้ามาเป็นสมาชิกในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง เรียกว่า ขั้นที่หนึ่ง (First stage)
2. การมีความผูกพันต่อองค์กร (Organizational commitment) เป็นขั้นตอนที่บุคคลตัดสินใจที่จะมีความผูกพันที่ลึกซึ้งกับองค์กร โดยความผูกพันต่อองค์กรจะเน้นที่ขอบเขตของความรู้สึกของ

บุคคลที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับเป้าหมายขององค์กร ค่านิยมในการเป็นสมาชิกในองค์กรและความตั้งใจที่จะทำงานหนักเพื่อความสำเร็จโดยรวมของเป้าหมายขององค์กร ซึ่งในความรู้สึกเช่นนี้ทำให้ความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างไปจากความเกี่ยวข้องกับองค์กร หรือความเป็นสมาชิกขององค์กร โดย Steer and Porter พบว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงจะมีการขาดงานและการลาออกจากงานในระดับต่ำ มีความโน้มเอียงที่จะมีส่วนร่วมกับองค์กร และพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ จะนำมาซึ่งผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำ และมีความโน้มเอียงที่จะถอยห่างองค์กร จะมีการขาดงานและการลาออกจากงานสูง

3. การขาดงานและการลาออกจากงานของพนักงาน (Absenteeism and turn over) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการเกี่ยวกับองค์กร (Organizational attachment process)

Mowday และคณะ (1982) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นแรงผลักดันผู้ปฏิบัติงานในองค์กรให้ทำได้ดีกว่าผู้ที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร อันเนื่องมาจากการที่สมาชิกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กรด้วย

Greenberg (2004) ได้ศึกษาพบว่า พนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กรนั้นสามารถทำให้เกิดผลที่ตามมา ดังนี้

1. อัตราการลาออกจากงานสูง (Higher employee turnover) พนักงานที่ออกไปนั้นได้เอาความรู้และประสบการณ์ที่สะสมออกไปสู่สถานที่ทำงานใหม่ด้วย

2. ผลการปฏิบัติงานที่ลดลง (Diminished performance) สมรรถนะขององค์กรนั้นลดลงจนกระทั่งพนักงานที่ใหม่จะได้รับการฝึกอบรม

3. การสูญเสียค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม (Lost training dollars) เวลาและเงินที่ลงทุนไปกับการฝึกอบรมและโปรแกรมพัฒนาสำหรับพนักงานจากไปเป็นสิ่งที่สูญเปล่า

4. ขวัญกำลังใจลดลง (Lower Morale) พนักงานที่ยังอยู่กับองค์กรนั้นอาจจะต้องรับภาระหน้าที่ที่มากเกินไปสำหรับภาระหน้าที่ใหม่ที่เพิ่มขึ้น โดยไม่มีการแก้ไข ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการเกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งสำคัญต่อความคงอยู่ขององค์กรและสามารถนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรเนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรเป็นแรงผลักดันให้พนักงานปฏิบัติงานเต็มที่และทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจ ด้วยความรู้สึกที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร อันจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

Steers (1977) ให้ทรรศนะไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงตนเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร มีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกองค์กรคนอื่น ๆ และเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อปฏิบัติการกิจขององค์กรความรู้สึกนี้จะต่างจากความผูกพันต่อองค์กร อันเนื่องมาจากการเป็นสมาชิกขององค์กรโดยปกติตรงที่พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้บรรลุ

เป้าหมายขององค์กร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ความผูกพันต่อองค์กรจะประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการคือ

1. ความเชื่ออย่างแรงกล้า และการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อองค์กร
3. ความปรารถนาอย่างยิ่งที่จะรักษาไว้ ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพในองค์กร นอกจากนี้ยังได้ศึกษาปัจจัยเบื้องต้นของความผูกพันต่อองค์กรใน 3 องค์ประกอบ คือ

3.1 ลักษณะส่วนบุคคล

3.2 ลักษณะของงาน

3.3 ลักษณะของประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ ทักษะที่มีต่อกลุ่มการพึ่งพาที่ได้จากองค์กร ความสำคัญของบุคคล และ Steers ได้ศึกษาต่อไปถึงผลที่ตามมา (Outcome) ของการมีความผูกพัน พบว่า หากบุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีความตั้งใจในการลาออกน้อยลงและจะมีความทุ่มเทให้กับงาน (Effort on the job) มากขึ้น

