

สำนักหอสมุดกลาง พระจอมเกล้าลาดกระบัง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต
ของพนักงานฝ่ายผลิต
ในบริษัท นิปโปเมคคาทรอนิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด

FACTORS AFFECTING COMPETENCY IN PRODUCTIVITY
IMPROVEMENT OF PRODUCTION OPERATORS
IN NIPPO MECHATRONICS (THAILAND) CO.,LTD.



เลขหมู่..... 134010
เลขทะเบียน.....
วัน,เดือน,ปี..... 3. 11. 2557

b. 12652842
i.

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม
วิทยาลัยการบริหารและจัดการ
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
พ.ศ. 2557

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้งานภายในห้องสมุดเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**FACTORS AFFECTING COMPETENCY IN PRODUCTIVITY
IMPROVEMENT OF PRODUCTION OPERATORS
IN NIPPO MECHATRONICS (THAILAND) CO.,LTD.**



**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENT
FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
IN INDUSTRIAL BUSINESS ADMINISTRATION
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG**

2014

KMITL-2014-AMC-M-017-024

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



COPYRIGHT 2014

ADMINISTRATION AND MANAGEMENT COLLEGE

เอกสารนี้เป็นทรัพย์สินทางปัญญาของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ใบรับรองวิทยานิพนธ์

หัวข้อวิทยานิพนธ์

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิตของพนักงานฝ่ายผลิตใน
บริษัท นิปปอแมคคาทรอนิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด

FACTORS AFFECTING COMPETENCY IN PRODUCTIVITY
IMPROVEMENT OF PRODUCTION OPERATORS IN NIPPO
MECHATRONICS (THAILAND) CO.,LTD.

นักศึกษา

นายอำนาจ กลิ่นพุ่มซ้อน

รหัสประจำตัว

54671474

ปริญญา

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชา

บริหารธุรกิจอุตสาหกรรม

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐวุฒิ ไรจน์นिरุตติกุล

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์	ลายมือชื่อ
รศ.ดร.ภักดิ์พงศ์ ปวงสุข	
ผศ.ดร.ณัฐวุฒิ ไรจน์นिरุตติกุล	
ดร.ชานินทร์ ศรีสุวรรณภา	
ดร.เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย	

วัน / เดือน / ปี ที่สอบ 20 พฤษภาคม 2557 เวลา 10.00 น. เป็นต้นไป

สถานที่สอบ ณ ห้องประชุม AMC อาคารเรียนรวมตึกพระเทพฯ

วิทยาลัยรับรองแล้ว


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จระเสกข์ ศรีเมธสุนทร)

คณบดีวิทยาลัยการบริหารและจัดการ

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต ของพนักงานฝ่ายผลิตในบริษัทนิปปอแม็คคาทรอนิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด
นักศึกษา	นายอำนาจ กลิ่นพุ่มซ้อน
รหัสประจำตัว	54671474
ปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจอุตสาหกรรม
พ.ศ.	2557
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐวุฒิ โรจน์นิรุตติกุล

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้คือ (1) เพื่อศึกษาถึงระดับสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิตของพนักงานฝ่ายผลิตในบริษัท นิปปอแม็คคาทรอนิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด (2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต ของพนักงานฝ่ายผลิตในบริษัท นิปปอแม็คคาทรอนิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลจากพนักงานฝ่ายผลิตในบริษัท นิปปอแม็คคาทรอนิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด จำนวน 178 คน และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม แบบทดสอบความรู้ และการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สถิติที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทำการวิเคราะห์สมมติฐาน โดยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ ในการทดสอบสมมติฐาน ผลการวิจัยพบว่า

- 1) ระดับสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิตของพนักงานฝ่ายผลิตในบริษัท นิปปอแม็คคาทรอนิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด อยู่ในระดับปานกลาง
- 2) การให้รางวัลและค่าตอบแทน การอบรมและการพัฒนา ภาวะผู้นำ และ โครงสร้างองค์การ มีผลต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิตของพนักงานฝ่ายผลิต ในบริษัทนิปปอแม็คคาทรอนิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด โดยตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายความผันแปรของสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต ได้ร้อยละ 26.60

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Thesis Title	Factors Affecting Competency in Productivity Improvement of Production Operators in Nippo Mechatronics (Thailand) Co., Ltd.
Student	Mr. Amnuay Klinputsorn
Student ID.	54671474
Degree	Master of Business Administration
Program	Industrial Business Administration
Year	2014
Thesis Advisor	Assistant Professor Dr. Nuttawut Rojniruttikul

ABSTRACT

The objectives of this research were (1) to study the level of productivity improvement of production operators in Nippo Mechatronics (Thailand) Co.,Ltd. and (2) to study the factors affecting competency in productivity improvement of production operator in Nippo Mechatronics (Thailand) Co.,Ltd. The sample size was 178 production operators. The data were collected using questionnaire and analyzed by using statistical program. Statistics for data analysis were percentage, arithmetic mean, and standard deviation. Multiple linear regression analysis was used to test the hypothesis. The results were as follows.

1) The level of competency in productivity improvement of production operators in Nippo Mechatronics (Thailand) Co., Ltd. was at moderate level.

2) Reward and remuneration and training and development affected competency in productivity improvement of production operators in Nippo Mechatronics (Thailand) Co., Ltd. All independent variables could explain the variation in competency in productivity improvement at 26.60%.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กิตติกรรมประกาศ

ในการศึกษาวิจัยและจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สามารถสำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์ด้วยความอนุเคราะห์เป็นอย่างยิ่งจาก ผศ.ดร.ณัฐวุฒิ โรจน์นिरุตติกุล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ โดยการให้คำแนะนำ ปรีกษา ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่อง ตลอดจนติดตามผลการดำเนินการอย่างใกล้ชิด ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ชั้นสุดท้าย รศ.ดร.ภัคพงศ์ ปวงสุข ผศ.ดร.ณัฐวุฒิ โรจน์นिरุตติกุล รศ.ดร.วรนาถ แสงมณี ดร.ชานินทร์ ศรีสุวรรณนภา และดร.เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย ที่สละเวลาในการสอบวิทยานิพนธ์ชั้นสุดท้ายในครั้งนี้ รวมถึงให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ และแก้ไขข้อบกพร่องเพื่อให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จเรียบร้อย และถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ซึ่งประกอบด้วย คุณฉัตรพงศ์ อุตระนคร คุณสมพงษ์ ส่องแสง และคุณชิตี พ่วงปาน ที่ให้คำแนะนำในการแก้ไข ปรับปรุงแบบสอบถาม และให้ความช่วยเหลือในส่วนอื่นๆ ของการวิจัยอย่างดียิ่ง

ขอกราบขอบคุณ คุณแม่จันทร์ทอง คุณพ่อพจน์ กลิ่นพุดซ้อน และครอบครัว ณ ศรีภูมิ ที่ให้การสนับสนุน ให้กำลังใจ และเป็นแรงบันดาลใจให้แก่ผู้วิจัยด้วยดีตลอดมา ส่งผลให้การศึกษาการวิจัย และจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารและพนักงานบริษัท นิปปอเม็คคาทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการให้ข้อมูล และการตอบแบบสอบถามในทุกข้ออย่างสมบูรณ์ รวมไปถึงให้ข้อเสนอแนะต่างๆตลอดระยะเวลาในการเก็บข้อมูล

ขอขอบคุณ นายธนัท ตั้งใจกตัญญู นายวิชา กรบัตย์ และเพื่อน IM15.5 ทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน การติดต่อประสานงาน การให้ข้อมูล รวมไปถึงให้ข้อเสนอแนะต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ ต่อการทำวิจัย ส่งผลให้การจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้รับทุนสนับสนุนการทำวิทยานิพนธ์จากสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ประจำปีงบประมาณ 2557 ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงต่อการสนับสนุน โครงการวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิตของพนักงานฝ่ายผลิต ในบริษัทนิปปอเม็คคาทรอนิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด มา ณ ที่นี้

อำนาจ กลิ่นพุดซ้อน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	II
กิตติกรรมประกาศ.....	III
สารบัญ.....	IV
สารบัญตาราง.....	VII
สารบัญภาพ.....	IX
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
1.3 สมมติฐานการวิจัย.....	7
1.4 กรอบแนวคิดในงานวิจัย.....	7
1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....	9
1.6 นิยามคำศัพท์เฉพาะ.....	10
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
2.1 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ.....	11
2.1.1 ความเป็นมาของสมรรถนะ.....	11
2.1.2 ความหมายของสมรรถนะ.....	13
2.1.3 ความสำคัญของสมรรถนะ.....	17
2.1.4 ประเภทของสมรรถนะ.....	20
2.1.5 สมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต.....	21
2.2 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะ.....	24
2.2.1 การให้รางวัลและค่าตอบแทน.....	24
2.2.2 การฝึกอบรมและการพัฒนา.....	33
2.2.3 ภาวะผู้นำ.....	46
2.2.4 โครงสร้างองค์การ.....	49

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.3 ความเป็นมา และการดำเนินงานของบริษัท	
Nippo Mechatronics (Thailand) Co., Ltd.....	52
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	54
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	59
3.1 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง.....	59
3.1.1 ประชากร.....	59
3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง.....	59
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	60
3.2.1 ลักษณะของเครื่องมือ.....	60
3.2.2 การตรวจสอบเครื่องมือ.....	62
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	64
3.3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ.....	64
3.3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ.....	65
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	65
3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	67
3.5.1 สถิติวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive analytical statistics).....	67
3.5.2 สถิติวิเคราะห์เชิงอนุมาน (Inferential analysis statistics).....	68
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	72
4.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	72
4.2 ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต.....	74
4.3 ระดับสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต.....	81
4.4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต ของพนักงานฝ่ายผลิต.....	85
4.5 ข้อคิดเห็น และข้อเสนอเพิ่มเติมในการเพิ่มสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต ของพนักงานฝ่ายผลิตในบริษัทนิปปอเม็คคาทรอนิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด.....	86

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปผล การอภิปราย และข้อเสนอแนะการวิจัย.....	89
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	89
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	90
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	95
บรรณานุกรม.....	96
ภาคผนวก.....	103
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	104
ประวัติผู้วิจัย.....	116



สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 ค่าแรงขั้นต่ำที่ปรับสูงขึ้นของทุกจังหวัดในประเทศไทย.....	5
2.1 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการศึกษา การพัฒนาบุคคล และการฝึกอบรม.....	37
2.2 ความแตกต่างระหว่างผู้นำ และผู้บริหาร.....	48
3.1 ตำแหน่ง จำนวนประชากร และจำนวนกลุ่มตัวอย่างของพนักงานฝ่ายผลิต.....	59
3.2 รายชื่อ ตำแหน่ง และสถานที่ปฏิบัติงานของผู้ทรงคุณวุฒิ.....	62
3.3 ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปร.....	64
3.4 สมมติฐานที่ใช้ในการวิจัย และสถิติที่ใช้ในการทดสอบ.....	66
4.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	72
4.2 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ ของปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต.....	74
4.3 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของการอบรม และการพัฒนา.....	75
4.4 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ ของการให้รางวัลและค่าตอบแทน.....	77
4.5 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ ของโครงสร้างองค์การ.....	78
4.6 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ ของภาวะผู้นำ.....	80
4.7 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ ของสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต ของพนักงานฝ่ายผลิต.....	81
4.8 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าต่ำสุด และค่าสูงสุดของ ระดับความรู้ในการเพิ่มผลผลิต.....	82
4.9 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของเจตคติในการ เพิ่มผลผลิต.....	82
4.10 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของทักษะในการ เพิ่มผลผลิต.....	84

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.11 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะ ในการเพิ่มผลผลิตของพนักงานฝ่ายผลิต.....	86
4.12 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่เสนอข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะ เพิ่มเติมเกี่ยวกับสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต ของพนักงานฝ่ายผลิต.....	87



สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 วิธีการเพิ่มกำไร.....	1
1.2 องค์ประกอบการเพิ่มผลผลิต.....	3
1.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะ และผลปฏิบัติงานที่ต้องการ.....	15
2.2 แบบจำลองภูเขาน้ำแข็งของ McClelland.....	16
2.3 แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model).....	19
2.4 หลักการจัดสวัสดิการในองค์กร.....	30
2.5 ผลกระทบที่ขึ้นส่วนยานยนต์ของบริษัท.....	53
2.6 ผลกระทบที่ขึ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ของบริษัท.....	54



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันการแข่งขันทางธุรกิจอุตสาหกรรมในยุคที่เรียกว่า “โลกโลกาภิวัตน์” ถือได้ว่าเป็นการแข่งขันอย่างเสรีในระดับโลก ทุกประเทศ และทุกประเภทธุรกิจต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงทำให้มีแรงกดดันมากกว่าในอดีต รวมถึงอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทยไม่อาจหลีกเลี่ยงผลกระทบจากภาวะการณ์ของโลกที่เกิดขึ้น จึงต้องหันมาเปลี่ยนแปลง และปรับตัวเองให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป โดยพยายามปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตทั้งในด้านเทคโนโลยี การลดต้นทุนการผลิตสินค้า รักษาคุณภาพสินค้าให้ได้มาตรฐานสอดคล้องกับมาตรฐานที่ทั่วโลกยอมรับ เช่น ISO 9000 ISO/TS16949 เป็นต้น หรือไม่ว่าจะเป็น โรงงานอุตสาหกรรมหรือตัวสินค้าก็ต้องเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต และที่หลีกเลี่ยงการผลิตต้องไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม จึงเป็นที่มาที่ทุกโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ต้องทำมาตรฐานเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม เช่น ISO 14001 เป็นต้น รวมถึงความปลอดภัยของลูกค้า และตัวพนักงานด้วย

โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลยุทธ์ที่สำคัญในการสร้างผลกำไรจากการผลิต ผลิตภัณฑ์ (Profit) จากอดีตมีการกำหนดราคาขายโดยคิดต้นทุนบวกรวมกับส่วนกำไรที่ต้องการแต่ในยุคปัจจุบันการกำหนดราคาขายเองเป็นข้อจำกัด องค์กรต้องลดต้นทุนเพื่อรักษา และเพิ่มส่วนผลกำไรจากการดำเนินธุรกิจ (กัมพล เพิ่มทรัพย์, 2550)



ภาพที่ 1.1 วิธีการเพิ่มกำไร

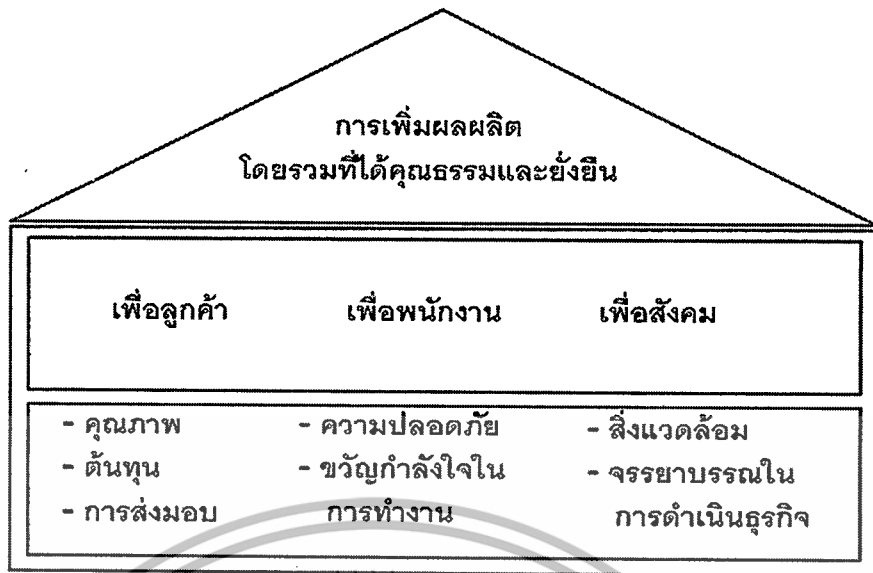
ที่มา : สถาบันการเพิ่มผลการผลิต “Lean Manufacturing / ระบบการผลิตแบบลีน”

การลดต้นทุนสามารถทำได้จากการกำจัดความสูญเปล่า การลดเวลาการผลิต ลดต้นทุน
เอกสารการผลิตและผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพดี การเพิ่มผลผลิตเพื่อให้สามารถบรรลุประสิทธิภาพการทำงาน
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รวมทั้งการจัดการขจัดปัจจัยที่เป็นตัวขัดขวางการเพิ่มผลผลิต โดยสถาบันการเพิ่มผลผลิตได้สรุปหนทางในการนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตขององค์กร หน่วยงาน และประชาชาติโดยรวมประกอบด้วยองค์ประกอบที่ดี 7 ประการซึ่งได้แก่ ด้านคุณภาพ (Quality) ด้านต้นทุนการผลิต (Cost) ด้านการส่งมอบสินค้า (Delivery) ด้านความปลอดภัย (Safety) ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน (Morale) ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) และด้านจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ (Ethic) เป็นต้น โดยองค์ประกอบในแต่ละด้านสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. คุณภาพ (Quality) คือ การสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าเลือกซื้อสินค้าหรือใช้บริการ
2. ต้นทุนการผลิต (Cost) คือ ต้นทุนในการผลิตเป็นปัจจัยที่มีผลโดยตรงต่อผลตอบแทนในการดำเนินงานหรือ “กำไร” ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการคาดหวังในทางเดียวกันหากกิจการได้รับกำไรดีผลกำไรดังกล่าวก็จะก่อให้เกิด ผลประโยชน์ในด้านต่างๆ ทั้งแก่ผู้ประกอบการ พนักงาน ผู้ถือหุ้น ตลอดจนสังคมส่วนรวมในการลดต้นทุนจำเป็นต้องดำเนินการ โดยคำนึงถึงคุณภาพของสินค้าและบริการไปพร้อมกันด้วย
3. การส่งมอบสินค้า (Delivery) คือ แนวคิดเกี่ยวกับในเรื่องของการส่งมอบเพื่อการเพิ่มผลผลิต คือให้คำนึงว่าหน่วยงานต่อไป คือ ลูกค้าเพื่อให้การส่งมอบในทุกขั้นตอนสุดท้าย คือสู่ลูกค้าภายนอกมีประสิทธิภาพสูงสุด
4. ความปลอดภัย (Safety) คือ การควบคุมความสูญเสียที่เกิดจากอุบัติเหตุโดยที่ หมายถึง การป้องกันไม่ให้อุบัติเหตุเกิดขึ้น เช่น การจัดสภาพแวดล้อมที่ดี การจัดหาอุปกรณ์ป้องกันที่เพียงพอต่อบุคลากร เป็นต้น
5. ขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน (Morale) คือ เป็นสภาพทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงานซึ่งส่งผลให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพเกิดผลผลิตที่ดีตามมา และเน้นให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการเพิ่มผลผลิต
6. สิ่งแวดล้อม (Environment) คือ การเพิ่มผลผลิตที่ดีจะต้องคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมเป็นหลักด้วยเช่นกัน และนับวันกระแสการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมยิ่งสูงขึ้นเรื่อยๆ
7. จรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ (Ethic) คือการดำเนินงานโดยไม่เอาเปรียบทุกฝ่ายรอบข้างที่เกี่ยวข้อง โดยยึดคุณธรรมเป็นหลักสำคัญเพื่อสร้างสังคมที่ดี และน่าอยู่ตลอดไป

โดยการเพิ่มผลผลิตในองค์กรประกอบด้วย 3 ตัวแรก คือ Q C D เป็นการเพิ่มผลผลิตเพื่อลูกค้า ในขณะที่ S M เป็นการดำเนินงานเพื่อพนักงาน และ E E คือการเพิ่มผลผลิตเพื่อสังคม ดังนั้นท้ายที่สุดแล้วการเพิ่มผลผลิตทั้งหมด 7 องค์ประกอบนี้ จะนำมาซึ่งการเพิ่มผลผลิต โดยรวมของชาติที่ได้คุณธรรม และยั่งยืน



ภาพที่ 1.2 องค์ประกอบการเพิ่มผลผลิต

ที่มา : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2544)

หากมองในแง่ภาพรวมของการเพิ่มผลผลิตโดยรวมขององค์กรจะพบว่า มีปัจจัยที่สำคัญอยู่ 2 ประการ คือ ประการที่หนึ่ง การเพิ่มผลผลิตทุนในด้านเครื่องจักร และเทคโนโลยีที่ทันสมัย ประการที่สอง การเพิ่มผลผลิตกำลังคน เช่น ในการสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน ความมีระเบียบวินัยในการตรงต่อเวลา การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การทำงานร่วมกันเป็นทีม ฝึกการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ ให้มีความเชี่ยวชาญหลายๆ ด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงาน มีการวางแผนและการบริหารที่ดี เป็นต้น ดังนั้น การเพิ่มผลผลิตโดยรวมจึงเป็นผลของการเพิ่มผลผลิตทางด้านทุนและทรัพยากรบุคคล ซึ่งถ้าการเพิ่มผลผลิตของหน่วยงานดี ย่อมนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตของอุตสาหกรรม และของชาติ ตามลำดับ

ดังนั้น เครื่องมือหรือเทคนิควิธีการที่ใช้ในการปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตมากมายหลายอย่างพอสรุปได้ 3 ลักษณะ ดังนี้ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2544)

1. การเพิ่มผลผลิตด้วยเทคโนโลยี

ลงทุนเพิ่มเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้ง่ายขึ้น และถูกขึ้นหรือปรับปรุงคุณภาพการผลิตโดยปรับปรุงวิธีการ หรือใช้เครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัยตลอดจนการบำรุงรักษาเครื่องจักรอย่างถูกวิธี

2. การเพิ่มผลผลิตด้วยตัวพนักงาน

พนักงาน มีส่วนร่วมในระบบ และกิจกรรมเพื่อปรับปรุงการเพิ่มผลผลิต กิจกรรมซึ่งมีเป้าหมายให้บริษัทเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าและบริการ กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ กิจกรรมเพื่อลดความสูญเสีย ระบบข้อเสนอแนะ กิจกรรมความเป็นระเบียบเรียบร้อยในสถานที่ทำงาน (5ส.)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. การบริหารการเพิ่มผลผลิต

การบริหารการเพิ่มผลผลิต หมายถึง การบริหารความพยายามของคนในหน่วยงานให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน หรือเพิ่มผลผลิตในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง โดยสนับสนุนให้ทุกคนทำงานได้มากขึ้น ของเสียลดลง พนักงานได้ผลตอบแทนดีขึ้น

จากที่ได้กล่าวมาในขั้นต้นจะเห็นว่า การเพิ่มผลผลิตเป็นสิ่งที่สำคัญมาก และมีความสำคัญมากในการแข่งขัน และสถานะทางเศรษฐกิจอย่างเช่นในทุกวันนี้ ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารที่ทำหน้าที่ในการบริหารงานในโรงงานอุตสาหกรรมจะมีความรับผิดชอบในการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน และมุ่งพิจารณาในการเพิ่มผลผลิตให้มากยิ่งขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารควรได้ตระหนักถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อการทำงาน เพื่อจะได้มีการป้องกัน หรือหามาตรการแก้ไขไว้ล่วงหน้าถึงตัวที่จะเข้ามาขัดขวางการเพิ่มผลผลิต ซึ่งมีอิทธิพลต่อการทำให้ผลผลิตต่ำลง โดยการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพนั้น ซึ่งจะต้องประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 4 ประการ หรือสิ่งที่เรียกว่า 4M ซึ่งได้แก่ คน (Man) วัสดุ (Material) เครื่องจักร (Machine) และวิธีการ (Method) เป็นต้น และในบรรดาปัจจัยการบริหารเหล่านี้ ปรากฏว่าคนเป็นปัจจัยที่บริหารยากที่สุด และมีปัญหามากที่สุดทั้งนี้ เพราะคนเป็นสิ่งมีชีวิตจิตใจมีอารมณ์ความรู้สึกต่างๆ (กัมพล เพิ่มทรัพย์, 2550) ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องพยายามหาวิธีการต่างๆ ในการบริหารเพื่อกระตุ้นให้คนเหล่านี้ แสดงพฤติกรรมในการทำงานให้ตรงตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือหน่วยงานให้มากที่สุด

อาจสรุปว่าประเทศไทยคือ “ดิทรอยด์ของเอเชีย” หากดูจากการลงทุนของบริษัทรถยนต์ยักษ์ใหญ่ทั่วโลกที่ต่างขนเทคโนโลยีใหม่ๆ มุ่งหน้ามาใช้ในประเทศไทยเป็นฐานการผลิตยนต์ และฐานการผลิตที่สำคัญต่างๆ มากมาย เช่น นิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด (จังหวัดระยอง) นิคมอุตสาหกรรมนวนคร นิคมอุตสาหกรรมโรจนะ (จังหวัดพระนครศรีอยุธยา) นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร (จังหวัดชลบุรี) นิคมอุตสาหกรรมลาดกระบัง (จังหวัดกรุงเทพมหานคร) และนิคมอุตสาหกรรมบางชัน (เขตมีนบุรี จังหวัดกรุงเทพมหานคร) เป็นต้น จากข้อมูลอุตสาหกรรมยานยนต์ และชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย เป็นอุตสาหกรรมที่สำคัญ ที่มีแนวโน้มเติบโตในอนาคต องค์กรผู้ผลิตในอุตสาหกรรมยานยนต์จึงต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรง ดังนั้นการบริหารจัดการกับคน จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง อันเป็นพื้นฐานของระบบการผลิต และเป็นรากฐานให้องค์กรเพื่อปรับปรุงพัฒนาระบบการผลิตให้มีประสิทธิภาพ และลดต้นทุนของผลิตภัณฑ์อันสนองความสามารถทางการแข่งขันทางด้านราคา ความพึงพอใจของลูกค้า และการอยู่รอด – เติบโตขององค์กรเอง (กัมพล เพิ่มทรัพย์, 2550)

ปัจจุบัน ประเทศไทยได้มีการปรับค่าแรงขั้นต่ำเป็น 300 บาททั่วประเทศ ยิ่งส่งผลกระทบต่อในด้านของต้นทุน (Direct Labor) ที่เพิ่มมากขึ้น ยิ่งเป็นสิ่งท้าทายผู้บริหารขององค์กร และองค์กรยิ่งต้องเร่งออกนโยบายลดต้นทุนในการผลิตเป็นการเร่งด่วน เพื่อประคับประคององค์กรให้อยู่รอดต่อไปในอนาคต และปัญหาจากการขาดแรงงาน สาเหตุมาจากค่าแรงขั้นต่ำ 300 บาทเท่ากันหมด

เอกสารนี้เป็นเอกสารทงสวนวิเสสหรือการใชงานเพื่อการศีกษาเท่านั้น เมื่อผูญัดเห็นใบเซ็บระเข็ชนี้ในกรค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทั่วประเทศ อันเป็นเหตุให้แรงงานต่างจังหวัดกลับไปทำงานยังถิ่นภูมิลำเนาเดิม อันเป็นเหตุให้โรงงานอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑลขาดแคลนแรงงานคนไทยได้ (สำนักงานคณะกรรมการค่าจ้าง วันที่ 4 มกราคม 2556)

ตารางที่ 1.1 ค่าแรงขั้นต่ำที่ปรับสูงขึ้นของทุกจังหวัดในประเทศไทย

ค่าแรงขั้นต่ำ 2556 ทั่วประเทศ					
จังหวัด	ก่อนปรับ	เพิ่มขึ้น	จังหวัด	ก่อนปรับ	เพิ่มขึ้น
กรุงเทพมหานคร			นครราชสีมา		
นครปฐม ปทุมธานี	300	0	อุบลราชธานี	239	61
สมุทรปราการ			นครนายก ปัตตานี	237	63
สมุทรสาคร ภูเก็ต			ตราด บึงกาฬ ลำพูน	236	64
ชลบุรี	273	27	หนองคาย		
ฉะเชิงเทรา สระบุรี	269	31	กำแพงเพชร อุทัยธานี	234	66
พระนครศรีอยุธยา	265	35	กาฬสินธุ์ ขอนแก่น	233	67
ระยอง	264	36	ชัยนาท สุพรรณบุรี		
พังงา	259	41	เชียงราย นครสวรรค์	232	68
			บุรีรัมย์ เพชรบูรณ์		
			ยโสธร ร้อยเอ็ด		
			สกลนคร		
ระนอง	258	42	ชัยภูมิ มุกดาหาร		
			ลำปาง สุโขทัย	230	70
			หนองบัวลำภู		
กระบี่	257	43	นครพนม	229	71
			พิจิตร พิษณุโลก แพร่		
นครราชสีมา ปราจีนบุรี	255	45	มหาสารคาม	227	73
			แม่ฮ่องสอน		
			อำนาจเจริญ อุตรดิตถ์		
ลพบุรี	254	46	ตาก สุรินทร์	226	74

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 1.1 (ต่อ)

ค่าแรงขั้นต่ำ 2556 ทั่วประเทศ					
จังหวัด	ก่อน ปรับ	เพิ่มขึ้น	จังหวัด	ก่อน ปรับ	เพิ่มขึ้น
กาญจนบุรี	252	48	ศรีสะเกษ	223	77
เชียงใหม่ ราชบุรี	251	49	พะเยา	222	78
จันทบุรี เพชรบุรี	250	250	สงขลา สิงห์บุรี	246	54
ตรัง	244	56	นครศรีธรรมราช อ่างทอง	243	57
ชุมพร พัทลุง เลย สตูล สระแก้ว	241	59	ประจวบคีรีขันธ์ ยะลา สมุทรสงคราม สุราษฎร์ธานี	240	60

ที่มา : ข้อมูลจาก สำนักงานคณะกรรมการค่าจ้าง วันที่ 4 มกราคม 2556

บริษัท นิโปเม็คคาทรอนิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด เป็นโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางที่ผลิตสินค้าเกี่ยวกับชิ้นส่วนยานยนต์ และได้มีการนำกิจกรรมเสริมมาใช้เพื่อผลักดันให้มีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทำให้บริษัทสามารถตอบสนองความต้องการ และความไว้วางใจจากลูกค้าก็คือ กิจกรรมการลดต้นทุนในทุกกระบวนการ โดยได้ถูกนำมาใช้อย่างจริงจังในทุกๆ ขั้นตอน โดยเริ่มตั้งแต่การรับวัตถุดิบเข้ามาทำการผลิตจนถึงการขนส่ง หรือส่งมอบสินค้าจนถึงมือลูกค้า ภายใต้กิจกรรมพื้นฐาน ที่ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง เช่น กิจกรรม 5ส, กิจกรรมข้อเสนอแนะ (Good Idea) และกิจกรรม Kaizen เป็นต้น ทั้งระดับพนักงานฝ่ายปฏิบัติการ (Operator) และระดับหัวหน้างาน (Staff) จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กร และน่าสนใจเป็นอย่างยิ่งที่จะศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะด้านการเพิ่มผลผลิตของพนักงานฝ่ายผลิตในบริษัท ซึ่งโดยส่วนใหญ่ใช้เครื่องจักรในการผลิตชิ้นงาน แต่ใช้คน หรือพนักงานในการตรวจสอบ และคัดแยกผลิตภัณฑ์ และในปัจจุบันสมรรถนะของพนักงานฝ่ายผลิต ในบริษัทมีค่อนข้างหลากหลาย ด้วยสาเหตุจาก เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ และตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน อันเป็นเหตุให้มีเจตคติ และแสดงออกเป็นพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ทั้งในด้านให้ความร่วมมือกับองค์กร และต่อต้านองค์กรในการเพิ่มผลผลิต ผู้วิจัยสนใจการจัดการกับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะด้านการเพิ่มผลผลิตของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนรถยนต์โดยศึกษาพนักงานฝ่ายผลิตทุกระดับชั้น ตั้งแต่พนักงานระดับฝ่ายปฏิบัติการ (Operator) หัวหน้างานขั้นต้น (Technician) หัวหน้าไลน์การผลิต (Supervisor) วิศวกร (Engineer) ในบริษัท นิโปเม็คคาทรอนิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด เขตมิวนบุรี กรุงเทพมหานคร ซึ่งปัจจุบันชุมชนเมืองเริ่มขยายถิ่นที่อยู่บ้านพักอาศัย และสถานที่ตั้งเหล่านี้ยึดติดกับโรงงาน เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อุตสาหกรรมทั้งสิ้น และปัญหาการขาดแรงงานเนื่องจากนโยบายของรัฐบาลด้านค่าแรงขั้นต่ำที่ปรับสูงขึ้นเท่ากันทั่วประเทศอาจเป็นเหตุให้ขาดแรงงานได้ ปัญหาเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อการผลิตของโรงงานอุตสาหกรรมในย่านนี้ด้วย ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องตระหนักถึงทั้งปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกด้วย

ดังนั้น ในการจัดการกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะด้านการเพิ่มผลผลิต จึงจำเป็นที่จะต้องศึกษาถึงปัจจัยในด้านต่างๆ เหล่านี้ เพื่อเป็นการหาแนวทางแก้ไข และป้องกันการเกิดปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะด้านเพิ่มผลผลิตขององค์กร

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงระดับสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิตของพนักงานฝ่ายผลิตในบริษัท นิโป เม็คคาทรอนิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิตของพนักงานฝ่ายผลิตในบริษัท นิโป เม็คคาทรอนิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด

1.3 สมมติฐานการวิจัย

การให้รางวัลและค่าตอบแทน การอบรมและพัฒนา ภาวะผู้นำและ โครงสร้างองค์การ ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิตของพนักงานฝ่ายผลิต

1.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ยึดหลักปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิตกรณีศึกษาของ David C. McClelland บริษัท McBer ที่เข้ามาแก้ไขสาเหตุปัญหาจาก The US State Department ให้ช่วยเหลือเกี่ยวกับการคัดเลือก Foreign Service Information Officer (FSIOs) หรือเจ้าหน้าที่ ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกาในประเทศต่างๆ ทั่วโลกมีหน้าที่เผยแพร่วัฒนธรรม และเรื่องราวของประเทศสหรัฐอเมริกาโดยที่ David C. McClelland ได้แสดงแนวคิดของเขาในเรื่อง Competency ไว้ในบทความที่ชื่อ Testing for Competence Rather Than Intelligence กล่าวว่า “IQ” ซึ่งประกอบด้วยความถนัด หรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการความรู้ และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ อาจไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงาน และความสำเร็จโดยรวม แต่ Competency กลับเป็นสิ่งที่สามารถ

คาดการณ์ความสำเร็จในงานได้ดีกว่า” ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า “ผู้ที่ทำงานเก่ง” มิได้
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้ในงานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น เมื่อนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หมายความว่า “ผู้ที่เรียนเก่ง” แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการ หรือวิชาการที่มีอยู่ในตัวเองนั้นก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำจึงจะกล่าวได้ว่าบุคคลผู้นั้นมี Competency จากจุดกำเนิด Competency ดังกล่าวข้างต้นนี้ ทำให้นักการศึกษาและนักวิชาการหลายสำนักได้นำวิธีการของ McClelland เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการศึกษาเรื่อง Competency ในเวลาต่อมา (คณีย์ เทียมพุด. 2545)

โดยผู้วิจัยใช้การพิจารณาเลือกประเภทของปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิตมาใช้ในการวิจัยในการเพิ่มผลผลิตทุนจะมุ่งเน้นไปที่การเพิ่มผลผลิตกำลังคน โดยเน้นไปที่ด้านพัฒนาความรู้ (Knowledge) ด้านทักษะ (Skills) และด้านเจตคติ (Attitude) เนื่องจากอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์นั้นเป็นอุตสาหกรรมที่จะต้องใช้คนเป็นปัจจัยหลักของการผลิต แนวคิดในการศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ได้มาจากความต้องการที่จะเพิ่มผลผลิตของสถานประกอบการต่างๆ ในการจัดการปัจจัยส่งผลต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต ในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ในบริษัท นิโปอเมริกาทรอนิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด โดยศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิตของพนักงานฝ่ายการผลิต ตัวแปรต่างๆ ที่ผู้วิจัยศึกษาในครั้งนี้



ภาพที่ 1.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย

1.5 ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิตชิ้นส่วนยานยนต์กรณีศึกษาของพนักงานฝ่ายการผลิตบริษัท นิโปอเมริกาทรอนิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.5.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ทำการศึกษาวิจัย คือ พนักงานที่ทำงานในฝ่ายการผลิต ในตำแหน่งระดับปฏิบัติการ (Operator) ตำแหน่งระดับหัวหน้างานขั้นต้น (Technician) ตำแหน่งระดับหัวหน้าไลน์การผลิต (Supervisor) ตำแหน่งระดับวิศวกร (Engineer) และตำแหน่งระดับผู้จัดการ (Manager) ในบริษัท นิปปอแมคคาทรอนิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด จำนวนทั้งสิ้น 320 คน (ข้อมูลจากฝ่ายบุคคล ณ วันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2557) โดยมีรายละเอียดดังนี้

