



---

**ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษา ธุรกิจการขนส่งในจังหวัดเชียงราย**  
**(Operational Efficiency of Workers:**  
**A Case of Transportation Business in Chiang Rai Province)**

พริญา ชื่นวงศ์<sup>1</sup>

---

**บทคัดย่อ**

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน และ 2) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจการขนส่งในจังหวัดเชียงราย ผลการศึกษาพบว่าแนวคิดเรื่องการบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ถูกตีความมากกว่าความหมายเรื่องของกระบวนการ การเงิน ทรัพยากร และเทคโนโลยี โดยเริ่มให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงานมากขึ้น

นอกจากนั้น ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยเหล่านี้ส่งผลต่อพฤติกรรมในการทำงานที่มีประสิทธิภาพทั้งด้านการให้บริการ และด้านการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธุรกิจการขนส่งในจังหวัดเชียงราย ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจในอนาคตจำเป็นต้องมีแนวคิดการบริหารจัดการที่สร้างสรรค์ มีแรงขับเคลื่อนกระตุ้น และเป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพมากขึ้น ซึ่งจะทำให้การจัดการด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ถูกออกแบบเพื่อให้ความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้ง่าย และให้ความสำคัญต่อการมุ่งสู่ความสำเร็จที่เป็นเลิศ โดยเป็นการผสมผสานความต้องการความก้าวหน้าและการพัฒนาของพนักงานกับเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน

*คำสำคัญ:* ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ธุรกิจการขนส่ง

**ABSTRACT**

The purposes of this study are to: 1) investigate the operational efficiency of workers and 2) determine factors affecting work performance of employees in the transportation sector in Chiang Rai province. The study finds that the concept of organizational management achievement of the desired goals is much more than simply process, finance, resources and technology as it should include the issue of workers/employees as well.

In addition, the study also shows that the above factors affect effective work behavior in both service delivery and the work achievement, and positively relate to operational efficiency of

---

<sup>1</sup> อาจารย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย อีเมลล์: peeraya.kaikook@gmail.com

employees in the transportation sector in Chiang Rai province. As a result, human resource management in the future requires creative management ideas with passionate drive and focuses more on increasing potential of employees. This would make human resource management more flexible and easy to adapt, leading to incorporating excellence with the integration among the needs for career advancement, development of employees and the goals of the organization.

*Keywords: Operational Efficiency, Transportation Business*

### ความสำคัญของการศึกษา

การพัฒนาาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทยตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาาระบบโลจิสติกส์ที่ผ่านมา สะท้อนให้เห็นถึงพัฒนาการของความสามารถในการบริหารจัดการระบบโลจิสติกส์ของธุรกิจไทยได้ค่อนข้างชัดเจน ซึ่งปัจจุบันสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจให้กับประเทศได้ถึง 360,000 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2557 และมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง แต่เมื่อพิจารณาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานพบว่า ผู้ประกอบการมีการพัฒนากำลังคนในภาพรวมที่ผ่านมามีเพิ่มขึ้นในเชิงปริมาณมากกว่าคุณภาพ จึงยังส่งผลให้เกิดปัญหาการขาดแคลนแรงงานที่มีคุณภาพ และสามารถปฏิบัติงานได้จริงทั้งในระดับปฏิบัติการ และระดับหัวหน้างาน ซึ่งทางสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) จึงให้ความสำคัญต่อการรวมประเด็นการพัฒนาด้านโลจิสติกส์เข้าไปในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 ที่มีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์เกี่ยวกับการพัฒนาาระบบโลจิสติกส์ไว้โดยตรง โดยประเด็นสำคัญประการหนึ่งที่บรรจุไว้ในแผนคือ การมุ่งพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการโลจิสติกส์ โดยเน้นการผลิตบุคลากรด้านโลจิสติกส์ ตลอดทั้งห่วงโซ่อุปทานให้มีความเป็นมืออาชีพ เพื่อที่จะสามารถสนองต่อการปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจของประเทศที่มุ่งจะสร้าง The Right Strategy ให้เกิดขึ้นในประเทศไทยอย่างแท้จริง ซึ่งจะเป็นตัวบ่งชี้ถึงคุณภาพ และคุณค่าของงาน โดยผลการปฏิบัติงานของพนักงานสามารถสะท้อนสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับการปฏิบัติงานของพนักงานได้ อาทิเช่น ประสิทธิภาพ ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะหรือแม้กระทั่งระดับสติปัญญา ดังนั้น ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละรายจึงเป็นจุดเริ่มต้นในการสร้างเครือข่ายคุณภาพในระดับองค์กร ระดับประเทศ และระดับโลก โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมบริการด้านโลจิสติกส์ ซึ่งถือได้ว่าเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมบริการที่มีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่องในปัจจุบัน