Porter และคณะ (1974) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นลักษณะความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อองค์กรซึ่งบ่งชี้ในรูป

1. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเป็นสมาชิกองค์กรนั้นต่อไป
2. ความเต็มใจที่จะใช้พลังอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร
3. มีความเชื่ออย่างแน่อนอนและมีการยอมรับค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร

Mowday และคณะ (1979) ได้กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กรด้านเจตคติว่ามีลักษณะ 3 ประการ คือ

1. มีความเชื่ออย่างแรงกล้าในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมนั้น เป็นเจตคติทางบวกที่บุคคลมีต่อองค์กร คือ มีความเชื่อว่าองค์กรนี้เป็นองค์กรที่ดีที่สุดที่จะทำงานด้วย มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร มีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกคนอื่น ๆ ขององค์กร และมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร

2. มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร โดยบุคคลจะอุทิศกำลังกาย กำลังใจ เพื่อปฏิบัติภารกิจขององค์กรอย่างเต็มที่ในฐานะตัวแทนขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

3. มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์กร คือบุคคลมีความจงรักภักดีต่อองค์กร

Allen & Meyer (1990) ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรโดยพิจารณาว่าความผูกพันต่อองค์กรนั้นแสดงออกมาใน 3 ลักษณะ ได้แก่

1. ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective) หมายถึง ความปรารถนาอย่างแรงกล้าของพนักงานที่จะทำงานเพื่อองค์กรอย่างต่อเนื่อง เป็นความแข็งแกร่งของความสัมพันธ์ทางจิตใจที่บุคคลรู้สึก

เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความรู้สึกว่าเป็นเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานของตนเองมีความสอดคล้องกับองค์กร ทำให้บุคคลยอมรับเป้าหมายขององค์กร มีเจตคติที่ดีต่อองค์กรมีความต้องการที่จะรักษาการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไว้ เพื่อที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

2. ความผูกพันทางด้านการคงอยู่หรือความผูกพันต่อเนื่อง (Continuance) หมายถึง การที่พนักงานมีแนวโน้มที่จะทำงานในองค์กรอย่างต่อเนื่อง มองความผูกพันในรูปของพฤติกรรมที่พนักงานปฏิบัติต่อองค์กร มีความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงานไม่เปลี่ยนแปลงโยกย้ายที่ทำงานการที่พนักงานเป็นสมาชิกขององค์กรยั่งยืนานเท่าไรเท่ากับพนักงานนั้นลงทุนกับองค์กรมากขึ้นความผูกพันจะเพิ่มขึ้นตามระยะเวลาในการลงทุนกับองค์กร ซึ่งหากพนักงานรับรู้ว่าตนเองยังได้กำไรและสิ่งที่ได้รับตอบแทนจากองค์กรมีความคุ้มค่าก็จะยังคงอยู่กับองค์กร แต่ถ้ารู้สึกว่าตนเองต้องลงทุนไปมากกว่าแต่ไม่คุ้มค่าก็จะตัดสินใจออกจากองค์กร

3. ความผูกพันเนื่องจากบรรทัดทางสังคม (Normative) เป็นความจงรักภักดีและตั้งใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์กร เป็นบรรทัดฐานภายในจิตใจของพนักงานที่ต้องการทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย เป็นข้อผูกมัดด้านจริยธรรมภายในของบุคคลที่มีต่อองค์กร คือพนักงานรู้สึกว่าเมื่อเข้าไปเป็นสมาชิกก็ต้องมีความผูกพันต่อองค์กร เป็นหน้าที่หรือความผูกพันที่สมาชิกต้องปฏิบัติต่อองค์กร จากผลการวิจัยที่ผ่านมาจะพบว่าคนที่พนักงาน มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีแนวโน้มว่าจะคงอยู่ทำงานกับองค์กรเป็นเวลานานเป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพขององค์กร เนื่องจากมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน ความไว้วางใจในระหว่างผู้ปฏิบัติงานและลักษณะผู้นำที่สร้างความน่าเชื่อถือและไว้วางใจ มีความสัมพันธ์กับการปรับตัวในการทำงานและการปรับตัวขององค์กร รวมทั้งมีผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงาน ได้แก่ ผลการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในงาน การขาดงาน การมาทำงานสาย และการลาออกจากงาน และความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวทำนายการลาออกได้ดีกว่าความพึงพอใจในงาน บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะตอบแทนองค์กรด้วยการแสดงพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร การให้ความช่วยเหลือองค์กรในด้านต่าง ๆ อย่างเต็มความรู้และความสามารถ นอกจากนี้ยังพบว่าบุคคลที่มีความยึดมั่นผูกพันด้านจิตใจสูง จะคงอยู่กับองค์กรเพราะเหตุผลว่าจำเป็นต้องอยู่และบุคคลที่มีความยึดมั่นต่อองค์กร ด้านบรรทัดฐานสูงจะคงอยู่กับองค์กรเพราะเหตุผลว่าควรอยู่ โดยการเชื่อมโยงความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ในเรื่องการศึกษาในด้านความผูกพันทางด้านจิตใจ (Affective)