- ระดับปฏิบัติการ (Operator)	จำนวน 279 คน
- ระดับหัวหน้างานขั้นต้น (Technician)	จำนวน 15 คน
- ระดับหัวหน้าไลน์การผลิต (Supervisor)	จำนวน 15 คน
- ระดับวิศวกร (Engineer)	จำนวน 10 คน
- ระดับผู้จัดการฝ่ายผลิต (Manager)	จำนวน 1 คน

1.5.2 ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) คือ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต ได้แก่ การให้รางวัล และค่าตอบแทน การอบรมและพัฒนา ภาวะผู้นำ และโครงสร้างองค์การ

2. ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ สมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต

1.5.3 ระยะเวลาในการวิจัย

การวิจัยนี้จะทำการศึกษา เก็บข้อมูลที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิตของพนักงานฝ่ายผลิตในบริษัท นิปปอแมคคาทรอนิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด โดยส่งแบบสอบถามให้กับพนักงานฝ่ายผลิต และสรุปผลการศึกษาโดยใช้เวลาในการศึกษาตั้งแต่เดือนมีนาคม 2557 – เมษายน 2557

1.6 นิยามคำศัพท์เฉพาะ

1. สมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต หมายถึง ปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยเฉพาะ การเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อให้ส่งผลไปสู่การเพิ่มผลผลิต และการพัฒนาองค์กร

1.1 ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สิ่งที่เกี่ยวข้องกับทั้งข้อเท็จจริงต่างๆ กฎเกณฑ์ และโครงสร้างที่เกิดขึ้นจากการศึกษา หรือการค้นคว้า หรือเป็นความรู้ที่เกี่ยวข้องกับสถานที่ สิ่งของ หรือบุคคลซึ่งได้จากประสบการณ์ หรือจากการรายงาน การรับรู้ข้อเท็จจริงเหล่านี้ต้องชัดเจน และต้องอาศัยเวลา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.2 ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่พนักงานกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าพนักงานคนอื่นๆ ที่ไม่ได้ทำเป็นประจำ

1.3 เจตคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกที่คนเรามีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด หรือหลายสิ่งในลักษณะที่เป็นอัตวิสัย (Subjective) อันเป็นพื้นฐานเบื้องต้น หรือการแสดงออกที่เรียกว่า พฤติกรรม

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะด้านการเพิ่มผลผลิต หมายถึง เหตุ หรือหนทางที่เกื้อหนุนเข้าไปแล้วทำให้พนักงานมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิต ประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

2.1 การให้รางวัลและค่าตอบแทน หมายถึง สิ่งต่างๆ อันได้แก่ การเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่ง การจ่ายโบนัสรางวัล และสวัสดิการต่างๆ ที่ทางบริษัทจัดให้แก่พนักงาน ซึ่งการให้บำเหน็จรางวัลนั้น ไม่ใช่ลักษณะการจูงใจด้วยเงินแต่เพียงอย่างเดียว และการให้บำเหน็จรางวัลแก่พนักงานอย่างยุติธรรม ก็จะส่งผลให้พนักงานมีขวัญกำลังใจ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน และต่อองค์กร

2.2 การอบรมและการพัฒนา หมายถึง การถ่ายทอดความรู้เพื่อเพิ่มพูนทักษะความสามารถความชำนาญ และทัศนคติที่ดีในทางที่ถูกที่ควร เพื่อช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบัน และต่อเนื่องไปยังอนาคต

2.3 ภาวะผู้นำ หมายถึง ระดับหัวหน้างานขั้นต้น (Technician) หัวหน้าไลน์การผลิต (Supervisor) วิศวกร (Engineer) และระดับผู้จัดการฝ่าย (Manager) ในบริษัท นิปปอแมคคาทรอนิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการที่จะทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยการกระตุ้นสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญ ของการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ให้เกิดความเปลี่ยนแปลงนั้นขึ้นจริง

2.4 โครงสร้างองค์กร หมายถึง ระบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานต่างๆ และบุคคลในองค์กร โดยกำหนดภารกิจ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการเพิ่มผลผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจากเอกสารต่างๆ ซึ่งจะนำเสนอตามลำดับดังนี้

- 2.1 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ
- 2.2 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะ
- 2.3 ข้อมูลทั่วไปของบริษัทนิปปอเม็คคาทรอนิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

2.1.1 ความเป็นมาของสมรรถนะ

McClelland แห่งมหาวิทยาลัย Harvard ได้เขียนบทความซึ่งได้กล่าวถึง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคลากรในองค์กร (Excellent Performer) กับระดับทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) และคุณลักษณะ หรือพฤติกรรมที่แสดงออก (Attributes / Behavior) โดย McClelland ได้แสดงแนวคิดของเขาในเรื่องนี้ว่า “IQ (ประกอบด้วยความถนัด หรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความรู้ และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ) ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงาน และความสำเร็จโดยรวม แต่สมรรถนะกลับเป็นสิ่งที่สามารถคาดหมายความสำเร็จในงานได้ดีกว่า” ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า “ผู้ที่ทำงานเก่ง” มิได้หมายถึง “ผู้ที่เรียนเก่ง” แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงาน ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการ หรือวิชาการที่มีอยู่ในตัวเองเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ จึงจะกล่าวได้ว่าบุคคลนั้นมีสมรรถนะแนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ หรือความสามารถของบุคคลในองค์กรได้เริ่มขึ้นในปี ค.ศ. 1960 จากการเสนอบทความทางวิชาการของ McClelland ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ ระหว่างคุณลักษณะที่ดี (Excellent Performer) ของบุคคลภายในองค์กร กับระดับด้านทักษะ ด้านความรู้ และด้านความสามารถ โดยระบุว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพเป็นวิธีการที่ไม่เหมาะสม ในการทำนายความสามารถ แต่บริษัทควรว่าจ้างบุคคลที่ความสามารถมากกว่าคะแนนทดสอบ (Test Scores) และต่อมากองการ U.S. Foreign Service ได้ขอให้ McClelland มาทำการพัฒนาวิธีการคัดเลือกพนักงานใหม่ (McClelland, 1960 อ้างถึงใน ดนัย เทียนพุ่ม, 2545)

ปี 1982 Richard Boyatzis (1982 อ้างถึงใน ดนัย เทียนพุ่ม, 2545) ซึ่งได้เขียนหนังสือ

“The Competent Manager : A Model of Effective Performance” โดยได้ใช้คำว่า “Competencies”

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้เผยแพร่ไปยังเว็บไซต์อื่นเป็นการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เป็นคนแรก และปี 1996 เขาได้นิยามความสามารถในงานที่เป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคล ซึ่งนำไปสู่ หรือเป็นสาเหตุให้ผลงานมีประสิทธิภาพ และเน้นว่า “คุณลักษณะที่อยู่ภายใน” เป็นทักษะไม่ใช่พฤติกรรม เพราะเป็นสิ่งที่กำหนดอยู่ภายในบุคคลนั้นทำให้เกิดคุณลักษณะที่แตกต่างอย่างสำคัญมาก เนื่องจากขึ้นอยู่กับ สภาพแวดล้อมต่างๆ จะเกิดขึ้นก็เมื่อ มีการกำหนด หรือเหตุผลจากสิ่งที่อยู่ภายใน

ปี 1994 Gary Hamel and Prahalad (1994 อ้างถึงใน คณัย เทียนพุก. 2545) เขียนหนังสือ Competing for The Future ได้นำเสนอสิ่งที่เรียกว่า “Core Competencies” ความสามารถหลักของธุรกิจ โดยระบุว่าสิ่งนี้เท่านั้นที่จะทำให้ธุรกิจชนะในการแข่งขัน และเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่อาจลอกเลียนแบบได้ ต่อมาได้มีการนำแนวความคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ในงานบริหารบุคคลหน่วยงานราชการของสหรัฐอเมริกามากยิ่งขึ้น โดยการกำหนดปัจจัยพื้นฐานว่า ในตำแหน่งงานหนึ่งนั้นจะต้องมีพื้นฐานทักษะ ความรู้ และความสามารถหรือพหุคุณลักษณะใดบ้าง และอยู่ในระดับใดจึงจะทำให้บุคลากรนั้นมีคุณลักษณะที่ดีมีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง และได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร หลังจากนั้น แนวความคิด Competency ได้ขยายผลมายังภาคธุรกิจเอกชนของสหรัฐอเมริกามากยิ่งขึ้น สามารถสร้างความสำเร็จให้แก่ธุรกิจอย่างเห็นผลได้ชัดเจน โดยในปี ค.ศ. 1998 นิตยสารฟอร์จูน (Fortune) ฉบับเดือนกันยายนได้ทำการสำรวจความคิดเห็นจากผู้บริหารระดับสูง จำนวนกว่า 4,000 คนจาก 15 ประเทศ พบว่าองค์กรธุรกิจชั้นนำได้นำแนวความคิดนี้ไปใช้ เพื่อเป็นเครื่องมือ ในการบริหารงานมากถึง ร้อยละ 67.0 และการสำรวจของบริษัท ที่ปรึกษาด้านการจัดการที่ชื่อว่า Bain & Company จากทั้งหมด 708 บริษัททั่วโลก พบว่า ความสามารถหลักของธุรกิจเป็น 1 ใน 25 เครื่องมือบริหารสมัยใหม่ ที่บริษัทนิยมนำมาใช้ปรับปรุงการจัดการที่ได้รับความพึงพอใจสูงสุดเป็นอันดับ 3 รองจากจริยธรรม บริษัท (Corporate Code of Ethics) และการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

สำหรับประเทศไทยได้มีการนำแนวความคิดสมรรถนะมาใช้ในองค์กร ที่เป็นเครือข่ายบริษัทข้ามชาติชั้นนำก่อนที่จะแพร่หลายเข้าไปสู่บริษัทชั้นนำของประเทศ เช่น เครือปูนซีเมนต์ไทย ซินคอร์เปอเรชั่น ไทยธนาकार ปตท. เป็นต้น เนื่องจากภาคเอกชนที่ได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้ และเกิดผลสำเร็จอย่างเห็นได้ชัดเจน ดังเช่น กรณีของบริษัท เครือปูนซีเมนต์ไทยมีผลให้เกิดการตื่นตัวในวงราชการ โดยได้มีการนำแนวคิดนี้ไปทดลองใช้ในหน่วยราชการ โดยสำนักงานข้าราชการพลเรือน ได้จ้างบริษัท เฮย์ กรุ๊ป (Hay Group) มาเป็นที่ปรึกษา ในการนำแนวความคิดนี้มาใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน โดยในระยะแรกได้ทำการทดลองนำแนวคิด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยยึดหลัก 11 สมรรถนะ (Competency Based Human Resource Development) มาใช้ในระบบการสรรหาผู้บริหารระดับสูง (SES) ในระบบราชการไทย และกำหนดสมรรถนะของข้าราชการที่จะสรรหาในอนาคต

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.1.2 ความหมายของสมรรถนะ

Competency ในภาษาอังกฤษมีคำที่มีความหมายคล้ายกันอยู่หลายคำได้แก่ Capability, Ability, Proficiency, Expertise, Skill, Fitness, Aptitude โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ใช้คำในภาษาไทยว่า “สมรรถนะ” แต่ในบางองค์กรใช้คำว่า “ความสามารถ” ในการนำความหมายของ Competency มีหลายความหมาย และนักวิชาการหลายท่านก็ได้ให้ความหมายแตกต่างกันดังนี้

Boyatzis (1960. อ้างถึงใน คณีย์ เทียนพุฒ. 2545) สมรรถนะ คือ กลุ่มความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งกำหนดพฤติกรรมของแต่ละบุคคล เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลนั้นมุ่งมั่นไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

Boyatzis (1982. อ้างถึงใน คณีย์ เทียนพุฒ. 2545) ความหมายของ สมรรถนะ คือ กลุ่มของความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

Mitrani, Dalziel, and Fitt (1992) กล่าวถึง สมรรถนะว่าเป็น ลักษณะเฉพาะของบุคคลที่มีความเชื่อมโยงกับประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงานในการทำงาน

McClelland (1993 อ้างถึงใน คณีย์ เทียนพุฒ. 2545) สมรรถนะ คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

McClelland (1993. อ้างถึงใน พนอพันธ์ุ จาตุรงค์กุล. 2550) ซึ่งได้มีการให้ความหมายของสมรรถนะ คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่รับผิดชอบ

Spencer and Spencer (1993) ที่ให้ความหมายของสมรรถนะว่าเป็น คุณลักษณะของบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุ และผลต่อความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม

Parry (1998. อ้างถึงใน คณีย์ เทียนพุฒ. 2545) สมรรถนะ คือ องค์กรประกอบ (Cluster) ของความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ของปัจเจกบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ของการทำงานของบุคคลนั้นๆ เป็นบทบาทหรือความรับผิดชอบซึ่งสัมพันธ์กับผลงาน และสามารถวัดค่าเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน และสามารถพัฒนาได้โดยการฝึกอบรม

Hoge Tondora and Marrelli (2005. อ้างถึงใน พนอพันธ์ุ จาตุรงค์กุล. 2550) กล่าวว่า องค์กรประกอบของสมรรถนะคือ KSAPs อันได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และบุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคล (Person Characteristics) ที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของบุคคลนั้นๆ เป็นบทบาทหรือความรับผิดชอบซึ่งสัมพันธ์กับผลงาน และสามารถวัดเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน และสามารถพัฒนาได้โดยการอบรม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้ภายในเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนสมรรถนะ คือ กลุ่มของความรู้ความสามารถ ทักษะตลอดจนทัศนคติที่จำเป็นในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล คุณลักษณะ ของบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรม และผลของการปฏิบัติงานซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ส่วนหนึ่งประกอบ ขึ้นจากทักษะความรู้ ความสามารถ ทัศนคติ บุคลิกภาพ ค่านิยมของบุคคลหรือพฤติกรรมของผู้ที่มี ผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมในงานหนึ่งๆ

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546) สมรรถนะ คือ ระดับของความสามารถในการปรับใช้กระบวนการ ทักษะ (Paradigm) ด้านทัศนคติ ด้านพฤติกรรม ด้านความรู้ และด้านทักษะเพื่อการปฏิบัติงานให้เกิด คุณภาพประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลในองค์กร

จรัมพร ประถมบุรณ์ (2547. อ้างถึงใน พนอพันธ์ จาตุรงค์กุล. 2550) สมรรถนะ คือ สิ่งซึ่ง แสดงคุณลักษณะ และคุณสมบัติของบุคคลรวมถึงความรู้ทักษะ และพฤติกรรมที่แสดงออกมาซึ่งทำ ให้บรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) สมรรถนะ คือ ความสามารถ หรือสมรรถนะของผู้ดำรง ตำแหน่งงานที่งานนั้น ๆ ต้องการ คำว่า Competency นี้ไม่ได้หมายถึงเฉพาะพฤติกรรมแต่จะมองลึก ไปถึงความเชื่อทัศนคติ อุปนิสัยส่วนตัวของคุณด้วย

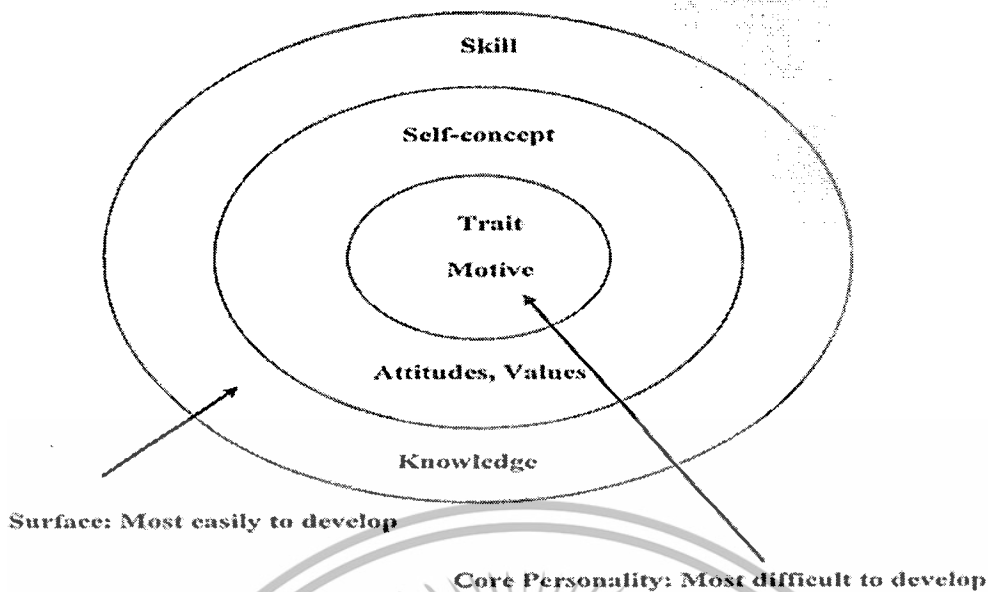
เอกชัย ศรีวิลาส (2547) ได้ให้ความหมาย ของสมรรถนะ คือ คุณลักษณะที่ต้องการในการ ทำงาน และในตัวของแต่ละบุคคลที่เราสามารถคาดการณ์ถึงพฤติกรรม และสมรรถนะที่ต้องการ และสามารถวัดสมรรถนะในงาน และในตัวบุคคลได้ว่า อยู่ในเกณฑ์การทำงานที่ดี หรือไม่ดี ภายใต้ ความสามารถสมรรถนะการทำงานภายใต้สถานการณ์ต่างๆ

ชลิดา คงเมือง (2548) ได้ให้ความหมาย ของสมรรถนะ คือ คุณลักษณะและความสามารถ ที่มาจากตัวคนทั้งหมดที่สะท้อนออกมา ในรูปพฤติกรรมการทำงานที่มีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุ และผลก่อให้เกิดผลลัพธ์สูงสุดที่เราต้องการโดยมีที่มาพื้นฐานความรู้ ทักษะ วิธีคิด (Self-Concept) คุณลักษณะส่วนบุคคล และแรงจูงใจ

สุทัศน์ นำพูลสุขสันต์ (ม.ป.ป. อ้างถึงใน อ้างถึงใน พนอพันธ์ จาตุรงค์กุล. 2550) ที่ได้ให้ ความหมายของสมรรถนะ คือ คุณลักษณะทั้งในด้านความรู้ ด้านทักษะ และพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหนึ่งๆ ให้ประสบความสำเร็จ

นอกจากนี้ Spencer and Spencer (1993) สมรรถนะ คือ เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละ บุคคล (Underlying Characteristic) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล จากความมีประสิทธิผลของเกณฑ์ ที่ใช้ (Criterion Reference) หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐาน (Superior Performance) สามารถอธิบายรายละเอียดเพิ่มเติม ได้ตามภาพต่อไปนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะ และผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ (Spencer 1993)
ที่มา : Spencer and Spencer (1993)

1. แรงจูงใจ เป็นสิ่งที่บุคคลคิดหรือต้องการอย่างแท้จริงซึ่งจะเป็นแรงขับในการกำหนดทิศทางหรือการเลือกของบุคคล เพื่อแสดงออกถึงพฤติกรรม หรือการตอบสนองต่อเป้าหมาย หรือการถอยออกไปจากสิ่งต่างๆ เหล่านั้น
2. คุณลักษณะส่วนบุคคล เป็นคุณลักษณะทางกายภาพของบุคคล และรวมถึงการตอบสนองของบุคคลต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ที่เผชิญ
3. แนวคิดของตนเอง เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ ทักษะคิด ค่านิยม และภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจที่ทำให้เกิดพฤติกรรม และทำให้สามารถทำนายพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อสถานการณ์ต่างๆ ในช่วงระยะสั้นๆ ได้
4. ความรู้ เป็นขอบเขตของข้อมูล หรือเนื้อหาเฉพาะด้านที่คนใดคนหนึ่งครอบครองอยู่
5. ทักษะ เป็นความสามารถในการปฏิบัติงาน ทั้งที่เกี่ยวข้องกับด้านกายภาพการใช้ความคิด และจิตใจของบุคคลในระดับที่สามารถคิดวิเคราะห์ใช้ความรู้กำหนดเหตุผล หรือการวางแผนในการจัดการ และในขณะเดียวกันก็ตระหนักถึงความซับซ้อนของข้อมูลได้

คุณลักษณะของสมรรถนะทั้ง 5 คุณลักษณะนี้สามารถนำมาจัดกลุ่มภายใต้เกณฑ์ของพฤติกรรมที่แสดงออกและสังเกตเห็นได้ง่ายจำนวน 2 คุณลักษณะ ดังนี้

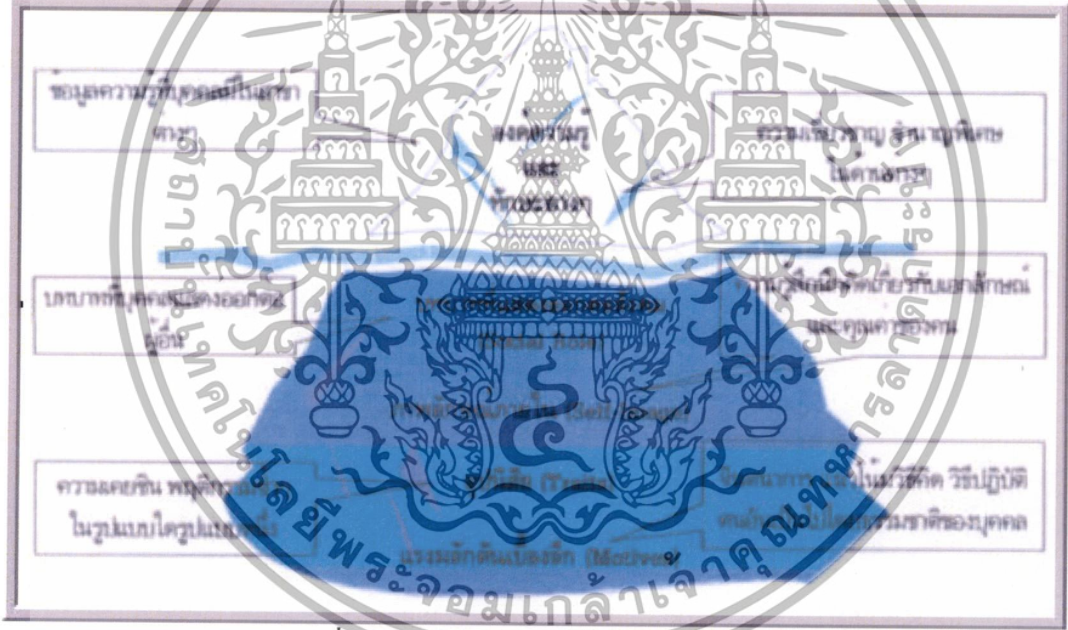
1. สมรรถนะที่สังเกตได้หรือเห็นได้ (Visible) ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ซึ่งเป็นสมรรถนะที่มีโอกาสพัฒนาได้โดยง่าย
2. สมรรถนะที่อยู่ลึกลงไป หรือซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล (Hidden) ซึ่งได้แก่ แรงจูงใจ คุณลักษณะส่วนบุคคลซึ่งเป็นสมรรถนะที่ยากต่อการวัด และพัฒนา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สรุปแล้วสมรรถนะ คือ ความรู้ ทักษะและพหุคุณนิสัยที่จำเป็นต่อการทำงานของคุณคนให้ประสบความสำเร็จสูงกว่ามาตรฐานทั่วไปซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการดังนี้

1. ความรู้ คือ สิ่งที่องค์กรต้องการให้ “รู้” เช่นความรู้ความเข้าใจในกฎหมายปกครอง
2. ทักษะ คือ สิ่งที่องค์กรต้องการให้ “ทำ” เช่นทักษะด้าน ICT ทักษะด้านเทคโนโลยีการบริหารสมัยใหม่เป็นสิ่งที่ต้องผ่านการเรียนรู้ และฝึกฝนเป็นประจำจนเกิดเป็นความชำนาญในการทำงาน
3. พหุคุณนิสัยที่พึงปรารถนา คือ สิ่งที่องค์กรต้องการให้ “เป็น” เช่น ความใฝ่รู้ ความซื่อสัตย์ ความรักในองค์กร และความมุ่งมั่นในความสำเร็จ สิ่งเหล่านี้จะอยู่ลึกกลงไปในจิตใจต้องปลูกฝังสร้างยากกว่าความรู้ และทักษะแต่ถ้าหากมีอยู่แล้วจะเป็นพลังผลักดันให้คนมีพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ

McClelland ได้เปรียบเทียบความหมาย ของสมรรถนะไว้ในหนังสือ The Competency Foundation โดยอธิบายบุคลิกลักษณะของคนเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง (ณรงค์วิทย์ แสงทอง. 2547)



ภาพที่ 2.2 แบบจำลองภูเขาน้ำแข็งของ McClelland

ที่มา : ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2547)

ส่วนที่อยู่เหนือน้ำสามารถสังเกตเห็นได้ง่าย

1. ทักษะ หมายถึง สิ่งที่คุณคนรู้ และสามารถทำได้เป็นอย่างดี เช่น ทักษะการอ่าน ทักษะการฟัง ทักษะในการขับรถ เป็นต้น
2. ความรู้ หมายถึง สิ่งที่คุณคนรู้ และเข้าใจในหลักการ แนวคิดเฉพาะด้าน เช่น มีความรู้ด้านบัญชี มีความรู้ด้านการตลาด การเมือง เป็นต้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่วนที่อยู่ใต้น้ำสามารถสังเกตเห็นได้ยาก

3. บทบาททางสังคม (Social Role) หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องการสื่อให้บุคคลอื่นในสังคมเห็นว่าตัวเขามีบทบาทอย่างไรต่อสังคม เช่น ชอบช่วยเหลือผู้อื่น เป็นต้น

4. ภาพพจน์ที่รับรู้ตัวเอง หมายถึง ภาพพจน์ที่บุคคลสมองตัวเองว่าเป็นอย่างไร เช่น เป็นผู้นำ เป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นศิลปิน เป็นต้น

5. อุปนิสัย หมายถึง ลักษณะนิสัยใจคอของบุคคลที่เป็นพฤติกรรมถาวร เช่น เป็นนักกีฬาที่ดี เป็นคนใจเย็น เป็นคนอ่อนน้อมถ่อมตน เป็นต้น

6. แรงกระตุ้น (Motive) หมายถึง พลังขับเคลื่อนที่เกิดจากภายในจิตใจของบุคคล ที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงาน เช่น เป็นคนที่มีความต้องการผลสำเร็จ การกระทำสิ่งต่างๆ จึงออกมาในลักษณะของการมุ่งไปสู่ความสำเร็จตลอดเวลา เป็นต้น

2.1.3 ความสำคัญของสมรรถนะ

ในโลกของการแข่งขันทางธุรกิจ (สุทัศน์ น้าพลสุขสันต์. 2546) มีการวิจัยพบว่าการพัฒนาคนคู่แข่งจะสามารถตามทันอาจต้องใช้เวลา 7 ปี ในขณะที่เทคโนโลยีใช้เวลาเพียงแค่ 1 ปีก็ตามทัน เพราะสามารถซื้อหาได้ ดังนั้นสมรรถนะจึงมีความสำคัญ ต่อการปฏิบัติงานของพนักงานและองค์กรดังนี้

1. ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดี ทั้งความรู้ทักษะ และความสามารถตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงานเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง

2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองว่าอยู่ในระดับใด และจะต้องพัฒนาในเรื่องใดช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น

3. ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาฝึกอบรมแก่พนักงานในองค์กร

4. ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPIs) บรรลุเป้าหมาย เพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่า ถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตาม KPIs แล้ว จะต้องใช้สมรรถนะตัวไหนบ้าง

5. ป้องกันไม่ให้อผลงานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว เช่น ยอดขายของพนักงานขายเพิ่มขึ้นสูงกว่าเป้าที่กำหนดต่างๆ ที่พนักงานขายคนนั้นไม่ค่อยตั้งใจทำงานมากนักแต่เนื่องจากความต้องการของตลาดสูง จึงทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นเอง โดยไม่ต้องลงแรงอะไรมากแต่ถ้ามีการวัดสมรรถนะแล้วจะทำให้สามารถตรวจสอบได้ว่าพนักงานคนนั้นประสบความสำเร็จเพราะ โชคช่วยหรือด้วยความสามารถของเขาเอง

6. ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์กรที่ดีขึ้น เพราะถ้าทุกคนปรับสมรรถนะของตัวเองให้เข้ากับผลงานที่องค์กรต้องการอยู่ตลอดเวลาแล้วในระยะยาวก็จะส่งผลให้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์กรนั้นๆ เช่น เป็นองค์กรแห่งการคิดสร้างสรรค์เพราะทุกคนในองค์กรมีสมรรถนะในเรื่องการคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ หรือขีดความสามารถในการทำงานเกิดขึ้นในช่วงต้นของศตวรรษที่ 1970 โดยนักวิชาการชื่อ McClelland (1970 อ้างถึงใน อธิพงษ์ฤทธิชัย. 2547) ซึ่งได้ศึกษาวิจัยว่าทำไมบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกันจึงมีผลงานที่แตกต่างกัน McClelland ได้ศึกษาวิจัยโดยแยกบุคลากร ที่มีผลการปฏิบัติงานดีออกจากบุคลากร ที่มีผลการปฏิบัติงานพอใช้ แล้วจึงศึกษาว่าบุคลากรทั้ง 2 กลุ่ม มีผลการทำงานที่แตกต่างกันอย่างไรผลการศึกษาทำให้สรุปได้ว่าบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีจะมีสิ่งหนึ่งที่เรียกว่า “สมรรถนะ” (จิรประภา อัครบวร. 2549) และในปี ค.ศ. 1973 McClelland ได้เขียนบทความวิชาการเรื่อง “Testing for Competence Rather Than Intelligence” ซึ่งถือเป็นจุดกำเนิดของแนวคิดเรื่องสมรรถนะที่สามารถอธิบายบุคลิกลักษณะของคนว่าเปรียบเสมือนกับภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg)



ภาพที่ 2.3 แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model)

ที่มา : ชูชัย สมิทธิไกร (2550)

จากภาพที่ 2.3 สามารถอธิบายได้ว่าคุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำซึ่งสามารถสังเกต และวัดได้ง่าย ได้แก่ ความรู้สาขาต่างๆ ที่ได้เรียนมา และส่วนด้านของทักษะ ได้แก่ ด้านความเชี่ยวชาญ ด้านความชำนาญ พิเศษ ในด้านต่างๆ สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่านั้น เป็นส่วนที่ไม่อาจสังเกตได้ชัดเจน และวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ได้แก่บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คุณลักษณะส่วนบุคคล และแรงจูงใจส่วนที่อยู่เหนือน้ำเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเขาวนปัญญาของบุคคลซึ่งการที่บุคคลมีความฉลาดสามารถเรียนรู้องค์ความรู้ต่างๆ และทักษะได้นั้นยังไม่เพียงพอที่จะทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น จึงจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องลึก คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมได้อย่างเหมาะสมด้วย ดังนั้นจึงจะทำให้บุคคลกลายเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นได้

นอกจากนี้ยังมีสมรรถนะที่เรียกว่า แนวคิดของตนเอง ได้แก่ ทักษะคิด และค่านิยมซึ่งเป็นสมรรถนะที่ปรับเปลี่ยนได้แต่ต้องใช้ระยะเวลานาน และสามารถทำได้ด้วยการฝึกอบรม การใช้หลักจิตวิทยา หรือการสั่งสมประสบการณ์ในการพัฒนา แต่ก็ยังเป็นสิ่งที่ทำได้ค่อนข้างยาก และต้องใช้เวลา

Dale and Hes (1995) ได้กล่าวถึงสมรรถนะ ว่าเป็นการค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานในระดับที่เป็นเลิศ (Excellence) หรือการปฏิบัติงานในระดับที่เหนือกว่า (Superior Performance) และนอกจากนี้ยังได้มีการ ให้ความหมายของสมรรถนะ ในด้านอาชีพ (Occupational Competency) ว่าหมายถึง ความสามารถ (Ability) ในการทำกิจกรรมต่างๆ ในสายอาชีพ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกคาดหวังไว้ คำว่ามาตรฐานในที่นี้ หมายถึง องค์ประกอบของความสามารถ ร่วมกับเกณฑ์การปฏิบัติงาน และคำอธิบายขอบเขตงาน

จากที่นำเสนอมาข้างต้น ทำให้สามารถสรุปได้ว่าสมรรถนะหรือขีดความสามารถ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และเจตคติของบุคคลซึ่งบุคคลนั้นจะแสดงออกเป็นวิธีคิด และพฤติกรรมในการทำงานที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของแต่ละบุคคล และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐาน หรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดเอาไว้

2.1.4 ประเภทของสมรรถนะ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ทรรศนะที่แตกต่างกันออกไปโดย (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547) ได้ทำการสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะคิด ความเชื่อ และอุปนิสัยของบุคคลในองค์กร โดยรวม ที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2. สมรรถนะตามสายงาน (Job Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะคิด ความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้บุคคลนั้นๆ สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะคิด ความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นๆ มีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนอื่นๆ เช่น สามารถอาศัยอยู่กับแมงป่อง หรืออสรพิษ ซึ่งเรามักจะเรียกสมรรถนะส่วนบุคคลว่า ความสามารถพิเศษส่วนบุคคล เป็นต้น

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะตามแหล่งที่มาออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล ความสามารถที่มีเฉพาะตัวของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลเท่านั้น เช่น ความสามารถในด้านการวาดภาพของศิลปิน การแสดงของนักร้องหรือนักกีฬาบางคน นักประดิษฐ์คิดค้นในสิ่งต่างๆ เหล่านี้ ซึ่งถือได้ว่าเป็นความสามารถเฉพาะตัว ที่ยากต่อการเรียนรู้ หรือลอกเลียนแบบได้ เป็นต้น

2. สมรรถนะตามสายงาน เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลที่ตำแหน่งงาน หรือบทบาทนั้นๆ ต้องการเพื่อให้งานบรรลุความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ เช่น ความสามารถในการเป็นผู้นำทีมงานของผู้บริหารตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน ความสามารถในการวิเคราะห์วิจัยในตำแหน่งงานทางด้านวิชาการเป็นความสามารถที่สามารถฝึกฝน และพัฒนาได้ เป็นต้น

3. สมรรถนะขององค์กร เป็นความสามารถที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กรที่มีส่วนทำให้องค์กรนั้นๆ ไปสู่ความสำเร็จ และเป็นผู้นำในด้านนั้นๆ ได้ เช่น บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ชั้นนำของโลก

จิระประภา อัครบวร (2549) กล่าวว่า สมรรถนะในตำแหน่งหนึ่งๆ จะประกอบไปด้วย 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมีเพื่อแสดงถึงวัฒนธรรม และหลักนิยมขององค์กร

2. สมรรถนะบริหาร (Professional Competency) คือ คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ขององค์กร

3. สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพ ที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะของงาน โดยจำแนกได้ 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (Core Technical Competency) และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ เป็นต้น

จึงอาจสรุปได้ว่า สมรรถนะสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก คือ สมรรถนะหลักซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อาทิ ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ และความรับผิดชอบ เป็นต้น และอีกประเภทหนึ่ง คือ สมรรถนะตามสายงาน ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ควรมีเพื่อให้งานสำเร็จ และได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

2.1.5 สมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต

ความหมายการเพิ่มผลผลิต (Productivity)

มีการแปลเป็นภาษาต่างๆ และให้ความหมายต่างๆ กัน เช่น การเพิ่มปริมาณในการผลิต การปรับปรุงประสิทธิภาพในการผลิต และอัตราผลิตภาพ เป็นต้น ในความหมายส่วนใหญ่ คำว่า Productivity คือ อัตราผลผลิตที่มีความหมายกว้างมาก โดยมักจะขึ้นอยู่กับว่าจะนำค่านี้ไปใช้ในเรื่องใด ซึ่งความหมายในแง่ของอุตสาหกรรมโดยรวมแล้วอัตราผลผลิตคือสัดส่วนของผลลัพธ์ (Output) ที่ได้ต่อหน่วยของปัจจัยการผลิต หรือทรัพยากรที่ใช้ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการ ได้ดังนี้

$$\text{Productivity} = \text{Output} / \text{Input}$$

โดย Output คือ ผลผลิตที่ได้ หมายถึง สินค้าหรือบริการที่ได้จากการผลิต

Input คือ ปัจจัยการผลิตที่ใช้ไป หมายถึง ทรัพยากรที่ใช้ในการผลิต เช่น แรงงาน วัสดุคิบ เป็นต้น