### ทฤษฎีและหลักวิชาการ

#### 1. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

เกณฑ์ที่ใช้วัดผลความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีการพิจารณาทั้งในผลผลิตที่ทำได้กับความคุ้มค่า และความสามารถส่วนบุคคลของผู้บริหารคือ ความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Operational Effectiveness) ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Operational Efficiency) และพฤติกรรมในการทำงาน นั้นหมายถึง

องค์กรต้องสามารถทำอะไรได้มากกว่าคู่แข่งอื่น องค์กรต้องเติบโตเร็วกว่าคู่แข่งอื่น การวัดผลงานทำได้โดยการเทียบกับเป้าหมาย ถ้าหากสามารถทำได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ก็แสดงว่า มีความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงาน

## 2. ลักษณะของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจะหมายถึง การใช้ทรัพยากรขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ประสิทธิภาพจึงมุ่งทำให้เกิดการทำให้ถูกต้อง (Doing the Right Things) และประสิทธิภาพเป็นวิธีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้เกิดความสิ้นเปลืองน้อยที่สุด โดยสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายโดยใช้ทรัพยากรต่ำสุด กล่าวคือ เป็นการใช้โดยมีเป้าหมาย (Goal) คือประสิทธิผลหรือให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้สูงสุด อาจเรียกว่า “ทำสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้อง (Doing Things Right)” ซึ่งการวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน สามารถทำได้ดีที่สุดในยุคด้วยการพิจารณาแนวความคิด 3 ประการ คือ

1) การบรรลุเป้าหมาย (Goal Optimization) ซึ่งประสิทธิภาพในที่นี้ หมายถึงความสามารถขององค์กรในการได้มา และใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีจำกัด และมีคุณค่าให้เป็นประโยชน์ที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ในการปฏิบัติตามเป้าหมาย

2) แนวความคิดด้านระบบการวิเคราะห์เป้าหมายตามแนวความคิดนี้ มุ่งที่การกระทำในรูประบบซึ่งหมายความว่า เป้าหมายไม่ได้อยู่กับที่เปลี่ยนแปลงได้ตามเวลา

3) การเน้นเรื่องพฤติกรรม เป็นการเน้นบทบาทของพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว หรือการยอมรับว่าเป้าหมายองค์กรจะสามารถบรรลุถึงได้โดยอาศัยพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร

นอกจากนั้น ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมักพิจารณาจากการเปรียบเทียบระหว่างผลผลิตที่ได้กับทรัพยากรที่ใช้ไปหรือเปรียบเทียบระหว่าง Output กับ Input ว่าในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ผลที่ได้มันดีแค่ไหน อย่างไร ซึ่งอาจเปรียบเทียบได้หลายมิติ เช่น มิติทางเศรษฐศาสตร์โดยไม่ใช่เพียงเรื่องเงินแต่อย่างเดียว แต่หมายถึงทรัพยากรอื่น ๆ ที่ใช้ในกระบวนการผลิตนั้น ๆ ด้วย เช่น เวลาหรือวัตถุดิบ มิติทางการบริหารอาจพิจารณาจากความพึงพอใจของสมาชิกในองค์กรต่อวิธีการบริหารเพื่อบรรลุเป้าหมาย มิติทางสังคม อาจพิจารณาจากผลการสะท้อนกลับการที่จะเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้น ต้องมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วนหลักคือ ผู้ที่ปฏิบัติงานกับโครงสร้างการปฏิบัติงานสำหรับในเรื่องของคนปฏิบัติงานจะต้องมีแนวคิดการปฏิบัติตัวในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ดังนั้น การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะดังนี้ (สมพิศ สุขแสน, 2556)

1) ความฉับไว หมายถึง การใช้เวลาได้อย่างดีที่สุด รวดเร็ว ไม่ทำงานล่าช้า นั่นคือ คนที่มีประสิทธิภาพ ควรทำงานให้เสร็จตามกำหนดเวลา หรืองานบริการ ผู้รับบริการย่อมต้องการความรวดเร็ว ดังนั้น ผู้ให้บริการจะต้องสร้างวัฒนธรรมการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จจุดเดียว (One Stop Service)