ตารางที่ 2.3 แสดงสรุปความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

ความผูกพันต่อองค์กร	นักวิชาการ			
	Steers	Allen & Meyer	Porter	Mowday
- ความเชื่ออย่างแรงกล้า และการยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมองค์กร	✓	✓	✓	✓
- ความเต็มใจทุ่มเท	✓	✓	✓	✓
- ความปรารถนารักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร	✓	✓	✓	✓

จากองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรดังกล่าว ผู้วิจัยเลือกใช้อ้างอิงองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรของ Allen and Meyer เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะองค์กรของกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ในเขตนิคมอุตสาหกรรมไฮเทค ที่ทำการศึกษาในครั้งนี้ ซึ่งเป็นองค์กรในธุรกิจเอกชน โดยแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้ ความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันทางด้านการคงอยู่กับองค์กร และความผูกพันเนื่องจากบรรทัดฐาน

2.1.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

Zeleanick and Others (1958) ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้นจะดีหรือไม่ดี ผู้ปฏิบัติงานจะต้องได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งภายนอกและภายใน เพื่อให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

Herbert A. Simon (1960) ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานหมายถึง การพิจารณาถึงงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยให้ดูจากความสัมพันธ์ของปัจจัยนำเข้ากับผลผลิตที่ได้รับ ถ้าเป็นการบริหารราชการหรือองค์การรัฐก็ให้เพิ่มความพึงพอใจของผู้รับบริการ

Good (1972) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถที่จะทำให้เกิดความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย โดยการใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยก็สามารถทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้อย่างสมบูรณ์

Gisson and Others (2000) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง อัตราส่วนของผลผลิตต่อปัจจัย (Ratio of outputs to inputs) ในการวัดประสิทธิภาพจะวัดด้วยตัวประกอบด้วยกัน เช่น อัตราในการได้รับผลตอบแทน (Rate of return) ในเงินลงทุนหรือทรัพย์สินที่เป็นทุน ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลผลิต (Unit cost) อัตราการสูญเสียเปล่าสิ้นเปลืองการใช้ทรัพยากร อัตราส่วนของผลกำไรต่อค่าใช้จ่ายในการลงทุน

พนักงานที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน คือ บุคคลที่ตั้งใจปฏิบัติงานเต็มความสามารถ ใช้กลวิธีหรือเทคนิคการทำงานเพื่อสร้างผลงาน ผลงานที่ได้มีคุณภาพเป็นที่พอใจ สิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย พลังงาน และเวลาน้อย เป็นบุคคลที่มีความสุขและความพึงพอใจในการทำงาน มีความพอใจจะเพิ่มพูนคุณภาพและปริมาณของผลงาน คิดค้น ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้นต่อไป

Certo (2000) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง วิธีการจัดสรรทรัพยากร เพื่อให้สิ้นเปลืองน้อยที่สุด สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายโดยใช้ทรัพยากรต่ำสุด โดยเป็นการใช้ที่มีเป้าหมาย คือ ประสิทธิภาพหรือให้บรรลุจุดมุ่งหมายสูงสุด เรียกว่า “ทำสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้อง (Doing thing right)”

Stephen P. Robbins Mary Coulter (2005) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง อัตราส่วนของผลลัพธ์ที่ได้เปรียบเทียบกับสิ่งที่นำเข้าไปให้ประสบความสำเร็จ

Chuck Williams (2008) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การเปรียบเทียบทรัพยากรที่ใช้ไปกับผลที่ได้จากการปฏิบัติงานว่าดีขึ้นอย่างไร แค่ไหน ในขณะที่กำลังปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กรนั้น

ธงชัย สันติวงษ์ (2540) ได้เสนอแนวคิดการประเมินผลการทำงานของพนักงานแต่ละบุคคลได้เป็น 7 ด้าน ดังนี้

1. ปริมาณงาน (Quantity of Work) คือ การกำหนดปริมาณเป็นมาตรฐานในการมอบหมายงานให้พนักงานเป็นรายบุคคลปฏิบัติ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดปริมาณงานที่ประสบผลสำเร็จตลอดเวลาที่แน่นอนได้ อาจวัดผลจากความตรงเวลา ความมีประสิทธิภาพ การตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบว่า พนักงานคนนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ได้มากน้อยเพียงไร

2. คุณภาพงาน (Quality of Work) คือ ความมีคุณภาพเกี่ยวกับผลงาน กล่าวคือมีความถูกต้อง ครบถ้วน ประณีต ตรงเวลา และผลงานที่สำเร็จเป็นที่น่าพึงพอใจจากผู้ที่เกี่ยวข้อง

3. ความรู้เกี่ยวกับงาน (Job Knowledge) คือ การที่ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับคู่มือวิธีการปฏิบัติงาน รวมถึงการนำทักษะ และเทคนิคต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในงานของตนเอง และงานที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี

4. คุณภาพเกี่ยวกับลักษณะส่วนตัว (Quality of Personal) คือ พฤติกรรมเกี่ยวกับบุคคลที่แสดงออกมาทางบุคลิกภาพในการแต่งกาย กิริยาท่าทาง การใช้วาจาที่เหมาะสม การให้ความช่วยเหลือสังคม และความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติงานทั้งต่อตนเอง เพื่อนร่วมงาน และองค์กร

5. ความร่วมมือกับผู้อื่น (Cooperativeness) คือ การที่ผู้ปฏิบัติมีความสามารถและเต็มใจทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความสนิทสนมกับเพื่อนร่วมงาน มีความสามัคคีทั้งกับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อการมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน

6. มีความน่าไว้วางใจ (Dependability) คือ การที่ผู้ปฏิบัติงานมีความน่าไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา มีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ ละเอียดถี่ถ้วน มีความแม่นยำ ไว้วางใจได้ ในเรื่องของเวลา และเรื่องอื่นๆ

7. มีความคิดริเริ่ม (Creativity) คือ การที่ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้น ในการใฝ่หาความรู้ทั้งในงานที่ปฏิบัติอยู่และงานอื่นที่เกี่ยวข้อง กล้าที่จะเริ่มต้นในงานนั้นด้วยตนเอง และไม่กลัวที่จะดำเนินการด้วยตนเองคนเดียว แก้ไขปัญหาด้วยเหตุและผล

Harrington Emerson (1931) ได้กล่าวถึงหลักการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพในหนังสือ “The Twelve Principles of Efficiency” ซึ่งได้รับการยกย่อง กล่าวถึงกันมากในหลัก 12 ประการ ของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีสาระสำคัญดังนี้

1. ทำความเข้าใจและกำหนดแนวคิดในการปฏิบัติงานให้กระจ่าง
2. ใช้หลักสามัญในการพิจารณาความน่าจะเป็นไปได้ของงาน
3. คำปรึกษาแนะนำต้องสมบูรณ์และถูกต้อง
4. ต้องรักษาด้วยความยุติธรรม
5. ปฏิบัติด้วยความยุติธรรม
6. การปฏิบัติงานต้องเชื่อถือได้ มีความลับพลัน มีสมรรถภาพ และมีการลงทะเบียน (Record) เป็นหลักฐาน
7. งานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึง
8. งานสำเร็จทันเวลา
9. ผลงานได้มาตรฐาน
10. การดำเนินงานสามารถยึดเป็นมาตรฐานได้
11. กำหนดมาตรฐานที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการฝึกสอนได้
12. ให้บำเหน็จรางวัลแก่งานที่ดี

Petersen and Plowman (1989) ได้กล่าวถึง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. คุณภาพของงาน (Quality) หมายถึง งานจะต้องมีคุณภาพสูง มีความพึงพอใจผลของการปฏิบัติงานมีความถูกต้อง ได้มาตรฐาน และรวดเร็ว นอกจากนี้ยังมีผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพควรก่อเกิดประโยชน์ต่อองค์กร

2. ปริมาณงาน (Quantity) หมายถึง ผลงานที่เกิดขึ้นต้องเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน โดยผลงานที่ปฏิบัติได้มีปริมาณงานที่เหมาะสมตามที่กำหนดในแผนงานหรือตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้และควรมีการวางแผน บริหารเวลา เพื่อให้ได้ปริมาณงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. เวลา (Time) หมายถึง เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานนั้น จะต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องเหมาะสมกับงาน

4. ค่าใช้จ่าย (Cost) หมายถึง ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานทั้งหมดจะต้องเหมาะสมกับงานและวิธีการ โดยลงทุนให้น้อยและได้ผลกำไรมากที่สุด การใช้ทรัพยากรด้านการเงิน คน วัสดุ เทคโนโลยี ที่มีอยู่อย่างประหยัดคุ้มค่า และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด

ตารางที่ 2.4 แสดงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ดังนี้

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	นักวิชาการ		
	Thongchai	Harrington Emerson	Petersen & Plowman
- ปริมาณงาน	✓	-	✓
- คุณภาพงาน	✓	✓	✓
- ความรู้เกี่ยวกับงาน	✓	✓	-
- คุณภาพเกี่ยวกับลักษณะส่วนตัว	✓	✓	-
- ความร่วมมือกับผู้อื่น	✓	✓	-
- ความน่าไว้วางใจ	✓	-	-
- ความคิดริเริ่ม	✓	✓	-
- เวลา	✓	-	✓
- ค่าใช้จ่าย	✓	-	✓

จากการศึกษาองค์ประกอบของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมีความแตกต่างกันบ้าง แต่เป็นสิ่งที่อยู่ในทุกองค์กร โดยขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะขององค์กรนั้นๆ ผู้วิจัยเลือกใช้อองค์ประกอบประสิทธิภาพในการทำงานของ Petersen and Plowman เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะองค์กรของกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมไฮเทค ที่ทำการวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งเป็นองค์กรเอกชน โดยแบ่งเป็น 4 ด้าน คือ ด้านคุณภาพของงาน ด้านปริมาณงาน ด้านเวลา และด้านค่าใช้จ่าย

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม คุณภาพชีวิตในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา พนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมไฮเทค พบว่ามีงานวิจัยที่ได้ศึกษาไว้ ดังนี้

2.2.1 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม

กรคนก บุญชูจารี (2552) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์การศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 155 คน และสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องจำนวน 15 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า 1) พัฒนกรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์การศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี มีการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์การศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี ได้แก่ การคิดเชิงบวก การรวมทีม การจัดการความรู้ สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน ความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน โครงสร้างของทีม และการกำหนดภารกิจของหน่วยงานและกลยุทธ์ในการบริหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์การศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี ที่ได้จากการสัมภาษณ์ ได้แก่ การกำหนดภารกิจของหน่วยงานและกลยุทธ์ในการบริหารงาน สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน การรวมทีม วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ และการคิดเชิงบวก

ลลิตา ศรีสัมพันธ์ (2553) ได้ศึกษาปัจจัยทางด้านการบริหารงานที่มีผลต่อการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ กรณีศึกษาอาจารย์คณะบริหารธุรกิจ วิทยาลัยราชพฤกษ์ พบว่า ระดับความคิดเห็นของคณาจารย์คณะบริหารธุรกิจต่อปัจจัยทางด้านการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน สถานภาพสมรส รายได้ต่อเดือน และระดับตำแหน่งงาน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยการบริหารงาน และการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ ไม่แตกต่างกันในทุกด้าน และปัจจัยทางการบริหารงาน และการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำในทุกด้าน

สัมพันธ์ สีมุ่ย (2553) ได้ศึกษาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอโนนไทย จังหวัดนครราชสีมา การวิจัยดำเนินการโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามตามตัวชี้วัดลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานส่วนใหญ่ พบว่าด้านการตัดสินใจร่วมกัน มีประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ มีประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากเป็นอันดับที่สอง ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย มีประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากเป็นอันดับที่สาม ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ มีประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากเป็นอันดับที่สี่ ด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน มีประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับปานกลางเป็นอันดับสุดท้าย เมื่อพิจารณาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมทั้ง 5 ด้าน สรุปว่ามีระดับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมโดยรวมอยู่ในระดับมาก

ศิริรัตน์ ไชยสมบัติ (2556) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมกับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเข้เขต 2 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและพนักงานทางการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมกับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเข้เขต 2 กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารและครู จำนวน 425 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1.การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและพนักงานทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเข้เขต 2 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีเป้าหมายเดียวกัน รองลงมาคือการยอมรับนับถือ และด้านที่มีค่าน้อยที่สุดคือการมีปฏิสัมพันธ์ 2.ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเข้เขต 2 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ ด้านพฤติกรรม ด้านทัศนคติ และด้านบรรทัดฐาน 3.ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมกับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเข้เขต 2 มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ฐิติมา พูลเพชร และประสพชัย พสุนนท์ (2558) ได้ศึกษาระดับภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีมที่พยากรณ์ความสำเร็จในงานของพนักงานในโรงงาน อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องพิมพ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมชิ้นส่วนเครื่องพิมพ์ จำนวน 225 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และการทำงานเป็นทีมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำด้านการทำทนายกระบวนการ และด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการเกิดวิสัยทัศน์ร่วม การทำงานเป็นทีมด้านการกำหนดความสำเร็จในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 3) ภาวะผู้นำด้านการทำทนายกระบวนการสร้างแรงบันดาลใจในการเกิดวิสัยทัศน์ร่วม และการทำงานเป็นทีมด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายในของทีมงาน ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย และด้านการตัดสินใจร่วมกัน สามารถร่วมกันพยากรณ์ความสำเร็จในงานร่วมได้ร้อยละ 83.5 โดยมีตัวแปรการทำงานเป็นทีมด้านการตัดสินใจร่วมกันเป็นตัวแปรที่มีประสิทธิภาพในการทำนายเป็นอันดับแรกสูงสุด

ถ้ำเทียน เผ่าอาจ (2559) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนขยายโอกาส อำเภอเมืองตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยข้าราชการครูเป็นผู้บริหารจำนวน 10 คน ครูผู้สอน 93 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัย พบว่า 1)ข้าราชการครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนขยายโอกาส อำเภอเมืองตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การมีเป้าหมายเดียวกัน การมีปฏิสัมพันธ์ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การมีส่วนร่วม การยอมรับนับถือ และการสื่อสารอย่างเปิดเผย 2) ข้าราชการครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนขยายโอกาส อำเภอเมืองตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามเพศ ตำแหน่งหน้าที่ และขนาดโรงเรียน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2.2.2 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ลัดดาวัลย์ โภควินท์ และ วิรัชดาวัลย์ สุวรรณมณี (2553) ได้ศึกษาเปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีคุณภาพชีวิตการทำงานอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการบูรณาการทางสังคม หรือสัมพันธภาพในองค์กร มีความพอใจสูงสุด รองลงมาคือ ด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย ด้านโอกาสการพัฒนาศักยภาพและความสามารถ ด้านความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตด้านอื่น ๆ ด้านธรรมเนียมในองค์กร ด้านการเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสังคม ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน มีความพึงพอใจตามลำดับส่วนค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ มีผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตการทำงานมากที่สุด เนื่องจากบุคลากรสายสนับสนุนมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

ฉัตรชัย ชุมวงศ์ (2554) ได้ศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร กับความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษาบริษัทฟาร์มเลี้ยงไก่ปุ๋-ยาพันธุ์แห่งหนึ่ง ประชากรคือพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทฟาร์มเลี้ยงไก่ปุ๋-ยาพันธุ์แห่งหนึ่ง จำนวน 212 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานระดับปฏิบัติการมีคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับสูง รวมไปถึงด้านลักษณะงานที่ให้ประโยชน์ต่อสังคม ด้านการบูรณาการทางสังคมและด้านค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ ในขณะที่ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยต่อสุขภาพ ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน และด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัวอยู่ในระดับปานกลาง 2) พนักงานระดับปฏิบัติการมีความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับสูง รวมไปถึงด้านความผูกพันต่อหน้าที่ และด้านการคงอยู่กับองค์กร ในขณะที่ด้านจิตใจอยู่ในระดับปานกลาง 3) พนักงานระดับปฏิบัติการมีความตั้งใจลาออกโดยรวมอยู่ในระดับต่ำ

ฉันทพล โตบารมีกุล (2555) ได้ศึกษาปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารชนชาติ สังกัดสำนักงานภาคกลาง 3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้

ในการวิจัยจำนวน 217 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานธนาคารชนชาติ สังกัดสำนักงานภาคกลาง 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารชนชาติ สังกัดสำนักงานภาคกลาง 3 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน 3) คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน ด้านรายได้และผลประโยชน์ตอบแทน ด้านความเจริญก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน และด้านความภูมิใจในองค์กร ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารชนชาติ สังกัดสำนักงานภาคกลาง 3 โดยภาพรวม

รุ่งดาว เพ็ชร์ (2555) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การ คุณภาพชีวิตในการทำงาน คุณลักษณะของงาน กับประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่บุคลากรมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครจำนวน 382 คน ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมองค์การ คุณภาพชีวิตในการทำงาน คุณลักษณะของงาน และประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ประเภทการจัดตั้งมหาวิทยาลัย และประเภทบุคลากรสายวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุน มีวัฒนธรรมองค์การ คุณภาพชีวิตในการทำงาน และคุณลักษณะของงานแตกต่างกัน และพบว่า วัฒนธรรมองค์การ คุณภาพชีวิตในการทำงาน คุณลักษณะของงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงาน

รัตนารักษ์ บุญมี (2558) ได้ศึกษา คุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานเทศบาลตำบลนาดี ประชากรได้แก่ พนักงานเทศบาลตำบลนาดีจำนวน 90 คน ผลการศึกษาระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานเทศบาลตำบลนาดี พบว่าพนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับดี โดยด้านที่มีระดับคุณภาพชีวิตมากที่สุด คือ ด้านความภูมิใจในองค์กร รองลงมาคือ ด้านความก้าวหน้า ด้านสภาพที่ทำงานปลอดภัยไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ และด้านภาวะอิสระในการปฏิบัติงาน ด้านสังคมสัมพันธ์ด้านลักษณะการบริหารงาน ด้านค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ ตามลำดับและด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน ผลการเปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่าระดับการศึกษาและประสบการณ์ทำงานมีความเห็นต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2.2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร

พรทิพย์ ไชยฤกษ์ (2555) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากรสถาบันวิจัยแสงซินโครตรอน (องค์การมหาชน) โดยใช้เครื่องมือแบบสอบถามในการเก็บข้อมูล เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากบุคลากรจำนวน 156 คน ผลการศึกษพบว่า บุคลากรสถาบันวิจัยแสงซินโครตรอน (องค์การมหาชน) มีระดับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด ด้วยค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 โดยมีความผูกพันต่อองค์กรด้าน

ความรู้สึก ด้านพฤติกรรม และด้านการรับรู้ด้วยค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36 4.21 และ 4.19 ตามลำดับ และบุคลากรมีระดับพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 โดยมีพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ด้านการแสวงหาโอกาสด้านความคิดริเริ่ม ด้านผู้นำทางความคิด และด้านการประยุกต์ใช้ ด้วยค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 4.12 4.01 และ 3.90 ตามลำดับ สำหรับปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร ด้านการรับรู้และพฤติกรรม มีผลกระทบต่อปัจจัยพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ด้านการแสวงหาโอกาส ด้านความคิดริเริ่ม ด้านผู้นำทางความคิด และด้านการประยุกต์ใช้ โดยความผูกพันต่อองค์กรด้านการรับรู้ของบุคลากร มีผลกระทบต่อพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ด้านการประยุกต์ใช้มากที่สุดเท่ากับ 0.527 และมีผลกระทบต่อพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ด้านการแสวงหาโอกาสน้อยที่สุดเท่ากับ 0.339 ความผูกพันต่อองค์กรด้านพฤติกรรมของบุคลากร มีผลกระทบต่อพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ด้านการแสวงหาโอกาสมากที่สุดเท่ากับ 0.417 และมีผลกระทบต่อพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ด้านการประยุกต์ใช้น้อยที่สุดเท่ากับ 0.246 สำหรับความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก ไม่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์โดยรวมและรายด้านของบุคลากรสถาบันวิจัยแสงซินโครตรอน (องค์การมหาชน)

ฉันทพล โดบารมิกุล (2555) ได้ศึกษาปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารชนชาติ สังกัดสำนักงานภาคกลาง 3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจำนวน 217 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานธนาคารชนชาติ สังกัดสำนักงานภาคกลาง 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารชนชาติ สังกัดสำนักงานภาคกลาง 3 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน 3) คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน ด้านรายได้และผลประโยชน์ตอบแทน ด้านความเจริญก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน และด้านความภูมิใจในองค์กร ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารชนชาติ สังกัดสำนักงานภาคกลาง 3 โดยภาพรวม

โสสมัยสิทธิ์ มูลทองทิพย์ (2556) ได้ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอกำมะนา กลุ่มตัวอย่างจำนวน 150 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า ระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอกำมะนา พบว่า โดยรวมบุคลากรที่มีความผูกพันอยู่ในระดับมากเท่ากับ 4.16 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ในทุกด้านมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับคือ ความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กรเท่ากับ 4.21 ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรเท่ากับ 4.23 และความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมายขององค์กรเท่ากับ 4.04 จากการศึกษาความสัมพันธ์พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงาน และปัจจัยด้านประสบการณ์ทำงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

ฐิติมา หลักทอง (2557) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ผลิตภัณฑ์ชิ้นส่วนอุตสาหกรรมยานยนต์แห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร พบว่า พนักงานมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อประสบการณ์ทำงานความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์กรในด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กรสูงสุด ผลการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทผลิตภัณฑ์ชิ้นส่วนอุตสาหกรรมยานยนต์แห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี พบว่า เพศ อายุ หน่วยงานที่สังกัด สถานภาพ ระดับการศึกษาของพนักงาน ไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ส่วนรายได้ต่อเดือน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ลักษณะของงาน และประสบการณ์ในการทำงานของพนักงาน มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สุวิทย์ ภักดีนุรี (2557) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ต่อระดับความผูกพันของพนักงานโรงงานผลิตรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรม อีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง ในการศึกษาครั้งนี้เพื่อทดสอบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยมุ่งเน้นศึกษาลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส อายุงาน และระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง และพร้อมทั้งวิเคราะห์ปัจจัยด้านวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การฝึกอบรม ค่าตอบแทน การมอบอำนาจ การบริหารผลปฏิบัติงานและการพัฒนาอาชีพ รวมทั้งวิเคราะห์ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำที่ขาดภาวะผู้นำ ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ได้จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 383 คน ผลการศึกษาพบว่าลักษณะส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ เพศและอายุ สำหรับปัจจัยด้านวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อความผูกพัน ได้แก่ การฝึกอบรม ค่าตอบแทน และการพัฒนาอาชีพ ส่วนปัจจัยภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความผูกพัน ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในด้านพฤติกรรมผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความคิดของผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงาน และภาวะผู้นำแบบขาดภาวะผู้นำ

ว่าที่ ร.ต.รัตนพล อุปฐมานา (2558) ได้ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจำนวน 345 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร 3) ความพึงพอใจในงานส่งผลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร 4) ความผูกพันต่อองค์กรส่งผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และ 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานส่งผลทางบวกต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน

2.2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

จิตราวรรณ ถาวรวงศ์สกุล (2554) ได้ศึกษาปัจจัยกระบวนการทัศนทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้จำนวน 379 คน โดยใช้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวม ผลการศึกษาพบว่า พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ ที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเพศต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่ถ้าอายุ สถานะ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน ระดับตำแหน่งงาน หรือระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการทำงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทน โครงสร้างองค์กร สภาพแวดล้อมภายในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงานกับประสิทธิภาพการทำงาน พบว่า มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ไพบุลย์ ตั้งใจ (2554) ได้ศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ตามหลักอิทธิบาท 4 กรณีศึกษา บริษัท แอมพาส อินดัสตรี จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 237 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานตามหลักอิทธิบาท 4 โดยรวมอยู่ในระดับมากเท่ากับ 4.18 เมื่อพิจารณารายด้านตามหลักอิทธิบาท 4 ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในด้านจิตตะเท่ากับ 4.27 (การเอาใจใส่ใฝ่ในการปฏิบัติงาน) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในด้านวิริยะเท่ากับ 4.09 (ความเพียรพยายามในการปฏิบัติงาน)

ประพันธ์ ชัยกิจอุราใจ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในกลุ่มอุตสาหกรรมประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรระดับปฏิบัติการและระดับเจ้าหน้าที่ของบริษัท ในกลุ่มอุตสาหกรรม โดยไม่ทราบจำนวนประชากรที่แท้จริง ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากการคำนวณได้ 384 คน จากการวิจัยพบว่า พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเคมี บริการและอื่น ๆ ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์