การเพิ่มผลผลิตอาจไม่จำเป็นต้องเพิ่มปริมาณการผลิตก็ได้ แต่การเพิ่มผลผลิตนั้น เกี่ยวกับการลดต้นทุน ลดการสูญเสีย ดังนั้นการเพิ่มผลผลิตจำเป็นต้องใช้การจัดการบริหารที่ดี และมีประสิทธิภาพมีการดำเนินการผลิตอย่างมีระบบมีการวางแผน และมีการกำหนดนโยบายตลอดจนเป้าหมายที่ชัดเจนการเพิ่มประสิทธิภาพ ของการผลิตนั้นไม่ใช่เกิดขึ้นเอง แต่จะเกิดขึ้นจากการกระทำของคน โดยเจตนาอย่างชัดเจน

ความเป็นมาของการเพิ่มผลผลิต

ความเป็นมา และแนวคิดเรื่องการผลิตนั้นเริ่มต้นจากการนำแนวคิดตามหลักวิทยาศาสตร์ มาใช้ในการบริหาร เริ่มมาจาก Frederick W. Taylor โดยที่เห็นว่า หลักการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ต้องการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของพนักงาน และทั้งฝ่ายบริหารที่มองเห็นความจำเป็นในการใช้หลักวิทยาศาสตร์มาบริหารงานการที่จะผลักดันให้เกิดผลผลิตนั้นต้องการความร่วมมือจากทุกๆหน่วยงาน เนื่องจากการเพิ่มผลผลิตนั้นก่อให้เกิดกับประโยชน์กับบุคคลในกลุ่มต่างๆ นั้นเองการมีส่วนร่วมกันทุกฝ่ายเพื่อที่จะผลักดันให้เกิดผลผลิต และประโยชน์ที่เกิดขึ้นก็ได้ กระจายไปอย่างเสมอกัน ซึ่งเป็นหลักการของการเพิ่มผลผลิต

เป็รื่อง กิจรัตน์กร (2543) กล่าวว่า เมื่อพิจารณาการเพิ่มผลผลิตจะพบว่า มีแนวทางที่จะทำได้ 3 วิธี คือ การเพิ่มผลผลิตโดยอาศัยเทคโนโลยีการเพิ่มผลผลิตในทางวิทยาศาสตร์ และการเพิ่มผลผลิตในทางเศรษฐกิจ และสังคม

การเพิ่มผลผลิตโดยอาศัยเทคโนโลยี

เป็นเพราะมนุษย์สามารถพัฒนา และสร้างวิธีการ และอุปกรณ์ เพื่อช่วยให้การผลิตมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การพัฒนาเทคโนโลยีมาใช้ในการด้านการผลิตมี 3 ขั้นตอน

1) การปรับปรุงวิธีการทำงานเริ่มต้นด้วยการใช้แรงงานคน และเป็นการลงทุนน้อยมาก

โดยมีวิธีการทำงานตามลำดับ ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้ในงานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- 1.1) การสร้างสถานที่ทำงานให้ถูกต้องตามสุขลักษณะ
- 1.2) จัดระบบ ดูแลบำรุงรักษาเครื่องจักรอุปกรณ์ให้ดี เพื่อให้งานลดความสูญเสีย
- 1.3) สร้างสภาพแวดล้อมให้เกิดความปลอดภัย
- 1.4) ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน เช่น กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ การทำงานเป็นทีม เป็นต้น

2) ใช้เทคนิคทางวิศวกรรมอุตสาหกรรม ซึ่งจะว่าด้วยเรื่อง เกี่ยวกับการทำงานในระบบการผลิต

2.1) การปรับปรุงวิธีการทำงานด้วยการใช้เครื่องจักรอุปกรณ์ที่ใช้ในการลงทุนน้อยซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งช่วยให้เกิดการเพิ่มผลผลิต โดยใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่เดิมโดยไม่ต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้สูงแต่ถือเป็นเทคนิคในการทำงานอย่างง่าย ๆ

2.2) การใช้เครื่องจักรอัตโนมัติ เช่น หุ่นยนต์ เครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นต้น เนื่องจากเทคโนโลยีได้พัฒนาอย่างรวดเร็วการใช้เครื่องจักรอัตโนมัติมาช่วยการผลิต และใช้แทนแรงงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะงานบางชนิดต้องการความแม่นยำ และทนต่อสภาพแวดล้อมได้นาน

3) การเพิ่มผลผลิตโดยอาศัยการจัดการ (Management) ในการผลิตสินค้านั้นการจัดการเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้กระบวนการผลิต ดำเนินไปได้อย่างดี และมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการในด้านการผลิต ด้านบุคคล ด้านการเงิน ด้านสำนักงาน เป็นต้น ย่อมส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิตให้สูงขึ้น โดยอาศัยทั้งทางด้านเทคโนโลยี และทางด้านพัฒนาบุคคลเข้าช่วย

3.1) การเพิ่มผลผลิตโดยอาศัยการพัฒนาบุคลากรธุรกิจงานใดๆ ที่จะสำเร็จได้ ย่อมขึ้นอยู่กับคนผู้ดำเนินการดังนั้นการพัฒนาคน หรือบุคลากรในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดย่อมส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิต

3.2) ส่งเสริมให้มีเจตคติที่ดีต่อการทำงานสัมพันธ์ภาพของพนักงานกับฝ่ายจัดการพัฒนาขึ้นด้วยดียอมทำให้เกิดผลดีในการเพิ่มผลผลิต

แนวคิดการเพิ่มผลผลิตในทางวิทยาศาสตร์

การเพิ่มผลผลิต คือ อัตราส่วนระหว่างมูลค่าของสินค้าและบริการที่ผลิตต่อมูลค่าของทรัพยากรที่ใช้ไป หรือผลผลิตเท่ากับผลิตผลหารด้วยปัจจัยการผลิต

$$\text{ผลผลิต} = \frac{\text{ผลิตผล}}{\text{ปัจจัยการผลิต}}$$

ผลิตผล ได้แก่ สินค้า และการบริการต่างๆ เช่น โทรศัพท์ กล้องถ่ายรูป รถจักรยานยนต์ เครื่องคอมพิวเตอร์ การท่องเที่ยว อาหาร ตู้ โต๊ะ โทรศัพท์ และธนาคาร เป็นต้น

ปัจจัยการผลิต คือ ทรัพยากรที่ใช้ในการผลิต ได้แก่ แรงงาน วัตถุดิบ พลังงาน เครื่องจักร เงินทุน และอื่นๆ เป็นต้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การเพิ่มผลผลิต ในแนวทางวิทยาศาสตร์ นี้จะต้องมีการวัดการเพิ่มผลผลิตซึ่งสามารถวัดได้ ทั้งการวัดกายภาพ (Physical Productivity) วัดเป็นจำนวนเงินค่าที่เป็นตัวเงิน เราสามารถทำการเพิ่มผลผลิตได้ 5 แนวทาง ดังนี้

- 1) ผลผลิตเพิ่ม ปัจจัยการผลิตเท่าเดิม (Output เพิ่ม Input เท่าเดิม)
- 2) ผลผลิตเพิ่ม ปัจจัยการผลิตลดลง (Output เพิ่ม Input ลดลง)
- 3) ผลผลิตเท่าเดิม ปัจจัยการผลิตลดลง (Output เท่าเดิม Input ลดลง)
- 4) ผลผลิตเพิ่ม ปัจจัยการผลิตเพิ่ม แต่ปัจจัยการผลิตเพิ่มขึ้นในอัตราส่วนที่ต่ำกว่าการเพิ่มของผลผลิต (Output เพิ่ม Input เพิ่มน้อยกว่า)
- 5) ผลผลิตเท่าเดิม และปัจจัยการผลิตก็เท่าเดิม แต่มูลค่าเพิ่มของผลผลิตสูงขึ้น

ดังนั้นการเพิ่มผลผลิตจึงไม่จำเป็นที่จะต้องเพิ่มแต่ปริมาณการผลิตเพียงอย่างเดียว เพราะการเพิ่มปริมาณการผลิตนั้น ถ้าหากเกิดขึ้นในขณะที่ตลาดไม่ต้องการ อาจจะส่งผลร้ายให้กับองค์กรได้ และเมื่อพูดถึงการเพิ่มผลผลิตจะเพิ่มหรือไม่เพิ่ม เราจะยังไม่รู้จนกว่าจะนำตัวเลขของผลผลิต (Output) และปัจจัยการผลิต (Input) มาหารกัน แล้วนำไปเปรียบเทียบกัน จึงจะรู้ว่าผลผลิตเพิ่ม หรือลดด้วยเหตุนี้ จึงต้องมีข้อมูลตัวเลขของผลผลิต และปัจจัยการผลิต

แนวคิดการเพิ่มผลผลิตในทางเศรษฐกิจ และสังคม

ในทางเศรษฐกิจ และสังคมการเพิ่มผลผลิตเป็นเครื่องแสดงถึงระดับความสำเร็จของเป้าหมาย พื้นฐานที่จะนำไปสู่การกินดีอยู่ดีของประชาชน ด้านคุณภาพชีวิตที่ดี และด้านการทำงานที่ดีการเพิ่มผลผลิต จึงเป็นเครื่องวัดด้านความเจริญก้าวหน้าในทางเศรษฐกิจ และสังคม ได้เป็นอย่างดี หรือพัฒนาเศรษฐกิจให้มั่นคง และก้าวหน้ายิ่งขึ้นไปด้วยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด การเพิ่มผลผลิตในแนวคิดแบบนี้ จึงเป็นความสำนึกในจิตใจ (Conscious of Mind) เป็นความสามารถ หรือพลังความก้าวหน้าของมนุษย์ที่จะแสวงหาทางปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้นเสมอ โดยมีพื้นฐานพลังความเชื่อที่ว่าเราสามารถทำสิ่งต่างๆ ในวันนี้ให้ดีกว่าเมื่อวานนี้ และพรุ่งนี้จะต้องดีกว่าวันนี้

เราสามารถอธิบายสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิตได้หลายอย่าง แต่ความหมายง่ายๆ และใกล้ตัวมากที่สุด คือ ความพยายามในการทำทุกสิ่งทุกอย่างให้ดีที่สุดเท่าที่เราจะทำได้โดยอาศัยจิตความสามารถคุณลักษณะส่วนบุคคลอันได้แก่ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะซึ่งเป็นพฤติกรรม หรือเป็นการกระทำที่บุคคลจะต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จตามมาตรฐาน และเป้าหมายของงานที่องค์กรกำหนดไว้ จึงจำเป็นต้องใช้ความพยายามร่วมกันร่วมมือปรับปรุงเร่งรัดการเพิ่มผลผลิตในทุกๆระดับ เพื่อความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจของประเทศชาติโดยรวม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะ

2.2.1 การให้รางวัล และค่าตอบแทน

ความหมายของการให้รางวัล

พงศ์ หรรดาร (2540) ได้ให้ความหมายว่า การให้รางวัล หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่นอกเหนือจากค่าตอบแทน ค่าจ้าง หรือค่าตอบแทน เช่น ถ้ามีการให้รางวัล มีเงินเดือนขึ้นสม่าเสมอมีการแบ่งเป็นรายได้ที่ นอกเหนือจากค่าตอบแทน หรือเมื่อเกิดอุบัติเหตุก็จ่ายเงินชดเชยให้อย่างยุติธรรมพนักงานก็จะมีขวัญ และกำลังใจสูง เป็นต้น

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541) กล่าวว่า การให้รางวัล หมายถึง การเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานดี รวมถึง โบนัสสิ่งเหล่านี้ ย่อมเป็นแรงจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความขยันขันแข็งในการปฏิบัติงาน และปฏิบัติงานอย่างมั่นใจให้พนักงานมีขวัญ และกำลังใจดีในการปฏิบัติงาน

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2542) กล่าวว่า การให้รางวัลคือ การสร้างความรู้สึกที่ดีโดยปกติจะพิจารณาจากผลงาน และในบางครั้งก็พิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งระบบการให้รางวัลจะช่วยกระตุ้นการปฏิบัติงาน สร้างขวัญ และกำลังใจให้แก่พนักงานในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การให้รางวัลหมายถึง สิ่งต่างๆ อันได้แก่ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง โบนัสรางวัล และสวัสดิการที่หน่วยงานจัดให้แก่พนักงาน ซึ่งการให้บำเหน็จรางวัล จึงไม่ใช่ลักษณะของการจูงใจด้วยเงิน และการให้บำเหน็จรางวัล แก่พนักงานอย่างยุติธรรม ก็จะทำให้พนักงานมีขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ลักษณะการให้รางวัล

ยงยุทธ เกษศาคร (2547) กล่าวว่า การให้รางวัลเป็นสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินนอกเหนือจากเงินแล้วยังมีปัจจัยอื่นที่จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงาน ดังนี้

1. การแข่งขัน เช่น การประกวดผลงานผู้ชนะจะได้รับเกียรติชื่อเสียง เป็นต้น แต่ควรระวังในเรื่องความอิจฉาริษยาซึ่งจะทำให้พนักงานมุ่งเอาชนะมากกว่าผลของงาน
2. ความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย เป็นการสร้างขวัญ และกำลังใจให้รู้สึกมีความมั่นคงในอาชีพจะไม่ถูกเลิกจ้างโดยขาดหลักประกันมีการกำหนดสัญญาจ้างเป็นปี หรืออายุงาน และมีหลักประกันในการปฏิบัติงานมีค่าตอบแทนเมื่อเกิดอุบัติเหตุมีการประกันชีวิตในงานที่เสี่ยงอันตราย
3. ความรู้สึกก้าวหน้าผลงานที่ทำให้งานตนดีขึ้น การได้เลื่อนตำแหน่งที่มีความสำคัญมากขึ้นทำให้มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพราะเป็นความคาดหวังของชีวิต
4. ฐานะทางด้านสังคม เป็นความรู้สึกของตนเองว่า เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มรู้จุดมุ่งหมายปลายทางของกลุ่ม ทำให้เกิดความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานมากขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5. ความรู้ผลของงานมีความพอใจ และดีใจที่เห็นผลงานของตน ไม่ว่าจะดี หรือไม่เพียงใด เพราะผลงานที่ดีย่อมเป็นกำลังใจผลงานที่ไม่ดี ก็มีโอกาสปรับปรุงแก้ไข

6. รางวัล และการลงโทษเป็นผลตอบแทน หรือคำชมเชยหากผลงานออกมาเป็นที่น่าพอใจ หรือดีเด่น ขณะเดียวกันก็มีการตำหนิเมื่อมีผลเสียหายเกิดขึ้น

7. การปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับความสามารถ และความถนัดของบุคคลตลอดจนในงานที่ไม่ยาก และไม่ย่ำจนเกินไปจะทำให้สามารถปฏิบัติงานได้

8. การให้รู้ว่าจะงานมีความสำคัญการรู้สึกว่างานที่ตนทำให้มีความหมายต่อหน่วยงานของตน หรือสังคมจะเป็นแรงจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานมากขึ้นความเอาใจใส่ของหัวหน้างานการให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานจึงเป็นการสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้น

ความหมายค่าตอบแทน

ค่าตอบแทน หมายถึง การให้ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจในรูปแบบต่างๆ เช่น เงินค่าจ้าง เงินเดือน เงินชดเชย หรือผลประโยชน์อย่างอื่นที่องค์กร ได้ให้กับบุคลากรเพื่อเป็นการตอบแทนการทำงาน เป็นต้น (ฉัตรพินิจ เขจรนันท์, 2548)

ค่าจ้าง หมายถึง ค่าตอบแทนที่บุคลากร ได้รับโดยถือเกณฑ์ระยะเวลาในการปฏิบัติงานเป็นหลัก เช่น ค่าจ้างรายวัน และค่าจ้างรายชั่วโมง เป็นต้น

การจ่ายค่าตอบแทนให้กับบุคลากร จะต้องพิจารณาตามหลักเหตุและผล ความเสมอภาค และความเหมาะสม แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. ค่าตอบแทนเนื่องจากความสำคัญของงาน ค่าตอบแทนในลักษณะนี้จะเป็นค่าตอบแทนตามปกติที่ให้แก่บุคลากรกระทำให้องค์กร เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง และค่าล่วงเวลา เป็นต้น

2. ค่าตอบแทนเพื่อจูงใจในการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนในส่วนนี้จะให้แก่บุคลากรเพื่อจูงใจให้เขาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเต็มความสามารถ เช่น การให้เงินตอบแทนเมื่อสิ้นปี (โบนัส) ส่วนแบ่งกำไร ส่วนผลผลิต เป็นต้น

3. ค่าตอบแทนพิเศษ ค่าตอบแทนในลักษณะนี้จะจ่ายให้กับบุคลากรที่มีคุณสมบัติสำคัญตามที่องค์กรต้องการ เช่น ปฏิบัติงานมานาน เป็นต้น

4. ผลประโยชน์อื่นๆ เป็นผลประโยชน์พิเศษที่องค์กรมีให้กับบุคลากร เช่น การให้ค่าแรงในวันหยุด การจ่ายค่าประกันชีวิตแก่พนักงาน การสนับสนุนกิจกรรมสันทนาการ ของบุคลากร เป็นต้น

วัตถุประสงค์การให้ค่าตอบแทน

1. ดึงดูดบุคลากร การจ่ายค่าตอบแทนมีวัตถุประสงค์เพื่อจูงใจให้บุคลากรเข้าร่วมงานกับองค์กร ซึ่งจะเห็นได้ว่าอัตราค่าตอบแทนจะเป็นปัจจัยสำคัญในการดึงดูดบุคลากรเข้าทำงาน องค์กรธุรกิจที่จ่ายค่าตอบแทนสูงจะมีผู้สนใจสมัครเข้าร่วมงานเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้องค์กรธุรกิจนั้นมีโอกาสคัดเลือกผู้สมัครที่มีความรู้ และความสามารถเหมาะสมเข้าร่วมงานดังนั้นจึงเป็น

หน้าที่ของผู้กำหนดค่าตอบแทนที่จะต้องทำการศึกษา และพิจารณาปัจจัยแวดล้อม เช่น สภาพสังคม สภาพเศรษฐกิจ ตลาดแรงงาน การเติบโตของอุตสาหกรรม เป็นต้น เพื่อทำการกำหนดค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม และจูงใจต่อผู้ร่วมงาน

2. บริหารต้นทุน ถ้าพิจารณาตามทัศนะขององค์การ ค่าตอบแทนถือเป็นต้นทุนในการดำเนินธุรกิจที่มีความสำคัญหลายองค์การมีค่าใช้จ่ายกว่าครั้งที่เกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายด้านทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นการกำหนดค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพ จะสามารถนำมาใช้ เพื่อควบคุมและตรวจสอบค่าใช้จ่ายขององค์การได้ เนื่องจากองค์การจะมีการกำหนดหลักเกณฑ์ และรูปแบบที่แน่นอนในการจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงาน ทำให้้องค์การสามารถคาดการณ์ค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลาได้ทำให้องค์การสามารถบริหารต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. จูงใจในการปฏิบัติงาน ตามหลักทฤษฎี ความเท่าเทียมกัน (Equity Theory) ของบุคคล จะพิจารณาเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างแรงพยายามในการปฏิบัติงาน กับผลลัพธ์ที่ได้ของตนเอง กับบุคคลอื่นว่ามีความเท่าเทียมกันหรือไม่ ถ้าบุคคลอื่นได้อัตราส่วนผลตอบแทนที่สูงกว่าก็อาจที่จะก่อให้เกิดความไม่สบายใจขึ้นแก่บุคลากร และอาจก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานขึ้นได้ ดังนั้นการกำหนดค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมจะสร้างความพอใจให้แก่บุคลากร และป้องกันปัญหาที่จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ เช่น ขวัญ และกำลังใจ ความขัดแย้ง การหมุนเวียนของบุคลากร เป็นต้น

นโยบายการจ่ายค่าตอบแทน

สามารถแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. การกำหนดค่าตอบแทนให้ต่ำกว่าอัตราทั่วไปขององค์การ จะทำการกำหนดค่าตอบแทนให้ต่ำกว่าองค์การอื่นที่อยู่ในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมเดียวกัน เนื่องจากองค์การต้องการควบคุมค่าใช้จ่ายโดยมากวิธีการนี้จะใช้กับงานที่มีอุปทานของแรงงานสูง และลักษณะของงานไม่มีความสลับซับซ้อน ไม่ต้องการแรงงานที่มีฝีมือ หรือได้รับการศึกษา และฝึกอบรมมาเป็นพิเศษ

2. การกำหนดค่าตอบแทนในระดับเดียวกับอัตราทั่วไปขององค์การ จะทำการกำหนดค่าตอบแทนในระดับที่เท่าเทียมกันกับองค์การอื่นที่อยู่ในธุรกิจเดียวกันเนื่องจากไม่ต้องการให้มีการแย่งชิงแรงงานเกิดขึ้น โดยมากวิธีการนี้จะใช้กับตลาดแรงงานที่มีความสมดุลไม่มีการเปลี่ยนแปลงระหว่างอุปสงค์ และอุปทานมากนัก

3. การกำหนดค่าตอบแทนให้สูงกว่าอัตราทั่วไปขององค์การ จะกำหนดค่าตอบแทนให้สูงกว่าองค์การอื่นๆ ที่อยู่ในธุรกิจเดียวกันเพื่อต้องการดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถเข้าร่วมงาน หรือเกิดความต้องการบุคลากรบางประเภทแต่วิธีการนี้อาจก่อให้เกิดความไม่สมดุลขึ้นในตลาดแรงงาน ก่อให้เกิดการแย่งชิงแรงงานขึ้นส่งผลให้องค์การต้องจ่ายค่าตอบแทนสูงกว่าความเป็นจริง

ระบบค่าตอบแทน

เสนาะ ดิยาวี (2544) ได้กล่าวถึง การให้รางวัลว่า เป็นการจูงใจเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งระบบค่าตอบแทนจูงใจนี้ทำให้องค์กรได้ประโยชน์มากจากวิธีการหลายๆ แบบ ดังนี้

1.แผนการจ่ายโบนัส (Bonus Pay Plan) ได้แก่ การจ่ายเงินก้อนครั้งเดียว แก่พนักงาน โดยคิดจากผลงานที่ปฏิบัติสำเร็จตามเป้าหมาย หรือจากการมีส่วนร่วม เช่น การออกความคิดเห็นในการปรับปรุงให้ดีขึ้น เป็นต้น ตามปกติผู้ที่ปฏิบัติงานพิเศษจะไม่ได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือนหรือเงินโบนัส มักจะจ่ายให้ผู้บริหารงานเท่านั้น แต่ปัจจุบันได้ขยายไปยังพนักงานด้วย

2.การแบ่งกำไร (Profit Sharing Plan) คือ การแบ่งกำไรให้กับพนักงาน ซึ่งการเพิ่มกำไรจะทำให้พนักงานทุกระดับมีขวัญ และกำลังใจที่ดีโดยแบ่งตามสัดส่วนของกำไรที่ทำในงวดจำนวนกำไรที่แบ่งขึ้นอยู่กับกำไร และอัตราเงินเดือนของพนักงาน แต่ตามข้อเท็จจริงจำนวนกำไรที่แบ่งแน่นอนจะต้องนำเอาผลการปฏิบัติงานการมาปฏิบัติงาน และการขาดงานมาคิดด้วย

3.แผนการแบ่งประโยชน์ (Gain Sharing Plan) คือ การประหยัดค่าใช้จ่ายการเพิ่มผลผลิตอันเกิดจากความทุ่มเทความพยายามใดๆ ให้้องค์กรการคิดมักจะอาศัยการปฏิบัติงาน และการมีส่วนร่วมที่ทำให้เกิดการประหยัดค่าใช้จ่าย

4. แผนเป็นเจ้าของหุ้น (Employee Stock Ownership Plan) คือ การให้พนักงานมีสิทธิ์ซื้อหุ้นของบริษัท ที่พนักงานปฏิบัติงานเป็นการสร้างความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และป้องกันการปิดกิจการ การจูงใจพนักงานให้ซื้อหุ้นมักจะใช้วิธีให้สิทธิ์ซื้อในราคาดังที่จำนวนหนึ่งในระยะเวลาที่กำหนดสิทธิที่จะเป็นเจ้าของหุ้น จะต้องพิจารณาผลการปฏิบัติงานหนักจะทำให้บริษัทมีผลประกอบการดีราคาหุ้นก็จะสูง

แนวคิดการจัดสวัสดิการ

สวัสดิการมีความหมายที่ครอบคลุมการจัดบริการ หรือประโยชน์ต่างๆ ที่นายจ้างจัดให้เพื่อให้ลูกจ้างมีความเป็นอยู่ที่ดีมีความมั่นคงปลอดภัยโดยมีนักวิชาการได้ให้คำจำกัดความและความหมายของสวัสดิการไว้ ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (อ้างถึงใน พิเชษฐ สอนสิริ. 2553) ได้ให้ความหมายของสวัสดิการว่าเป็นการตอบแทนในการปฏิบัติงาน อันเป็นส่วนนอกเหนือจากเงินเดือน โดยเราอาจเรียกรวมๆ ว่าเป็นรายได้พิเศษ (Extra Income) ที่องค์กรจ่ายให้ทั้งทางตรง และทางอ้อม เพิ่มเติมจากเงินเดือนและค่าจ้างประจำซึ่งจ่ายให้พนักงานเจ้าหน้าที่ให้มีกำลังกายมีกำลังใจปฏิบัติงานให้เป็นผลดีแก่องค์กร

การจัดสวัสดิการ เพื่อพัฒนาองค์กร และผู้ปฏิบัติงาน (บุญศักดิ์ กำแหงฤทธิรงค์. 2532. อ้างถึงใน พิเชษฐ สอนสิริ. 2553) มี ดังนี้

1. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญ และกำลังใจในการทำงานอย่างเต็มที่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น เมื่อผู้ใดเห็นนำไปใช้ประโยชน์ด้านการศึกษาไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. เพื่อให้การกระตุ้นให้ทำงานที่ค่อนข้างยากกว่าปกติ เช่น งานที่มีความเสี่ยง หรือการทำงานในถิ่นทุรกันดาร เป็นต้น
3. เพื่อเป็นรางวัลในการปฏิบัติงานพิเศษที่ก่อให้เกิดประโยชน์ หรือคว่ำค่าแก่การยกย่อง
4. เพื่อให้การสงเคราะห์ในแง่มนุษยธรรม เช่น ค่ารักษาพยาบาล เป็นต้น
5. เพื่อคลายความกังวลต่างๆ เช่น ค่าช่วยเหลือบุตร เป็นต้น
6. เพื่อดึงคนให้อยู่ในองค์กร
7. เพื่อก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร
9. เพื่อยกระดับมาตรฐานการครองชีพของบุคลากรในองค์กร

หลักการจัดสวัสดิการ ระบบสวัสดิการที่มีประสิทธิภาพจะมีส่วนทำให้บุคลากรเกิดความพอใจ ความจงรักภักดี และความเชื่อมั่นในองค์กรตลอดจนองค์กรธุรกิจสามารถจัดการค่าใช้จ่ายได้อย่างเหมาะสมได้รับผลตอบแทน และเกิดประโยชน์สูงสุด โดยที่หลักพื้นฐานที่องค์กรธุรกิจสามารถจัดระบบสวัสดิการในองค์กรได้ 5 ประการ ดังต่อไปนี้ (ณัฐพันธ์ เจริญนนท์. 2545)

1. ตอบสนองความต้องการ เนื่องจากระบบสวัสดิการนั้นมีวัตถุประสงค์สำคัญ ในการตอบสนองต่อความต้องการในด้านต่างๆ ของสมาชิก เช่น ความต้องการทางเศรษฐกิจ ความมั่นคง และความปลอดภัย เป็นต้น ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่จัดการด้านสวัสดิการจึงต้องพยายามค้นหาวางแผนให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งตนเอง และครอบครัวได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้เมื่อบุคลากรได้รับการตอบสนองในสิ่งที่เขาเห็นความสำคัญ เขาก็จะเกิดความพึงพอใจ เกิดความซาบซึ้ง และก่อให้เกิดความรู้สึกมีความผูกพันกับหน่วยงาน มากที่สุด 10 อันดับ ตามลำดับ ดังต่อไปนี้ การเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาล รถรับ - ส่งพนักงาน เงินบำเหน็จ และเงินบำนาญ ที่พักอาศัยสำหรับพนักงาน เงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ สโมสรกีฬา และกิจกรรมสันทนาการ การฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากร วันลาป่วย และลาจิก การจัดกิจกรรมท่องเที่ยว และพักผ่อนประจำปี และสถานที่เลี้ยงดูบุตร

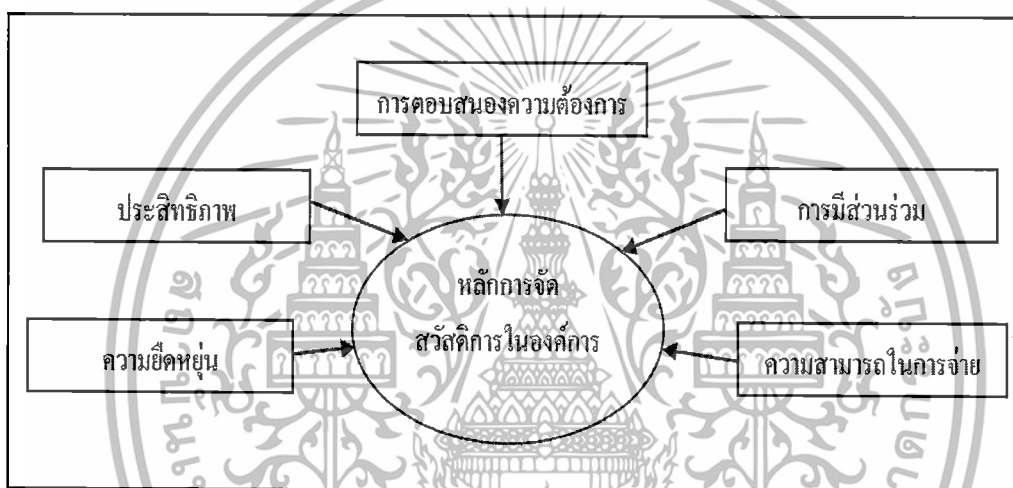
2. การมีส่วนร่วม เนื่องจากบุคลากรจะเป็นผู้ที่ได้รับผลประโยชน์โดยตรงจากระบบสวัสดิการที่องค์กรธุรกิจจัดให้ ดังนั้นการจัดสวัสดิการที่มีประสิทธิภาพสมควรเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน เสนอความคิดเห็นในการปรับปรุง และแก้ไขระบบสวัสดิการเดิมเพื่อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจการยอมรับ และได้รับประโยชน์สูงสุดสิ่งสำคัญจะทำให้ระบบสวัสดิการสามารถตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกได้อย่างแท้จริง

3. ความสามารถในการจ่าย ระบบสวัสดิการของธุรกิจจะมีค่าใช้จ่ายทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมแก่องค์กร ดังนั้นสวัสดิการที่ดีนอกจากจะต้องสอดคล้องกับหลักการในหัวข้อที่ผ่านมาแล้วยังต้องมีความเหมาะสม กับความสามารถในการลงทุน และการดำเนินงาน ขององค์กรธุรกิจด้วย มิเช่นนั้นอาจก่อให้เกิดภาระทางการเงิน และการดำเนินการตลอดจนผลกระทบทางด้านความรู้สึกต่อบุคลากรทั้งระยะสั้น และระยะยาว

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. ความยืดหยุ่น ความต้องการที่หลากหลายในสังคมปัจจุบันทำให้ระบบสวัสดิการที่มีประสิทธิภาพต้องถูกจัดขึ้นให้สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกแต่ละคนมากที่สุดตลอดจนสามารถปรับได้ตามความเหมาะสมของสถานการณ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งบุคลากรและองค์กร ตลอดจนไม่สูญเสียเงินในการลงทุน

5. ประสิทธิภาพของการทำงานเนื่องจากสวัสดิการมีวัตถุประสงค์ที่จะจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ดังนั้นการจัดระบบสวัสดิการจึงต้องคำนึงถึงผลลัพธ์ที่ได้ จากการทำงาน เช่น ลดภาระทางเศรษฐกิจช่วยให้การดำรงชีวิตง่ายขึ้นส่งเสริมสุขภาพ และพละอนามัย เป็นต้น ซึ่งจะทำให้บุคลากรไม่ต้องกังวลกับสิ่งแวดล้อม และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ



ภาพที่ 2.4 หลักการจัดสวัสดิการในองค์กร

ที่มา : ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันทน์ (2545)

ธงชัย สันติวงษ์ (2546) ศึกษาเรื่อง “หลักของการจัดระบบการจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนและบริการที่ดี” ระบบของการจ่ายผลประโยชน์ค่าตอบแทน และการบริการที่ดีนั้น ควรจะต้องประกอบด้วยหลักต่างๆ ดังนี้ คือ

1. ผลประโยชน์ตอบแทนและบริการที่ให้กับพนักงานควรจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของพนักงาน
2. ผลประโยชน์ และบริการที่จัดให้ควรจะเป็นกิจกรรมที่มีขอบเขตมุ่งถึงการให้ประโยชน์ต่อกลุ่มมากกว่าการให้ประโยชน์ต่อแต่ละบุคคล
3. ผลประโยชน์ และบริการที่จัดให้ควรจะพิจารณาจากฐานของขอบเขตที่กว้างมากที่สุดเท่าที่จะทำได้หลักการจัดสวัสดิการในองค์กรความสามารถในการจ่ายประสิทธิภาพความยืดหยุ่น การตอบสนองความต้องการการมีส่วนร่วม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. ระบบการจ่ายผลประโยชน์ตอบแทน และบริการไม่ควรจะกระทำไปในความหมายของการให้ในขอบเขตเพียงเพราะเนื่องจากความกรุณาหากแต่ควรจะต้องจัดขึ้นในความหมายของความรับผิดชอบ และมีการคำนึงสิทธิประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายที่พึงมีต่อกันตามความเป็นจริง

5. ต้นทุนของค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับการจ่ายประโยชน์ตอบแทน และบริการต้องสามารถคิดคำนวณได้ และมีความเหมาะสมในแง่ต่างๆ กันด้วย

เดสเลอร์ ตัน (2550) กล่าวว่า ความเป็นธรรม และผลกระทบต่ออัตราการจ่ายค่าจ้าง ทฤษฎีแรงจูงใจ เกี่ยวกับความเป็นธรรม ระบุว่าบุคคลแสวงหาความเป็นธรรมในการทำงาน และต้องการความเป็นธรรม โดยการเปรียบเทียบกับสิ่งที่รับ และสิ่งที่ทุ่มเท รูปแบบความเป็นธรรม มี 4 ประการ

1. ความเป็นธรรมภายนอก (External Equity) เกี่ยวข้องกับวิธีการเปรียบเทียบอัตราการจ่ายค่าตอบแทนของกิจการหนึ่งๆ กับกิจการอื่นๆ
2. ความเป็นธรรมภายใน (Internal Equity) เกี่ยวข้องกับความเท่าเทียมกันของค่าตอบแทนเมื่อเปรียบเทียบกับระหว่างงานแต่ละงานของกิจการเดียวกัน
3. ความเป็นธรรมสำหรับบุคคล (Individual Equity) เกี่ยวข้องกับการเปรียบเทียบระหว่างพลังความทุ่มเทในการทำงานของบุคคลกับผลตอบแทนที่บุคคลได้รับ
4. ความเป็นธรรมของกระบวนการ (Procedural Equity) ที่เกี่ยวกับ ความเท่าเทียมของกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทน

หากพนักงานมีความรู้สึกว่าการจ่ายค่าตอบแทน ไม่เป็นธรรม พนักงานอาจจะแสดง ความไม่พอใจ และมีปฏิกิริยาต่างๆ และเพื่อการหลีกเลี่ยงการแสดงความเห็นถึงความเป็นธรรม ภายในและความเป็นธรรมสำหรับบุคคลกิจการอาจจะเก็บข้อมูลเกี่ยวกับค่าตอบแทนเป็นความลับ

ประเภทสวัสดิการในองค์การ

กรมสวัสดิการ และคุ้มครองแรงงาน ได้จำแนกประเภทของสวัสดิการแรงงาน ออกเป็น 2 ประเภท คือ (กรมสวัสดิการ และคุ้มครองแรงงาน [กสร.]. 2537. อ้างถึงใน จุฑารัตน์ บำรุงสุข. 2547)

1. การจัดสวัสดิการ โดยกฎหมายบังคับให้นายจ้างต้องจัด

1.1 พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ.2541 ได้บังคับให้ นายจ้างจัดสวัสดิการให้ ลูกจ้างโดยคำนึงถึงมาตรฐาน และความจำเป็น เช่น การกำหนดให้นายจ้างจัดน้ำดื่มสะอาด ห้องน้ำ ห้องส้วม ที่เพียงพอ การจัดวันหยุด วันลา บำบัดเจ็บป่วย พยาบาล ห้องพยาบาลแพทย์ พยาบาล เป็นต้น

1.2 พระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ.2533 ว่าด้วยประโยชน์ทดแทน กรณีประสบ อันตรายหรือเจ็บป่วยอันมิใช่เนื่องจากการทำงาน กรณีคลอดบุตร ทูพพลภาพ หรือตาย อันมิใช่ เนื่องจากการทำงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.3 พระราชบัญญัติเงินทดแทน พ.ศ.2537 ว่าด้วยเงินทดแทนกรณีประสบอันตรายหรือเจ็บป่วยเนื่องจากการทำงาน ได้แก่ ค่ารักษาพยาบาล ค่าทดแทน ค่าฟื้นฟูสมรรถภาพในการทำงาน และค่าทำศพ เป็นต้น

1.4 พระราชบัญญัติส่งเสริมการฝึกอาชีพ พ.ศ.2537 มีวัตถุประสงค์เพื่อ สนับสนุนให้ฝึกอาชีพบุคคลซึ่งอยู่ในวัยทำงานก่อนเข้าสู่ตลาดแรงงาน และเพื่อให้ลูกจ้างที่ทำงานอยู่แล้วได้รับการฝึกเพื่อยกระดับมาตรฐานฝีมือแรงงานรวมทั้งให้มีการร่วมมือระหว่างสถานประกอบการและสถานศึกษาในการรับนักเรียน นิสิตนักศึกษา เข้ารับการฝึกงานในสถานประกอบการ

2. การจัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดอาจได้มาจากการเรียกร้องของลูกจ้าง นายจ้างเห็นควรจัดให้เพื่อตอบแทนการทำงานของลูกจ้าง และดึงดูดให้ลูกจ้างทำงานให้นายจ้าง

สวัสดิการที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงินโดยตรง

สวัสดิการที่เป็นตัวเงิน เช่น ค่าครองชีพ เบี้ยขยัน เงินรางวัลต่างๆ เงินโบนัส เงินสะสม เงินบำเหน็จ ค่าเช่าบ้าน ค่าตำแหน่ง เป็นต้น

สวัสดิการที่ไม่ใช่ตัวเงินโดยตรง เช่น สวัสดิการในลักษณะให้โอกาสลูกจ้าง เช่น ให้โอกาสทางการศึกษาการฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ การยกระดับมาตรฐานแรงงานของลูกจ้าง การจัดนันทนาการ การพัฒนาคุณภาพชีวิตของลูกจ้างในลักษณะต่างๆ ทั้งร่างกาย และจิตใจ เป็นต้น

สุชาวดี พูลทรัพย์ (2536) ได้จัดประเภทของสวัสดิการ โดยศึกษารูปแบบที่ นายจ้างจัดให้ในสถานประกอบการ แต่ละแห่งไว้ 10 ประเภท คือ

1. บริการด้านสุขภาพอนามัย (Health Services) ซึ่งได้มีความแตกต่างกันไปตามขนาดของสถานประกอบการบริการที่ให้ ได้แก่ การรักษาพยาบาลตั้งแต่เล็กน้อยจนถึงระดับรุนแรง การรักษาสายตา ฟัน การจัดให้มีแพทย์ พยาบาล ห้องพยาบาล เครื่องมือ บัณฑิตในการปฐมพยาบาล การลาพักรักษาตัว การตรวจสุขภาพ การให้คำแนะนำเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับโรคร้ายต่างๆ เป็นต้น

2. บริการด้านความปลอดภัย (Safety Services) ได้แก่ การจัดนิเทศการ ความปลอดภัย การติดประกาศ การอบรม และการให้การศึกษากับความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น

3. บริการด้านความมั่นคง (Security Services) ส่วนมากให้ในรูป เงินรางวัล เงินบำนาญ เงินชดเชย เงินทดแทน และเงินประกันชีวิต เป็นต้น

4. บริการจ่ายค่าตอบแทนในวันลาที่ได้รับอนุญาต ตามกฎ ระเบียบของบริษัท (Payment for Entitled Leave) ซึ่งได้แก่ วันหยุดตามประเพณี วันหยุดพักผ่อนประจำปี วันลาป่วย วันลาเพื่อรับราชการทหาร วันลากิจ และวันหยุดหลังการแต่งงาน เป็นต้น

5. บริการด้านการศึกษา (Education Services) ได้แก่ การศึกษานอกโรงเรียน การศึกษาทั้งในและต่างประเทศ เป็นต้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6. บริการด้านเศรษฐกิจ (Economic Services) เป็นสวัสดิการที่ปรากฏชัดเจนทั้งในรูปการช่วยเหลือทางการเงิน เช่น บริการบ้านพัก อาหารกลางวัน สหกรณ์ออมทรัพย์ ร้านค้า เครื่องแบบ เงินสงเคราะห์ต่างๆ เป็นต้น

7. บริการนันทนาการ (Recreational Services) ซึ่งได้แก่ การบริการที่กำหนดขึ้นตามความต้องการของลูกจ้าง เช่น กีฬา ชมรมดนตรี และศูนย์สุขภาพ เป็นต้น

8. บริการให้คำปรึกษา (Counseling Services) เป็นบริการที่จัดให้โดยนายจ้างตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นกับลูกจ้างทั้งปัญหาการทำงาน และปัญหาส่วนตัวบริการที่ให้ ซึ่งได้แก่ บริการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับกฎหมาย และภาษีบริการ ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับคู่สมรส และบุตร เป็นต้น

9. โบนัสและเงินสวัสดิการ (Bonuses Awards) เป็นสวัสดิการที่นายจ้างจัดให้เพื่อเพิ่มพูนรายได้ และเสริมสร้างให้ลูกจ้างเกิดความจงรักภักดี เช่น โบนัสประจำปี โบนัสผลผลิต การแบ่งผลกำไร รางวัลทำงานนาน พนักงานดีเด่น เบี้ยขยัน เป็นต้น

10. บริการอื่นๆ (Other Services) เช่น ศูนย์เด็กเล็ก ที่จอดรถประจำตำแหน่งสิทธิการจองบ้านพักตากอากาศสมาชิกสโมสรที่มีชื่อเสียง เป็นต้น

จากสวัสดิการทั้ง 10 ประเภท ซึ่งจำแนกอุดมมุ่งหมายของการจัดสวัสดิการออกเป็นด้านต่างๆทั้งในด้านการสร้างแรงจูงใจ การสร้างความผูกพันกับองค์กร หรือการสร้างความมั่นคงปลอดภัยในชีวิต

อนุทิน ปลื้มมาลี (2542) ได้ทำการสรุปประโยชน์ของการจัดสวัสดิการ ออกได้เป็น 2 ด้าน คือ ด้านประโยชน์ที่มีต่อตัวพนักงานเอง และด้านประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับองค์กร

สุราษฎร์ธานี วศินารมณี (2551) ซึ่งกล่าวว่า สวัสดิการ หมายถึง ค่าตอบแทนต่างๆ (Fringe Benefits) นอกเหนือจากค่าจ้างที่ลูกจ้างได้รับในฐานะที่เป็นสมาชิกขององค์กร เพื่อเสริมสร้างความเป็นอยู่ รวมตลอดถึงการให้ความมั่นคงในชีวิตการทำงาน

พิเชษฐ์ สอนศิริ (2553) ได้แบ่งประเภทสวัสดิการออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. สวัสดิการ ทางด้านเศรษฐกิจ เป็นสวัสดิการที่สามารถตีค่าเป็น รูปตัวเงิน เช่น โบนัส ค่านายหน้า ค่าอาหาร ค่าตำแหน่ง ค่าครองชีพ ค่าทำงานกะ ค่าเบี้ยขยัน ค่าน้ำมันรถ ค่ารถ และค่าเดินทาง เป็นต้น

2. สวัสดิการทางด้านสังคม เป็นสวัสดิการที่เกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวกการบำรุงขวัญ กำลังใจของพนักงาน เช่น วันหยุดตามประเพณี วันหยุดพักผ่อนประจำปี วันลาป่วย วันลาคลอด วันลาบวช วันลาแต่งงาน วันลาไปทำกิจธุระ เป็นต้น

3. สวัสดิการทางด้านความมั่นคงในชีวิต เป็นสวัสดิการที่จัดขึ้นสำหรับการป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความไม่มั่นคงในชีวิต เช่น การรักษาพยาบาลผลประโยชน์ตอบแทนเมื่อเกษียณอายุ เงินบำเหน็จ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพประกันชีวิตหมู่ผลประโยชน์ประเภทเงินกู้ยืมต่างๆ เป็นต้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. สวัสดิการทางด้านเกื้อกูล เป็นสวัสดิการที่จัดไว้เพื่ออำนวยความสะดวก และส่งเสริมความงอกงามในชีวิต เช่น รถรับส่ง ลาเพื่อการศึกษา ทุนการศึกษา ฝึกอบรม ทุนการศึกษาบุตร นันทนาการ ห้องสมุด ห้องอาหาร ชุดทำงาน รางวัลอายุการทำงาน ตรวจร่างกายประจำปี และเงินช่วยเหลือต่างๆ เช่น กรณีพนักงาน สามี ภรรยา บุตรเสียชีวิต เงินช่วยเหลือบุตร เงินช่วยงานแต่งงาน เงินช่วยอุปสมบท เงินช่วยเยี่ยมไข้ เงินช่วยค่าโทรศัพท์ รถประจำตำแหน่ง เป็นต้น

สรุปได้ว่า การให้รางวัล และค่าตอบแทน หมายถึง สิ่งต่างๆ อันได้แก่ การเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่ง โบนัส รางวัล และสวัสดิการที่หน่วยงานจัดให้แก่พนักงานซึ่งการให้บำเหน็จรางวัลพนักงานอย่างยุติธรรมก็จะทำให้พนักงานมีขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน

2.2.2 การอบรม และการพัฒนา

วีระพันธ์ แก้วรัตน์ (2553) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรด้วยการจัดโครงการฝึกอบรมนั้น จะส่งผล และเอื้ออำนวยประโยชน์ให้กับองค์กร หรือกับหน่วยงานได้เพียงใดขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่มีต่องานของบุคลากรผู้รับผิดชอบจัดการฝึกอบรมเป็นสำคัญ หากจะให้ได้สามารถปฏิบัติงานด้านการบริหารงานฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพนอกเหนือจากจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการฝึกอบรม และหลักการบริหารการฝึกอบรมแต่ละขั้นตอนแล้วผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรมจะต้องมีความรู้พื้นฐานทางด้านสังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์แขนงต่างๆ อย่างกว้างขวาง เช่น สังคมวิทยา จิตวิทยา และศาสตร์การจัดการ เป็นต้น ซึ่งจะช่วยให้เอื้ออำนวยต่อการกำหนดหลักสูตร และโครงการฝึกอบรมได้ง่ายขึ้นมีความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารบุคคล และการพัฒนาบุคคลด้วยวิธีการอื่นๆ นอกเหนือไปจากการฝึกอบรมมีความเข้าใจถึงหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เพื่อให้สามารถปฏิบัติต่อผู้เข้าอบรมได้อย่างเหมาะสมตลอดจนเข้าใจถึงหลักการวิจัยทางสังคมศาสตร์อยู่บ้างพอที่จะสามารถทำการสำรวจเพื่อรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลที่จำเป็นในการบริหารงานฝึกอบรมได้ นอกจากนี้ผู้ดำเนินการฝึกอบรมยังจำเป็นที่จะต้องมีความสามารถในการสื่อสารทั้งด้านการเขียน และการพูดในที่ชุมชนตลอดจนมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เพื่อให้สามารถติดต่อสื่อสารกับกลุ่มผู้เข้าอบรม และประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย

นอกจากการมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวข้างต้นแล้ว ทัศนคติของผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรม ยังเป็นสิ่งสำคัญที่เป็นผลกระทบต่อการดำเนินงานฝึกอบรมอีกด้วย กล่าวคือ ผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรมเองจะต้องเป็นผู้ที่เห็นความสำคัญของการฝึกอบรมต่อการพัฒนาบุคลากรมีความเห็นสอดคล้องกับหลักการ และแนวคิดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมรวมทั้งควรจะต้องมีความเชื่อว่าการฝึกอบรมนั้นเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยในการพัฒนาบุคลากร และนำไปสู่การปรับปรุงการบริหารได้ ทัศนคติเช่นนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อเขามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบริหารงานฝึกอบรมตลอดจนเรื่องต่างๆ ซึ่งเป็นแนวคิดพื้นฐานที่เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมควรรู้ดังกล่าวไว้ข้างต้นนั่นเอง ดังนั้น เพื่อปูพื้นฐานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานด้านการฝึกอบรมจึงจะขอเริ่มต้นคู่มือการจัดการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญตเห็นาไปเซบระเยชนดานการค้ำ
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรด้วยการกล่าวถึงแนวคิด และหลักการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากรเสียก่อน

ความหมายของการฝึกอบรม

มีผู้ให้คำนิยามความหมาย ของการฝึกอบรมไว้อย่างมากมายขึ้นอยู่กับว่ามองการฝึกอบรม จากแนวคิด (Approach)ใด เช่น เมื่อมองการฝึกอบรมในฐานะที่เป็นแนวทางในการพัฒนาข้าราชการตามนโยบายของรัฐ “การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการต่างๆ ที่ใช้เพื่อช่วยให้ข้าราชการมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ และเพื่อให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างข้าราชการในการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์กร” เป็นต้น

กิตติ พัทธวิชัย (2544) การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการจัดกิจกรรมที่ตรงกับความ เป็นจริงของปัญหา เพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและเปลี่ยนเจตคติของบุคลากร และสามารถนำ ประสบการณ์ทั้งหมดที่ได้รับจากการฝึกอบรม ไปใช้แก้ปัญหาของงาน ที่ทำอยู่ให้บรรลุความสำเร็จ ตามความต้องการขององค์กร

จกกลณี ชูติมาเทวินทร์ (2544) การฝึกอบรม หมายถึง เป็นการจัดการกระบวนการเรียนรู้ เฉพาะอย่างของบุคคล เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม อันเป็นการเพิ่มความสามารถในการทำงานของ คน ทั้งในเรื่องของความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน รวมทั้งความรับผิดชอบ ต่างๆ ที่บุคคลพึงมีต่อหน่วยงาน และสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงาน และเพื่อยกมาตรฐาน การปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงขึ้น และทำให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในงาน

สมชาติ กิจขรรยง (2545) การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรม เกิดความรู้ เกิดความเข้าใจ เกิดความชำนาญ และเกิดเจตคติที่ดีเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จนกระทั่ง สามารถทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ ของการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ฉัตรพงศ์ พิระวารสิทธิ์ (2549) การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการให้ความรู้ และฝึก ทักษะแก่บุคคลภายใต้เงื่อนไขบางประการ แต่ยังไม่เป็นระบบเหมือนกับการศึกษาในสถาบันทั่วไป

ศักรินทร์ ชนประชา (2550) การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างมีระบบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคคล โดยมุ่งที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และเจตคติของบุคคล เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนา และเพิ่มผลผลิต ทำให้เกิดผลสำเร็จ ตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

วิระพันธ์ แก้วรัตน์ (2553) การฝึกอบรม คือ "การถ่ายทอดความรู้ เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความ ชำนาญ ความสามารถ และทัศนคติในทางที่ถูกที่ควรเพื่อช่วยให้การปฏิบัติงาน และภาระหน้าที่ ต่างๆในปัจจุบัน และอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และไม่ว่าการฝึกอบรมจะมีขึ้นที่ใด ก็ตาม วัตถุประสงค์ก็คือเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน หรือเพิ่มขีดความสามารถ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในการจัดรูปขององค์การ" ในระยะหลังเรามักจะมองการฝึกอบรมในเชิงของกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันสืบเนื่องมาจากการเรียนรู้

สรุปได้ว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการจัดกิจกรรมการศึกษาอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนต่อเนื่อง สามารถเกิดการเรียนรู้ที่สามารถพัฒนาทักษะ และเจตคติ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ต้องการ หลังอบรมนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์สูงสุด โดยมีฐานความต้องการของผู้เข้าอบรม การอบรมมีภารกิจเหมาะสมกับสภาพของผู้เข้าอบรม จะช่วยให้การฝึกอบรมบรรลุเป้าหมายได้

การฝึกอบรมกับการศึกษา และการพัฒนาบุคคล

ทั้งการศึกษาการพัฒนาบุคคล และการฝึกอบรมล้วนแต่มีลักษณะที่สำคัญๆ คล้ายคลึงกัน และเกี่ยวข้องกันจนดูเหมือนจะแยกออกจากกันได้ยากแต่ความเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างทั้งสามเรื่องดังกล่าวจะช่วยทำให้สามารถเข้าใจถึงลักษณะของกระบวนการฝึกอบรมตลอดจนบทบาทและหน้าที่ของผู้รับผิดชอบจัดการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้น

การศึกษาเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีระบบเพื่อให้บุคคลมีความรู้ ทักษะ ทศนคติ ในเรื่องต่างๆ ไปอย่างกว้างๆ โดยมุ่งเน้นการสร้างคนให้มีความสมบูรณ์ เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมด้วยดี และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้เป็นสำคัญ ถึงแม้ว่าการศึกษายุคปัจจุบันจะเน้นให้ความสำคัญแก่ตัวผู้เรียนเป็นหลัก (Student-Centered) ทั้งในด้านของการจัดเนื้อหาการเรียนรู้อัตนดับความยากง่าย และเทคนิควิธีการเรียนรู้เพื่อให้ตรงกับความต้องการระดับสติปัญญา และความสามารถของผู้เรียนก็ตามการศึกษาโดยทั่วไปก็ยังคงเป็นการสนองความต้องการของบุคคลในการเตรียมพร้อมหรือสร้างพื้นฐานในการเลือกอาชีพมากกว่าการมุ่งเน้นให้นำไปใช้ในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง นอกจากนี้การศึกษาเป็นเรื่องที่สามารถกระทำได้ตลอดชีวิต (Lifelong Education) ไม่จำกัดระยะเวลาอีกด้วย

ส่วนคำว่า การพัฒนาบุคคลนั้น ด้านการฝึกอบรมบางท่านเห็นว่าเกือบจะเป็นเรื่องเดียวกันกับการฝึกอบรมโดยกล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นการเสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้สำหรับบุคลากรระดับปฏิบัติการ เพื่อให้สามารถทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งได้ตามจุดประสงค์เฉพาะอย่าง ในขณะที่การพัฒนาบุคคลนั้นมุ่งเสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องต่างๆ ไปอย่างกว้างๆ จึงเป็นการฝึกอบรมสำหรับบุคลากรระดับบริหารเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งในทางปฏิบัติแล้วบุคลากรทั้งสองระดับก็ต้องมีทั้งการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรรวมๆ กัน ไปเพียงแต่ว่าจะเน้นหนักไปในทางใดเท่านั้น

เด่นพงษ์ พลละคร (2532) เห็นว่า คำว่า การพัฒนาบุคคลเป็นคำที่มีความหมายกว้างมาก กล่าวคือ กิจกรรมใดที่จะมีส่วนทำให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ ประสพการณ์ และทัศนคติที่ดีขึ้นสามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่ยากขึ้น และมีความรับผิดชอบที่สูงขึ้นในองค์การได้แล้ว เรียกว่าเป็นการพัฒนาบุคคลทั้งนั้น ซึ่งหมายความรวมถึง การให้การศึกษาเพิ่มเติมการฝึกอบรม การสอน

งาน หรือการนิเทศงาน (Job Instruction) การสอนในรูปแบบแนะนำ (Coaching) การให้คำปรึกษา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้ในงานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญเตเห็นใบใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หารือ (Counseling) การมอบหมายหน้าที่ให้รับผิดชอบโดยการทำเป็นครั้งคราว (Job Assignment) การให้รักษาการแทน (Acting) การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน เพื่อให้โอกาสศึกษางานที่แปลกใหม่ หรือการได้มีโอกาสศึกษาหาความรู้ และประสบการณ์จากหน่วยงานอื่นๆ (Job Rotation) เป็นต้น

จากความหมาย ของการพัฒนาบุคคลดังกล่าวข้างต้น ทำให้เข้าใจได้ทันทีว่าการฝึกอบรม เป็นเพียงวิธีการหนึ่ง หรือส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคคลเท่านั้น เพราะการพัฒนาบุคคลเป็นเรื่อง ซึ่งมีจุดประสงค์ และแนวคิดกว้างกว่าการฝึกอบรมดังมีผู้นิยามว่า การฝึกอบรม คือ "การพัฒนา บุคคลากรให้มี ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทศนคติที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานจนกระทั่งเกิดการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานไปในทิศทางที่ต้องการ"

นอกจากนั้น การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคคลนั้นเป็นเรื่องที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะเจาะจง เน้นถึงการเพิ่มประสิทธิภาพของงาน แต่จะเป็นเรื่องที่มีมุ่งเน้นให้ตรงกับงานที่กำลังปฏิบัติอยู่ หรือ กำลังจะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติการฝึกอบรมจะต้องเป็นเรื่องที่จะต้องมีการกำหนดระยะเวลาเริ่มต้น และสิ้นสุดลงอย่างแน่นอน โดยมีจุดประสงค์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งสามารถ ประเมินผลได้จากผลการปฏิบัติงาน หรือผลงาน (Performance) หลังจากที่ได้รับการฝึกอบรมใน ขณะ que การศึกษาเป็นเรื่องระยะยาว และอาจประเมินไม่ได้ในทันที เพื่อสร้างความเข้าใจในเรื่อง ดังกล่าว อาจารย์บทความแตกต่างระหว่างการศึกษการพัฒนาบุคคล และการฝึกอบรมได้ ดังนี้

ตารางที่ 2.1 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการศึกษา การพัฒนาบุคคล และการฝึกอบรม

หัวข้อในการเปรียบเทียบ	การศึกษา	การพัฒนาบุคคล	การฝึกอบรม
1. เป้าหมาย	- เลือกอาชีพ - ปรับตัวให้เข้ากับสังคม และสภาพแวดล้อม	- เสริมสร้างคุณภาพ และ ความก้าวหน้าของบุคคล	- เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
2. เนื้อหา	- กว้าง	- ตรงกับศักยภาพ และงานในอนาคต	- ตรงกับงานที่กำลังปฏิบัติ หรือกำลังจะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ
3. ตามความต้องการของ	- บุคคล	- หน่วยงาน และบุคคล	- งาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้拿去ใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

หัวข้อในการเปรียบเทียบ	การศึกษา	การพัฒนาบุคคล	การฝึกอบรม
4. ระยะเวลาที่ใช้	- ยาว และสามารถทำได้เรื่อยๆ ไม่สิ้นสุด	- ใช้เวลาตลอดอายุงาน - มองในระยะยาว	- ใช้ระยะเวลาจำกัด
5. วัย	- วัยเรียน	- วัยทำงาน	- วัยทำงาน
6. ความเสี่ยงที่จะบรรลุวัตถุประสงค์	- ปานกลาง	- สูง	- ต่ำ
7. การประเมินผลดูจาก	- การปฏิบัติงานในอนาคต	- เกือบจะทำการประเมิน ไม่ได้ เพราะมีตัวแปรจากสภาพแวดล้อมจำนวนมาก ยากแก่การควบคุม	- จากพฤติกรรมในการปฏิบัติงานในหน้าที่

ที่มา : วีรพันธ์ แก้วรัตน์ (2553)

เท่าที่กล่าวมาแล้วทั้งหมดในส่วนของการศึกษา การพัฒนาบุคคล และการฝึกอบรม อาจสรุปความแตกต่างของทั้ง 3 คำ อย่างสั้นๆ ได้ ดังนี้

1. การศึกษา (Education) เน้นที่ตัวบุคคล (Individual Oriented)
2. การฝึกอบรม (Training) เน้นถึงการทำให้สามารถทำงานที่ต้องการได้ (Job Oriented)
3. การพัฒนา (Development) เน้นที่ตัวองค์กร (Organizational Oriented) เพื่อให้ตรงกับนโยบายเป้าหมายขององค์กรที่สังกัด

Goldstein (1993) การฝึกอบรม (Training) คือ กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้าง หรือเพื่อเพิ่มพูนด้านความรู้ (Knowledge) ด้านทักษะ (Skill) ด้านความสามารถ (Ability) และด้านเจตคติ (Attitude) ของบุคลากรอื่นจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานนั้นๆ มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ดังนั้น การฝึกอบรมจึงเป็นโครงการที่ถูกจัดขึ้นมาเพื่อช่วยให้พนักงานมีคุณสมบัติในการทำงานสูงขึ้น เช่น เป็นหัวหน้างานที่สามารถบริหารงาน และการบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีขึ้น หรือเป็นช่างเทคนิคที่มีความสามารถในการซ่อมแซมเครื่องจักรได้ดีขึ้น เป็นต้น โดยทั่วไปแล้วการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรมีจุดประสงค์ 3 ประการ ดังต่อไปนี้

1. เพื่อปรับปรุงระดับของความตระหนักรู้ในตนเอง (Self – Awareness) ของแต่ละบุคคล

ความตระหนักรู้ในตนเอง คือ การเรียนรู้เกี่ยวกับตนเองอันได้แก่ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาท

เอกสารนี้เป็นเอกสารสงวนลิขสิทธิ์เพื่อการศึกษานานาชาติ เมื่อผู้ใดเห็นประโยชน์ในการนำคำ
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และความรับผิดชอบของตนเองในองค์กร ตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ตนเองปฏิบัติจริง และปรัชญาที่ยึดถือการเข้าใจถึงทัศนคติที่ผู้อื่นมีต่อตนเอง และการเรียนรู้ว่าการกระทำของตน มีผลกระทบต่อผู้อื่นอย่างไร เป็นต้น

2. เพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงาน (Job Skills) ของแต่ละบุคคล โดยอาจเป็นทักษะด้านใด ด้านหนึ่งหรือหลายด้านก็ได้ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์การดูแลรักษาความปลอดภัยในการทำงาน หรือการปกครองบัญชาลูกน้อง เป็นต้น

3. เพื่อเพิ่มพูนแรงจูงใจ (Motivation) ของแต่ละบุคคลอันจะทำให้การปฏิบัติงานเกิดผลดี แม้ว่าบุคคลหนึ่งๆ จะมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานแต่หากขาดแรงจูงใจในการทำงาน แล้วบุคคลนั้นก็อาจจะมิได้ใช้ความรู้ และความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ และผลงานก็ย่อม จะไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ อย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร (Wexley & Latham, 1991)

ประเภทของการฝึกอบรม

วิระพันธ์ แก้วรัตน์ (2553) ได้กล่าวไว้ว่า การฝึกอบรมบุคลากร มีอยู่ด้วยกันหลายประเภท และสามารถจำแนกตามเกณฑ์ต่างๆ ได้ ดังต่อไปนี้

1. แหล่งของการฝึกอบรม เกณฑ์ประเภทนี้บ่งบอกถึงแหล่งของผู้รับผิดชอบการฝึกอบรม ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะคือ

1.1 การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-House Training) การฝึกอบรมแบบนี้ นั้น เป็นสิ่งที่องค์กร จัดการขึ้นภายในสถานที่ทำงาน โดยหน่วยฝึกอบรมขององค์กรจะเป็นผู้ออกแบบ และพัฒนาหลักสูตร กำหนดตารางเวลา และเชิญผู้ทรงคุณวุฒิทั้งจากภายใน และภายนอกองค์กร มาเป็นวิทยากรการฝึกอบรมประเภทนี้มีข้อดีตรงที่ว่า องค์กรสามารถกำหนดหลักสูตร การฝึกอบรมให้สอดคล้อง และเหมาะสมกับสภาพการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเต็มที่ แต่ข้อเสียก็คือ องค์กรอาจจะต้องทุ่มเท ทรัพยากร ทั้งในด้านกำลังบุคคล และเงินทอง ให้แก่ การฝึกอบรมประเภทนี้มีมากพอสมควร เนื่องจากจำเป็นต้องเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินการทั้งหมด ตั้งแต่ด้านการออกแบบ และด้านพัฒนาหลักสูตร ด้านการจัดหาวิทยากร ด้านการจัดการด้านต่างๆ และรวมทั้งการประเมินผล เป็นต้น

1.2 การซื้อการอบรมจากภายนอก การฝึกอบรมประเภทนี้มีได้เป็นสิ่งที่องค์กร จัดขึ้นเอง แต่เป็นการจ้างองค์กรฝึกอบรมภายนอกให้เป็นผู้จัดการฝึกอบรมแทน หรืออาจส่งเป็น พนักงานเข้ารับการฝึกอบรมซึ่งจัดขึ้น โดยองค์กรภายนอกองค์กรที่รับจัดการฝึกอบรมให้แก่ ผู้อื่น มีอยู่ด้วยกันหลายองค์กร ตัวอย่าง เช่น สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย สมาคมการตลาด แห่งประเทศไทย สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น) และกองฝึกอบรม กรมสวัสดิการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และคุ้มครองแรงงาน เป็นต้น การซื้อการฝึกอบรมจากภายนอกมักจะเป็นที่นิยมขององค์กรที่มีขนาดเล็กมีพนักงานไม่มาก และไม่มีหน่วยฝึกอบรมเป็นของตนเอง

2. การจัดประสบการณ์การฝึกอบรมเกณฑ์ข้อนี้บ่งบอกว่า การฝึกอบรมได้รับการจัดขึ้นในขณะที่ผู้รับการอบรมกำลังปฏิบัติงานอยู่ด้วย หรือหยุดพักการปฏิบัติงานไว้ชั่วคราวเพื่อรับการอบรมในห้องเรียน

2.1. การฝึกอบรมในงาน (On-The-Job Training) การฝึกอบรมประเภทนี้จะกระทำโดยการให้ผู้รับการฝึกอบรมลงมือปฏิบัติงานจริงๆ ในสถานที่ทำงานจริงภายใต้การดูแลเอาใจใส่ของพนักงานซึ่งทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงโดยการแสดงวิธีการปฏิบัติงานพร้อมทั้งอธิบายประกอบจากนั้นจึงให้ผู้รับการอบรมปฏิบัติตาม พี่เลี้ยงจะคอยดูแลให้คำแนะนำ และช่วยเหลือหากมีปัญหาเกิดขึ้น

2.2 การฝึกอบรมนอกงาน (Off-The-Job Training) ผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมประเภทนี้จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ ในสถานที่ฝึกอบรมโดยเฉพาะ และต้องหยุดพักการปฏิบัติงานภายในองค์กรไว้เป็นเวลาชั่วคราว จนกว่าการฝึกอบรมจะเสร็จสิ้น

3. ทักษะที่ต้องการฝึก หมายถึง สิ่งที่ต้องการฝึกอบรมต้องการเพิ่มพูน หรือสร้างขึ้นในตัวผู้รับการอบรม

3.1 การฝึกอบรมทักษะ ด้านเทคนิค (Technical Skills Training) คือการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านเทคนิค เช่น การบำรุงรักษาเครื่องจักร การวิเคราะห์สินเชื่อ การซ่อมแซมรถยนต์ เป็นต้น

3.2 การฝึกอบรมทักษะ ด้านการจัดการ (Managerial Skills Training) คือการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะด้านการจัดการ และบริหารงาน โดยส่วนใหญ่แล้วผู้รับการอบรมมักจะมีตำแหน่งเป็นผู้จัดการ หรือหัวหน้างานขององค์กร

3.3 การฝึกอบรมทักษะ ด้านการติดต่อสัมพันธ์ (Interpersonal Skills Training) โดยที่การฝึกอบรมประเภทนี้ มุ่งเน้นให้ผู้รับการฝึกอบรม มีการพัฒนาทักษะในด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นรวมทั้งการมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน

4. ระดับชั้นของพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรม หมายถึง ระดับความรับผิดชอบในงานของผู้เข้ารับการอบรม

4.1 การฝึกอบรม ระดับพนักงาน ปฏิบัติการ (Employee Training) คือ การฝึกอบรมที่จัดให้แก่พนักงานระดับปฏิบัติการซึ่งทำหน้าที่ผลิตสินค้าหรือให้บริการแก่ลูกค้าโดยตรง โดยมักจะเป็นการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับลักษณะ และขั้นตอนของการปฏิบัติงาน เช่น การซ่อมแซม และการบำรุงรักษาเครื่องจักร และการโต้ตอบทางโทรศัพท์ หรือเทคนิคการขาย เป็นต้น

4.2 การฝึกอบรม ระดับหัวหน้างาน (Supervisory Training) คือ การฝึกอบรมที่มุ่งเน้นกลุ่มพนักงานที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับต้นขององค์กร โดยส่วนใหญ่แล้วการฝึกอบรมประเภทนี้มักจะมีหลักสูตรที่ให้ความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารงาน

4.3 การฝึกอบรม ระดับผู้จัดการ (Managerial Training) โดยกลุ่มเป้าหมายของการฝึกอบรมประเภทนี้คือกลุ่มพนักงานระดับผู้จัดการฝ่าย หรือผู้จัดการระดับกลางขององค์กร เนื้อหาของการฝึกอบรมแบบนี้ก็จะมุ่งเน้นให้ผู้รับการฝึกอบรม มีความรู้ความเข้าใจในหลักการจัดการ และบริหารงานที่ลึกซึ้งมากขึ้นกว่าเดิมเพื่อให้สามารถบริหารงาน และจัดการคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.4 การฝึกอบรม ระดับผู้บริหารชั้นสูง (Executive Training) การฝึกอบรมประเภทนี้มุ่งเน้นให้ผู้รับการอบรมซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ผู้อำนวยการฝ่าย กรรมการบริหาร ประธาน และรองประธานบริษัทมีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับการบริหารองค์กร เช่น การวางแผน และการตัดสินใจแบบด้านเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning and Decision-Making) หรือการพัฒนาองค์กร (Organizational Development) เป็นต้น (วีระพันธ์ แก้วรัตน์, 2553)

ความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรม และระบบต่างๆ ขององค์กร

Dumaine (1989) กล่าวว่า การฝึกอบรมบุคลากรเป็นสิ่งที่เกิดขึ้น และดำรงอยู่ภายในองค์กร ดังนั้นจึงเป็นสิ่งที่ขัดแย้งกับความเป็นจริงหากจะคิดว่าการฝึกอบรมดำรงอยู่อย่างเลื่อนลอยในห้วงสุญญากาศ โดยไม่มีความสัมพันธ์ใดๆ กับระบบอื่นๆ ขององค์กร นักจัดการฝึกอบรมหลายๆ คนจึงต้องประสบความผิดหวังต่อผลลัพธ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมที่ได้จัดขึ้น ทั้งนี้เพราะพวกเขา คิดเอาเองว่า การดำเนินโครงการฝึกอบรมที่ได้รับการวางแผนมาเป็นอย่างดี ย่อมจะนำไปสู่ความสำเร็จเสมอความคิดเช่นนี้เป็นการมองข้ามความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรม และระบบอื่นๆ ขององค์กร ตัวอย่างเช่น โครงการฝึกอบรมบางโครงการประสบความล้มเหลวเนื่องจากผู้ผ่านการฝึกอบรมไม่ได้รับอนุญาต หรือความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาให้นำความรู้ความสามารถ หรือทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาใช้ในงานสำหรับบางโครงการมีความล้มเหลวเกิดขึ้น เพราะการฝึกอบรม มิได้เป็นหนทางของการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร ดังนั้นการทำความเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรม และระบบอื่นๆ ขององค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับนักจัดการฝึกอบรมทุกคน

หากจะเปรียบองค์กรหนึ่งๆ เสมือนหนึ่งว่าคือมนุษย์คนหนึ่ง องค์กรนั้นก็จะต้องประกอบด้วยอวัยวะ และระบบการทำงานต่างๆ มากมาย สำหรับมนุษย์แล้วระบบต่างๆ ที่ทำงานร่วมกันมีอยู่ด้วยกันหลายระบบ อาทิ ระบบการหายใจ ระบบการย่อยอาหาร ระบบการสูดฉีดโลหิต หรือระบบการขับถ่าย เป็นต้น ในทำนองเดียวกัน องค์กรหนึ่งๆ ก็จะต้องประกอบไปด้วยระบบต่างๆ หลายชนิด เช่น ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ระบบการติดต่อสื่อสาร ระบบการบังคับบัญชา หรือระบบการเงิน เป็นต้น ระบบต่างๆ เหล่านี้มีได้ดำรงอยู่อย่างโดดเดี่ยว เป็นเอกเทศ หากแต่ต้อง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้า เท่านั้น ไม่อนุญาตให้เผยแพร่หรือใช้ซ้ำโดยไม่ได้รับอนุญาต
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ และมีอิทธิพลต่อกัน และกันอย่างแนบแน่น ตัวอย่างเช่น องค์กรที่เน้นการบังคับบัญชาแบบอิตาเลียนไคย หรือยึดถือตัวผู้นำเป็นใหญ่ (Autocratic Leadership) ก็ย่อมจะใช้ระบบการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว (One-Way Communication) หรือแบบบนสู่ล่าง (Top-Down System) เป็นหลัก เป็นต้น

สำหรับการฝึกอบรมบุคลากรนั้น อาจถือได้ว่าเป็นระบบย่อย (Sub-System) ระบบหนึ่งขององค์กร โดยเป็นส่วนหนึ่งของระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management System) ซึ่งเป็นระบบของการวิเคราะห์ และจัดการเกี่ยวกับความต้องการด้านบุคลากรขององค์กร เพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ในเบื้องต้นเสียก่อนว่าต้องการกำลังคนจำนวนเท่าไร และคนเหล่านั้นจะต้องมีคุณภาพ หรือคุณสมบัติอยู่ในระดับใด จากนั้นจึงเปรียบเทียบกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งจะทำให้ทราบต่อไปว่าองค์กรจะต้องทำเช่นไร เพื่อให้ก้าวไปถึงจุดนั้น องค์กรบางแห่งอาจมุ่งที่จะดึงดูด สรรหา ว่าจ้างพัฒนา และรักษาผู้ที่มีลักษณะพิเศษบางประเภท เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่เป็นเอกลักษณ์ของตน ตัวอย่างเช่น เปปซี่โค (PepsiCo) บริษัท ผู้ผลิตน้ำอัดลมยักษ์ใหญ่ของโลก ยึดถือคติประจำบริษัทที่ว่า “เรารับคนอินทรี และสอนให้พวกเขารู้จักการบินเป็นหมู่อย่างพร้อมเพรียง” นกอินทรีในที่นี้คือ พนักงานระดับผู้จัดการซึ่งจะต้องมีความเป็นนักธุรกิจเต็มตัว เช่น การกล้าเสี่ยงทำงานสัปดาห์ละหกสิบชั่วโมง เป็นต้น อย่างไรก็ตามเมื่อทีมตัดสินใจอย่างไรไปแล้ว ทุกคนจะต้องปฏิบัติตามอย่างพร้อมเพรียงกัน ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า การฝึกอบรมเป็นระบบที่องค์กรใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนากำลังของตนเพื่อให้มีคุณลักษณะตามที่ได้กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม ระบบการฝึกอบรม ของแต่ละองค์กรจะแตกต่างกันไปตามเป้าหมาย และนโยบายขององค์กร องค์กรที่มุ่งแต่การซื้อคนที่มีคุณภาพจากองค์กรอื่นๆ โดยไม่เน้นการสร้างคนของตนเอง

กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เริ่มต้นจากการวางแผน และการคาดการณ์เกี่ยวกับกำลังคนที่จำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์กรทั้งในปัจจุบัน และอนาคตจากนั้นจึงค้นหากลุ่มบุคคลที่อยู่ในข่ายของความต้องการ (Selection) ผู้ที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม และสมควรได้รับการว่าจ้างให้เป็นพนักงานขององค์กร โดยอาศัยกระบวนการ และวิธีการคัดเลือกแบบต่างๆ เช่น การสอบข้อเขียน หรือการสัมภาษณ์ เป็นต้น

หากไม่ได้บุคคลที่ตรงตามกับความต้องการองค์กรก็จำเป็นจะต้องกลับไปค้นหากลุ่มคนที่มีศักยภาพสูงอีกครั้งหนึ่ง แต่สามารถคัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมได้แล้วองค์กรก็จะต้องจัดให้มีการปฐมนิเทศให้กับพนักงานใหม่ (Orientation) เพื่อให้บุคคลเหล่านี้ มีความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพ และลักษณะการทำงานขององค์กร รวมทั้งเป็นการหล่อหลอมให้พนักงานใหม่มีค่านิยม และเจตคติที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กรอีกด้วย

หลังจากนั้นเมื่อพนักงานเหล่านี้ เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแล้วพวกเขาก็ควร

จะได้รับการฝึกอบรม และพัฒนาเพื่อให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้เพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ในการค้าไม่ว่ากรรมใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่ทันสมัย และเหมาะสมกับการปฏิบัติงานนอกจากนั้น ยังเป็นการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ การงานของพนักงานอีกด้วย อย่างไรก็ตามเมื่อเวลาผ่านไประยะหนึ่งพนักงานบางส่วนก็อาจจะพ ้น สภาพจากการเป็นสมาชิกขององค์กร ทำให้เกิดอัตรารว่างขึ้นภายในหน่วยงาน ทั้งนี้ด้วยสาเหตุต่างๆ เช่นการลาออก การเกษียณอายุ หรือการถูกปลดออกจากงาน เป็นต้น

เมื่อถึงจุดนี้ องค์กรมีความจำเป็น ที่จะต้องหาบุคคลซึ่งจะมาเป็นกำลังทดแทน ผู้ที่พ ้น สภาพไป นั่นหมายความว่า กระบวนการจัดการเป็นการจัดทรัพยากรมนุษย์ก็จะย้อนกลับมาสู่ ขั้นตอนที่หนึ่งอีกครั้งหนึ่ง และดำเนินต่อไปตามวัฏจักรนี้ อย่างไรก็ตามในบางกรณี เช่น องค์กรมี การขยายตัวอย่างรวดเร็ว การค้นหา และคัดเลือกบุคลากรก็ไม่จำเป็นที่จะต้องรอให้พนักงานเก่าพ ้น สภาพไปเสียก่อน แต่องค์กรสามารถที่จะคาดการณ์ และวางแผนการจัดวางกำลังคน ได้ทันที

บทบาท และประโยชน์ของการฝึกอบรม

Johnson (1976) McGehee & Thayer (1961) การฝึกอบรมบุคลากรเป็นเครื่องมือของการ บริหารชนิดหนึ่งซึ่งได้รับการจัดขึ้นเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น การฝึกอบรมบุคลากรจึงควรจะต้องสนองต่อเป้าหมายขององค์กรหากการฝึกอบรม ไม่สามารถ จะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายใดๆ แล้วก็ไม่มีความประโยชน์อันใดที่จะจัดการฝึกอบรมขึ้นมา กล่าวโดยทั่วไปแล้วการฝึกอบรมมีบทบาทในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร ได้ในหลายๆ ทางด้วยกัน ดังต่อไปนี้

1. ช่วยพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติของพนักงาน การฝึกอบรมจะช่วย ปรับปรุงให้พนักงานมีคุณสมบัติที่จำเป็นต่อการทำงานดีขึ้นกว่าเดิมอันจะส่งผลผลิตสูงขึ้นทั้งใน ด้านปริมาณ และคุณภาพ
2. ช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านค่าจ้างแรงงาน โดยการลดปริมาณเวลาที่ใช้ในการผลิตสินค้า หรือบริการแต่ยังได้สินค้า หรือบริการที่มีปริมาณ และคุณภาพคงเดิมนอกจากนั้นยังลดเวลาที่ใช้ ในการพัฒนาพนักงานที่ขาดประสบการณ์เพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจ
3. ช่วยลดต้นทุนการผลิต โดยการลดปริมาณสินค้าที่ผลิตอย่างไม่ได้มาตรฐาน
4. ช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านการบริหารบุคคล โดยการลดอัตรการลาออกจากงาน การขาดงาน การมาทำงานสาย อุบัติเหตุ การร้องทุกข์ และสิ่งอื่นๆ ที่บั่นทอนประสิทธิภาพในการทำงาน
5. ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการให้บริการแก่ลูกค้า โดยการช่วยปรับปรุง ระบบการให้บริการ หรือส่งสินค้าให้แก่ลูกค้า
6. ช่วยพัฒนาพนักงาน เพื่อให้เป็นกำลังทดแทนในอนาคต ดังนั้น การฝึกอบรมบุคลากร จะช่วยให้องค์กรมีกำลังทดแทนได้ทันทีหากมีพนักงานบางส่วนเกษียณ หรือลาออกจากการ ทำงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

7. ช่วยเตรียมพนักงานก่อนการก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้นการฝึกอบรมจะช่วยให้พนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งใหม่นั้นได้มีความพร้อม และสามารถปรับตัวให้เข้ากับตำแหน่งหน้าที่ใหม่ได้อย่างเหมาะสม

8. ช่วยขจัดความล่าช้าทางด้าน ทักษะ เทคโนโลยี วิธีการทำงาน และการผลิตการฝึกอบรม จะช่วยให้พนักงานขององค์กรมีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่ทันกับความเปลี่ยนแปลงของโลก และช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้

9. ช่วยให้การประกาศใช้นโยบาย หรือข้อบังคับขององค์กรซึ่งได้รับการแก้ไข หรือร่างขึ้นมาใหม่ปรับปรุง และพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กรรวมทั้งช่วยเพิ่มพูนขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานด้วยเป็นไปอย่างราบรื่น

10. ช่วยปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กร รวมทั้งช่วยเพิ่มพูนขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการฝึกอบรม

McGehee & Thayer (1961) ความสำเร็จ และประสิทธิผลของโครงการฝึกอบรม ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ดังต่อไปนี้

ประการแรก องค์กรจะต้องยึดถือว่า การจัดฝึกอบรมนั้น เป็นเส้นทาง (Means) ที่ซึ่งจะนำไปสู่เป้าหมาย (End) การฝึกอบรม โดยตัวของมันเองมิได้เป็นจุดสุดท้ายที่วาดหวังไว้แต่ประการใด หากผู้บริหารขององค์กรคิดว่าหน่วยฝึกอบรมได้รับการจัดตั้งขึ้นเพื่อฝึกอบรมพนักงานเท่านั้น โดยมีได้มีจุดประสงค์ใดมากไปกว่านั้นแล้ว การฝึกอบรมก็เป็นเพียงจุดสุดท้ายเท่านั้นซึ่งที่จริงแล้วหน่วยงานฝึกอบรมก็มีวัตถุประสงค์ของการทำงานเช่นเดียวกับหน่วยงานอื่นๆ ขององค์กร เช่น หน่วยงานวิจัย และหน่วยงานพัฒนา (Research & Development Unit) เป็นต้น นั่นก็คือการปรับปรุง และการพัฒนาเท่านั้นเอง กล่าวคือ หน่วยงานฝึกอบรมกระทำโดย การเพิ่มพูนด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านความสามารถของพนักงาน แต่หน่วยวิจัย และพัฒนากระทำโดยการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ขึ้นมา

ดังนั้นทราบใดที่ผู้บริหารยังไม่มองว่าการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่ง ของการเพิ่มพูนประสิทธิภาพขององค์กรแล้ว การฝึกอบรมก็อาจจะเป็นเพียงของเล่นชิ้นหนึ่ง ที่จำเป็นต้องมีไว้รอดผู้อื่นเท่านั้น

ประการที่สอง ฝ่ายบริหารขององค์กร จะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดการ โครงการฝึกอบรมถึงแม้ว่าพนักงานจะสามารถเรียนรู้งาน ได้เองจากการได้ปฏิบัติงานจริงแต่ประสิทธิภาพของการเรียนรู้แบบนี้จะไม่ดีเท่ากับการที่พวกเขาได้รับการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบดังนั้น ฝ่ายบริหารขององค์กรจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดการ และพัฒนาการฝึกอบรมขึ้นมา

ประการที่สาม ฝ่ายบริหารขององค์กรนั้นๆ จำเป็นต้องมีความรู้ และทักษะเกี่ยวกับการพัฒนาและการจัดการโครงการฝึกอบรมถ้าหากไม่มีผู้ใด ที่มีความสามารถในการจัดการฝึกอบรม

ใดๆ หากผู้ที่ปฏิบัติงานที่ดี และมีได้รับผลตอบแทน และความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่ดีกว่า ผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ดี ดังนั้นฝ่ายบริหารจะต้องจัดโครงสร้าง และระบบขององค์การเพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าการฝึกอบรมมีความหมายต่อความก้าวหน้าในอาชีพการงานของพวกเขา

หน้าที่ และงานของนักจัดการฝึกอบรม

Pinto & Walker (1978) จำแนก บทบาท หน้าที่ และงานของนักจัดการฝึกอบรม (Training Professionals) ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบการจัดการฝึกอบรมขององค์การสามารถจำแนกได้ ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม (Needs Analysis) โดยใช้วิธีการใช้แบบสำรวจ และการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่อวิเคราะห์ความต้องการ และประเมินความคิดเห็นต่างๆ ของพนักงาน

2. การกำหนดแนวทางการฝึกอบรมที่เหมาะสม โดยการประเมินประสิทธิภาพของวิธีการฝึกอบรมแบบต่างๆ เช่น โปรแกรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง วัสดุทัศนศึกษา การเรียนโดยใช้คอมพิวเตอร์ หรือการฝึกอบรมที่เน้นกระบวนการกลุ่ม เป็นต้น

3. การออกแบบ และการพัฒนาโครงการฝึกอบรม ได้แก่ การออกแบบโครงสร้าง และเนื้อหา ของหลักสูตรการฝึกอบรมการประยุกต์ทฤษฎีจิตวิทยาการเรียนรู้มาใช้ในการฝึกอบรม การกำหนดวัตถุประสงค์การประเมินผล และการเลือกวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสม เป็นต้น

4. การสร้าง และการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ประกอบการฝึกอบรม ได้แก่ การจัดทำบทบรรยาย สไลด์ คู่มือการฝึกอบรม ผลงานทางศิลปะ และวัสดุสำหรับการฝึกอบรมอื่นๆ เป็นต้น

5. การจัดหา และการประเมินคุณภาพของวิทยากรภายในองค์การ รวมทั้งการฝึกอบรมผู้ที่จจะรับหน้าที่เป็นวิทยากรในอนาคต

6. การจัดหา และการประเมินคุณภาพของผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกองค์การซึ่งได้รับการว่าจ้าง หรือเชิญให้มาเป็นวิทยากร หรือที่ปรึกษาของการฝึกอบรม

7. การบริหารจัดการงานด้านธุรการของหน่วยงาน เช่น การจัดทำงบประมาณ การจัดระบบการทำงาน การบรรจุเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม การเสนอแผนการฝึกอบรม และการวางแผนการทำงาน เป็นต้น

8. การวางแผน และการให้คำปรึกษาด้านการพัฒนาศักยภาพบุคคลากร เช่น ให้คำปรึกษาแก่พนักงานเป็นรายบุคคลเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาอาชีพการทำงาน และการทำบันทึกการเข้าร่วมการฝึกอบรมของพนักงาน เป็นต้น

9. การช่วยเหลือการฝึกอบรมในงาน (On-The-Job Training) ได้แก่ การให้ความช่วยเหลือผู้จัดการหรือหัวหน้างานในการฝึกอบรมซึ่งให้ผู้รับการอบรมปฏิบัติงานจริงๆ การวิเคราะห์ทักษะ และความรู้ที่จำเป็นสำหรับการทำงาน และการพิจารณาปัญหาของการปฏิบัติงาน เป็นต้น

10. การช่วยเหลือการฝึกอบรมในห้องเรียน เช่น การควบคุม วัสดุทัศนศึกษา การบรรยาย และการนำอภิปราย เป็นต้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

11. การวิจัยค้นคว้าสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม เช่น การแปรผล และเสนอสถิติข้อมูล ซึ่งเกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม การจัดทำรายงาน หรือบทความ และการออกแบบวิธีการรวบรวมข้อมูล เป็นต้น

12. การเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตนเอง เช่น การเข้าร่วมสัมมนา หรือการประชุมทางวิชาการ และการติดตามความเคลื่อนไหวทางด้านการศึกษา เป็นต้น

13. การรักษาสัมพันธภาพในการทำงานกับบุคคลฝ่ายต่างๆ เช่น การรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้จัดการฝ่ายต่างๆ ร่วมปรึกษา และให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากร เป็นต้น

14. การมีส่วนร่วมในการพัฒนากลุ่ม และองค์การ ได้แก่ การประยุกต์เทคนิคด้านต่างๆ เช่น การพัฒนาทีมการประชุมกลุ่ม การแสดงบทบาทสมมติ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่ม และองค์การ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป จะเห็นได้ว่าปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนความสำเร็จของการฝึกอบรมที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ล้วนแต่มีความสัมพันธ์อย่างแนบแน่นกับบทบาทของฝ่ายบริหารขององค์การทั้งสิ้น กล่าวคือ ฝ่ายบริหารจะต้องให้ความสำคัญ และมีความมุ่งมั่นต่อการสนับสนุนงานฝึกอบรม ให้ความสำคัญของความสำเร็จขององค์การ คือ ด้านคุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน ฝ่ายบริหารขององค์การสามารถใช้การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือในการเพิ่มพูนคุณภาพของบุคลากรได้เป็นอย่างดี หากมีการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

2.2.3 ภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำได้รับความสนใจ และมีการศึกษามาเป็นเวลานานแล้วเพื่อให้รู้ว่าอะไรเป็นองค์ประกอบที่สามารถจะช่วยให้ผู้นำมีความสามารถในการนำ หรือมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ มีการศึกษาตั้งแต่ ด้านคุณลักษณะของผู้นำ (Traits) ด้านอำนาจของผู้นำ (Power) และด้านพฤติกรรมของผู้นำ (Behavior) ด้านแบบต่างๆ และในปัจจุบันก็ยังมีการศึกษาภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา โดยพยายามหาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในแต่ละองค์การ หรือในสถานการณ์ต่างๆ มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลากหลายแตกต่างกัน ดังนี้

Yukl (2002) ได้อธิบายว่าสาเหตุที่ความหมายของภาวะผู้นำมีหลากหลายแตกต่างกันไว้ว่า อาจเนื่องจากขอบเขตเนื้อหา และความสนใจภาวะผู้นำในการศึกษาของนักวิจัยแตกต่างกัน

Northouse (2009) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำว่าเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะ (Trait) ความสามารถ (Ability) ทักษะ (Skill) พฤติกรรม (Behavior) และความสัมพันธ์ (Relationship) ในที่นี้ จะนำเสนอทัศนะของนักวิชาการที่ได้นิยามไว้หลากหลาย ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในทัศนะของนักวิชาการต่างประเทศให้ทัศนะไว้หลากหลาย เช่น ภาวะผู้นำ เป็นเรื่องของ ศิลปะในการใช้อิทธิพล หรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้เขามีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย ของกลุ่ม

O'Leary (2000) กล่าวว่า เป็นกระบวนการของการมีอิทธิพล ที่มีต่อผู้อื่นเพื่อให้เกิดความ เข้าใจ และการเห็นพ้องต้องกันเกี่ยวกับเป้าหมาย และวิธีการที่ต้องการปฏิบัติให้สำเร็จ อีกทั้งเป็น กระบวนการของการช่วยให้ความพยายามของบุคคล และกลุ่มได้บรรลุถึงเป้าหมายที่มีร่วมกัน (Shared goal)

DuBrin (2002) กล่าวว่า เป็นความสามารถในการชักจูงผู้อื่นให้ผู้อื่นทำตาม ในสิ่งที่ตนเอง ต้องการได้

Yukl (2002) กล่าวว่า เป็นกระบวนการที่ช่วย ในการคลบั่นดาลใจ (Inspire) ให้บุคคลอื่น ทำงานให้ประสบความสำเร็จ

ส่วนทัศนะของนักวิชาการไทยได้ทัศนะไว้สอดคล้องกัน เช่น

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะ ชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้สามารถดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Goal) หรืออาจ เป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งจะสามารถทำให้เกิด การเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purposes) หรืออาจเป็นความสามารถที่จะ สร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของค์การ

สมยศ นาวิการ (2546) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้ กระทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2546) กล่าวว่า เป็นการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่กำหนดไว้

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2547) กล่าวว่า เป็นความสามารถ หรือกระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพล ต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มคน สามารถกระตุ้นจิตใจให้บุคคลอื่น เชื่อถือ ยอมรับ และทำให้เกิดความ พยายาม และความสามารถที่สูงขึ้นในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2549) กล่าวว่า เป็นความสามารถในการบริหารตนเอง และครองใจ ผู้อื่นได้ โดยสามารถใช้คนอื่นให้ทำบางอย่างตามเป้าหมายและแนวทางที่ตนวาดฝันหรือคาดคะเน เองได้

ทองใบ สุตขาริ (2549) กล่าวว่า เป็นกระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ กำหนดไว้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กวี วงศ์พุ่ม (2550) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการ และอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

ธวัช บุญยมณี (2550) กล่าวว่า เป็นการกระทำระหว่างบุคคลโดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้ อิทธิพล (Influence) หรือการคลบ้นดาลใจ (Inspiration) ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มกระทำ หรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่างตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่ม หรือองค์การกำหนดไว้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

วิโรจน์ สารรัตนะ (2553) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพล (Influence) ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำ และผู้ตามเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (Objectives) และเกิดการเปลี่ยนแปลง (Change)

จากการวิเคราะห์ความหมายของ ภาวะผู้นำข้างต้น อาจพอสรุปได้ว่า แนวคิดส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับกลุ่มคน และสมาชิกของกลุ่มมีความสัมพันธ์ภายในต่อกันอย่างสม่ำเสมอ โดยจะมีสมาชิกคนใดคนหนึ่งใช้อิทธิพลหรือการคลบ้นดาลใจให้บุคคลอื่น หรือกลุ่มกระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่างตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่ม หรือองค์การกำหนดไว้

ลักษณะภาวะผู้นำ

Michell & Larson Jr. (1987) ได้ชี้ให้เห็นองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ในการพิจารณาว่าผู้นำใดมีภาวะผู้นำหรือไม่ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพล ที่ผู้นำพยายามจะมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม เพื่อให้มีพฤติกรรมตามต้องการ โดยมีจุดมุ่งหมายขององค์การ เป็นเป้าหมายไม่ใช่เรื่องของบุคคลที่จะพึงมีภาวะผู้นำได้โดยที่ไม่ได้มีการกระทำใดๆ ที่เป็นกระบวนการ (Process) ให้เกิดอิทธิพลต่อผู้อื่น ดังนั้น ผู้นำทางจากการแต่งตั้ง เช่น ผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการ เป็นต้น อาจจะมีภาวะหรือไม่ก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะทั้ง 3 ประการหรือเปล่า ในทางตรงข้าม ผู้ที่แสดงภาวะผู้นำอาจจะไม่เป็นผู้หน้าที่แบบทางการ แต่มีองค์ประกอบ 3 ประการนั้น

2. ภาวะผู้นำ นอกจากเป็นกระบวนการแล้วภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้ตามยอมให้ผู้นำใช้อิทธิพลต่อตัวเขา ซึ่งโดยทั่วไปก็ต้องพิจารณาถึงระดับความถูกต้องของอิทธิพลที่ใช้ด้วยว่าไม่ใช่เป็นการใช้อำนาจเข้าขู่เข็ญ หรือบีบบังคับให้ทำตามเพราะถ้าเป็นการ เช่นนั้นก็ไมถือว่ามีภาวะผู้นำได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. ภาวะผู้นำ จะถูกอ้างถึงเมื่อจุดมุ่งหมายของกลุ่ม หรือองค์การประสบความสำเร็จดังนั้น ถ้าหากผู้นำไม่สามารถนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จดังกล่าวได้ ก็ย่อมหมายถึงว่าผู้นำไม่ได้แสดงภาวะผู้นำหรือไม่มีความสามารถในการนำนั่นเอง

ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำ กับการบริหาร

คำว่า ภาวะผู้นำนั้น ได้มีความแตกต่างจากด้านการบริหาร หรือด้านการจัดการ (Management) อยู่หลายประการ กล่าวคือ ถ้าพิจารณาบทบาท หรือหน้าที่ทางการบริหารมีหลักการใหญ่ๆได้แก่ การวางแผน

ตารางที่ 2.2 ความแตกต่างระหว่างผู้นำ และผู้บริหาร

ผู้นำ	ผู้บริหาร
- มีวิสัยทัศน์ (Visionary)	- มีเหตุมีผล (Rational)
- ความรู้สึกแรงกล้า (Passionate)	- ให้คำปรึกษา (Consulting)
- สร้างสรรค์ (Creative)	- ไม่ถดถอย (Persistent)
- ยืดหยุ่น (Flexible)	- แก้ปัญหา (Problem solving)
- สร้างแรงบันดาลใจ (Inspiring)	- เด็ดเดี่ยว (Tough - minded)
- สร้างนวัตกรรม (Innovation)	- วิเคราะห์ (Analysis)
- กล้าหาญ (Courageous)	- วางโครงสร้าง (Structured)
- มีจินตนาการ (Imaginative)	- รอบคอบ (Deliberative)
- ได้จากการทดลอง / ประสบการณ์ (Experimental)	- มีอำนาจ (Authoritative)
- มีอิสระ (Independent)	- มั่นคง (Stabilizing)
- แบ่งปันความรู้ (Share Knowledge)	- เป็นศูนย์กลางความรู้ (Centralizes knowledge)

ที่มา : Capowski (1994 cited in DuBrin, 2001)

จากตารางดังกล่าว DuBrin (2001) สรุปว่า ความแตกต่างระหว่างผู้นำ และผู้บริหารเป็นแนวคิดที่เป็นข้อสรุปทางสังคม หรือเป็นทัศนคติทั่วไปทางสังคมซึ่งบางครั้ง อาจเป็นการกล่าวเกินจริง

จากความหมายดังกล่าวจึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ใช้อิทธิพลต่อบุคคลากร หรือกลุ่มในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรม หรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มโดยใช้การจูงใจให้บุคคลากร หรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนด้วย เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอญูญาติให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความเต็มใจความยินดีที่จะให้ความร่วมมือ ดังนั้น ผู้นำจึงหมายถึงผู้ที่มีอิทธิพลต่อบุคลากร หรือกลุ่ม ในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรม หรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

2.2.4 โครงสร้างองค์การ

ความหมายของโครงสร้างองค์การ

มีผู้ให้คำนิยามของการจัดการองค์การไว้หลายท่านด้วยกัน ดังต่อไปนี้

Edwin B. Flipo (1970) กล่าวว่า การจัดองค์การ หมายถึง การจัดความสัมพันธ์ ระหว่าง ส่วนต่างๆ คือตัวบุคคล และหน้าที่การทำงาน เพื่อรวมกันเข้าเป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพสามารถ ทำงานบรรลุเป้าหมายได้

ธงชัย สันติวงษ์ (2537) กล่าวว่า การจัดองค์การ คือ การจัดระเบียบกิจกรรมให้เป็นกลุ่ม ก้อนเข้ารูป และการมอบหมายงานให้คนปฏิบัติเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงานที่ตั้งไว้ การจัดองค์การจะเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการจัดระเบียบความรับผิดชอบต่างๆ ทั้งนี้เพื่อให้ทุกคน ต่างฝ่ายต่างทราบว่าจะทำอะไร และใคร หรือกิจกรรมใดต้องสัมพันธ์กับฝ่ายอื่นๆ อย่างไร

สมคิด บางโม (2538) ได้ให้ความหมายของการจัดการว่า เป็นการจัดแบ่งองค์การออกเป็น หน่วยงานย่อยๆ ให้ครอบคลุมภารกิจ และหน้าที่ขององค์การพร้อมกำหนดอำนาจหน้าที่ และความสัมพันธ์ขององค์การย่อยอื่นๆ ไว้ด้วยทั้งนี้เพื่ออำนวยความสะดวกในการบริหารให้บรรลุ เป้าหมายขององค์การ

วรนารถ แสงมณี (2544) ให้ความหมาย ของการจัดการองค์การว่า หมายถึง ความพยายาม ของผู้บริหารในการกำหนดแนวทางโครงสร้างองค์การ โดยใช้กระบวนการต่างๆ ในการสนับสนุน ให้การดำเนินงานสามารถประสบความสำเร็จได้ตามที่วางแผนงานไว้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้มัก ประกอบด้วยความสัมพันธ์พื้นฐาน 3 ประการคือ ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ และความพร้อมที่จะให้ตรวจสอบ

ดังนั้นจากที่กล่าวมาข้างต้น จึงสามารถสรุปได้ว่า การจัดการองค์การ หมายถึง การจัดระบบ ความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานต่างๆ และบุคคลภายในองค์การ โดยได้กำหนดภารกิจ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงาน ภารกิจขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ทฤษฎีองค์การ

ทฤษฎีองค์การ หมายถึง โครงสร้าง และการออกแบบองค์การ ซึ่งมีการกำหนดหน้าที่ของ องค์การในการที่จะส่งผลกระทบต่อบุคคลในองค์การสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ตลอดจนเป็น การวิเคราะห์โครงสร้างวัฒนธรรม โดยที่ผู้บริหารต้องมีความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีองค์การ และมี การปรับปรุงองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ (<http://www.bangkaew.com>)

ทฤษฎีเป็นเพียงนามธรรมที่อธิบาย และวิเคราะห์ถึงความจริง และประสบการณ์ต่างๆ ของธรรมชาติที่เกิดขึ้นรอบๆ ตัวอย่างมีระบบ และอย่างมีแบบแผนเชิงวิทยาศาสตร์ว่าถ้าทำ

หรือเป็นอย่างนั้นผลจะออกมาเป็นแบบนี้ ซึ่งในลักษณะเช่นนี้ ทฤษฎีก็เหมือนการคาดคะเน ถึงผลที่เกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ต่างๆ ที่แตกต่างกัน

ไซยา ยีม์ไวโล (2528) ได้จำแนกแนวคิด และทฤษฎีองค์การออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ

1. ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม เป็นทฤษฎีที่มีโครงสร้างที่แน่นอน มีการกำหนดกฎเกณฑ์ และเวลาอย่างมีระเบียบแบบแผน โดยมุ่งให้ผลผลิต มีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ (Effective and Efficient Productivity) จากลักษณะดังกล่าว ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม จึงมีลักษณะที่มุ่งเน้นเฉพาะความเป็นทางการ ความมีรูปแบบ หรือรูปนัยขององค์การเท่านั้น โดยทั้งนี้ เพื่อที่จะได้ผลผลิตที่สูง และรวดเร็วเปรียบมนุษย์เสมือนเครื่องจักร (Mechanistic) จุดเน้นของทฤษฎีนี้ คือ

- ให้ความสำคัญ และศึกษาองค์การที่เป็นทางการเท่านั้น
- มุ่งค้นหาวิธีการบริหารองค์การว่าทำอย่างไรองค์การจะมีประสิทธิภาพ และสิทธิผล
- มองพนักงานเปรียบเสมือนเครื่องจักร และเชื่อว่าปัจจัยที่จูงใจคนได้ก็คือ เงิน

สรุปแล้วทฤษฎีที่มุ่งเน้นที่ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของผลผลิตมากกว่าตัวบุคคล จะเห็นได้ว่าทฤษฎีนี้มองตัวบุคคลเปรียบเสมือนเครื่องจักรกลเท่านั้น กลุ่มนักวิชาการที่มีบทบาทในทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมนั้น คือ Frederick Taylor ผู้ซึ่งเป็นเจ้าตำรับการบริหาร แบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) Max Weber เจ้าตำรับระบบข้าราชการ (Bureaucracy) Lyndall Urwick และ Luther Gulick ผู้มีชื่อเสียง เรื่องทฤษฎีองค์การ และกระบวนการบริหารงาน เป็นต้น

2. ทฤษฎีสมัยใหม่ หรือดั้งเดิมสมัยใหม่ (Neo Classical Theory of Organization) มีฐานความคิดมาจากแบบดั้งเดิม แต่มีสิ่งใหม่ๆ เพิ่มเข้ามา คือ

- ให้ความสำคัญกับองค์การที่ไม่เป็นทางการเพิ่มมากขึ้น เช่น ชมรม สมาคม เป็นต้น
- เชื่อว่าในการจูงใจให้คนทำงานนั้น มีปัจจัยด้านอื่นเข้ามาเกี่ยวข้องไม่ใช่ปัจจัยเรื่องเงิน

เพียงอย่างเดียว เช่น ด้านจิตวิทยา และสังคมวิทยา เป็นต้น กลุ่มนักวิชาการที่มีบทบาทต่อแนวคิดทฤษฎีองค์การสมัยใหม่นี้ คือ Hugo Munsterburg เป็นผู้เริ่มต้นวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม Dickson ได้ทำการศึกษาที่ฮอททอร์น (Howtome Study) เป็นผู้บุกเบิกขบวนการสัมพันธ์ (Human Realtions Movement) นอกจากนั้นได้รับการสนับสนุนจากนักทฤษฎี มนุษย์สัมพันธ์อีก เช่น MeGegor ทฤษฎี X และ Y และ Maslow เจ้าของทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ 5 ลำดับขั้น เป็นต้น มองตัวบุคคล หรือมนุษย์เสมือนเครื่องจักรเท่านั้น สรุปได้ว่าทฤษฎีสมัยใหม่หรือดั้งเดิมสมัยใหม่นั้นให้ความสำคัญในด้านความรู้สึกของบุคคล ยอมรับถึงอิทธิพลทางสังคมที่มีผลกระทบต่อการทำงาน อาทิ เช่น กลุ่มคนงาน และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจซึ่งมีความเชื่อว่าขบวนการมนุษย์สัมพันธ์จะให้ประโยชน์ในการผ่อนคลาย ความตายตัวในโครงสร้างขององค์การสมัยดั้งเดิม เป็นต้น

3. ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบัน (Modern Theory of Organization) แนวความคิดของทฤษฎีนี้ยังตั้งอยู่บนพื้นฐานแนวความคิดของทฤษฎี 2 ยุคแรก จะเป็นแนวความคิดที่เป็นการเพิ่มเติมขึ้นมา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์สำหรับครูและบุคลากรทางการศึกษาเท่านั้น มิฉะนั้นผู้ใดที่นำเอกสารนี้ไปใช้โดยไม่ได้รับอนุญาตถือว่าผิดกฎหมาย

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากฐานเดิม เพื่ออธิบายทฤษฎีที่ยุคเดิมไม่สามารถอธิบายได้ แต่อยู่บนพื้นฐานทฤษฎีสสมัยดั้งเดิม ทั้ง 2 ยุค ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันจะมีเพิ่มเติมเข้ามาใหม่คือให้ความสนใจกับสาขาวิชาต่างๆ หลายสาขาวิชาที่นำมาอธิบายปรากฏการณ์ขององค์การ เช่น สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ คอมพิวเตอร์ วิทยาศาสตร์ เป็นต้น มาผสมผสานกัน หรือเรียกว่า สหวิทยาการในทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบัน จะมีองค์การย่อยๆ อยู่ 2 ทฤษฎี คือ

3.1 ทฤษฎีระบบ (System Analysis) ซึ่งอาจจะมองว่าองค์การเป็นระบบๆหนึ่ง โดยที่มี ส่วนประกอบอยู่ 5 ส่วนด้วยกัน อันได้แก่ การนำเข้าทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารงานขององค์การ กระบวนการที่ใช้ในการแปลงสิ่งนำเข้าหรือทรัพยากร ผลิต หรือการบริการ ข้อมูลย้อนกลับ และสิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการบริหารงาน เช่น เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม สังคม เป็นต้น

3.2 ทฤษฎีการบริหารงานตามสถานการณ์ และกรณี (Contingency Theory) พัฒนามา จากความอิสระ ที่ว่าองค์การที่เหมาะสมที่สุดควรจะเป็นองค์การที่มีโครงสร้างระบบที่สอดคล้องกับ สภาพแวดล้อม และสภาพความเป็นจริง

โครงสร้างองค์การ

William & Terrence (1975) ได้กล่าวไว้ว่า โครงสร้าง (Structure) มีลักษณะที่เป็นกรอบ และขอบเขตการทำงานที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์การ เป็นการจัดระเบียบในการทำงานตามหน้าที่ในส่วนต่างๆ ภายในองค์การซึ่งนำไปสู่การบรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

Robbins (1990) ได้กล่าวไว้ว่า โครงสร้างองค์การจะแสดงถึงการแบ่งส่วนงานที่กำหนด งานที่แต่ละส่วนงานจำเป็นจะต้องรับผิดชอบการกำหนด และอธิบายบทบาทของงาน (Work Roles) และความสัมพันธ์ระหว่างบทบาททั้งหลายเหล่านั้น ทั้งในด้านการบังคับบัญชา และการติดต่อสื่อสาร และอำนาจการตัดสินใจของผู้บริหารระดับต่างๆ ในองค์การ ซึ่งช่วยให้สมาชิกของ องค์การ สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Hodge and others (อ้างถึงในสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. 2540) กล่าวว่า เป็นการ แบ่งงาน และประสานงานให้กับบุคลากรในองค์การ และยังคงกล่าวถึงคำสำคัญที่ใช้ในการพิจารณา โครงสร้างขององค์การ คือ ความแตกต่าง (Differentiation) และการบูรณาการ (Integration) ความ แตกต่างหมายถึง การแบ่งงาน ออกเป็นงานย่อยๆ ตามภาระหน้าที่ แล้วมอบหมายให้บุคลากรทำ ส่วนบูรณาการหมายถึง การประสานระหว่างงานย่อยๆ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุ เป้าหมายที่กำหนดไว้

Robbins (อ้างถึงใน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. 2540) ได้กล่าวไว้ว่า โครงสร้าง ขององค์การเป็นโครงข่ายหรือระบบของการสื่อสาร และอำนาจหน้าที่

วรรณรด แสงมณี (2544) ให้ความหมายโครงสร้างองค์การ คือ วิธีการที่เกี่ยวข้องกับการ จัดแบ่งแบ่งสรรทรัพยากรต่างๆ และการกำหนดวิธีการรายงานตามสายการบังคับบัญชา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการเรียนเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในระหว่างกลุ่มคน รวมไปถึงกลไกของระบบการประสานงานที่เป็นทางการ และวิธีการที่จะต้องเกี่ยวข้องกับตามแบบแผนที่ได้มีการกำหนด และวางเอาไว้

ดังนั้นจากที่กล่าวมาข้างต้น จึงสามารถสรุปได้ว่าโครงสร้างองค์กร คือ รูปแบบในการแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคคลในองค์กร และใช้เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ช่วย ในการแนะนำให้องค์การนั้นสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุถึงเป้าหมาย ดังนั้น โครงสร้างองค์กร จึงมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่ทำให้้องค์การตั้งอยู่ได้

2.3 ความเป็นมา และการดำเนินงานของบริษัท นิปปอแม็คคาทรอนิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด

บริษัท นิปปอแม็คคาทรอนิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด นั้นได้ทำการ เริ่มก่อตั้งบริษัทขึ้น เมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2531 เป็นบริษัทที่ได้ดำเนินงานในด้านผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ (Automotive Part) อุปกรณ์อะไหล่อิเล็กทรอนิกส์ และแม่พิมพ์เป็นหลัก ในรูปแบบชิ้นส่วนพลาสติก และได้มีหลายสาขาทั้งใน และต่างประเทศ ดังจะ ได้กล่าว ดังต่อไปนี้

2.3.1 ประวัติความเป็นมาของบริษัท

2531 บริษัท นิปปอ แม็คคาทรอนิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด เขตมีนบุรี กทม. ได้ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2531 เป็นสาขาแรกของบริษัท แยกตัวมาจากสาขาแม่ ที่ประเทศญี่ปุ่น เพื่อผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

2537 บริษัท นิปปอ แม็คคาทรอนิกส์ พาร์ท (มาเลเซีย) จำกัด กรุงกัวลาลัมเปอร์ ประเทศมาเลเซีย ได้ก่อตั้งขึ้น เพื่อผลิตชิ้นส่วนที่ใช้ในอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์

2538 บริษัท นิปปอ เอ็นเคแม็คคาทรอนิกส์ (โคราช) จำกัด จังหวัดนครราชสีมา ประเทศไทย ได้ก่อตั้งขึ้น เพื่อผลิตชิ้นส่วนที่ใช้ในอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์

2543 บริษัท นิปปอ เอ็นเอส แม็คคาทรอนิกส์ จำกัด ประเทศจีน ได้เริ่มก่อตั้งขึ้น เพื่อผลิตชิ้นส่วนที่ใช้ในอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์

2545 บริษัท นิปปอ โมล์ด เอ็นจิเนียริง เซนเตอร์ จำกัด เขตมีนบุรี กทม. ประเทศไทย ได้ก่อตั้งขึ้น เพื่อผลิตแม่พิมพ์ป้อนให้กับโรงงานฉีดพลาสติกให้กับลูกค้า และกลุ่มนิปปอกรุ๊ป

2545 บริษัท นิปปอ ซีแอนด์ดี จำกัด เขตมีนบุรี กทม. ประเทศไทย ได้ก่อตั้งขึ้น เพื่อผลิตแผงวงจรอิเล็กทรอนิกส์ให้กันเครื่องฉีดพลาสติก

2545 บริษัท นิปปอ แม็คคาทรอนิกส์ (เวียดนาม) จำกัด ประเทศเวียดนาม ได้ก่อตั้งขึ้น เพื่อผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์

2549 บริษัท นิปปอ อินนาชวา จำกัด ประเทศญี่ปุ่น ได้ก่อตั้งขึ้น เพื่อผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.3.2 จุดมุ่งหมายหลักของธุรกิจ

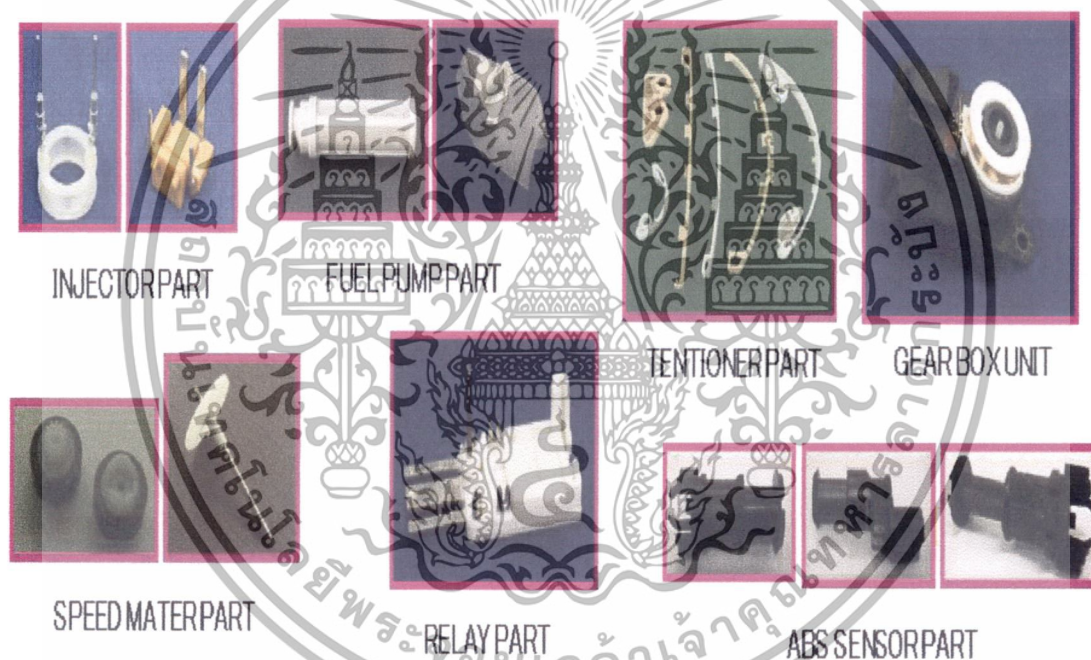
คือ “เราต้องมุ่งสร้าง NIPPO BF1-BF2 (New Factory) โดยอาศัย Base ฐานการผลิตเก่า ไปสร้างความเสถียรให้กับโรงงานใหม่ และประยุกต์เพิ่มทีมงานให้มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นกว่าเดิม โดยคำนึงถึง Q-C-D นำ Technology มาควบคุมการผลิตของกระบวนการ Injection Assembly Mold และ Jig โดยนำหลักการ 5R และ 2STD มาควบคุมฐานการผลิต”

2.3.3 นโยบายด้านคุณภาพ

รณรงค์ให้พนักงานทุกคนปฏิบัติเรื่องของ 3 GEN และ 4M Change เป็นมาตรฐานในการปรับปรุง และโยกย้ายบริษัท แต่ต้องขึ้นอยู่กับหลักของความปลอดภัย ความสบายใจ ความเชื่อมั่น ความเชื่อถือ ให้มีคุณภาพสูงอย่างต่อเนื่องเพื่อความพึงพอใจของลูกค้า

2.3.4 ผลិតภัณฑ์

ชิ้นส่วนยานยนต์

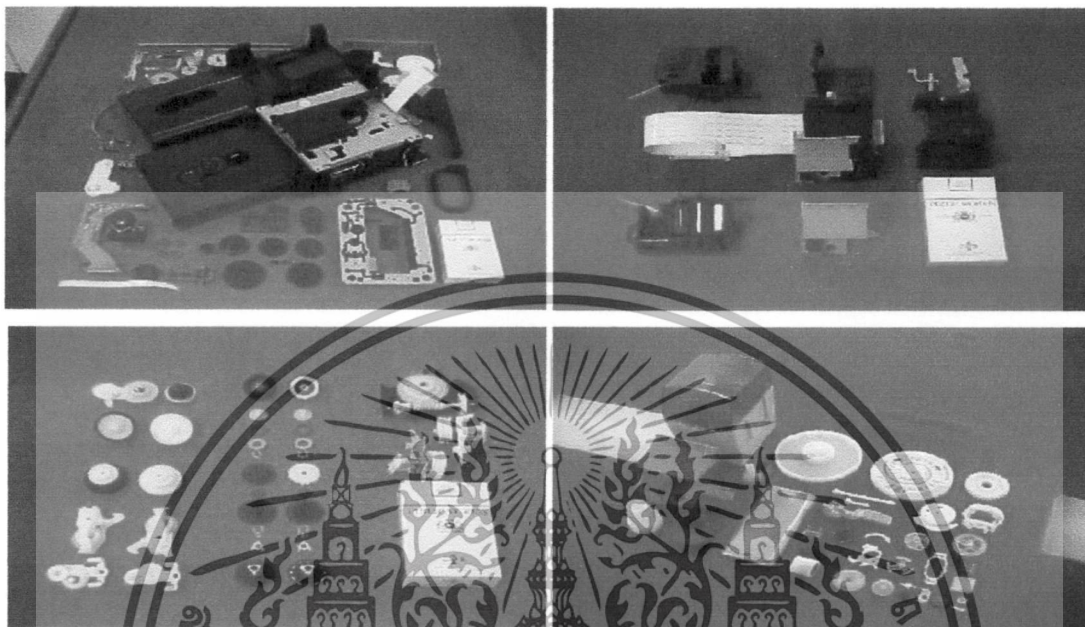


ภาพที่ 2.5 ผลิตภัณฑ์ชิ้นส่วนยานยนต์ของบริษัท

ที่มา : บริษัท นีปโปดีเซล (ไทยแลนด์) จำกัด (2557)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์



ภาพที่ 2.6 ผลิตภัณฑ์ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ของบริษัท

ที่มา : บริษัท นิปปอเม็คคาทรอนิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด (2557)

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ฉนิศา อุบลวรรณ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสมรรถนะของบุคลากรทางคอมพิวเตอร์ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานตามความต้องการของสถานประกอบการ เขตอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษา ความต้องการสมรรถนะของบุคลากรทางคอมพิวเตอร์ที่ปฏิบัติงานในสำนักงาน ตามความต้องการของผู้จัดการฝ่ายบุคคล เขตอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี รวมทั้งเปรียบเทียบความต้องการสมรรถนะของบุคลากรทางคอมพิวเตอร์ จำแนกตามลักษณะการถือหุ้นร่วมลงทุนของสถานประกอบการ และตามขนาดของโรงงานอุตสาหกรรม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้จัดการฝ่ายบุคคลในเขตอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี จำนวน 197 คน ได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม มาตรฐานส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีของ LSD ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้จัดการฝ่ายบุคคลมีความต้องการสมรรถนะของบุคลากรทางคอมพิวเตอร์ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามอันดับความต้องการ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น เมื่อนำไปเผยแพร่บนเว็บไซต์สาธารณะโดยไม่ผ่านการอนุญาตให้เผยแพร่ อาจก่อให้เกิดความเสียหายทางกฎหมายได้

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มากที่สุดได้ดังนี้ด้านคุณสมบัติประจำตัว ด้านทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงาน และด้านความรู้ความสามารถเฉพาะด้านคอมพิวเตอร์ 2) เปรียบเทียบความต้องการ จำแนกตามลักษณะการถือหุ้นร่วมลงทุนของสถานประกอบการ พบว่าผู้ถือหุ้นที่เป็นคนไทยมีความต้องการในสมรรถนะของบุคลากร ด้านความรู้ความสามารถเฉพาะด้านคอมพิวเตอร์แตกต่างจากผู้ถือหุ้นที่เป็นต่างชาติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3) เปรียบเทียบความต้องการ จำแนกตามขนาดของโรงงานอุตสาหกรรม พบว่าโรงงานที่มีขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีความต้องการในสมรรถนะของบุคลากร ทั้งสามด้าน ได้แก่ด้านความรู้ความสามารถเฉพาะด้านคอมพิวเตอร์ ด้านทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ การปฏิบัติการ และด้านคุณสมบัติประจำตัว แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ปิยรัตน์ ชุณหศรี (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการเพิ่มพูนสมรรถนะ ของพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยการฝึกอบรมกรณีศึกษา 5 บริษัท ในเครือซัมมิทกรุ๊ปการวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสูตรการฝึกอบรมวิธีการจัดการฝึกอบรม การนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม ทั้งหลักสูตรทั่วไปและหลักสูตรเฉพาะ ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานหลังได้รับการฝึกอบรมต่อสมรรถนะในด้านทักษะด้านความรู้ และด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้ และเพื่อศึกษาผลของหลักสูตรที่มีต่อการสร้างเสริม และพัฒนาสมรรถนะทั้ง 3 ด้าน ดังกล่าวเพื่อการประยุกต์ใช้ของพนักงาน ในระดับปฏิบัติการ และเพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะของพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมในหลักสูตรที่แตกต่างกัน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ 5 บริษัทซึ่งอยู่ในเครือซัมมิทกรุ๊ป ซึ่งมีโรงงานตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร สมุทรปราการ และชลบุรีเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลครั้งนี้เป็นแบบสอบถามจำนวน 2 ชุด และแบบสัมภาษณ์สำหรับผู้บริหารจำนวน 1 ชุด สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ได้แก่การแจกแจงความถี่ ค่าฐานนิยม และตัวสถิติไค-สแควร์ ผลการวิจัยพบว่า 1) หลักสูตรการฝึกอบรม เนื้อหาหลักสูตรทั่วไปมีความเหมาะสมต่อการสร้างเสริม และพัฒนาสมรรถนะในด้าน 3 ด้าน คือ ด้านทักษะ ด้านความรู้ และด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ได้ดีมากกว่าหลักสูตรเฉพาะ โดยเนื้อหาหลักสูตรเฉพาะมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการอบรมมีความเหมาะสมมากกว่า สำหรับการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการพบว่าหลังการฝึกอบรมพนักงานสามารถพัฒนาสมรรถนะด้านทักษะ ได้ดีมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความรู้ และด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้ตามลำดับ 2) พนักงานมีความคิดเห็นว่าหลักสูตรทั่วไป และหลักสูตรเฉพาะมีผลต่อการสร้างเสริม และพัฒนาสมรรถนะทางด้านทักษะ ด้านความรู้ และด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้ของพนักงานระดับปฏิบัติการแตกต่างกัน แต่ไม่ถึงระดับมีนัยสำคัญทางสถิติ 3) หัวหน้างานมีความคิดเห็นว่าหลักสูตรเฉพาะที่ใช้ในการจัดฝึกอบรมแม้จะสามารถพัฒนาสมรรถนะของพนักงานในด้านต่างๆ ได้ดีแต่หลักสูตรทั้งสองก็มีผลในการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานได้ไม่แตกต่างกันถึงระดับมีนัยสำคัญทางสถิติ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ณัฐฤกษ์ฤตา อภิโชติภนินิพิฐ (2550 : บทคัดย่อ) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับแรงจูงใจในการทำงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานของบริษัท ไทยตาบิวซิอิล็กทริก จำกัด ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า T-test ค่า F-test และค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง มีคุณภาพชีวิตในการทำงานและผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง 2) พนักงานที่มีเพศ อายุ อายุการทำงาน และรายได้ต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานต่างกัน 3) พนักงานที่มีเพศ อายุ อายุการทำงาน และรายได้ต่างกัน มีผลการปฏิบัติงานต่างกัน 4) คุณภาพชีวิตในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานคิดเป็นร้อยละ 49.14 และ 5) คุณภาพชีวิตในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานคิดเป็นร้อยละ 28.84 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

นัทธา เถาสมบัติ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาทัศนคติของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมในเขตจังหวัดนครปฐมที่มีต่อค่าตอบแทน การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาทัศนคติของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง ในเขตจังหวัดนครปฐมที่มีต่อค่าตอบแทน 2) เปรียบเทียบทัศนคติของพนักงาน โรงงานอุตสาหกรรมในเขตจังหวัดนครปฐมที่มีต่อค่าตอบแทน จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล 3) ศึกษาปัญหาอุปสรรค และเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงาน โรงงานอุตสาหกรรมในเขตจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัย พบว่า 1) พนักงานมีทัศนคติต่อค่าตอบแทน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางและในส่วนกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับค่าจ้างขั้นต่ำอยู่ในระดับน้อย 2) คุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานในเรื่องเพศ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีทัศนคติที่มีต่อค่าตอบแทน โดยรวมแตกต่างกัน ส่วนอายุ สถานภาพสมรส ระยะเวลาการทำงาน และรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันมีทัศนคติที่มีต่อค่าตอบแทนโดยรวมไม่แตกต่างกัน 3) ผลการวิจัยที่ได้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการจ่ายค่าตอบแทน ให้แก่พนักงาน โดยจะสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานและควรให้ความสำคัญกับการอธิบาย สื่อสาร และทำความเข้าใจกับพนักงานเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทน

สันทัด สุวรรณาศรัย (2551 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรกับพนักงานระดับปฏิบัติการอุตสาหกรรมการผลิตเวชภัณฑ์ และเครื่องมือแพทย์ สังกัดการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล มีวัตถุประสงค์ 3 ประการคือ 1) เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในงาน และระดับความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานในระดับปฏิบัติการในอุตสาหกรรมการผลิตเวชภัณฑ์ และเครื่องมือแพทย์ สังกัดการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ซึ่งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล 2) เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในอุตสาหกรรมการผลิตเวชภัณฑ์

และเครื่องมือแพทย์สังกัดการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในอุตสาหกรรมการผลิตเวชภัณฑ์และเครื่องมือแพทย์สังกัดการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย 336 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ในการประมวลผล โดยสถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบสมมติฐานโดยใช้วิธี T-test และวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวในการกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ 0.01 ซึ่งผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานในระดับปฏิบัติการในอุตสาหกรรมการผลิตเวชภัณฑ์ และเครื่องมือแพทย์ สังกัดการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑลมีความพึงพอใจในงาน อยู่ในระดับปานกลาง 2) พนักงานในระดับปฏิบัติการอุตสาหกรรมการผลิตเวชภัณฑ์ และเครื่องมือแพทย์ สังกัดการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑลมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก 3) พนักงานในระดับปฏิบัติการอุตสาหกรรมการผลิตเวชภัณฑ์ และเครื่องมือแพทย์ สังกัดการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑลที่มี เพศ สถานภาพการสมรส และระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความพึงพอใจในงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีความพึงพอใจในงานโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 4) พนักงานในระดับปฏิบัติการอุตสาหกรรมการผลิตเวชภัณฑ์ และเครื่องมือแพทย์ สังกัดการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑลที่มีความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร สัมพันธ์กันในทางบวกอยู่ในระดับต่ำ

โกวิท สะอาดแก้ว (2555 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงาน ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงาน และมีอิทธิพลต่อความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาทำงานกับบริษัท และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนส่งผลต่อระดับความพึงพอใจในการทำงานโดยรวม และรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 2) คุณภาพชีวิตในการทำงานมีความสัมพันธ์ต่อระดับความพึงพอใจในการทำงานด้านลักษณะของงาน ด้านสถานภาพการทำงานด้านสื่อสาร และด้านการบริหารงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) คุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลต่อความสามารถในการปฏิบัติงานด้านความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน และทัศนคติที่มีต่องาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิตของพนักงานฝ่ายผลิต กรณีศึกษาบริษัท นิโปเม็คคาทรอนิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด ได้แก่ การให้รางวัลและค่าตอบแทน การอบรมและการพัฒนา ภาวะผู้นำ และโครงสร้างขององค์กร เป็นต้น โดยมีขั้นตอน และวิธีดำเนินการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

3.1 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานฝ่ายผลิตของบริษัท นิโปเม็คคาทรอนิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด มีจำนวนทั้งสิ้น 320 คน (ข้อมูลจากฝ่ายบุคคล ณ วันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2557) โดยมีรายละเอียด ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 ตำแหน่ง จำนวนประชากร และจำนวนกลุ่มตัวอย่างของพนักงานฝ่ายผลิต

ตำแหน่ง	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
ระดับปฏิบัติการ (Operator)	279	151
ระดับหัวหน้างานขั้นต้น (Technician)	15	9
ระดับหัวหน้าไลน์การผลิต (Supervisor)	15	11
ระดับวิศวกร (Engineer)	10	7

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ตำแหน่ง	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
ระดับผู้จัดการฝ่ายผลิต (Manager)	1	0
รวม	320	178

ที่มา : ข้อมูลจากฝ่ายบุคคล ณ วันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2557

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้คำนวณตามหลักการแปรผันระหว่างขนาดของกลุ่มตัวอย่างกับความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากการสุ่มตัวอย่างโดยขนาดของความคลาดเคลื่อนไม่เกินร้อยละ 5 ในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยได้กำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้หลักการคำนวณของ Taro Yamane (Taro Yamane, 1973) ดังนี้

$$n = \frac{N}{(1+Ne^2)} \quad (3.1)$$

เมื่อ n คือ ขนาดตัวอย่าง

N คือ จำนวนประชากร

e คือ ขนาดของความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ ในที่นี้คือ 5% หรือ 0.05

แทนค่าในสูตร $n = \frac{320}{(1+(320 \times 0.05^2))}$

$$= \frac{320}{1+0.8} = \frac{320}{1.8} = 177.77 \text{ คน}$$

ดังนั้น

$$n = 178 \text{ คน}$$

จากการคำนวณได้กลุ่มตัวอย่างของพนักงานฝ่ายผลิตบริษัทนิปปอแม็คคาทรอนิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด ที่ต้องการสุ่มตัวอย่าง มีขนาดตัวอย่างเท่ากับ 178 คน และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง (ดังตารางที่ 3.1) จากจำนวนประชากรทั้งหมด

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) ดังภาคผนวก ก และลักษณะของแบบสอบถามที่ใช้เป็นลักษณะของแบบสอบถามปลายปิด และแบบสอบถามปลายเปิด ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.2.1 ลักษณะของเครื่องมือ

แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบไปด้วย 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่งงาน ของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต โดยแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นมาตรวัด (Likert Scale) 5 ระดับ จำนวน 20 ข้อ ประกอบด้วย

1. การให้รางวัลและค่าตอบแทน จำนวน 5 ข้อ
2. การอบรมและการพัฒนา จำนวน 5 ข้อ
3. ภาวะผู้นำ จำนวน 5 ข้อ
4. โครงสร้างองค์การ จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิตซึ่งประกอบด้วยแบบทดสอบความรู้เกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิต โดยลักษณะของแบบสอบถามมีคำตอบให้เลือก เป็นปรนัยทั้งหมด หรือเป็นแบบ ตัวเลือก 4 คำตอบ (ก ข ค ง) โดยเลือกทำเครื่องหมาย (X) บนคำตอบที่ถูกต้องเพียง คำตอบเดียว ข้อที่ตอบถูกให้คะแนน 1 คะแนน ที่ตอบผิดให้ 0 คะแนน จำนวนทั้ง 20 ข้อ

3.1 วิธีการแบ่งระดับคะแนนความรู้

ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ที่ใช้วัดระดับความรู้ได้แบ่งระดับความรู้ของกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 3 ระดับ โดยใช้วิธีการแจกแจงความถี่แบบจัดกลุ่ม เพื่อคำนวณอันตรภาคชั้น คือจำนวนคะแนนในแต่ละชั้น โดยใช้สูตรดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2534)

$$\begin{aligned} \text{จำนวนคะแนนในแต่ละชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{20 - 0}{3} \\ &= 6.667 \end{aligned} \quad (3.2)$$

จากการคำนวณได้จำนวนคะแนนในแต่ละชั้นเท่ากับ 7 ทำให้ผู้วิจัยสามารถแบ่งเกณฑ์การวัดความรู้เกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิตของพนักงานฝ่ายผลิต ออกเป็น 3 ช่วงคะแนนเท่าๆ กัน ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	ระดับความรู้
มากกว่า 14 – 20	มาก
มากกว่า 7 – 14	ปานกลาง
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 7	น้อย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.2 วิธีการคำนวณหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) ของคะแนนความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต

ผู้วิจัยใช้เกณฑ์วิธีการคำนวณหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) โดยใช้สูตรดังนี้

$$\text{จำนวนคะแนนเฉลี่ย} = \frac{\text{คะแนนที่ได้จริง}}{4} \quad (3.3)$$

4

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะ และเจตคติในการเพิ่มผลผลิตโดยแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นมาตรวัด (Likert Scale) 5 ระดับ จำนวน 10 ข้อ ประกอบด้วย

- | | |
|-----------|-------------|
| 1. ทักษะ | จำนวน 5 ข้อ |
| 2. เจตคติ | จำนวน 5 ข้อ |

ตอนที่ 2 และตอนที่ 4 แบบสอบถามเป็นลักษณะแบบมาตรวัด Likert Scale โดยจำแนกออกเป็น 5 ระดับ คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย เห็นด้วยน้อยที่สุด (พวงรัตน์ ทวีรัตน์ 2543) ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	คะแนนของข้อคำถาม
เห็นด้วยมากที่สุด	5 คะแนน
เห็นด้วยมาก	4 คะแนน
เห็นด้วยปานกลาง	3 คะแนน
เห็นด้วยน้อย	2 คะแนน
เห็นด้วยน้อยที่สุด	1 คะแนน

ตอนที่ 5 แบบสอบถามข้อเสนอแนะสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิตของพนักงานฝ่ายผลิต

3.2.2 การตรวจสอบเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้าง และตรวจสอบเครื่องมือตามขั้นตอนดังนี้

- ศึกษาค้นคว้าหลักการ แนวคิด ทฤษฎี จากเอกสาร ข้อความทางวิชาการ วารสาร สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อทางอินเทอร์เน็ต และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ศึกษาวิธีการ สร้างแบบสอบถาม จากหนังสือเทคนิคการใช้เครื่องมือรวบรวมข้อมูล สำหรับวิจัย ของบุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์ (2543) และระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ของสุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2540)
- กำหนดประเด็นและขอบข่ายของคำถาม ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถาม แล้วจึงนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม เพื่อทำการตรวจสอบ และแนะนำเพื่อการแก้ไขปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความเหมาะสมถูกต้อง

5. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบที่ถูกต้อง และขอความอนุเคราะห์จากผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อความเหมาะสมของแบบสอบถามในการวิจัยโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ดังแสดงในตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 รายชื่อ ตำแหน่ง และสถานที่ปฏิบัติงานของผู้ทรงคุณวุฒิ

รายชื่อ	ตำแหน่ง	สถานที่ปฏิบัติงาน
1. สมพงษ์ ส่องแสง	Production Manager (PD2)	บริษัท นิปปอเม็คคาทรอนิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด
2. คุณฉัตรพงศ์ อุตรรนกร	Production Manager (PD1)	บริษัท นิปปอเม็คคาทรอนิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด
3. คุณธิตี พ่วงปาน	Factory Manager	บริษัท นิปปอเม็คคาทรอนิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด

6. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะ มาปรับปรุงแก้ไขแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ให้พิจารณาความสมบูรณ์อีกครั้ง ขึ้นสุดท้ายจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อส่งไปยังกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษา

7. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ และปรับปรุงแก้ไขแล้ว นำไปทดลองใช้ (Try Out) กับพนักงาน ในบริษัทนิปปอเม็คคาทรอนิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด จำนวน 30 คนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

8. หาค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามโดยการวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของเครื่องมือแบบมาตราส่วนประมาณค่า โดยจะใช้วิธีของ Cronbach ค่าความเชื่อมั่นที่หาโดยวิธีนี้ เรียกว่า “สัมประสิทธิ์แอลฟา” (α) มีสูตรในการหาความเชื่อมั่นวิธีนี้ คือ

$$\alpha = \frac{k}{(k-1)} \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2} \right\} \quad (3.4)$$

α แทน ค่าความเชื่อมั่น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

k แทน จำนวนข้อของเครื่องมือวัด

$\sum S_i^2$ แทน ผลรวมของความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ

S_i^2 แทน ความแปรปรวนของคะแนนรวม

การคำนวณค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะด้านการเพิ่มผลผลิต และสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต ดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตัวแปร	Cronbach α
ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะด้านการเพิ่มผลผลิต	
การให้รางวัลและค่าตอบแทน	0.935
การอบรมและการพัฒนา	0.885
ภาวะผู้นำ	0.880
โครงสร้างองค์กร	0.856
สมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต	0.918

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแจกแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิตของพนักงานฝ่ายผลิตในบริษัทนิโปเม็คคาทรอนิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด โดยส่งแบบสอบถามผ่านทางหัวหน้างาน และด้วยตนเองภายในบริษัท นิโป เม็คคาทรอนิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด ไปยังกลุ่มตัวอย่าง ที่ทำการวิจัย คือพนักงานฝ่ายผลิต ในบริษัทนิโปเม็คคาทรอนิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด พร้อมหนังสืออนุญาตเก็บข้อมูลจากวิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถึงบริษัท และแบบซองเปล่าเพื่อให้หัวหน้างานรวบรวมแบบสอบถามใส่ซองเปล่าส่งกลับมาถึงผู้วิจัย

1. ขอนหนังสือจากวิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถึงผู้จัดการฝ่ายบุคคลในบริษัท นิโปเม็คคาทรอนิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด เพื่อขออนุญาตสอบถามข้อมูล

2. นำแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบคุณภาพแล้ว พร้อมหนังสือขออนุญาตส่งแบบสอบถามให้กับพนักงานฝ่ายการผลิต โดยส่งผ่านทางหัวหน้างาน และด้วยตนเอง ในบริษัท นิปปอแมคคาทรอนิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด

3. หลังจากได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาแล้ว ผู้วิจัยจะดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับ นำไปวิเคราะห์เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์ก่อนนำมาใช้ประโยชน์ได้

4. นำผลที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลไปวิเคราะห์

3.3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ

เป็นข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้า รวบรวมจากงานวิจัย วารสาร เอกสารสัมมนา สถิติในรายงานต่างๆของภาครัฐและเอกชน เพื่อเป็นส่วนประกอบใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ตรวจสอบแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้กลับมาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์และตรวจสอบจำนวนของแบบสอบถาม

2. นำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ คือ

2.1 นำข้อมูลของลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างมาจัดเป็นหมวดหมู่โดยแยกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และตำแหน่งงาน เพื่อทำการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล โดยนำข้อมูลมาแจกแจงความถี่ และร้อยละ

2.2 นำแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิตของพนักงานฝ่ายผลิต ซึ่งเป็นแบบวัดที่กำหนดมาตราวัดตามแบบของ Likert Scale (พวงรัตน์ มณีรัตน์. 2543) จำแนกออกเป็น 5 ระดับ คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย เห็นด้วยน้อยที่สุด และนำข้อมูลที่ได้มาหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยนำมาเปรียบเทียบและแปลความหมายกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้

ค่าเฉลี่ย	ระดับ
1.000 – 1.499	น้อยที่สุด
1.500 – 2.499	น้อย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.500 – 3.499	ปานกลาง
3.500 – 4.499	มาก
4.500 – 5.000	มากที่สุด

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.000 – 0.999 หมายถึง ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต ไม่แตกต่างกันมาก

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตั้งแต่ 1.000 ขึ้นไป หมายถึง ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต แตกต่างกันมาก

3. นำแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต ซึ่งเป็นแบบวัดที่กำหนดมาตรวัดตามแบบของ Likert Scale (พวงรัตน์ มณีรัตน์, 2543) จำแนกออกเป็น 5 ระดับคือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย เห็นด้วยน้อยที่สุด และนำข้อมูลที่ได้มาหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยนำมาเปรียบเทียบ และแปลความหมายกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้

ค่าเฉลี่ย	ระดับสมรรถนะ
1.000 – 1.499	น้อยที่สุด
1.500 – 2.499	น้อย
2.500 – 3.499	ปานกลาง
3.500 – 4.449	มาก
4.500 – 5.000	มากที่สุด

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.000 – 0.999 หมายถึง ระดับ สมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต ไม่แตกต่างกันมาก

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.000 ขึ้นไป หมายถึง ระดับสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต แตกต่างกันมาก

4. นำแบบสอบถามมาทำการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต ได้แก่ การให้รางวัลและค่าตอบแทน การอบรมและการพัฒนา ภาวะผู้นำ และโครงสร้างองค์กร โดยใช้วิธีการทดสอบแบบการถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis)

ตารางที่ 3.4 สมมติฐานที่ใช้ในการวิจัย และสถิติที่ใช้ในการทดสอบ

สมมติฐานการวิจัย	สถิติที่ใช้ในการทดสอบ
การให้รางวัลและค่าตอบแทน การอบรมและพัฒนา ภาวะผู้นำ และ โครงสร้างองค์การ ส่งผลต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิตของพนักงานฝ่ายผลิต โดยรวม	Multiple Linear Regression

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

3.5.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

เป็นสถิติที่นำมาใช้บรรยายคุณลักษณะของข้อมูล ที่เก็บรวบรวมมาจากกลุ่มประชากรที่นำมาศึกษา ได้แก่

1. **ค่าร้อยละ (Percentage)** เป็นสถิติที่นำมาบรรยายคุณลักษณะ ของข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาจากกลุ่มตัวอย่างที่นำมาศึกษา ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงานในบริษัทแห่งนี้ และตำแหน่งงาน ในตอนที่ 1 ซึ่งคำนวณได้จากสูตร

$$\text{ค่าร้อยละ} = \frac{\text{จำนวนข้อมูลแต่ละข้อ}}{\text{จำนวนรวมทั้งหมด}} \times 100 \quad (3.5)$$

2. **ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean)** ใช้วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะ ในการเพิ่มผลผลิต ในส่วนที่ 2 และแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต ในส่วนที่ 3 โดยใช้สูตร ดังนี้ (พวงรัตน์ มณีรัตน์. 2543)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n} \quad (3.6)$$

เมื่อ \bar{X} หมายถึง คะแนนแต่ละตัวในกลุ่มตัวอย่าง
 X หมายถึง ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

$\sum X$ หมายถึง ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
 n หมายถึง จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

3. ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้วิเคราะห์ และแปลความหมายของข้อมูลต่างๆ ซึ่งใช้คู่กับค่าเฉลี่ย เพื่อแสดงลักษณะการกระจายของคะแนนแต่ละครั้ง ซึ่งคำนวณได้จากสูตร (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543)

$$S.D. = \sqrt{\frac{n\sum X^2 - (\sum X)^2}{n(n-1)}} \quad (3.7)$$

เมื่อ S.D. หมายถึง ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง
 X หมายถึง คะแนนแต่ละตัวในกลุ่มตัวอย่าง
 n หมายถึง จำนวนของข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง

3.5.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

เป็นสถิติที่ใช้สรุปถึงลักษณะของตัวแปรอิสระได้แก่ การให้รางวัลและค่าตอบแทน การอบรมและการพัฒนา ภาวะผู้นำ และโครงสร้างองค์การ ของพนักงานฝ่ายผลิตบริษัท นิโปเม็คคาทรอนิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด. ที่มีผลสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต. โดยวิธีการวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณดังนี้

การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis) เป็นการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อพยากรณ์การเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามที่ได้รับผลมาจากตัวแปรอิสระตั้งแต่ 2 ตัวแปรขึ้นไป ซึ่งจะทำให้การพยากรณ์เข้าใกล้ความจริง และถูกต้องยิ่งขึ้น ต้องมีปัจจัย หรือตัวแปรต่างๆ เข้ามาเกี่ยวข้องกับมากกว่า 1 ตัวแปร เพื่อนำมาอธิบาย หรือพยากรณ์ตัวแปร โดยสมการเพื่อพยากรณ์มีลักษณะ ดังนี้

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \dots + \beta_k X_{ki} + \varepsilon_i \quad (3.8)$$

เมื่อ Y_i = ค่าสังเกตที่ i ของตัวแปรประชากร
 X_{1i} = ค่าที่สังเกตที่ i ของตัวแปรอิสระที่ j เมื่อ $j = 1, 2, \dots, k$
 β_0 = ค่าที่ตัดแกน Y ของสมการเส้นตรง (เมื่อ X_i ทุกค่าเป็น 0)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- β_k = ค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอยบางส่วน (Partial Regression Coefficient) ของตัวแปรอิสระที่ k
- ε_i = ค่าความคลาดเคลื่อนที่ i

ข้อสมมติ (Assumption) ของความคลาดเคลื่อน

1. ε_i มีการแจกแจงปกติ (Normal Distribution) โดยมีค่าคาดหวัง (Expected Value) เป็นศูนย์และมีความแปรปรวนคงที่

2. ε_i และ ε_j สำหรับ $i \neq j$ เป็นอิสระต่อกัน

3. X_{ij} แต่ละค่าเป็นอิสระต่อกัน

โดยทั่วไปการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นพหุคูณจะใช้เมตริกซ์เป็นเครื่องมือโดยกำหนดค่าต่างๆ ดังนี้

สมการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ

ค่าประมาณค่า Y_i ที่กำหนดได้จากกลุ่มตัวอย่าง เขียนเป็นสมการเรียกว่า สมการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ โดยสมการ เป็นดังนี้

$$\hat{Y}_i = b_0 + b_1X_{1i} + b_2X_{2i} + \dots + b_kX_{ki} \quad (3.9)$$

โดยที่ \hat{Y}_i เป็นค่าประมาณของ Y_i และ $b_0, b_1, b_2, \dots, b_k$ เป็นค่าประมาณ $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k$ ตามลำดับในการหาตัวประมาณ $b_0, b_1, b_2, \dots, b_k$ ของ $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k$ จะหาได้โดยวิธี Least Squares Method

ในการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณจะใช้เมตริกซ์เป็นเครื่องมือจะได้สูตรการประมาณค่าดังนี้

$$b = (X'X)^{-1}X'Y \quad (3.10)$$

เมื่อ

$$Y = \begin{bmatrix} Y_1 \\ Y_2 \\ \vdots \\ Y_n \end{bmatrix}, \quad X = \begin{bmatrix} 1 & x_{11} & x_{21} & \cdots & x_{k1} \\ 1 & x_{12} & x_{22} & \cdots & x_{k2} \\ 1 & \cdot & \cdot & \cdots & \cdot \\ 1 & \cdot & \cdot & \cdots & \cdot \\ 1 & \cdot & \cdot & \cdots & \cdot \\ 1 & x_{1n} & x_{2n} & \cdots & x_{kn} \end{bmatrix}, \quad b = \begin{bmatrix} b_0 \\ b_1 \\ \vdots \\ b_k \end{bmatrix}$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การทดสอบสมการความถดถอยเชิงซ้อนโดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนจำแนกแบบทางเดียว โดยสมมติฐาน คือ

$$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \dots \beta_k = 0$$

$$H_1 : \beta_i \text{ อย่างน้อย 1 ค่าที่ } \neq 0 ; i = 1, 2, 3, \dots, k$$

เมื่อ β_k เป็นค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Regression Coefficient) โดยมีสูตรที่ใช้ในการคำนวณคือ (กัลยา วาณิชยปัญญา. 2546)

$$F = \frac{(b'X'Y - ny^2)/k}{(Y'Y - b'X'Y)/(n-k-1)} \quad (3.11)$$

เปรียบเทียบค่า F ที่ได้จากการคำนวณกับค่า F ที่ได้จากตารางที่ $df = n - k - 1$ เมื่อกำหนดระดับนัยสำคัญ α เท่ากับ 0.05 และ 0.01

ถ้าค่า F ที่ได้จากการคำนวณมีค่าน้อยกว่า หรือเท่ากับค่า F ที่ได้จากตาราง ที่ระดับนัยสำคัญ α จะยอมรับ H_0 ปฏิเสธ H_1 แสดงว่า Y ไม่มีความสัมพันธ์กับ X ทั้ง k ตัวในรูปเชิงเส้น

ถ้าค่า F ที่ได้จากการคำนวณมีค่ามากกว่า F ที่ได้จากตาราง ที่ระดับนัยสำคัญ α จะปฏิเสธ H_0 ยอมรับ H_1 แสดงว่ามี X_i อย่างน้อย 1 ตัวที่มีความสัมพันธ์กับ Y ในรูปเชิงเส้น จึงต้องทดสอบต่อไปว่า X_i ตัวใดมีความสัมพันธ์กับ Y โดยใช้สถิติทดสอบเกี่ยวกับสัมประสิทธิ์การถดถอยทดสอบต่อไป

การทดสอบนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอย (Regression Coefficient)

สมมติฐาน

$$H_0 : \beta_i = 0$$

$$H_1 : \beta_j \neq 0$$

สถิติที่ใช้ทดสอบ

$$t = \frac{b_j - \beta_j}{S_{b_j}} \quad (3.12)$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

S_{b_j} หาได้จากการถอดรากกำลังสอง ของ $\text{Var}(b_j)$ ซึ่งได้คำนวณได้จากสูตร

$$\text{Var}(b_j) = \sigma^2 (X'X)^{-1} \quad (3.13)$$

เมื่อ σ^2 คือ ค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อน ซึ่งได้จาก $(Y'Y - b'X'Y)/(n - k - 1)$

เปรียบเทียบค่า t ที่ได้จากการคำนวณกับค่า t ที่ได้จากรายที่ $df = n - k - 1$ เมื่อกำหนดค่านัยสำคัญของ α เท่ากับ 0.05 และ 0.01

ถ้าค่า t ที่ได้จากการคำนวณมีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับค่า t ที่ได้จากราย ที่ระดับนัยสำคัญ α จะยอมรับ H_0 ปฏิเสธ H_1 แสดงว่าค่า $\beta_j = 0$ นั่นคือ ตัวแปร X_j ไม่มีอิทธิพลต่อตัวแปร Y เป็นเส้นตรง ถ้าค่า t ที่ได้จากการคำนวณมีค่ามากกว่าค่า t ที่ได้จากราย ที่ระดับนัยสำคัญ α จะปฏิเสธ H_0 ยอมรับ H_1 แสดงว่าค่า $\beta_j \neq 0$ นั่นคือ ตัวแปรตาม X_j มีอิทธิพลต่อตัวแปร Y เป็นเส้นตรง

การแปลความหมาย

เมื่อ b_j มีนัยสำคัญ แปลความหมายได้ว่า เมื่อผลของตัวแปรอิสระที่ j เปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย ค่าของตัวแปรตามจะเปลี่ยนแปลงไป b_j หน่วย เมื่อผลของตัวแปรอิสระอื่นๆ คงที่

โดยการศึกษาครั้งนี้มีการกำหนดสมการ และตัวแปรต่างๆ ดังนี้

$$\hat{Y}_i = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 \quad (3.14)$$

เมื่อ

$$k = 4$$

\hat{Y}_i = สมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต ได้แก่
ความรู้ ทักษะ และเจตคติของพนักงาน

X_1 = การให้รางวัลและค่าตอบแทน

X_2 = การอบรมและการพัฒนา

X_3 = ภาวะผู้นำ

X_4 = โครงสร้างองค์กร

b_0 = ค่าประมาณของค่าที่ตัดแกน Y สมการ

b_j = ค่าประมาณของสัมประสิทธิ์ความถดถอยเชิงเส้นของตัวแปรอิสระที่ j ; $j = 1, 2, 3, \dots, k$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิตของพนักงานฝ่ายผลิต

ผู้วิจัยได้จัดทำแบบสอบถามส่งไปยังกลุ่มตัวอย่างของพนักงานฝ่ายผลิตใน บริษัทนิโป เม็คคาทรอนิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด ทั้งสิ้น 178 คน ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

4.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.2 ระดับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต

4.3 ระดับสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต

4.4 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต

4.5 ข้อคิดเห็น และข้อเสนอเพิ่มเติมในการเพิ่มสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต ของพนักงานฝ่ายผลิตในบริษัทนิโป เม็คคาทรอนิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด

4.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงานในบริษัทแห่งนี้ และตำแหน่งงาน ได้ผลการวิเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	32	18.0
หญิง	146	82.0
รวม	178	100.0
2. อายุ		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี	13	7.3
มากกว่า 20 ปี – 30 ปี	62	34.8

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
2. อายุ		
มากกว่า 30 ปี – 40 ปี	83	46.6
มากกว่า 40 ปี	20	11.2
รวม	178	100.0
3. ระดับการศึกษา		
มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า	60	33.7
มัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า (ปวช.)	82	46.1
อนุปริญญาหรือเทียบเท่า (ปวส.)	28	15.7
ปริญญาตรี	8	4.5
รวม	178	100.0
4. ประสบการณ์ทำงานในบริษัทแห่งนี้		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	102	57.3
มากกว่า 5 ปี – 10 ปี	31	17.4
มากกว่า 10 ปี – 20 ปี	31	17.4
มากกว่า 20 ปี - 30 ปี	14	7.9
รวม	178	100.0
5. ตำแหน่งงาน		
พนักงานฝ่ายผลิต	151	84.8
ช่างเทคนิค	9	5.1
ซูปเปอร์ไวเซอร์	11	6.2
วิศวกร	7	3.9
รวม	178	100.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่ากลุ่มตัวอย่างวิจัย พนักงานฝ่ายผลิตบริษัทนิปปอเม็คคาทรอนิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด จำนวน 178 คน มีข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลดังต่อไปนี้

เพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง ซึ่งมีจำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 82.0 รองลงมาเป็นเพศชาย จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 18.0

อายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอายุมากกว่า 30 ปี - 40 ปี จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 46.6 รองลงมา คือ อายุมากกว่า 20 ปี - 30 ปี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 34.8 เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อายุมากกว่า 40 ปี มีจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 11.2 และอายุไม่เกิน 20 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 7.3 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย หรือเทียบเท่า (ปวช.) จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 46.1 รองลงมาคือ มัธยมศึกษาตอนต้น หรือต่ำกว่า จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 33.7 อนุปริญญาหรือเทียบเท่า (ปวส.) จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 15.7 และปริญญาตรี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 4.5 ตามลำดับ

ประสบการณ์ทำงานในบริษัทแห่งนี้ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 57.3 รองลงมาคือ มากกว่า 10 ปี – 20 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 17.4 มากกว่า 5 ปี – 10 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 17.4 และมากกว่า 20 ปี- 30 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 7.9 ตามลำดับ

ตำแหน่งงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีตำแหน่งเป็นระดับ พนักงานฝ่ายผลิต จำนวน 151 คน คิดเป็นร้อยละ 84.8 รองลงมาคือตำแหน่งซูเปอร์ไวเซอร์ จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 6.2 ตำแหน่งช่างเทคนิค จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 5.1 และตำแหน่งวิศวกร จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 3.9 ตามลำดับ

4.2 ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต

ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิตของพนักงานฝ่ายผลิต ประกอบด้วย การให้รางวัลและค่าตอบแทน การอบรมและการพัฒนา ภาวะผู้นำ และโครงสร้างองค์กร มีรายละเอียดดังนี้

4.2.1 ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต

จากการวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิตได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต

ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต	n = 178		ระดับ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1.การให้รางวัลและค่าตอบแทน	3.259	0.919	ปานกลาง	2
2.การอบรมและการพัฒนา	3.368	0.708	ปานกลาง	1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต	n = 178		ระดับ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
3.ภาวะผู้นำ	3.041	0.779	ปานกลาง	4
4.โครงสร้างองค์การ	3.119	0.742	ปานกลาง	3
โดยรวม	3.199	0.664	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.199 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.664 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 การอบรมและการพัฒนา พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.368 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.708

ลำดับที่ 2 การให้รางวัลและค่าตอบแทน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.259 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.919

ลำดับที่ 3 โครงสร้างองค์การ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.119 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.742

ลำดับที่ 4 ภาวะผู้นำ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.041 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.779

4.2.2 ระดับการอบรม และการพัฒนา

จากการวิเคราะห์ ระดับการอบรม และการพัฒนา ได้ผลการวิเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ ของการอบรม และการพัฒนา

การอบรมและการพัฒนา	n=178		ระดับ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1.ท่านเข้าใจเนื้อหาการฝึกอบรมเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิต ที่บริษัทจัดขึ้น	3.202	0.812	ปานกลาง	5
2.เนื้อหาการฝึกอบรมเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิต มีความเหมาะสม	3.297	0.763	ปานกลาง	4
3.ท่านสามารถนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปปรับใช้กับชีวิตการทำงาน	3.404	0.833	ปานกลาง	3
4.การฝึกอบรมช่วยให้คุณแก้ไขปัญหาข้อบกพร่อง และปรับปรุงวิธีการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	3.466	0.857	ปานกลาง	2
5.การฝึกอบรม ช่วยให้การดำเนินงานของท่านมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น	3.474	0.873	ปานกลาง	1
โดยรวม	3.368	0.708	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4.3 พบว่าการอบรมและการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.368 และระดับการอบรมและการพัฒนาไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.708 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 การฝึกอบรม ช่วยให้การดำเนินงานของท่านมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.474 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.873

ลำดับที่ 2 การฝึกอบรมช่วยให้คุณสามารถแก้ไขปัญหา ข้อบกพร่อง และปรับปรุงวิธีการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.466 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.857

ลำดับที่ 3 ท่านสามารถนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปปรับใช้กับชีวิตการทำงานพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.202 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.833

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลำดับที่ 4 เนื้อหาการฝึกอบรมเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิต มีความเหมาะสม พบว่า อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.297 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.763

ลำดับที่ 5 ท่านเข้าใจเนื้อหาการฝึกอบรมเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิต ที่บริษัทจัดขึ้นพบว่า อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.202 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.812

4.2.3 ระดับการให้รางวัลและค่าตอบแทน

จากการวิเคราะห์ระดับการให้รางวัลและค่าตอบแทน ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของการให้รางวัลและค่าตอบแทน

การให้รางวัลและค่าตอบแทน	n=178		ระดับ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1. บริษัทมีการให้รางวัลสำหรับพนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิต เช่น กิจกรรมข้อเสนอแนะ อย่างเหมาะสม	3.359	1.076	ปานกลาง	2
2. บริษัทมีการกำหนดหลักเกณฑ์การให้รางวัลแก่พนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิตได้อย่างเหมาะสม	3.252	0.978	ปานกลาง	3
3. รางวัลที่บริษัทมอบให้แก่พนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิต เป็นรางวัลที่มีคุณค่า	3.162	1.003	ปานกลาง	4
4. รางวัลที่บริษัทมอบให้แก่พนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิต ช่วยเพิ่มขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน	3.393	1.090	ปานกลาง	1
5. รางวัลที่บริษัทมอบให้แก่พนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิตมีความเสมอภาคยุติธรรม	3.129	1.078	ปานกลาง	5
โดยรวม	3.259	0.919	ปานกลาง	-

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.4 พบว่า การให้รางวัลและค่าตอบแทนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.259 และระดับการให้รางวัลและค่าตอบแทนไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.919 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 รางวัลที่บริษัทมอบให้แก่พนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิต ช่วยเพิ่มขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.393 และมีระดับแตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.090

ลำดับที่ 2 บริษัทมีการให้รางวัลสำหรับพนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิต เช่น กิจกรรมข้อเสนอแนะ อย่างเหมาะสม พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.359 และมีระดับแตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.076

ลำดับที่ 3 บริษัทมีการกำหนดหลักเกณฑ์การให้รางวัลแก่พนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิตได้อย่างเหมาะสม พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.252 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.978

ลำดับที่ 4 รางวัลที่บริษัทมอบให้แก่พนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิต เป็นรางวัลที่มีคุณค่า พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.162 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.003

ลำดับที่ 5 รางวัลที่บริษัทมอบให้แก่พนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิตมีความเสมอภาคยุติธรรม พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.129 และมีระดับแตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.078

4.2.4 ระดับโครงสร้างองค์การ

จากการวิเคราะห์ระดับโครงสร้างองค์การ ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ ของ โครงสร้างองค์การ

โครงสร้างองค์การ	n=178		ระดับ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1.บริษัทมีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของท่านที่มีต่อการเพิ่มผลผลิต	3.269	0.840	ปานกลาง	1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

โครงสร้างองค์การ	n=178		ระดับ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
2.บริษัทของท่านมีโครงสร้างการทำงานที่คล่องตัว	3.134	0.791	ปานกลาง	3
3.แผนกต่างๆในบริษัทให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามข้อกำหนดของการเพิ่มผลผลิต	3.168	0.833	ปานกลาง	2
4.บริษัทของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานหมุนเวียนตำแหน่งงาน (Job Rotation) ระหว่างแผนกงานได้	2.921	0.999	ปานกลาง	5
5.แผนกต่างๆภายในบริษัทมีการประสานความสัมพันธ์และร่วมมือร่วมใจกันทำงานเพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนดการเพิ่มผลผลิต	3.101	0.963	ปานกลาง	4
โดยรวม	3.119	0.742	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4.5 พบว่า โครงสร้างองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.119 และมีระดับการจัดการองค์การ ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.742 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 บริษัทมีการกำหนดหน้าที่ และความรับผิดชอบของท่านที่มีต่อการเพิ่มผลผลิต พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.269 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.840

ลำดับที่ 2 แผนกต่างๆในบริษัทให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามข้อกำหนดของการเพิ่มผลผลิต พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.168 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.833

ลำดับที่ 3 บริษัทของท่านมีโครงสร้างการทำงานที่คล่องตัว พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.134 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.791

ลำดับที่ 4 แผนกต่างๆภายในบริษัทมีการประสานความสัมพันธ์ และร่วมมือร่วมใจกันทำงานเพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนดการเพิ่มผลผลิต พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.101 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.963

เอกสารนี้เป็นทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลำดับที่ 5 บริษัทของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานหมุนเวียนตำแหน่งงาน (Job Rotation) ระหว่างแผนกงานได้ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.921 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.999

4.2.5 ระดับภาวะผู้นำ

จากการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำ ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ ของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ	n=178		ระดับ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1.ท่านได้รับการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานหรือได้รับโอกาสจากผู้บังคับบัญชาในการแสดงศักยภาพการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อการเพิ่มผลผลิต	3.050	0.970	ปานกลาง	3
2.บริษัทสนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชาในการอุทิศตนให้กับการปฏิบัติงานเพื่อสนองนโยบายของบริษัท	3.039	0.859	ปานกลาง	4
3.หัวหน้างานของท่านได้กระตุ้นสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ให้เกิดความเปลี่ยนแปลงนั้นขึ้นจริง	3.056	0.887	ปานกลาง	2
4.หัวหน้างานของท่านเป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยนองค์กรผลักดันให้มีการปรับเปลี่ยนดำเนินไปได้ อย่างราบรื่น และประสบความสำเร็จได้ด้วยกลยุทธ์ และวิธีที่เหมาะสม	3.067	0.936	ปานกลาง	1
5.ท่านได้มีโอกาสเป็นผู้นำในการกระตุ้นเพื่อนร่วมงานด้วยกันในการปรับปรุงการทำงานเพื่อเพิ่มผลผลิต	2.994	0.873	ปานกลาง	5
โดยรวม	3.041	0.779	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.041 และระดับภาวะผู้นำไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้拿去ใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.779 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 หัวหน้างานของท่านเป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยนองค์กรผลักดันให้มีการปรับเปลี่ยนดำเนินไปได้อย่างราบรื่น และประสบความสำเร็จได้ด้วยกลยุทธ์ และวิธีที่เหมาะสม พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.067 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.936

ลำดับที่ 2 หัวหน้างานของท่านได้กระตุ้นสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ให้เกิดความเปลี่ยนแปลงนั้นขึ้นจริง พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.056 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.887

ลำดับที่ 3 ท่านได้รับการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานหรือได้รับโอกาสจากผู้บังคับบัญชาในการแสดงศักยภาพการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อการเพิ่มผลผลิต พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.050 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.970

ลำดับที่ 4 บริษัทสนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้ได้บังคับบัญชาในการอุทิศตนให้กับการปฏิบัติงานเพื่อสนองนโยบายของบริษัท พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.039 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.859

ลำดับที่ 5 ท่านได้มีโอกาสเป็นผู้นำในการกระตุ้นเพื่อนร่วมงานด้วยกัน ในการปรับปรุงการทำงานเพื่อเพิ่มผลผลิต พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.994 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.873

4.3 ระดับสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต ของพนักงานฝ่ายผลิต ประกอบไปด้วย ความรู้ ทักษะ และเจตคติ มีรายละเอียดดังนี้

4.3.1 ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต ของพนักงานฝ่ายผลิต

จากการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิตของพนักงานฝ่ายผลิต ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.7

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับของสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิตของพนักงานฝ่ายผลิต

ตัวแปรตาม	n=178		ระดับสมรรถนะ
	\bar{X}	S.D.	
สมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต	3.208	0.576	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.7 พบว่า สมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต ของพนักงานฝ่ายผลิต อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.208 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.576

4.3.2 ผลการวิเคราะห์ระดับของสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต ด้านความรู้เกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิต

จากการวิเคราะห์ระดับของสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต ด้านความรู้เกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิต ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าต่ำสุด และค่าสูงสุดของระดับความรู้ในการเพิ่มผลผลิต

สมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต	\bar{X}	S.D.	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ระดับความรู้
ความรู้ในเรื่องการเพิ่มผลผลิต	11.432	3.296	1	20	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.8 พบว่า พนักงานฝ่ายผลิต มีความรู้ในเรื่องการเพิ่มผลผลิตโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าคะแนนเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 11.432 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 3.296 โดยคะแนนต่ำสุดของคะแนนความรู้ ในเรื่องการเพิ่มผลผลิต มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน และคะแนนสูงสุดมีค่าเท่ากับ 20 คะแนน

4.3.3 ผลการวิเคราะห์ระดับของสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต ด้านเจตคติ

จากการวิเคราะห์ระดับของสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต ด้านเจตคติได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของเจตคติในการเพิ่มผลผลิต

เจตคติในการเพิ่มผลผลิต	n=178		ระดับเจตคติ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1.การเพิ่มผลผลิตช่วยสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า	3.584	0.854	ดี	1
2.การเพิ่มผลผลิตช่วยให้ฝ่ายพนักงานจะได้ค่าตอบแทนจากการทำงานในอัตราสูงขึ้น	3.494	0.958	ปานกลาง	3
3.การเพิ่มผลผลิตเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ทำให้องค์การผู้ผลิตใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	3.539	0.877	ดี	2
4.การเพิ่มผลผลิตเป็นวิธีการที่ทำให้พนักงานทุกคนได้ผลตอบแทนหรือค่าจ้างเพิ่มขึ้นในสถานะเศรษฐกิจปกติ และยามเศรษฐกิจตกต่ำ	3.359	0.982	ปานกลาง	5
5.การเพิ่มผลผลิตที่สูงขึ้นโดยทำให้ต้นทุนต่อหน่วยต่ำลง องค์การผู้ผลิตสามารถสู้กับคู่แข่งขั้นทั้งในและต่างประเทศได้	3.449	0.926	ปานกลาง	4
โดยรวม	3.485	0.775	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ระดับเจตคติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.485 และมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.775 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 การเพิ่มผลผลิตช่วยสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า พบว่า ระดับเจตคติอยู่ในระดับดี โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.584 และมีระดับของเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.854

ลำดับที่ 2 การเพิ่มผลผลิตเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ทำให้องค์การผู้ผลิตใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด พบว่า ระดับเจตคติอยู่ในระดับดี โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.539 และมีระดับของเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.877

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลำดับที่ 3 การเพิ่มผลผลิตช่วยให้ฝ่ายพนักงานจะได้ค่าตอบแทนจากการทำงานในอัตราสูงขึ้น พบว่า ระดับของเจตคติอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.494 และมีระดับของเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.958

ลำดับที่ 4 การเพิ่มผลผลิตที่สูงขึ้น โดยทำให้ต้นทุนต่อหน่วยต่ำลง องค์กรผู้ผลิตสามารถสู้กับคู่แข่งขั้นทั้งในและต่างประเทศได้พบว่า ระดับของเจตคติอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.449 และมีระดับของเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.926

ลำดับที่ 5 การเพิ่มผลผลิตเป็นวิธีการที่ทำให้พนักงานทุกคนได้ผลตอบแทนหรือค่าจ้างเพิ่มขึ้นในสภาวะเศรษฐกิจปกติ และในยามเกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ พบว่า ระดับของเจตคติ อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.359 และมีระดับของเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.982

4.3.4 ผลการวิเคราะห์ระดับของสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต ด้านทักษะ

จากการวิเคราะห์ระดับของทักษะในการเพิ่มผลผลิต ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของทักษะในการเพิ่มผลผลิต

ทักษะในการเพิ่มผลผลิต	n=178		ระดับทักษะ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1.ท่านสามารถใช้เครื่องมือ QCC ในการค้นหาสาเหตุของปัญหาอันมีส่วนช่วยในการเพิ่มผลผลิต	3.151	0.935	ปานกลาง	5
2.ท่านสามารถใช้ Kaizen ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานอันมีส่วนช่วยในการเพิ่มผลผลิต	3.449	0.744	ปานกลาง	1
3.ท่านสามารถใช้เครื่องมือวัดในการตรวจสอบคุณภาพชิ้นงานอันมีส่วนช่วยในการเพิ่มผลผลิต	3.286	0.858	ปานกลาง	2
4.ท่านสามารถคำนวณเวลามาตรฐานในการปฏิบัติงานอันมีส่วนช่วยในการเพิ่มผลผลิต	3.269	0.748	ปานกลาง	3
5.ท่านสามารถใช้ระบบคัมบังในการวางแผนการผลิตอันมีส่วนช่วยในการเพิ่มผลผลิต	3.252	0.779	ปานกลาง	4
โดยรวม	3.282	0.662	ปานกลาง	-

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษานานาชาติ ไม่อนุญาตให้ทำไปตีประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.10 ระดับของทักษะในการเพิ่มผลผลิตอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.282 และมีระดับทักษะไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.662 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 ท่านสามารถใช้ Kaizen ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานอันมีส่วนช่วยในการเพิ่มผลผลิต พบว่า ระดับของทักษะอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.449 และมีระดับทักษะไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.744

ลำดับที่ 2 ท่านสามารถใช้เครื่องมือวัดในการตรวจสอบคุณภาพชิ้นงานอันมีส่วนช่วยในการเพิ่มผลผลิต พบว่า ระดับของทักษะอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.286 และมีระดับของทักษะไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.858

ลำดับที่ 3 ท่านสามารถคำนวณเวลามาตรฐานในการปฏิบัติงานอันมีส่วนช่วยในการเพิ่มผลผลิต พบว่า ระดับของทักษะอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.269 และมีระดับของทักษะไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.748

ลำดับที่ 4 ท่านสามารถใช้ระบบคัมบังในการวางแผนการผลิตอันมีส่วนช่วยในการเพิ่มผลผลิต พบว่า ระดับของทักษะอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.252 และมีระดับของทักษะไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.779

ลำดับที่ 5 ท่านสามารถใช้เครื่องมือ QCC ในการค้นหาสาเหตุของปัญหาอันมีส่วนช่วยในการเพิ่มผลผลิต พบว่า ระดับของทักษะอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.151 และมีระดับของทักษะไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.935

4.4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต ของพนักงานฝ่ายผลิต

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต ของพนักงานฝ่ายผลิต มีดังต่อไปนี้

REW = การให้รางวัลและค่าตอบแทน

TRA = การอบรมและการพัฒนา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้เฉพาะภายในเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

LEA = ภาวะผู้นำ

ORG = โครงสร้างองค์การ

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต ของพนักงานฝ่ายผลิต ในด้านต่างๆดังต่อไปนี้

COM = สมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต

4.4.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิตของพนักงานฝ่ายผลิต

สมมติฐานการวิจัย การให้รางวัลและค่าตอบแทน การอบรมและพัฒนา ภาวะผู้นำ และโครงสร้างองค์การส่งผลต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต ของพนักงานฝ่ายผลิต

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการให้รางวัลและค่าตอบแทน การอบรมและการพัฒนา ภาวะผู้นำ และโครงสร้างองค์การ มีผลต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต ของพนักงานฝ่ายผลิตโดยรวม ได้ผลการทดสอบสมมติฐานดังนี้ ดังแสดงดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ ของปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิตของพนักงานฝ่ายผลิต

ตัวแปร	b_j	t	p-value
ค่าคงที่	1.767	9.078	0.000**
การให้รางวัลและค่าตอบแทน	0.154	2.916	0.004**
การอบรมและพัฒนา	0.222	2.660	0.009**
ภาวะผู้นำ	0.008	0.103	0.918
โครงสร้างองค์การ	0.054	0.791	0.430

$R = 0.516$; $R^2 = 0.266$; $F = 15.674$; $p\text{-value} = 0.000^{**}$

หมายเหตุ : **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ค่า $F = 15.674$ ค่า $p\text{-value} = 0.000$ ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อยหนึ่งตัวส่งผลต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต โดยค่า R^2 เท่ากับ 0.266 ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายความผันแปรของสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิตโดยรวม ได้ร้อยละ 26.6 โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิตมากที่สุด คือ การอบรมและพัฒนา ($b_2 = 0.222$, $p\text{-value} = 0.009$) รองลงมาคือ การให้รางวัลและค่าตอบแทน ($b_1 = 0.154$, $p\text{-value} = 0.004$) โดยที่โครงสร้างองค์การ ($b_4 = 0.054$, $p\text{-value} = 0.430$) และภาวะผู้นำ ($b_3 = 0.008$, $p\text{-value} = 0.918$) ไม่มีผลต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต โดยรวม ซึ่งสามารถแสดง

เอกสารเป็นสมบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์บุรีรัมย์ เพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

$$\hat{COM} = 1.767^{**} + 0.154^{**} REW + 0.222^{**} TRA + 0.008 LEA + 0.054 ORG$$

4.5 ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับสมรรถนะ ในการเพิ่มผลผลิตของพนักงานฝ่ายผลิต

การตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะสมรรถนะ ในการเพิ่มผลผลิตของพนักงานฝ่ายผลิต สามารถสรุปผลจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามได้ดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่เสนอข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับสมรรถนะ ในการเพิ่มผลผลิต ของพนักงานฝ่ายผลิต

ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เสนอความคิดเห็น	48	26.9
ไม่เสนอความคิดเห็น	130	73.1
รวม	178	100.0

ผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ควรจัดให้มีการอบรมและพัฒนาความรู้เกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิต โดยเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานทั้งหมด เพื่อให้องค์การสามารถขับเคลื่อนได้อย่างคล่องตัว ไม่ติดขัด และมีการฝึกอบรมทบทวนความรู้ และมีการวัดผลอย่างต่อเนื่องในทุกๆ ปี
2. บริษัทควรจัดให้มีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการหลังจากมีการอบรมและพัฒนาความรู้เกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิต เพื่อการปรับปรุงสมรรถนะให้สอดคล้องและสามารถปฏิบัติได้จริงตามข้อกำหนด ไม่ใช่เพียงมุ่งเน้นการปฏิบัติตามข้อกำหนดเท่านั้น
3. การให้รางวัลและตอบแทนความสำเร็จของพนักงาน ควรจัดให้มีประกาศข้อกำหนดวิธีพิจารณาการให้รางวัลที่ชัดเจน ถูกต้อง และเป็นธรรม
4. ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา (Suggestion) ต้องมุ่งเน้นในการนำไปปรับใช้ปฏิบัติได้จริงในสายการผลิต เพื่อเป็นการปรับปรุงกระบวนการผลิต ให้สอดคล้องกับแนวคิด และนโยบายขององค์การ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5. ควรนำเอาความรู้ที่มีเกี่ยวกับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) มาปรับใช้ เพื่อเป็นการยกระดับของสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต เช่น การทำกิจกรรมกลุ่มย่อย เพื่อการพัฒนา (Small Group Kaizen Activity และ QCC Activity) เป็นต้น

6. ควรมีการกำหนดบทบาทของแต่ละส่วนงาน บริษัทควรต้องมุ่งเน้นการกำหนดบทบาท และหน้าที่ในการเพิ่มผลผลิตของแต่ละส่วนงานอย่างชัดเจน ป้องกันการซ้ำซ้อนของบทบาท และหน้าที่ และความคล่องตัวในการดำเนินงาน

7. แผนงานในการเพิ่มผลผลิต ควรจัดให้มีแผนงานที่ชัดเจน ตามระบบที่พนักงานระดับ ปฏิบัติการสามารถเข้าใจได้ง่าย เช่น ควรมีแผนการดำเนินงานรายเดือน รายปี และระบุชัดเป็น (KPIs) ประจำแผนก เพื่อความจริงจังต่อเนื่อง และเพื่อให้พนักงานได้ทราบถึงสิ่งที่บริษัทต้องการ ในแต่ละช่วงเวลา

8. ผู้นำ หรือหัวหน้างานฝ่ายการผลิตควรเพิ่มการมีส่วนร่วม และทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี ในการเพิ่มผลผลิต เพื่อเป็นแบบอย่างให้กับพนักงานเชื่อมั่น และพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่าง เต็มประสิทธิภาพ

9. ควรมีการจัดให้มีศูนย์แห่งการเรียนรู้ แก่พนักงาน ให้พนักงานสามารถพัฒนาความรู้ที่มี ต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต รวมไปถึงความรู้ด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้องค์กรพัฒนา จนสามารถกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ในอนาคต

บทที่ 5

สรุปผล การอภิปราย และข้อเสนอแนะการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึง การสรุปผล การอภิปราย และข้อเสนอแนะการวิจัย เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะ ในการเพิ่มผลผลิต ของพนักงานฝ่ายผลิต ในบริษัท นิปปอ เม็คคาทรอนิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด” โดยทำการศึกษาในช่วงเดือน มีนาคม 2557 ถึง เมษายน 2557 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ พนักงานฝ่ายผลิต บริษัท นิปปอ เม็คคาทรอนิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด จำนวน 178 คน

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้ศึกษาผู้วิจัย ได้สรุปอภิปราย และเสนอข้อเสนอแนะจากการ วิเคราะห์ผลการวิจัยโดยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ผลการวิจัย สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

5.1.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการวิเคราะห์ข้อมูลของพนักงานที่ตอบแบบสอบถาม มีทั้งสิ้น 178 คน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุมากกว่า 30 ปี - 40 ปี มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย หรือเทียบเท่า (ปวช.) มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี และมีตำแหน่งเป็นพนักงานฝ่ายผลิต

5.1.2 ระดับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิตของพนักงานฝ่ายผลิต

จากการวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิตของพนักงานฝ่ายผลิตในบริษัทนิปปอเม็คคาทรอนิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถเรียงจากมากไปหาน้อยดังนี้ 1) การอบรมและการพัฒนา 2) การให้รางวัลและค่าตอบแทน 3) โครงสร้างองค์การ และ 4) ภาวะผู้นำ

5.1.3 ระดับสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิตของพนักงานฝ่ายผลิต

จากการวิเคราะห์ข้อมูลระดับสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิตของพนักงานฝ่ายผลิตในบริษัทนิปปอเม็คคาทรอนิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.1.4 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต ของพนักงานฝ่ายผลิต

จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณจากผลการวิจัย สามารถสรุปได้ดังนี้

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต โดยรวมในเชิงสมการเส้นตรงมากที่สุด คือ การอบรม และการพัฒนา รองลงมาคือ การให้รางวัล และค่าตอบแทน โดยที่โครงสร้างองค์การ และภาวะผู้นำไม่มีผลกระทบต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิตโดยรวม โดยตัวแปรอิสระทั้งหมด สามารถอธิบายความผันแปรของสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิตโดยรวม ได้ร้อยละ 26.6

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัย ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต ของพนักงานฝ่ายผลิต สามารถนำผลการวิจัยมาอภิปรายได้ดังนี้

5.2.1 ระดับสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต ของพนักงานฝ่ายผลิต

จากการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต ของพนักงานฝ่ายผลิต ในบริษัท นิโปเม็คคาทรอนิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ระดับสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต ด้านเจตคติ มีค่ามากที่สุด รองลงมาคือ ด้านทักษะ และด้านความรู้ในการเพิ่มผลผลิต ตามลำดับ ซึ่งสามารถอธิบายสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต ในด้านต่างๆ ได้ดังนี้

ระดับเจตคติในการเพิ่มผลผลิต ของพนักงานฝ่ายผลิต อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องมาจากพนักงานฝ่ายผลิตส่วนใหญ่ ได้เห็นประโยชน์ที่ตนเอง องค์กร และลูกค้าได้รับจากการเพิ่มผลผลิต ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า อาจเป็นเพราะทางบริษัท ได้มีการให้ข้อมูลด้านการลดต้นทุน อันเป็นส่วนช่วยในการเพิ่มผลผลิต ผลประกอบการของบริษัท ประโยชน์ และความจำเป็นที่ต้องช่วยกันลดสิ่งสูญเสียนี่ไม่จำเป็นที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิต จากผู้บริหารเป็นประจำในทุกๆ เดือน ในรูปแบบของการส่งข่าวสารไปยังพนักงานฝ่ายผลิตโดยตรง (All Member Meeting) อันเป็นเหตุให้พนักงานฝ่ายผลิตส่วนใหญ่ให้ความสนใจกับการทำกิจกรรมเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิต ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ พวงเพชร วัชรอยู่ (2526) ที่กล่าวว่า เจตคติเป็นส่วนประกอบส่วนหนึ่งที่ทำให้การทำงานของคนดำเนินไปด้วยดี ฉะนั้นหากได้จัดการปลูกฝังความรู้สึกรักงานให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกคนจะช่วยให้งานนั้นไม่ใช่งานที่น่าเบื่อแก่คนทำงานอีกต่อไป และสอดคล้องกับคำกล่าวของ พวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2543) ที่กล่าวว่า เจตคติ หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลต่างๆ อันเป็นผลเนื่องมาจากการเรียนรู้ ประสบการณ์ และเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่อสิ่งต่างๆ ไปในทิศทางหนึ่ง หรืออาจเป็นไปในแนวทางสนับสนุน หรือทางต่อต้านก็ได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มณีรัตน์ ปัตวิ (2553) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความรู้และเจตคติต่อการลดต้นทุน ที่ทุกคนมีส่วนร่วมของพนักงานอุตสาหกรรม ในการผลิตเวชภัณฑ์และเครื่องมือแพทย์ สังกัดการ

นิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งพบว่าระดับเจตคติต่อการลดต้นทุนของพนักงานส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้บริหารจึงควรสร้างเสริมเจตคติ ที่ดีให้เกิดขึ้นแก่สมาชิกในองค์กร แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารควรรักษาให้พนักงานมีเจตคติที่ดีในด้านการเพิ่มผลผลิต และควรปรับปรุงให้พนักงานมีเจตคติที่ดีขึ้น ควรให้กำลังใจแก่พนักงาน และอธิบายชี้แจงให้พนักงานเข้าใจว่า การปฏิบัตินั้น ไม่ยุ่งยาก และทราบถึงประโยชน์ที่จะได้รับหลังจากที่ทุกคนช่วยกันเพิ่มผลผลิต

ระดับทักษะในการเพิ่มผลผลิต ของพนักงานฝ่ายผลิต อยู่ในระดับปานกลางทั้งนี้ เนื่องจาก พนักงานฝ่ายผลิตส่วนใหญ่ ไม่ชำนาญในการใช้เครื่องมือต่างๆ อันเป็นส่วนช่วยในการเพิ่มผลผลิต เช่น เครื่องมือ QCC ในการค้นหาสาเหตุของปัญหา กิจกรรม Kaizen ในการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน เครื่องมือวัดในการตรวจสอบคุณภาพชิ้นงาน และการใช้ระบบคัมบังในการวางแผนการผลิต เป็นต้น อันเป็นเหตุให้เกิดความเชื่องช้า และข้อผิดพลาดในการทำงาน ซึ่งเป็นผลให้ผลผลิตโดยรวมลดลง ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า อาจเป็นเพราะทางบริษัทได้กำหนดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับหลักสูตรเครื่องมือต่างๆ เหล่านี้ ในส่วนของภาคทฤษฎีเสียเป็นส่วนใหญ่ โดยที่ส่วนภาคปฏิบัติในการวิเคราะห์และใช้เครื่องมือต่างๆ เหล่านี้จะเป็นแต่ระดับหัวหน้างานเสียเป็นส่วนใหญ่ และลักษณะงานที่ไม่เอื้อให้ระดับพนักงาน ได้แสดงออกทางการคิดวิเคราะห์ และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น อาจเป็นเหตุให้พนักงานขาดความชำนาญในการใช้เครื่องมือ อันเป็นส่วนช่วยในการเพิ่มผลผลิต ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ กัตถัญญุ หิริญญสมบุรณ์ (2545) ซึ่งลักษณะของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ คือส่วนใหญ่จะดำเนินการด้วยแรงงานคน และคนกับเครื่องจักรทำงานร่วมกัน โดยที่แรงงานคนที่มีความชำนาญนั้น จะมีความสำคัญต่อธุรกิจเป็นอย่างมาก ซึ่งในการแก้ไขปัญหาสำคัญในการปฏิบัติงานยังต้องใช้ความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญของคน เนื่องจาก ในบางครั้งเครื่องมือหรือเครื่องจักรใดๆ ไม่สามารถทดแทนได้ ดังนั้นการบริหารแรงงานการผลิต จึงเป็นสิ่งสำคัญต่อธุรกิจเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ของ โกวิท สะอาดแก้ว (2555) ที่การศึกษาปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความสามารถในการปฏิบัติงาน : กรณีศึกษาบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในเขตประกอบการสยาม อีสเทิร์น อินดัสเตรียล พาร์ค จังหวัดระยอง พบว่าความสามารถในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เกิดจากการที่บริษัทมุ่งแต่ให้พนักงานเข้าร่วมกิจกรรมที่ตรงกับความต้องการของพนักงานอย่างแท้จริง อันเป็นเหตุให้พนักงานให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมขององค์กรเป็นอย่างดี และการฝึกอบรมจะทำให้พนักงานเกิดความรู้ ทักษะ และเจตคติ ในเชิงบวกกับองค์กร เช่น การทำงานเป็นทีม และเต็มศักยภาพ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด McClelland (1993) ให้ความหมายของสมรรถนะว่า คือบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ระดับความรู้ในการเพิ่มผลผลิต ของพนักงานฝ่ายผลิต อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องมาจากพนักงานส่วนใหญ่ มีอายุงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 56.4 อาจได้รับโอกาสในการถ่ายทอดความรู้ด้านการเพิ่มผลผลิต จากหัวหน้างานน้อย และพนักงานอาจยังขาดประสบการณ์ ขาดการเพิ่มพูนความรู้ทั้งทางด้านการปฏิบัติและด้านทฤษฎี ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า อาจเป็นผลมาจาก บริษัทมีนโยบายติดตาม การวัดผลในการสร้างและส่งเสริมกิจกรรมการเพิ่มพูนความรู้ด้านการเพิ่มผลผลิต เช่น ความหมายของการเพิ่มผลผลิต สาเหตุที่ก่อให้เกิดความล่าช้าในการผลิต องค์กรประกอบในการเพิ่มผลผลิต และเหตุผลที่ต้องมีการพัฒนาคุณภาพ และเพิ่มผลผลิตภายในองค์กร เป็นต้น กับพนักงานฝ่ายผลิตทุกคนยังไม่ต่อเนื่องและชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับจิตรกร ตั้งเกษมสุข (2543) ที่กล่าวว่า แรงงาน และผู้บริหารที่มีความรู้จะเป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญ ดังนั้นการที่บุคลากรที่มีโอกาสพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จะเป็นการเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันอย่างยั่งยืน และยังคงสอดคล้องกับคำกล่าวของ วรนารถ แสงมณี (2547) ได้กล่าวไว้ในหัวข้อทฤษฎีการเรียนรู้ว่า การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรด้วยประสบการณ์ ซึ่งเกิดขึ้นจากหลายรูปแบบ เช่น โดยตรงด้วยการทำเอง หรือโดยทางอ้อมด้วยวิธีการสังเกต ดังนั้นการที่พนักงานมีโอกาสพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จะเป็นการเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มณีรัตน์ บิลลี่ (2553) ที่ศึกษาวิจัยเรื่องความรู้ และเจตคติต่อการลดต้นทุนที่ทุกคนมีส่วนร่วมอันเป็นส่วนช่วยในการเพิ่มผลผลิตของพนักงานอุตสาหกรรม ในการผลิตเวชภัณฑ์ และเครื่องมือแพทย์ สังกัดการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ซึ่งพบว่าระดับความรู้ต่อการลดต้นทุนของพนักงานส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นหากต้องการให้ระดับความรู้เกี่ยวกับเรื่องการเพิ่มผลผลิตสูงขึ้นนั้น ผู้บริหารควรพิจารณา นโยบาย การสื่อสาร แรงจูงใจ ตลอดจนวิธีการอบรม และการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับเรื่องการเพิ่มผลผลิตทั้งทางด้านปฏิบัติ และด้านทฤษฎี ว่ามีประสิทธิภาพ และส่งผลโดยภาพรวมอย่างไรบ้าง ซึ่งสามารถนำมาใช้พัฒนาอย่างต่อเนื่องทุกหน่วยงาน และทุกช่วงอายุงานในบริษัท ทำให้พนักงานมีความสนใจ เต็มใจ และต้องการเรียนรู้ด้านการเพิ่มผลผลิต และให้ความร่วมมืออย่างดียิ่ง ซึ่งจะเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่จะส่งผลให้คะแนนความรู้ของพนักงานเพิ่มขึ้นจนอยู่ในระดับสูงได้ในอนาคต

5.2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต ของพนักงานฝ่ายผลิต

จากผลการศึกษาพบว่า การให้รางวัลและค่าตอบแทน และการอบรมและการพัฒนา ส่งผลต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต ของพนักงานฝ่ายผลิต ในส่วนของ ภาวะผู้นำ และ โครงสร้างองค์กรไม่ส่งผลต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิตของพนักงานฝ่ายผลิตโดยรวม โดยผู้วิจัยขออภิปรายผลดังนี้

การอบรมและการพัฒนา เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิตของพนักงานฝ่ายผลิต มากที่สุด ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า การอบรมและการพัฒนาช่วยให้แก้ไขปัญหาข้อบกพร่องและปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพราะเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงานและเป็นประโยชน์กับองค์กร และตัวของผู้ปฏิบัติงาน องค์กรจะได้พนักงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดความสูญเสียที่จะเกิดจากการไม่รู้ไม่ชำนาญ พนักงาน จะได้รับความรู้ ความเชี่ยวชาญ มีขวัญกำลังใจมากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยรัตน์ ชุณหศรี (2548) ที่ศึกษาเกี่ยวกับ การเพิ่มพูนสมรรถนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยการฝึกอบรมกรณีศึกษา บริษัท ในเครือซัมมิทกรุ๊ปพบว่า หลักสูตรเฉพาะ ที่ใช้ในการจัดฝึกอบรมแม้จะสามารถพัฒนาสมรรถนะของพนักงานในด้านต่างๆ ได้ดีมาก แต่หลักสูตรทั้งสองก็มิผลในการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานได้ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อำนาจ แสงสว่าง (2540) ที่กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นขั้นตอนสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การสรรหา พัฒนา รักษาไว้ และใช้ประโยชน์ การได้มาซึ่งบุคลากรที่ผ่านการคัดเลือก สรรหา จนได้คนเก่งที่มีความรู้จากระบบการศึกษามาสู่องค์กรแล้ว จำเป็นต้องพัฒนาคนเก่งให้สามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง การฝึกอบรมเป็นวิธีหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีคุณค่าและคุณภาพตามที่องค์กรพึงประสงค์ ดังนั้น ทุกองค์กรจึงให้ความสำคัญกับการอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง ซึ่งจำเป็นต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

การให้รางวัลและค่าตอบแทน เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิตของพนักงานฝ่ายผลิต ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้บริหารจัดให้มีการให้รางวัลที่เหมาะสมกับผลงานดังจะเห็นได้จากการประเมินผลที่มีข้อกำหนดชัดเจนและสอดคล้องกับการให้ผลตอบแทน การให้รางวัลและค่าตอบแทนส่งผลต่อสมรรถนะด้านการเพิ่มผลผลิต ในแง่การจูงใจและกระตุ้นให้เกิดผลงานรวมถึงก่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปณิดา จันทร์โพธิ์ (2542) ที่ศึกษาเรื่องของทัศนคติของพนักงานที่มีต่อเกณฑ์ ที่ใช้ในการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนกรณีศึกษาบริษัท เอกชนที่ดำเนินธุรกิจด้านวิศวกรรมแห่งหนึ่ง ซึ่งงานวิจัยพบว่า พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า การกำหนดอัตราค่าตอบแทนเกณฑ์ที่มีความเหมาะสมมากที่สุดคือ ผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากความพยายามในปฏิบัติงานกับผลตอบแทนที่ได้รับจากงาน เช่น เงินเดือนหรือค่าจ้าง หากมีการประเมินที่ยุติธรรมและมีหลักการที่น่าเชื่อถือ เมื่อพนักงานนำไปเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นแล้ว ค่าตอบแทนที่เสมอภาค หรืออยู่ในสถานะที่สมดุลกัน ก็ย่อมจะจูงใจให้พนักงานเหล่านั้นเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้ ดังนั้นองค์กรจึงควรพยายามทำความเข้าใจพนักงาน แล้วใช้สิ่งที่พึงพอใจมาเป็นสิ่งล่อใจ เพื่อให้เกิดพฤติกรรมตามที่องค์กรต้องการ โดยต้องจัดระบบการให้รางวัลให้เป็นไปอย่างมีกฎระเบียบที่ชัดเจน และมีความเป็นธรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด ของ นิภาพรรณ เคนสันติกุล (2556) ที่กล่าวว่า การให้รางวัลและค่าตอบแทน ถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่ในทางการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้.

ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและเป็นการรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์กร ยิ่งในสถานะที่มีการแข่งขันสูง การรักษาบุคลากรและการจัดค่าตอบแทนและการให้รางวัลจะมีผลอย่างมากต่อการสร้างความผูกพันให้กับบุคลากรทุกคนในองค์กร

โครงสร้างองค์กร เป็นปัจจัยที่ไม่ส่งผลต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต ของพนักงานฝ่ายผลิต ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า ปัจจุบัน โครงสร้างองค์กร ในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานฝ่ายผลิตที่มีต่อการเพิ่มผลผลิตยังไม่ชัดเจนเท่าที่ควร ตลอดจนโครงสร้างการทำงานที่ไม่คล่องตัว ของแต่ละแผนกในการร่วมมือร่วมใจกันเพื่อเพิ่มผลผลิต เป็นเหตุนำมาซึ่งการไม่ได้รับการตอบสนองกลับในเรื่องของการเพิ่มผลผลิตของพนักงานฝ่ายการผลิตเท่าที่ควร ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุเทพ แจ่มมี (2548) ที่ศึกษาเกี่ยวกับ การบริหารการจัดการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานของบริษัท มัตสึชิตะ อิเล็กทริก เวิร์คส์ (ไทยแลนด์) จำกัด พบว่าการจัดองค์การมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงาน อาจเนื่องมาจากการจัดองค์การเป็นการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ โครงสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่การงานกับบุคคล การควบคุมบังคับบัญชาซึ่งก่อให้เกิดเอกภาพในการบริหารงาน สำหรับด้านการอำนวยความสะดวกมีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจของพนักงานอาจเนื่องมาจากองค์การหรือหน่วยงานทุกชนิดจำเป็นต้องมีระบบการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ และไม่สอดคล้องกับแนวคิดของ วรรณารถ แสงมณี (2544) ที่กล่าวว่า ถ้าการจัดการองค์การ สามารถกำหนดโครงสร้างขององค์การ โดยสามารถจัดสรร ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่และความพร้อมที่จะให้ตรวจสอบ จะเป็นส่วนส่งเสริมให้ประสิทธิภาพในการดำเนินงานไม่ว่าจะเป็นระบบ หรือของทั้งองค์การเอง มีประสิทธิภาพมาก และดำเนินงานได้อย่างประสบผลสำเร็จ

ภาวะผู้นำ ไม่มีผลต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต ของพนักงานฝ่ายผลิตในบริษัทนิปปอเม็คคาทรอนิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า ปัจจุบันหัวหน้างานในฝ่ายการผลิต มีความเป็นภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งในด้านการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปรับปรุงการทำงาน เพื่อเพิ่มผลผลิตอย่างต่อเนื่อง และจริงจัง เป็นเหตุนำมาซึ่งการไม่แน่ใจ ต่อบทบาทของพนักงานฝ่ายการผลิตเอง ในการแสดงศักยภาพการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อการเพิ่มผลผลิตเพื่อตอบสนองนโยบายของบริษัท ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ จารุวรรณ ธนาวณิช (2551) ที่ศึกษาเรื่องการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน กรณีศึกษาเทศบาลนครลำปางพบว่า ภาวะผู้นำแบบทีมงานจะส่งเสริม และสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกระบวนการทำงาน และมีการติดตาม และประเมินผลงาน ทำให้พนักงานต้องมีความเอาใจใส่ต่องานที่ได้รับมอบหมาย และภาวะผู้นำแบบประนีประนอมไม่ชอบความขัดแย้ง เลือกลงแนวทางในการแก้ปัญหาที่เหมาะสม ทำให้พนักงานมีความต้องการที่จะค้นหาความรู้เกี่ยวกับงานประนีประนอมเพื่อให้ได้งาน และพนักงานมีความพึงพอใจ ทำให้การรับรู้

ภาวะผู้นำแบบทีมงาน และภาวะผู้นำแบบประนีประนอมมีความสัมพันธ์และมีผลกระทบ
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีผู้นำตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid Theory) ของ Blake & Mouton (1964) ที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบทำเป็นทีม ถือว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุด เป็นที่ต้องการของทุกหน่วยงาน และผู้นำแบบสายกลาง จะมีลักษณะประนีประนอมไม่ชอบขัดแย้ง แก้ปัญหาแบบประนีประนอมกันทั้งสองฝ่าย และสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำที่อาร์ทซ์ ของ Yukl (1997. อ้างถึงใน สุเทพ วงศ์ศรีพัฒน์. 2544) ที่กล่าวถึงพฤติกรรมของผู้นำแต่ละด้านซึ่งเขาเชื่อว่ามีผลสำคัญต่อความสำเร็จ และสำคัญต่อความสำเร็จของผู้นำในยุคที่สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงปัจจุบัน คือพฤติกรรมที่ผู้นำมุ่งความสัมพันธ์ (Relations - Orientation Behavior) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการปรับปรุงความสัมพันธ์ และช่วยเหลือผู้อื่น โดยเน้นความร่วมมือ และการทำงานแบบเป็นทีม การเพิ่มความพึงพอใจในงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น การสร้างความรู้สึกร่วมในเอกลักษณ์ขององค์กร กิจกรรมหลักของผู้นำด้านนี้ ได้แก่ การให้ความสนับสนุนการปรับปรุงพัฒนา การให้ยอมรับ การให้คำปรึกษา และการช่วยคลี่คลายความขัดแย้ง เป็นต้น กิจกรรมในกลุ่มนี้มีความคล้ายคลึงกับด้านพฤติกรรมที่มุ่งมิตรสัมพันธ์

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้

1. ด้านการให้รางวัลและค่าตอบแทน บริษัทควรที่จะให้ความสำคัญในด้านการให้รางวัลที่เหมาะสมกับผลงาน และมีความเสมอภาคยุติธรรม เป็นไปตามข้อกำหนดที่บริษัทตั้งไว้เพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการทำงานให้แก่พนักงาน
2. ด้านการอบรมและการพัฒนา บริษัทควรมุ่งเน้นการพัฒนา ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิต และเนื้อหาในการฝึกอบรมเกี่ยวกับเรื่องการเพิ่มผลผลิต เช่น ความหมายของการเพิ่มผลผลิต สาเหตุที่ก่อให้เกิดความล่าช้าในกรทำงาน องค์กรประกอบในการเพิ่มผลผลิต และเหตุผลที่ต้องมีการพัฒนาคุณภาพ เป็นต้น ให้มีความเหมาะสม และชัดเจน เพื่อให้ง่ายต่อความเข้าใจของพนักงานฝ่ายผลิต เพื่อให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างคล่องตัว ไม่ติดขัด และมีการวัดผลอย่างต่อเนื่องในทุกๆ ปี

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

1. การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิตของพนักงานฝ่ายผลิต ในบริษัท นิโปเม็คคาทรอนิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด ในครั้งต่อไปควรศึกษาด้านศักยภาพของพนักงาน ด้านการลดเวลาในกระบวนการผลิต และมีศึกษาเพิ่มเติมด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดการสร้างให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และพัฒนาศักยภาพขององค์กรได้ในอนาคตอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.ควรขยายการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต ไปยังแผนกอื่นๆ เช่น แผนกจัดซื้อวัตถุดิบ แผนกซ่อมบำรุง แผนกควบคุมคุณภาพ โดยขยายขอบเขตของการศึกษา ไม่เพียงแต่เฉพาะแผนกผลิตเท่านั้น เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยในด้านอื่นๆ อันเป็นเหตุให้ขัดขวางการเพิ่มผลผลิต



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บรรณานุกรม

- กตัญญู หิรัญสมบุรณ์. 2545. การบริหารอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ. เทกซ์ แอนด์ เจอร์นัล พับลิเคชั่น.
กวี วงศ์พัฒน์. 2550. ภาวะผู้นำ. ปรับปรุงพิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาวิสัยทัศน์นักบริหาร.
กัมพล เพิ่มทรัพย์. 2550. “ปัจจัยที่เป็นตัวขัดขวางการเพิ่มผลผลิต ในโรงงานอุตสาหกรรมชิ้นส่วน
รถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด (ระยอง).” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศา
สตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- กิตติ พัทธวิชัย. 2544. การฝึกอบรมการศึกษานอกระบบ. ในเอกสารการสอนชุดวิชาหลักสูตรการ
เรียนรู้และเทคนิคการฝึกอบรม เล่ม 2 หน่วยที่ 10 นนทบุรีสาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- โกวิท สะอาดแก้ว. 2555. “การศึกษาปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานส่งผลต่อความพึงพอใจในการ
ทำงานและความสามารถในการปฏิบัติงาน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุมวิทยาเขตชลบุรี.
- ขจรศักดิ์ ศิริมัย. 2554. “การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารของสถานอาชีวศึกษา.”
วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์อุตสาหกรรมคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- จงกลณี ชูติมาเทวินทร์. 2544. การฝึกอบรมเชิงพัฒนา. กรุงเทพฯ : ดี เอ็น ที คอนซัลแตนท์.
- จรัมพร ประถมบุรณ์. 2547. การพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้เป็นเลิศในกระบวนการยุติธรรมทางปกครอง.
กรุงเทพฯ : วิทยาลัยการยุติธรรม สำนักศาลยุติธรรม.
- จารุวรรณ ชนาวณิช. 2551. “การรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานกรณี
ศึกษาเทศบาลนครลำปาง.” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ
จัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.
- จิตรกร ตั้งเกษมสุข. 2543. การศึกษาของการศึกษาของคนไทยในยุคโลกาภิวัตน์. เล่มที่ 1.
พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : คุรุสภา.
- จิรประภา อัครบวร. 2549. สร้างคนสร้างผลงาน. กรุงเทพฯ : ก. พลพิมพ์ (1996).
- จุฑารัตน์ บำรุงสุข. 2547. “ทิศทางการจัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดของสถาน
ประกอบการในจังหวัดนครปฐม.” วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาการบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ฉัตรพงษ์ พิระวารสิทธิ์. 2549. “การเปรียบเทียบผลการเรียนรู้ด้วยบทเรียนบนเครือข่ายเพื่อการฝึกอบรมเรื่องการจัดการเรียนการสอนบนเครือข่ายระหว่างครูสังกัดเทศบาลเมืองกับครูสังกัดเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ.” วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต (เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา) สาขาเทคโนโลยีการศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ชลิตา คงเมือง. 2548. **ศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ และคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ชูชัย สมितिไกร. 2550. การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ไชยา ยิ้มวิไล. 2528. **ทฤษฎีองค์การ.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ณีนีศา อุบลวรรณ. 2548. “สมรรถนะของบุคลากรทางคอมพิวเตอร์ที่ปฏิบัติงานในสำนักงาน ตามความต้องการของสถานประกอบการ เขตอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี.” วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2547. **มารู้จัก Competency กันเถอะ.** กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

ณัฐกฤตา อภิโชคภินิพิฐ. 2550. “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงาน กับแรงจูงใจในการทำงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานของบริษัท ไทยตาซูชิ อิเล็กทริก จำกัด.” บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์. 2545. **กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง และพัฒนาองค์กร.** กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์. 2548. **การจัดการเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น

คณัย เทียนพุด. 2545. **การสร้างแบบวัดความสามารถธุรกิจและคนได้อย่างไร.** กรุงเทพฯ : นาโกต้า.

คณัย เทียนพุด. 2546. **ความสามารถปัจจัยของธุรกิจและคน.** กรุงเทพฯ : ดี เอ็น ที คอนซิล.

คณัย เทียนพุด. 2546. **Core Human Competencies ความสามารถปัจจัยขณะของธุรกิจและคน.** กรุงเทพฯ : ดี เอ็น ที คอนซิล.

เด่นพงษ์ พลละคร. 2532. **เพิ่มผลผลิต.** กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

เดสเลอร์ ดัน. 2550. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ : เอ็ดดูเคชั่น อิโดไชน่า.

ทองใบ สุดซารี. 2549. **ภาวะผู้นำ : กลไกขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้.** พิมพ์ครั้งที่ 2. อุบลราชธานี. คณะบริหารธุรกิจและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

ธงชัย สันติวงษ์. 2537. **องค์กรและการบริหาร.** กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ธงชัย สันติวงษ์. 2540. พฤติกรรมของผู้บริโภคทางการตลาด. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ.

: ไทยวัฒนาพานิช.

ธงชัย สันติวงษ์. 2546. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร. สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.

นิमित บุญเป็ง. 2553. “แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการ บริษัท มะลิวัลย์คอนกรีต จำกัด.”

วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชายุทธศาสตร์การพัฒนา
มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.

นัทธา เกาสมปิติ. 2550. “ทัศนคติของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมในเขตจังหวัดนครปฐมที่มีต่อ

ค่าตอบแทน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. 2543. สถิติวิเคราะห์เพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ

: ศรีอนันต์ การพิมพ์.

ปณิดา จันทร์โพธิ์. 2542. ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาจ่ายผลตอบแทน

การศึกษา บริษัทเอกชนที่ดำเนินธุรกิจด้านวิศวกรรมแห่งหนึ่ง. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2541. จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ.

ปิยรัตน์ ชูณหศิริ. 2548. “การเพิ่มพูนสมรรถนะของพนักงานระดับปฏิบัติการโดยการฝึกอบรม

กรณีศึกษา 5 บริษัทในเครือซัมมิทกรุ๊ป.” วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

เป็รื่อง กิจรัตน์ภร. 2543. การจัดการและการบริหารอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ. เวิร์ดพ เอ็นดูเคชั่น.

พงษ์ หรดาล. 2540. จิตวิทยาอุตสาหกรรม และองค์การเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท.

พนอพันธุ์ จาตุรงค์กุล. 2550. “กลยุทธ์การพัฒนากิจการสู่สากล ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท ร่วมเจริญ

กรุ๊ป จำกัด.” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
ทั่วไป มหาวิทยาลัยบูรพา.

พวงเพชร วัชรอยู่. 2526. แรงจูงใจกับการทำงาน. กรุงเทพฯ. ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 8.

กรุงเทพมหานคร. สำนักงานทดสอบการศึกษาและจิตวิทยา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.

พิเชษฐ์ สอนศิริ. 2553. “การให้คุณค่ากับสวัสดิการพนักงานของบริษัทกรู๊ปไทยการไฟฟ้าจำกัด.”

วิทยานิพนธ์ปริญญาพัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาแรงงานและ
สวัสดิการ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พิทยา บวรวัฒนา. 2541. **ทฤษฎีองค์การสาธารณะ**. กรุงเทพฯ : คณะรัฐศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พิมพ์พร อังสกุลวงศ์. 2553. “การศึกษาความสัมพันธ์ของความคิดเห็นที่มีต่อระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบัญชีในองค์กร.”

วิทยานิพนธ์ปริญญาบัญชิตมหาบัณฑิต สาขาวิชาบัญชี คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

มณีรัตน์ ปัดวี. 2553. “ความรู้และเจตคติต่อการลดต้นทุนที่ทุกคนมีส่วนร่วมของพนักงานอุตสาหกรรมในการผลิตเวชภัณฑ์และเครื่องมือแพทย์ สังกัดการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

ยงยุทธ เกษสาคร. 2547. **ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม**. กรุงเทพฯ. ปับณรชต์.

ระวิง เนตรโพธิ์แก้ว. 2542. **องค์การและการจัดการ Organization and Management**. กรุงเทพฯ.

: พิทักษ์อักษร.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร. : ธรรมสาร.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2547. “ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.” ปริญญาโทวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

วรรณารด แสงมณี. 2544. **องค์การและการจัดองค์การ**. กรุงเทพฯ. ระเบียบของการพิมพ์.

วัฒนา พัฒนพงษ์. 2546. **BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน**. กรุงเทพฯ. แปซิฟิก.

วิโรจน์ สารรัตนะ. 2553. **การประเมินผลการปฏิบัติงานประเด็นข้อคิดจากทฤษฎีแรงจูงใจ และข้อคำนึงในบริบททางวัฒนธรรมสังคม และองค์กร**. [Online]. เข้าถึงได้จาก <http://ednet.kku.ac.th> ค้นเมื่อ (02 พฤษภาคม 2557).

วีระพันธ์ แก้วรัตน์. 2553. **การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. [Online]. เข้าถึงได้จาก <http://www.weerapun.com/moodle/> ค้นเมื่อ (01 มีนาคม 2557).

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. 2549. **ภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ**. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

ศักดิ์รินทร์ ชนประชา. 2550. “การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการศึกษานอกระบบสำหรับครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 2.” วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาผู้ใหญ่ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ศรีอุบล อินทร์แป้น. 2547. “การบริหารจัดการของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน จังหวัดสุรินทร์.”วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2544. **หลักการเพิ่มผลผลิต**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ. : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

สมคิด บางโม. 2538. **หลักการจัดการ**. กรุงเทพฯ. : นานอักษรการพิมพ์.

สมชาติ กิจยรรยง. 2545. **ยุทธวิธีบริการครองใจลูกค้า**. กรุงเทพฯ. : ธีระป้อมวรรณกรรม.

สมพงษ์ เกษมสิน. 2526. **การบริหารบุคคลแผนใหม่**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ. : ไทยวัฒนาพานิช.

สมยศ นาวิการ. 2546. **แนวความคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ. : สำนักพิมพ์บรรณกิจ.

สันติ นิรเทียม. 2554. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความรู้และเจตคติต่อการลดต้นทุนที่ทุกคนมีส่วนร่วมของพนักงานในบริษัท เอ็น เอช เค สปริง (ประเทศไทย) จำกัด.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

สันทัด สุวรรณาศรัย. 2551. “ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการอุตสาหกรรมการผลิตเวชภัณฑ์ และเครื่องมือแพทย์ สังกัดการนิคมอุตสาหกรรม แห่งประเทศไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

สำนักงานคณะกรรมการค่าจ้าง. 2556. **ค่าแรงขั้นต่ำที่ปรับสูงขึ้นของทุกจังหวัดในประเทศไทย**. [Online]. เข้าถึงได้จาก <http://www.bangkaew.com> ค้นเมื่อ (15 มกราคม 2557).

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. 2540. **การประเมินผลโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ. : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สุชาวดี พูลทรัพย์ 2536. “การศึกษาเปรียบเทียบการจัดสวัสดิการของบรรษัทข้ามชาติ.” กรุงเทพฯ : คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุทัศน์ นำพูลสุขสันต์ 2546. **ความสำคัญและประโยชน์ของสมรรถนะ**. [Online]. เข้าถึงได้จาก <http://www.dms.moph.go.th/hrm/competency.html> ค้นเมื่อ (02 มีนาคม 2557).

สุเทพ แจ่มมี. 2548. “การบริหารจัดการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานของ บริษัท มัตสุซิตะ อิเล็กทรอนิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด.” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป พระนครศรีอยุธยา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สุเทพ วงศ์ศรีวัฒน์. 2550. **ภาวะผู้นำ**. [Online] เข้าถึงได้จาก. <http://www.suthep.rice.ec.th> ค้นเมื่อ (20 พฤษภาคม 2557).

สุเทพ วงศ์ศรีวัฒน์. 2544. **ผู้นำกับพฤติกรรมมีประสิทธิผล**. เชียงราย . สถาบันราชภัฏเชียงราย.

สุเทพ วงศ์ศรีวัฒน์. 2544. **เอกสารคำสอนวิชาพฤติกรรมองค์กร**. เชียงราย. สถาบันราชภัฏเชียงราย.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2546. **การจัดการศึกษาไทยประเด็นที่ควรพิจารณา**. วารสาร

ราชบัณฑิตยสถาน. กรุงเทพมหานคร : กรุงเทพมหานคร ชวนการพิมพ์.

เสนาะ ตีเขาวี. 2544. **หลักการบริหาร**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อนาลิส จินจันท์ก. 2547. “การบริหารจัดการของธนาคารในเขตอำเภอเมือง จังหวัดชัยภูมิ.”

วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ.

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

อนุทิน ปลิ้มมาลี 2542. “ข้อเท็จจริงในการจัดสวัสดิการแรงงานช่วงภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวและ

แนวโน้มอนาคต.” วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต

คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อำนวยการ แสงสว่าง. 2540. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ : อักษราพัฒนา.

เอกชัย ศรีวิลาศ. 2547. **ทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง**. [Online] เข้าถึงได้จาก <http://akachai99.blogspot.com/>

2012/09/blog-post.html ค้นเมื่อ (14 กุมภาพันธ์ 2557).

Blake and Mouton. 1964. **The Management Grid**. Houston TX : Guif.

Dale M. and K. Hes. 1995. **Creating Training Miracles**. Sydney : Prentice Hall.

Dubrin. 2001. **Fundamentals of Organizational Behavior**. 2nd ed. Cengage South Western : College Audience.

Dubrin. 2002. **Essentials of Management**. Cengage South-Western : College Audience

Dumaine. 1989. **Write to the top: Writing for corporate success**. : (New York) Random House

Edwin B. Flipo. 1970. **Personnel Management**. New York. McGraw-Hill.

Hugo Munsterburg. 2012. **Psychology and Industrial Efficiency**. [Online] เข้าถึงได้จาก

<http://vatchareeporndba.blogspot.com/2012/10/20-hugo-munsterberg.html>

ค้นเมื่อ (02 มกราคม 2557).

Koontz & Wehrich. 1988. **Management**. New York : McGraw –Hill.

McClelland D.C.1993. ”Intelligence is not the best predictor of job performance.” **Current**

Directions in Psychological Science. 2(1) : 5-6

McGehee, W. & Thayer, P. 1961. **Training in business and industry**. New York : Wiley.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Michell & Larson Jr.1987. **People in Organization : An Introduction to Organizational Behaviour**. 3rd ed. Singapore : McGraw – Hill International Editions.
- Mitrani, Dalziel and Fitt. 1992. **Competency based human resource management. : Value Driven Strategies for Recruitment, Development, and Reward**. London : McGraw-Hill.
- Northouse. 2009. **Leadership : Theory and Practice**. [Online] เข้าถึงได้ จาก <http://media.matthewsbooks.com.s3.amazonaws.com/documents/tocwork/.pdf> คืบเมื่อ (02 พฤษภาคม 2557).
- O’Leary. 2000. **Enterprise resource planning system**. (USA) : Cambridge university press.
- Pinto & Walker .1978. **A study professional training and development roles and competencies** .Madison. Wisn american society for training and development.
- Robbins, Stephen P. 1990. **Organization Theory : Structures, Designs, and Applications**. Prentice Hall PTR.
- Spencer and Spencer 1993. **Competence at Work : Models for Superior Performance**. New York : John Wiley & Sons.
- Stoner and Freeman .1989. **Management**. 4th ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Yamane Taro. 1973. **Statistics. An Introductory Analysis**. New York : Harper & Row Publisher.
- Yukl. 1997. **Leadership in organizations**. Englewood Cliffs. New Jersey : Prentice-Hall
- Yukl. 2002. **Leadership in organizations**. 5th ed. Upper Saddle River : Prentice Hall.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง
ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิตของพนักงานพนักงานฝ่ายผลิต
ในบริษัท นิปปอแมคคาทรอนิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้ เป็นการสอบถามในการเก็บข้อมูลของการวิจัย ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิตของพนักงานฝ่ายผลิตกรณีศึกษาบริษัท นิปปอแมคคาทรอนิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด โดยมีจุดประสงค์ เพื่อให้ทราบถึงระดับสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิตของพนักงานฝ่