

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร
สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม
Factors Affecting Performance Efficiency of the Permanent Secretary's
office for Ministry of Industry

ธนัญกรณ์ ทองเลิศ¹

THANANKORN THONGLERT

กมลพร สอนศรี²

GAMOLPORN SONSRI

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม จัดเป็นการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร 2) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร และ 3) ศึกษาปัญหาอุปสรรคและแนวทางการพัฒนาในการปฏิบัติงานของบุคลากร ประชากร จำนวน 1,322 คน หากกลุ่มตัวอย่างด้วยการคิดคำนวณ ตามสูตรของทาโรยามาเน่ (Taro Yamane 1967) ได้จำนวน 308 คน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ 1) แบบสอบถาม และ 2) แบบสัมภาษณ์ ซึ่งมีการหาคุณภาพของเครื่องมือด้วยวิธีการของคอนบาค (Cronbach's Alpha) ได้ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) 0.88 โดยจัดเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการและพนักงานราชการสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม และผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 5 คน ได้แก่ ผู้บริหาร หรือหัวหน้ากลุ่มงาน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Stepwise Multiple Regression Analysis) อีกทั้งการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากการสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้ง 4 ด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ด้าน ได้แก่ ความทันเวลา คุณภาพของงานและผลสำเร็จของงาน อีก 1 ด้านอยู่ในระดับมากคือ ด้านปริมาณ 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน คือ บรรยากาศ/สภาพแวดล้อม และความผูกพันขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) ปัญหาอุปสรรคและแนวทางการพัฒนาในการปฏิบัติงาน พบว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญหาอุปสรรค คือ นโยบายวิสัยทัศน์ขององค์กร วัฒนธรรม/การมีส่วนร่วม และบุคลากรขาดศักยภาพในการปฏิบัติงาน มีแนวทางแก้ไขปัญหาคือองค์กรเร่งนโยบายวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน ใช้หลักธรรมาภิบาล ทำงานเป็นทีม ให้บุคลากรพัฒนาตนเองด้วยการอบรม การสัมมนาอย่างสม่ำเสมอ และมีแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงาน คือการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร สนับสนุนความมั่นคงและความก้าวหน้า

¹ ธนัญกรณ์ ทองเลิศ สาขานโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

² รองศาสตราจารย์ ดร. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

ส่งเสริมความผูกพัน ความสามัคคีในการทำงาน และนำเทคโนโลยี มาช่วยในการปฏิบัติงาน เพื่อความสะดวก รวดเร็วมากขึ้น ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

คำสำคัญ : ปัจจัยที่ส่งผล/ ประสิทธิภาพ / การปฏิบัติงาน

Abstract

The purposes of this research were to study 1) the level of performance efficiency of the permanent secretary's office 2) study the factors affecting performance efficiency of the permanent secretary's office and 3) study the problems and obstacles, give the recommendations on developing guidelines for the performance of the permanent secretary's office. Research were quantitative research and qualitative research. Populations were 1,322 persons, samples were 308 persons (Taro Yamane). The research tools were 1) the questionnaire and 2) the interview. Finding quality by Cronbach's Alpha, the confidence 0.88. Data collection from samples were the officials and the government employees of the Permanent Secretary's office for Ministry of Industry. And five interview answerers were the executives or the heads of group. Statistics used for analysis were percentage, mean, standard deviation, and stepwise multiple regression analysis, and content analysis from the interview. The research findings indicated that 1) performance efficiency was found that all aspects were at highest level. When considering each aspect, it was found that quality, time and achievement were at highest level, and quantity was at high level. 2) The factors affecting performance efficiency were climate and environment, and commitment, significantly at 0.05. 3) The problems and obstacles, recommendations on developing guidelines for the performance were found that, the problems and obstacles were policy and vision, culture and participation and ability lack of staffs, which solution guidelines were the organization should inform policy and vision were clear, using good governance, supports in teamwork, encourage the staffs to develop their skills, with training and seminars. In order that recommendations on developing guidelines for the performance were encourage in staff development, stability and advancement, commitment, using technology in the operation, which affecting increase in performance efficiency.

KEY WORDS: FACTORS AFFECTING / EFFICIENCY / PERFORMANCE

บทนำ

ปัจจุบันประเทศมีการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และระบบสารสนเทศ อย่างรวดเร็ว หน่วยงานรัฐบาลเป็นหน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่ ในการบริหารงานและดำเนินงานให้เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวมโดยมุ่งหวังให้

ประชาชน“มีความอยู่ดี กินดี” และมีความเสมอภาคกัน ไม่ว่าองค์กรภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือเอกชน จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน หรือวิธีการทำงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยใช้กลยุทธ์ในการสร้างความสำเร็จในการทำงาน เทคนิค

การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน ตลอดจนการทำงานให้มีความสุข นักวิชาการได้กล่าวว่า การทำงานที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีแนวคิดในการทำงาน (สมพิศ สุขแสน, 2556) ต้องมีความฉับไว รวดเร็ว ไม่ทำงานล่าช้า งานต้องสำเร็จตามที่กำหนด มีการบริการแบบเบ็ดเสร็จจุดเดียว (One Stop Service) โดยเน้นความถูกต้องแม่นยำ ในกฎระเบียบ ข้อมูล ตัวเลข ไม่ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร โดยบุคลากรต้องมีความรู้ในเรื่องงานที่ทำอยู่ แสวงหาความรู้ รวมถึงการเรียนรู้ด้วยตนเองกับผู้อื่น และทางอินเทอร์เน็ต เพื่อสามารถนำความรู้นั้นมาปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งประโยชน์ของการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน (ปัทมาพร ท่อชู, 2559) จะช่วยทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการหรือวิธีการทำงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ช่วยเพิ่มกลยุทธ์ในการสร้างความสำเร็จในการทำงานและช่วยลดความซ้ำซ้อนของงาน ทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า พัฒนาสู่ความเป็นเลิศ

สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม มีหน้าที่จัดทำแผนงาน และประสานงานต่าง ๆ ของรัฐที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของกระทรวงฯ ติดตามดูแล ประเมินผลการปฏิบัติงาน และตรวจสอบการทำงาน โดยยึดหลักธรรมาภิบาลในการดำเนินงาน ควบคู่กับการกำกับดูแลสิ่งแวดล้อม โดยร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐ และองค์กรที่เกี่ยวข้องด้านอุตสาหกรรมต่างๆทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไทย สู่อุตสาหกรรม 4.0 (Industry 4.0) โดยกำหนดเป้าหมาย และแนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศไทยในอนาคต ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมไทยในการเพิ่มขีดความสามารถ และศักยภาพทางการแข่งขันในระดับนานาชาติ เพื่อเป็นการสร้างรายได้เข้าสู่ประเทศ และเป็นการสร้างงานให้แก่ประชาชน รวมถึงเป็นการพัฒนาสังคมของประเทศไทยให้มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน บรรลุผลสำเร็จของการพัฒนาประเทศตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปีสู่การพัฒนาอุตสาหกรรมในระดับโลกต่อไป เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ความก้าวหน้า

ทางเทคโนโลยี และการคมนาคมที่พัฒนาอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้เกิดการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ด้วยเหตุนี้จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศต้องมีการเตรียมพร้อมในการปรับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมให้สอดคล้องกับบริบทต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ได้มีการปรับกลยุทธ์ ตามแผนยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม พ.ศ. 2560-2564 มีรายละเอียด ดังนี้ ยุทธศาสตร์ที่ 1) การผลักดันและบูรณาการนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ และมีระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ยุทธศาสตร์ที่ 2) การเสริมสร้างศักยภาพของธุรกิจอุตสาหกรรมเพื่ออำนวยความสะดวกในการลงทุน ยุทธศาสตร์ที่ 3) การส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมให้เป็นมิตรกับสังคม สิ่งแวดล้อม และดำเนินการตามกฎหมาย ยุทธศาสตร์ที่ 4) การพัฒนาสมรรถนะองค์กรเพื่อให้บริการอย่างมีคุณภาพ เพื่อพัฒนาระบบการให้บริการ และสร้างความพร้อมของบุคลากร ให้สามารถบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีธรรมาภิบาล นั่นคือสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมมุ่งมั่นผลักดันแผนยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม พ.ศ. 2560 - 2564 โดยผ่านหน่วยงานในสังกัด

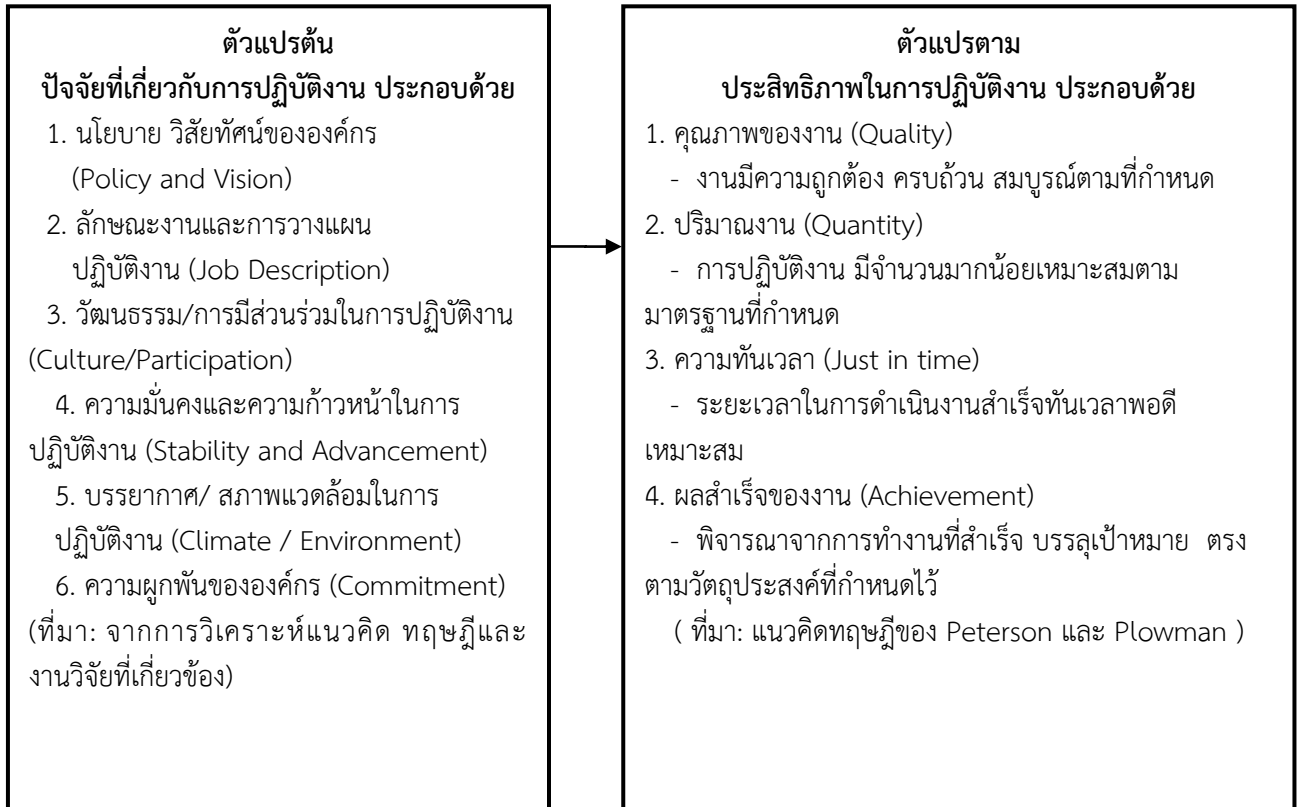
ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมว่ามีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด มีปัจจัยอะไรบ้างที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อนำข้อมูลไปปรับใช้ในการบริหารงาน การดำเนินงาน ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ มาช่วยในการปฏิบัติงานให้เกิดความรวดเร็ว อันส่งผลให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพสำเร็จลุล่วง ตามเป้าหมายขององค์กรได้ด้วยดี

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร
3. เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคและแนวทางการพัฒนาในการปฏิบัติงานของบุคลากร

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้กรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้



วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามและการวิจัยเชิงคุณภาพใช้แบบสัมภาษณ์ โดยดำเนินการดังนี้

1. ประชากร คือ บุคลากรในสำนักปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ได้แก่ข้าราชการ และพนักงานราชการ จำนวนทั้งหมด 1,322 คน
2. กลุ่มตัวอย่างคือข้าราชการ และพนักงานราชการ จำนวน 308 คนโดยใช้สูตรคำนวณของทาโรยามาเน่

(Taro Yamane 1967) เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม และผู้ให้สัมภาษณ์ จากกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ได้แก่ผู้บริหาร หรือหัวหน้ากลุ่มงาน จำนวน 5 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ 1)แบบสอบถามความคิดเห็น แบ่งเป็น 4 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษาสูงสุด และประสบการณ์ปฏิบัติงาน ส่วนที่ 2 เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ได้แก่ นโยบายวิสัยทัศน์ขององค์กร ลักษณะงานและการวางแผนการปฏิบัติงาน วัฒนธรรม/การมีส่วนร่วม ความมั่นคงและ

ความก้าวหน้า บรรยากาศ/สภาพแวดล้อมและความผูกพันขององค์กร ส่วนที่ 3 เกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้แก่ คุณภาพของงาน ปริมาณงาน ความทันเวลา และผลสำเร็จของงาน ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ 2) แบบสัมภาษณ์ เป็นคำถามปลายเปิดมี 5 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน และแนวทางการแก้ไข้ปัญหา ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงาน และส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะ

4. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยวิธีการของคอนบาค (Cronbach's Alpha) ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.88

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็น และแบบสัมภาษณ์

6. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วย โปรแกรมสำเร็จรูป วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลใช้ร้อยละ(Percentage) วิเคราะห์ระดับปัจจัยใน

การปฏิบัติงาน และระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Stepwise Multiple Regression Analysis) และวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา(Content Analysis)

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า

1.ระดับประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานโดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด($\bar{X}=4.45, S.D.=.203$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ด้าน คือด้านความทันเวลา($\bar{X}=4.58, S.D.=.218$) ด้านคุณภาพของงาน($\bar{X}=4.53, S.D.=.230$) และด้านผลสำเร็จของงาน($\bar{X}=4.70, S.D.=.385$) อยู่ในระดับมาก 1 ด้าน คือด้านปริมาณงาน ($\bar{X}=3.99, S.D.=.102$) ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวม

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น (n = 308)
1. ด้านคุณภาพของงาน	4.53	.230	มากที่สุด
2. ด้านปริมาณงาน	3.99	.102	มาก
3. ด้านความทันเวลา	4.58	.218	มากที่สุด
4. ด้านผลสำเร็จของงาน	4.70	.385	มากที่สุด
รวม	4.45	.203	มากที่สุด

2.ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน คือ 1) ปัจจัยด้านบรรยากาศสภาพแวดล้อม และ2) ปัจจัยด้านความผูกพันขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยภาพรวม

ปัจจัย	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	S.E.	Beta		
(Constant)	5.285	.411		12.856	.000
ปัจจัยทุกด้านส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร (โดยภาพรวม)	-.203	.100	-.115	-2.018	.044

R = .115 R² = .013 Adj.R² = .010 S.E. = .202 Sig. = .044

จากตารางที่ 2 พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ได้ดังนี้

$$Y_{\text{tot}} = 5.285 - 0.203X_{\text{tot}}$$

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ปัจจัยรายด้านที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ปัจจัย	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	S.E.	Beta		
(Constant)	-1.838	.335		-5.479	.000
1.ด้านบรรยากาศ/สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน(X ₅)	1.038	.043	1.032	24.068	.000
2.ด้านความผูกพันขององค์กร(X ₆)	.450	.045	.429	10.014	.000

R = .821 R² = .675 Adj.R² = .673 S.E. = .166 Sig. = .000

จากตารางที่ 3 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยด้านบรรยากาศ/สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน(X₅) และปัจจัยด้านความผูกพันขององค์กร(X₆) โดยสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ได้ดังนี้

$$Y_{\text{tot}} = -1.838 + 1.038X_5 + .450X_6$$

3. ปัญหาอุปสรรคและแนวทางการพัฒนาในการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญหาอุปสรรคคือ 1)นโยบายวิสัยทัศน์ขององค์กร อาจเนื่องจากบุคลากรไม่ทราบและไม่เข้าใจนโยบายจึงควรมี

การประชุมชี้แจงนโยบาย 2) วัฒนธรรม/การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เนื่องจากบุคลากรขาดการมีส่วนร่วม ควรสนับสนุนให้บุคลากรทำงานเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการปฏิบัติงานด้วยความเอื้อ

อาหารต่อกัน และ 3) บุคลากรขาดศักยภาพในการปฏิบัติงาน และขาดความชำนาญเฉพาะทางในการปฏิบัติงาน ทำให้ไม่มีความมั่นใจในการปฏิบัติงานองค์กรจึงควรสนับสนุน ส่งเสริมให้โอกาสบุคลากรได้พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ แนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงาน ของด้านบุคลากร ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญกับแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงาน ของบุคลากรด้วยการสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสพัฒนาความรู้ ความสามารถ ในการปฏิบัติงาน จากการเข้าอบรมสัมมนา และแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงาน ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้า ของบุคลากร ควรสร้างความผูกพัน ขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรในองค์กรด้วยความห่วงใย ให้การดูแลเอาใจใส่ ต่อทุกคนด้วยความเสมอภาค สร้างความมั่นคงปลอดภัย ในการปฏิบัติงาน จากแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงาน ของบุคลากรดังกล่าว การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร จะส่งเสริมให้บุคลากร มีความคิดสร้างสรรค์ มีการแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน รู้จักการทำงานเป็นทีม รู้สึกมีความมั่นคงและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ก็จะเป็นสิ่งที่ กระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้น ในการปฏิบัติงาน มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และมีความผูกพัน ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

อภิปรายผล

1. ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 3 ด้านคือ ด้านผลสำเร็จของงาน โดยมีความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ของผลงานอยู่ในเกณฑ์ดี มีความสำเร็จของงานตามที่กำหนด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ กิลเมอร์(Gilmer.1967,pp.380-384) กล่าวว่า การเพิ่มประสิทธิภาพและผลสำเร็จในการทำงาน คือ การให้โอกาสในการแสวงหาความรู้เพิ่มเติมการศึกษาต่อการดูงานการฝึกอบรม ซึ่งเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน และสอดคล้องกับ วูมและดีซี (Vroom and Deci.1997 อ้างถึงใน นลพรณ บัญฤทธิ์

2558) พบว่า ในการปฏิบัติงานที่จะก่อให้เกิดผลดีมีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ด้าน คือ ความสามารถความชำนาญของผู้ปฏิบัติงานและการตั้งใจในการปฏิบัติงาน ด้านความทันเวลาโดยมีการปฏิบัติงานได้สำเร็จทันตามเวลาที่กำหนด มาทำงานตรงต่อเวลา และมีการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้สั้นลงเพื่อประหยัดเวลา สอดคล้องกับ ประวิทย์ ทิมครองธรรม (2545) พบว่าการเพิ่มประสิทธิภาพ และผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ควรให้ความช่วยเหลือต่อกัน และมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัย มาช่วยในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความรวดเร็ว ทันเวลาอย่างมีระบบ และด้านคุณภาพของงาน โดยมีการปฏิบัติงานได้สำเร็จถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ ใช้งบประมาณคุ้มค่า และคำนึงถึงคุณภาพของผลงานเป็นหลัก สอดคล้องกับแนวคิดของแมคเคลแลนด์ (McClelland.1985) กล่าวว่า บุคคลที่มีความสำเร็จในการทำงานสูง จะมีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูง ปฏิบัติงานตามลำดับขั้นตอน และได้รับข้อมูลย้อนกลับเพื่อประเมินผลงานของตนเอง และระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับมาก 1 ด้าน คือ ด้านปริมาณงาน โดยมีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอตามความรู้ความสามารถ และความชำนาญ งานมีจำนวนเหมาะสมกับเจ้าหน้าที่ และปริมาณงานได้ตามที่กำหนดเนื่องจากมีเครื่องมือและเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาช่วยในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ ซาลีนนิค (Zaleanick.1958:40 อ้างถึงใน ชินโชติ นาไพวัน 2557:20) กล่าวว่า การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับบุคลากรได้รับการตอบสนองความต้องการ ได้แก่ อาคารสถานที่ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ เทคโนโลยี รวมถึงบุคลากรมีศักยภาพสามารถแก้ไขอุปสรรคในการทำงานได้ ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง อันส่งผลให้สามารถปฏิบัติงาน ได้ปริมาณตามเป้าหมายที่กำหนด

2. ผลการวิเคราะห์ ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน สรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มี 2 ปัจจัย คือปัจจัยด้าน

บรรยากาศ/สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และปัจจัยด้านความผูกพันขององค์กร ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1) ปัจจัยด้านบรรยากาศ / สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมในองค์กรมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร การจัดบริการสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสม สะอาด เรียบร้อย ทำให้เกิดความสะดวกหรือร้อนในการปฏิบัติงาน มีการช่วยเหลือ ให้เกียรติซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน รู้สึกปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินตลอดเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร และมีบรรยากาศ แห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของแมคเคลแลนด์ (McClelland,1985) กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ คือสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมกับงานที่ทำ และสอดคล้องกับงานวิจัยของปิยะวรรณ มารวิชัย (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทที่ซื้อบ้านจำกั (มหาชน) พบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

2) ปัจจัยด้านความผูกพันขององค์กร ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พบว่าการผูกพัน การอยู่ร่วมกัน การทำงานร่วมกันในองค์กรก่อให้เกิดค่านิยม ทศนคติ พฤติกรรม หรือแนวปฏิบัติร่วมกัน และก่อให้เกิดความผูกพันขึ้นภายในองค์กร ทั้งระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง และระหว่างบุคลากรกับองค์กรด้วย เมื่อบุคลากรมีความผูกพันในองค์กร จะแสดงออกด้วยการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ มีความตั้งใจความคิดริเริ่มที่จะปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงาน พัฒนาคุณภาพของงานให้สำเร็จดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งยังช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์กรด้วยการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และมีความภาคภูมิใจ เมื่อได้ยินบุคคลอื่นกล่าวชมเชยขององค์กรในทางที่ดี สอดคล้องกับสุพานิ สฤณวณิช (2549:98-99) กล่าวว่า องค์กรที่สมาชิกมีความผูกพันกับองค์กร สมาชิกจะมีความรู้สึกรักองค์กร ภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิก เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร คำนึงถึงประโยชน์ของ

องค์กร เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และตั้งใจปฏิบัติงานเพื่อให้ประสบผลสำเร็จ และสอดคล้องกับแนวคิดของชาร์ลส์(Charles,2006:174)กล่าวว่าความผูกพันในองค์กร บุคลากรจะมีความภาคภูมิใจ มีความตั้งใจ อุทิศเวลา สติปัญญาใส่ไปในงาน เพื่อสร้างความสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ปัจจัยด้านบรรยากาศ /สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และปัจจัยด้านความผูกพันขององค์กร ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากที่สุด หมายถึงว่าสภาพแวดล้อมรอบ ๆ ตัว และความผูกพัน เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งการจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานที่ดี ถูกหลักอนามัย เช่นสถานที่สะอาด เรียบร้อย แสงสว่างเพียงพอ และมีความปลอดภัยในการปฏิบัติ จะทำให้มีความสุขในการปฏิบัติ เป็นการเสริมและกระตุ้นให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ ไม่เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับสิริอร วิชชาวุธ (2548, น139) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน จะทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับงานวิจัยของเบญจมาภรณ์ ปัตตะวงศ์ และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550:109-115) ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร พบว่าปัจจัยในการปฏิบัติงาน หากมีสภาพแวดล้อมที่ดี อากาศถ่ายเทได้สะดวก แสงสว่างเพียงพอ ก็จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานได้รวมถึงการมีความผูกพันต่อองค์กร ทำให้รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานส่งผลให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด สอดคล้องกับ สเตียร์ (Steers,1977 : 46-56) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กร เป็นความรู้สึก ของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร มีจุดร่วมที่เหมือนกันของสมาชิก ใน การเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กร ห่มเทกาลังกาย กำลังใจ เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารจึงควรส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากร รู้จักการทำงานเป็นทีมมากกว่าต่างคนต่างทำ ยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน สร้างความผูกพัน จัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมให้น่าอยู่เป็นระเบียบ

เรียบร้อย เพื่อให้การปฏิบัติงานในองค์กร ประสบ
ผลสำเร็จ และเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่ม
มากขึ้น

3. ผลการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคและแนว
ทางการพัฒนาในการปฏิบัติงานของบุคลากร จากการ
สัมภาษณ์ สรุปได้ว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญหาอุปสรรค
คือ 1) ปัจจัยด้านนโยบายวิสัยทัศน์ขององค์กร เนื่องจาก
บุคลากรไม่ทราบ และไม่เข้าใจนโยบาย กฎระเบียบ
ข้อบังคับ วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน จึงควรมี
การประชุมชี้แจงนโยบาย กฎระเบียบข้อบังคับวิสัยทัศน์
และยุทธศาสตร์ หรือมีการประชาสัมพันธ์ด้วยแผ่นพับ
2) ปัจจัยด้านวัฒนธรรม/การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน
เนื่องจากบุคลากร ขาดการมีส่วนร่วม ไม่มีการช่วยเหลือ
หรือสนับสนุนงานซึ่งกันและกัน จึงควรสนับสนุนให้
บุคลากรทำงานเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นใน
การปฏิบัติงานด้วยความเอื้ออาทร มีมิตรที่ดีต่อกัน และ
3) ด้านบุคลากรขาดศักยภาพในการปฏิบัติงาน
เนื่องจากบุคลากรขาดความรู้ความสามารถ ขาดทักษะ
และขาดความชำนาญเฉพาะทางในการปฏิบัติงาน ทำให้
ไม่มีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน องค์กรจึงควร
สนับสนุน ส่งเสริม ให้โอกาสบุคลากรได้พัฒนาตนเอง
อย่างต่อเนื่อง ด้วยการฝึกอบรม การเข้าอบรมสัมมนา
ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

**แนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานด้าน
บุคลากร** องค์กรควรให้ความสำคัญกับบุคลากร ให้
ความสำคัญกับแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงาน ด้วย
การสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคน ได้มีโอกาส
พัฒนาความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน จากการ
เข้าอบรม สัมมนาต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและ
ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพของตนเองเพิ่มขึ้น
**และแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานด้านความมั่นคง
และความก้าวหน้าของบุคลากร** ควรมีการสร้างความ
ผูกพัน ขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรในองค์กรด้วยการ
แสดงความห่วงใย มีความเอื้ออาทร มีน้ำใจต่อทุกคน
ด้วยความเสมอภาค สร้างความมั่นใจเกี่ยวกับความ
มั่นคงและปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ส่งเสริม สนับสนุน
บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาศักยภาพของตนเอง เข้าร่วม

การอบรม สัมมนา และนำมาพัฒนาการปฏิบัติงานได้
อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับปรียาพร วงศ์อนุตร
โรจน์ (2543:125) กล่าวว่าความรู้สึกของบุคลากรที่มี
ต่อการทำงานในทางบวก เกิดจากการได้รับผลตอบแทน
ที่น่าพอใจ มีขวัญกำลังใจ ทำให้มุ่งมั่นที่จะทำงาน
ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

จากแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานของ
บุคลากรดังกล่าว นับได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญ ที่ผู้บริหาร
องค์กร ควรตระหนัก ให้ความสนใจ เอาใจใส่ให้ขวัญ
กำลังใจ รวมถึงการให้ค่าปรึกษา ดูแลบุคลากรและการ
ปฏิบัติงานควบคู่กันไปเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด
ต่อองค์กร และเกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากการศึกษาในครั้งนี้

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการ
ปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้วิจัยได้เสนอแนะแนวทางการ
ปฏิบัติงาน ดังนี้ 1) ด้านการนำปัญหาอุปสรรคในการ
ปฏิบัติงานมาวิเคราะห์ หากนำปัญหาอุปสรรคในการ
ปฏิบัติงาน มาพิจารณาตามภาระงานอย่างรอบคอบอีก
ครั้ง พร้อมทั้งประเมินการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ก็
จะเป็นการสร้างงาน หรือพัฒนาการปฏิบัติงานในโอกาส
ต่อไปได้เป็นอย่างดี 2) ด้านการยอมรับ นับถือ ในความรู้
ความสามารถการปฏิบัติงานของบุคลากร หากบุคลากร
ทุกคนประพฤติและปฏิบัติตนเป็นกัลยาณมิตรกับเพื่อน
ร่วมงาน มีความคิดเชิงบวก ยอมรับฟังความคิดเห็นของ
ผู้อื่น รู้จักทำงานเป็นทีม จะทำให้มีความคิดสร้างสรรค์
ในการปฏิบัติงาน และปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย
ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) ด้านค่าตอบแทน เงินเดือน
สวัสดิการ และการเลื่อนตำแหน่งงาน พบว่า บุคลากรมี
ความคาดหวังว่าจะได้รับเงินเดือนเพิ่มมากขึ้น จากการ
ปฏิบัติงาน และมีความรู้สึกว่าเป็นการสร้าง ความมั่นคง
ในการดำเนินชีวิตของตนเอง และครอบครัว

สรุปได้ว่า หากองค์กรให้ความสนใจเอาใจใส่ใน
การปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยความเสมอภาคทุกคน
ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นร่วมมือร่วมใจในการ
แก้ไขปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ให้ขวัญกำลังใจ

ค่าตอบแทนหรือสวัสดิการต่างๆ เพื่อให้บุคลากรรู้สึกว่ามี
ความมั่นคงในชีวิต จะทำให้บุคลากรมีความเต็มใจ
ทุ่มเทเวลาในการปฏิบัติงานตามความรู้ ความสามารถ
อันส่งผลให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย และมี
ประสิทธิภาพมากขึ้น

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการ
ปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้วิจัยได้เสนอแนะแนวทางการ

วิจัยครั้งต่อไป ดังนี้ 1) ควรมีการศึกษาความพึงพอใจ
และความต้องการในการปฏิบัติงานของบุคลากร 2)
ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบกับ ผลการปฏิบัติงานของ
องค์กรอื่นๆ เพื่อนำมาพัฒนาประสิทธิภาพของการ
ปฏิบัติงานในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

รายการอ้างอิง

- ชินโชติ นาไพรวณ. ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยขอนแก่น
วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขานโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ
มหาวิทยาลัยมหิดล, 2557.
- นลพรรณ บุญฤทธิ์. ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี.
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสาธารณะ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2558.
- เบญจมาภรณ์ ปัตตะวงศ์ และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. การพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร:
กรณีศึกษา บริษัท Tik Manufacturing Co.,Ltd.,วารสาร วิชาการบัณฑิตวิทยาลัยสวนดุสิต, 2550 .
- ประวิทย์ ทิมครองธรรม. ปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน ฝ่ายผลิตโรงงานประกอบชิ้นส่วน
รถยนต์ในเขตนิคมอุตสาหกรรมตะวันออก. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี, 2545.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. จิตวิทยาการบริหาร งานบุคคล.กรุงเทพฯ:พิมพ์ดี, 2544.
- ปัทมาพร ท่อชู. “การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน (The Efficiency Development of Operation).” วารสาร
Industrial technology review. ปีที่22 ฉบับที่282, 2559 : 94-100.
- ปิยะวรรณ มารวิชัย . ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของพนักงาน บริษัท อีซีบาย จำกัด (มหาชน).
นนทบุรี:มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมมาธิราช, 2550.
- สิริกร ปะวะโก. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทไทยทรีดีไมท์ จำกัด.วิทยานิพนธ์
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร, 2559.
- สิริอร วิชชาวุธ. จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น. กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์, 2548.
- สุภาพณี สฤกษ์วณิช.พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิด และทฤษฎี .กรุงเทพมหานคร :
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2549.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. ทิศทางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564), 2558.
- สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม. แผนยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวง
อุตสาหกรรม พ.ศ. 2560-2564 (ฉบับทบทวน), ธันวาคม 2559.

อัครเดช ไม้จันทร์. ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มอุตสาหกรรม ติดตั้งเครื่องจักร
สายการผลิตในจังหวัดสงขลา: ปริญญานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2560.

Beach, Dale S. (1965). Personnel: The Management of People to Work. New York: Memillan.

Charles, W. (2006). Employee Engagement: The Real Secret of Winning a Crucial. Edge over your rivals.
Manager Motivation.

Douglas McGregor, D. (1960). The Human Side of Enterprise. New York: Mc Graw - Hill.

Gilmer, Von Haller B. (1967). Industrial psychology. New York : Mc Graw – Hill.

Harrington, H. (1996). James and James S. Harrington. High performance benchmarking – 20 steps to
success. New York : McGraw-Hill.

Herzberg, F. (1979). The motivation to work (2nd ed). New York: John Wiley & Sons. Maslow, A. H.
(1970). Motivational and personality. New York: Harper & Brother.

McClelland, D.C. (1985). Human Motivation. Oakland, N.J.: Scott, Foresman & company.

Peterson, E., & Plowman, E.G. (1989). Business organization and management. Homewood, Illinois:
Richard D. Irwin.

Steers, R.M. and Porter, L.W. 1979. Motivation and Work Behavior. 2nd ed. New York: McGraw-HILL.

Yamane, Taro. (1976). Statistic: An introduction analysis (2nd ed). New York: Harper & Row.