2) ความถูกต้องแม่นยำ หมายถึง การผิดพลาดในงานน้อย มีความแม่นยำในกฎระเบียบข้อมูล ตัวเลข หรือสถิติต่าง ๆ ไม่เลินเล่อจนทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร

3) ความรู้ หมายถึง การมีองค์ความรู้ในงานดี รู้จักศึกษาหาความรู้ในเรื่องงานที่ทำอยู่ตลอดเวลา คนที่มีประสิทธิภาพควรแสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลา ทั้งการเรียนรู้ด้วยตนเอง องค์กรผู้อื่น อินเทอร์เน็ต เป็นต้น และสามารถนำความรู้นั้นมาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น

4) ประสบการณ์ หมายถึง การรอบรู้ หรือรู้รอบด้านจากการได้เห็น ได้สัมผัส ได้ลงมือปฏิบัติบ่อย ๆ มิใช่มีความรู้ด้านวิชาการแต่เพียงอย่างเดียว การเป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำงานสูง จะทำงานผิดพลาดน้อย สมควรที่องค์กรจะต้องรักษาบุคคลเหล่านี้ให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด เพราะคนเหล่านี้จะทำให้องค์กรพัฒนาได้เร็ว

5) ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง การคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กร เช่น คิดระบบการให้บริการที่ลดขั้นตอน การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่ การบริหารงานแบบเชิงรุก เป็นต้น คนที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นคนที่ชอบคิด หรือ เก่งคิด หรือมองไปข้างหน้าตลอดเวลา ไม่ใช่คนที่ชอบทำงานตามคำสั่ง และจะต้องไม่ทำงานประจำวันเหมือนกับหุ่นยนต์

### 3. ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

โดยทั่วไปการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลมักจะขึ้นอยู่กับสิ่งสำคัญ 2 ประการคือ แรงจูงใจ (Motivation) และความสามารถ (Ability) ซึ่งเป็นตัวกำหนดที่สำคัญต่อพฤติกรรมการทำงาน แรงจูงใจของบุคคลขึ้นอยู่กับความต้องการของบุคคล และความต้องการเป็นผลของร่างกาย (Physical Condition) ได้แก่ บุคลิกภาพ ทักษะและสภาพของสังคมที่บุคคลอาศัยอยู่ (Social Condition) ได้แก่ บรรยากาศในการทำงาน การได้รับการสนับสนุนทางสังคม ส่วนความสามารถของบุคคลเป็นผลมาจากความสามารถทางสมอง การศึกษา ประสบการณ์และการฝึกอบรม นอกจากนั้น การศึกษาบางส่วนยังมีการศึกษาพฤติกรรมการทำงานจากผลการปฏิบัติงานทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพรวมทั้งข้อมูลส่วนบุคคล เช่น การขาดงาน การมาทำงานช้า การลา และการเกิดอุบัติเหตุ เช่นเดียวกับมนตรี แก้วสุริยะ (2555) ที่ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบุคคลในการปฏิบัติงานว่า มีปัจจัยหลายประการที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ซึ่งได้แก่กิจกรรมในงานและนอกงาน การรับสถานการณ์ ระดับความปรารถนา กลุ่มอ้างอิง เพศ ภูมิหลังทางวัฒนธรรม การศึกษา ประสบการณ์ และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ยังมีการศึกษาอีกจำนวนมากที่ใช้ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยสภาพแวดล้อม และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (Wofford, 1989) มาใช้ในการศึกษาถึงสาเหตุและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งปัจจัยส่วนบุคคลเหล่านี้ ส่งผลให้มนุษย์มีความแตกต่างกันมาก และมีผลต่อการทำงานและการตัดสินใจของพนักงานในการเลือกงานอย่างมาก ซึ่งข้อเท็จจริงเหล่านี้ เป็นสิ่งที่นักบริหารงานบุคคลต้องทำความเข้าใจว่า ปัจจัยใดที่มีอิทธิพลต่อบุคคลประเภทใด มากน้อยเพียงใด และความสนใจในปัจจัยที่แตกต่างกันไปตามกาลเวลาและโอกาสอย่างไรอีกด้วย ส่วนอีกมุมมองของการศึกษาถึงการประเมินประสิทธิภาพและผลงานของผู้ให้บริการที่ได้รับความสนใจ และถูกหยิบยกมากลางอ่างถึง และนำมาใช้เป็นตัวแปรเพื่อใช้ในการวัดประสิทธิภาพและผลการดำเนินงาน โดยกำหนดดัชนีชี้วัด (Key Performance Indicators: KPIs) ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักขององค์กร (อรุณ บริรักษ์ ,2547) เพื่อผลักดันการดำเนินงานของผู้ให้บริการมุ่งสู่เป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้น ทั้งสองฝ่าย ได้แก่ ผู้ซื้อบริการและผู้ให้บริการต้องมีความเข้าใจตรงกันในตัวชี้วัด และมีความจริงจังมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ได้คุณภาพและผลงานที่ดีที่สุด เพื่อให้ธุรกิจทั้งสองฝ่ายเติบโตก้าวหน้าไปพร้อมกันด้วยผลประโยชน์ทางธุรกิจร่วมกัน การวัดผลปฏิบัติงานจะสรุปผลเป็น Service Level ของผู้ให้บริการ เช่นเดียวตันย เทียนพุด (2545) ที่กล่าวว่า “Key Performance Indicators (KPIs) หรือ Balanced Scorecard (BSC) คือ มองให้เป็นสิ่งเดียวกัน และใช้วัดกลยุทธ์ธุรกิจทั้งด้านการเงิน (Financial Perspective) และไม่ใช่ด้านการเงิน (Non-financial Perspective) ซึ่งถ้าขยายความก็คือ ด้านการเงิน วัด

ลูกค้า วัดด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต ซึ่งแนวคิดของ KPIs ต้องการวัดธุรกิจ ทั้งด้านการเงินและไม่ใช่เงินทั้งนี้ก็เพราะว่า การวัดตัวเลขทางการเงินเป็นสิ่งที่บ่งบอกอดีตหรือความสำเร็จที่ผ่านมา ส่วนการวัดด้านลูกค้า กระบวนการภายในเป็นการบอกความสำเร็จในปัจจุบัน และท้ายสุดการวัดด้านการเรียนรู้ และการเติบโต จะเป็นการบอกความสำเร็จในอนาคต

แต่อย่างไรก็ตาม การศึกษาเกี่ยวกับตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ยังมีปัจจัยหรือตัวแปรที่หลายประการที่มีความน่าสนใจในการนำมาใช้ในการศึกษาเพื่อให้ได้มุมมองเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่สามารถนำมาใช้ได้กับกิจการทุกประเภท เพราะเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญ ในการแข่งขันแบบเศรษฐกิจยุคใหม่ และเป็นกรอบใหญ่ที่ผู้บริหารสามารถนำไปแตกเป็นวัตถุประสงค์ย่อย ๆ เพื่อใช้เป็นเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจให้ประสบความสำเร็จได้ในอนาคต ซึ่งนั่นก็คือ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติที่ได้จากความผูกพันจากพนักงาน (Gaining Employee Commitment) ความประสบความสำเร็จขององค์กรประการหนึ่งจะต้องประกอบด้วยพนักงานที่รักงานที่ตนเองทำ มีความภาคภูมิใจและมีความรู้สึกผูกพันกับงาน และองค์กรที่ทำงานด้วยความทุ่มเท และห่วงใย มีแรงจูงใจที่จะทำงานให้ออกมาได้ดีที่สุด วิธีหนึ่งที่สร้างความผูกพันกับงานที่ทำ คือ การส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสใช้ความสามารถได้เต็มที่ หรือมีรูปแบบหรือมีโครงการที่ทำให้พนักงานมีโอกาสนในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ให้โอกาสพนักงานเติบโตโดยสนับสนุนด้านการฝึกอบรม และการศึกษาต่อเนื่อง ให้รางวัลหรือผลตอบแทนที่จูงใจ และสร้างสรรค์ หรือให้อำนาจในการทำงาน และมอบหมายให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น (Empowerment) การวัดความสำเร็จในด้านนี้อาจจะทำได้โดยการประเมินในผลการปฏิบัติงาน (Performance-Appraisal) เพื่อดูว่าพนักงานทำงานได้ตามที่คาดหวังได้ดีเพียงใด การวัดเพื่อใช้ประโยชน์เต็มที่จากกำลังผลที่มี (Workforce Utilization) ซึ่งสามารถวัดได้จากการสังเกตพฤติกรรมของพนักงาน และวัดจำนวนผลผลิตต่อหัว (Productivity) เทียบกับปริมาณงาน กล่าวคือ แม้ว่าจะมีผลผลิตต่อหัวสูงแต่การทำงานเกินกำลังเป็นระยะเวลานาน พนักงานอาจเกิดความเหนื่อยล้า เกิดความเครียดในการทำงาน ซึ่งอาจส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติ ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน และประสิทธิภาพที่ถดถอยอาจก่อให้เกิดความเสียหายได้ พนักงานจะมีความพึงพอใจต่องานน้อยลงอีกด้วย นอกจากนี้ องค์กรต้องพิจารณาจัดคนให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานแต่ละคนทำงานมีได้เต็มความสามารถและเกิดความทุ่มเท เพราะสนุกกับงาน รวมทั้งการดูอัตราการหมุนเวียนของพนักงาน (Turnover) หรือจำนวนขาดลาในการทำงาน (Absenteeism) ก็เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงความผูกพัน และความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของพนักงานได้ค่อนข้างชัดเจน (พรสรัญ รุ่งเจริญกิจกุล, 2548)

ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในมุมมองของผู้ปฏิบัติงานในด้านความพึงพอใจในงาน ด้านความผูกพันต่อองค์กร ด้านแรงจูงใจในการทำงาน และด้านความเครียดในการทำงาน ซึ่งผู้ศึกษามีความเชื่อว่า ผลการปฏิบัติงานรายบุคคลย่อมส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานโดยรวมขององค์กร และผลการปฏิบัติงานขององค์กรก็ย่อมส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานโดยรวมของประเทศ ผู้ศึกษามีความเชื่อมั่นว่าข้อค้นพบที่ได้รับจากการศึกษาในครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปประกอบการพิจารณาตัดสินใจในการปรับปรุงการบริหารงานในธุรกิจด้านการขนส่ง รวมถึงการพัฒนาองค์กรธุรกิจในประเทศไทยให้ได้มาตรฐานสากลต่อไป

## ผลการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน และศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจการขนส่ง จังหวัดเชียงราย ที่จะสะท้อนให้เห็นถึงวิธีการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีเกณฑ์ในการวัดความสำเร็จของพนักงานที่มีการพิจารณาทั้งในผลผลิตที่ทำได้กับความคุ้มค่า และความสามารถส่วนบุคคล คือ ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจการขนส่ง จังหวัดเชียงราย ได้แก่ ความพึงพอใจในการทำงาน ที่มีปัจจัยที่พิจารณาคือ ด้านตัวงาน ที่เป็นลักษณะขอบข่ายของงานที่ชัดเจน มีความท้าทาย ความหลากหลาย และความเป็นอิสระ จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจในงานสูง และปัจจัยด้านกลุ่มและองค์ประกอบ จะประกอบด้วย เพื่อนร่วมงาน การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน มีความร่วมมือที่ดีก็จะทำให้มีความพอใจในการทำงาน และมีผู้บังคับบัญชาที่มีสไตล์การบังคับบัญชาที่ดีเป็นแบบอย่างที่ดี มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถ ก็จะทำให้ผู้ตามมีความพึงพอใจในการทำงานภายใต้การกำกับดูแลของผู้บังคับบัญชา รองลงมา คือ ด้านแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความผูกพันต่อองค์กร และด้านความเครียดในการทำงาน ตามลำดับ ส่วนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ประสิทธิภาพด้านพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงออกมาให้เห็นถึงการให้บริการที่ต่อลูกค้า และการทำงานที่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งการวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจะต้องมีการพิจารณาทั้งในผลผลิตที่ทำได้กับความคุ้มค่าและความสามารถส่วนบุคคล และสะท้อนออกมาให้เห็นในเชิงมูลค่าขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของพิทยา บวรพัฒนา (2552) ที่ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการวัดประสิทธิภาพขององค์กรว่า สามารถวัดได้จากความสามารถในการบรรลุเป้าหมายที่พิจารณาถึงปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ปัจจัยนำออก โดยเป้าหมายขององค์กรนั้นต้องสอดคล้องกับความต้องการของบุคคลและกลุ่มผลประโยชน์ในสภาพแวดล้อม ตลอดจนวัดประสิทธิภาพในเรื่องของแต่ละบุคคลหรือจิตวิสัย เช่นเดียวกับการวัดและประเมินผลงานการปฏิบัติงานสามารถแยกพิจารณาได้จากการมีประสิทธิภาพ (Efficient) และมีประสิทธิภาพ (Effective) นอกจากนี้ ยังพบว่า พฤติกรรมในการทำงานของพนักงานที่สะท้อนออกมาจะชี้ให้เห็นถึงความมุ่งมั่น ความกระตือรือร้น ความใส่ใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และมีทัศนคติที่ต่อวัฒนธรรมองค์กร สิ่งแวดล้อมในการทำงาน และระบบงานขององค์กร รวมถึงมีความสุข และมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน

สำหรับผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานพบว่า ปัจจัยในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเท่ากับ 0.783 แสดงให้เห็นว่า ยิ่งองค์กรสามารถบริหารจัดการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ดีมากเท่าใด ย่อมทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นตามไปด้วย โดยประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสะท้อนออกมาให้เห็นในรูปของด้านพฤติกรรมในการทำงานมากที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเท่ากับ 0.708 นั่นก็แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมการทำงานจะเป็นตัวแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งเกิดได้จากการได้รับการตอบสนองของความต้องการในปัจจัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเต็มใจ และเต็มความสามารถ ซึ่งก่อให้เกิดประสิทธิภาพจนบรรลุเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และสามารถลดการขาดงาน การมาทำงานสาย และการขาดความรับผิดชอบที่มีต่องานอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษา

ของจิตราวรรณ ชำนาญเวช (2554) ที่ศึกษาปัจจัยกระบวนการทัศนทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 รองลงมา คือ ด้านการให้บริการ ซึ่งลักษณะของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการจะเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้น ต้องมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วนหลักๆ คือ ผู้ที่ปฏิบัติงานกับโครงสร้างการปฏิบัติงานสำหรับในเรื่องของคนปฏิบัติงานจะต้องมีแนวคิดการปฏิบัติตัวในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ดังนั้น การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะที่สะท้อนออกมาให้เห็นในลักษณะของความฉับไว ซึ่งหมายถึงการบริการต้องใช้เวลาได้อย่างดีที่สุด รวดเร็ว ไม่ทำงานล่าช้า ควรทำงานให้เสร็จตามกำหนดเวลา หรืองานบริการ ผู้รับบริการย่อมต้องการความรวดเร็วโดยเฉพาะการบริการด้านกระบวนการโลจิสติกส์ ดังนั้น ผู้ให้บริการจะต้องสร้างวัฒนธรรมการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จจุดเดียว (One Stop Service) และอีกประการหนึ่งที่จะแสดงให้เห็นประสิทธิภาพในการปฏิบัติด้านการบริการ คือ ความถูกต้องแม่นยำในขั้นตอน วิธีการ ภาวะเยียบข้อมูล ตัวเลข หรือสถิติต่าง ๆ การเกิดความผิดพลาดในงานต้องมีน้อยที่สุด การให้บริการต้องไม่เลินเล่อจนทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะหล่อหลอมออกมาเป็นประสบการณ์การปฏิบัติงานที่มีความรอบรู้ หรือรู้รอบด้านจากการได้เห็น ได้สัมผัส ได้ลงมือปฏิบัติบ่อย ๆ มิใช่มีความรู้ด้านวิชาการแต่เพียงอย่างเดียว ซึ่งการเป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำงานสูงจะทำงานผิดพลาดน้อย และนับว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้ปฏิบัติต้องควรมีอย่างยิ่ง และขณะเดียวกันก็เป็นสิ่งที่สมควรอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องรักษาบุคคลเหล่านี้ให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด เพราะคนเหล่านี้จะทำให้องค์กรพัฒนาได้เร็วยิ่งขึ้น

### สรุปและข้อเสนอแนะ

ปัจจัยในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เนื่องจากปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานสามารถช่วยลดต้นทุนในส่วนที่เกี่ยวกับการดำเนินการเกี่ยวกับการขั้นตอน กระบวนการปฏิบัติงานในการขนส่งสินค้า โดยมุ่งให้เกิดความพึงพอใจแก่ลูกค้า ช่วยเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพในการแข่งขัน และช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของตลาด ส่งเสริมให้เกิดมูลค่าเพิ่มแก่สินค้าและบริการ ซึ่งส่งผลต่อสมรรถนะขององค์กร และก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจในธุรกิจด้านการขนส่งขององค์กรในอนาคตต่อไป ทั้งนี้ในการศึกษาต้องการเสนอให้เห็นถึงแนวโน้มของการพัฒนาองค์กรที่ดีในอนาคตระยะยาว ว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายประการหนึ่งขององค์กรซึ่งสิ่งนั้นก็คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตระยะยาวขององค์กรไปพร้อมๆ กับการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในปัจจุบัน องค์กรที่ดีนอกจากจะต้องให้ความเอาใจใส่อย่างเหมาะสมต่อมาตรวัดในการทำงานอันได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า รายได้ ค่าใช้จ่าย และส่วนแบ่งทางตลาด องค์กรที่ดียังต้องให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน ตลอดจนความเครียดในการทำงานของพนักงานขององค์กรอีกด้วย องค์กรต้องสร้างความสมดุลกันระหว่างมาตรวัดความสำเร็จในการทำงาน และความพึงพอใจของพนักงาน เพราะถ้าหากปราศจากความสมดุลแล้ว ปัญหาที่จะเกิดขึ้นในองค์กรอย่างแน่นอน

องค์ประกอบสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตขององค์กรที่ดีประการหนึ่งคือ ความสามารถในการตัดสินใจ อะไรคือสิ่งที่องค์กรทำเป็นกิจวัตร องค์กรที่ดีในระยะยาวได้นั้นจะต้องทบทวนยุทธวิธีอย่างต่อเนื่อง และ

ประเมินตลาดที่ต้องการแข่งขัน องค์กรที่ดีจะมีความชัดเจนว่า ความสามารถหลักที่แท้จริงขององค์กรคืออะไร และจะมอบสิ่งอื่นๆ ที่เหลือให้องค์กรอื่นดูแล แต่นอกเหนือไปจากการตระหนักว่าตนเองทำอะไรดีแล้ว องค์กรที่ดียังมีความเชี่ยวชาญในการตัดสินใจว่า องค์กรควรทำในสิ่งที่ควรทำอย่างไร องค์กรที่ดีจะไม่ยึดติดอยู่กับโครงสร้างองค์กร แต่จะให้ความสนใจไปที่กระบวนการสำคัญ งานที่ที่จะต้องผ่านการประสานกันระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ความสำเร็จของหน่วยงานหนึ่งๆ อาจเป็นได้ทั้งลูกค้า ผู้ให้บริการหรือแม้กระทั่งคู่แข่ง เมื่อเข้าใจอย่างชัดเจนถึงสิ่งที่ต้องทำ และวิธีที่ต้องทำ องค์กรก็จะตระหนักถึงพนักงานที่ต้องการความสามารถหลักขององค์กรจะเป็นตัวกำหนดว่า ทักษะและความถนัดแบบใดที่องค์กรต้องการ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจในอนาคตจะต้องเป็นการรวมกิจกรรมนับตั้งแต่การกำหนดและสรรหาพนักงานที่มีความสามารถดีที่สุด (talent) การธำรงรักษา การสร้างความผูกพันต่อองค์กร และการพัฒนาแรงจูงใจในการทำงานให้พนักงานแสดงศักยภาพสูงสุดของตนเองออกมาให้ได้ ไม่ใช่จ้างเพียงเพื่อให้ตรงตำแหน่งงานที่มีอยู่เท่านั้น พนักงานที่เป็นที่ต้องการจะเป็นผู้ที่มีความสามารถ และปรารถนาที่จะเรียนรู้และคิดอย่างมีเหตุผล พนักงานขององค์กรที่ดีจะมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้เป็นประจำทุกวันเพื่อความสำเร็จทั้งของตนเองและขององค์กร ทักษะที่ทำให้ให้องค์กรประสบความสำเร็จในอดีตอาจไม่สามารถพาไปยังจุดมุ่งหมายที่ต้องการในอนาคตก็ได้ แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า องค์กรต้องเปลี่ยนพนักงานทั้งหมด สิ่งที่องค์กรต้องทำคือ นิยามความสามารถให้ชัดเจน มีอะไรบ้าง เพื่อความสำเร็จในวันข้างหน้า และทำการพัฒนาความสามารถดังกล่าวให้เกิดขึ้นภายในองค์กร พร้อมทั้งเสริมพนักงานที่มีอยู่ด้วยการรับพนักงานใหม่ๆ ที่มีความสามารถตามความเหมาะสม ซึ่งปรัชญาการพัฒนาบุคคลคือ การเน้นความเข้าใจการทำงาน สร้างผลงานให้เกิดขึ้น และร่วมแสดงความรับผิดชอบ พนักงานมุ่งมั่นที่จะค้นหาโอกาสในการพัฒนาที่จะเพิ่มคุณค่าให้มากขึ้น เช่นเดียวกันองค์กรก็มุ่งมั่นที่จะให้เครื่องมือ และทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานต่างๆ ของพนักงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ดังนั้น ในปัจจุบันการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดูเหมือนจะเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทุกองค์กรไปแล้ว เนื่องจากมีการแข่งขันอย่างสูงพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงในโลกธุรกิจอย่างสิ้นเชิง องค์กรจึงต้องเรียนรู้ที่จะบริหารการเปลี่ยนแปลงด้วยการพัฒนาองค์กรของตนเองให้ก้าวทันโลกธุรกิจด้วยการใช้กลยุทธ์หรือเครื่องมือที่ในปัจจุบันมีให้เลือกอยู่มากมาย ไม่ว่าจะเป็นด้านพัฒนาคุณภาพองค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ซึ่งเครื่องมือที่เป็นที่นิยมในปัจจุบัน ได้แก่ การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) เป็นต้น (อินย์ชนก ธิติพงษ์วิวัฒน์, 2552) ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละองค์กรว่า ควรใช้เครื่องมือแบบใด แบบใดจึงจะเหมาะกับองค์กรของตน รวมทั้งความร่วมมือของพนักงานในองค์กร และผู้บริหารเพื่อนำพาองค์กรของตนให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ และได้เปรียบในด้านการแข่งขัน

โดยข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษา มีดังนี้

- 1) ผลการศึกษานี้สามารถใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานให้ผู้บริหารได้ทราบว่า มีตัวแปรใดบ้างที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานขององค์กร ซึ่งการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของพนักงานจะมีผลเนื่องมาจากการได้การตอบสนองในสิ่งที่ต้องการ และบุคคลนั้นจะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่อย่างมีประสิทธิภาพ



2) การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพควรจะทำเป็นระบบการประเมินผลสองทาง (Two-Way Appraisal) ซึ่งพบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีแบบสองทาง นอกจากจะทำให้เกิดความเข้าใจในความคาดหวัง (Expectation) และทัศนคติในการปฏิบัติงาน (Work Attitude) ของทั้งสองฝ่ายและได้รับการปรับปรุงเข้าหากันได้มากขึ้นแล้ว ยังจะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาดีขึ้นอีกด้วย เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจผู้บังคับบัญชามากขึ้น และจะมีโอกาสได้รับประโยชน์จากการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างมีทิศทางที่ชัดเจนมากขึ้นอีกด้วย

3) ผู้บริหารจำเป็นต้องนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมาประมวลข้อมูล เพื่อใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นด้านระดับสมรรถนะของบุคลากร แล้วนำมาเป็นข้อมูลในการหาความจำเป็นเบื้องต้น (Basic Development Needs) เพื่อกลั่นกรองให้เป็นความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร (Competency Development Needs) และเพื่อปรับปรุงผังการพัฒนาสมรรถนะขององค์กร (Organization Competency Roadmap) ให้เป็นปัจจุบัน และใช้ประกอบการตัดสินใจในการบริหารงาน ปรับปรุงการดำเนินงานให้ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายและเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

### เอกสารอ้างอิง

- จิตรารวรรณ ชำนาญเวช. (2554). ปัจจัยกระบวนการทัศนทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่. *ปริญญารัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต*. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- दनัย เทียนพุด. (2545). การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: *นาโกต้า*.
- ฉันทย์ชนก ฉิตพงษ์วิวัฒน์. (2552). ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงาน. การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่. *วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการอุดมศึกษา*. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พรสร้อย รุ่งเจริญกิจกุล. (2548). ตัวชี้วัดความสำเร็จของธุรกิจ. *วารสารการเงินธนาคาร*, 24(275), 196-198.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2552). ทฤษฎีองค์การสาธารณสุข (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: *คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*.
- มนตรี แก้วสุริยะ. (2555). ประสิทธิภาพการจัดหาพัสดุ. เชียงใหม่: *การค้นคว้าแบบอิสระ*. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สมพิศ สุขแสน. (2556). การประเมินผลโครงการ. อุดรดิตต์: *มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตต์*.
- อรุณ บริรักษ์. (2547). การลดต้นทุนด้วย Outsourcing. *โลจิสติกส์ไทยแลนด์*, 3(47), 63-64.
- Barnes, R.M., (1980). *Motion and Time Study Design and Measurement of Work, 7th Edition, John & Sons*.
- Robbins, Stephen P., & Coulter, Mary. (2003). *Management (8<sup>th</sup> ed.)*. New Jersey: Pearson Education.
- Wofford, J.D. (1989). *Organization Behavior*. Boston: Kent Publishing Company a Division of Wadsworth.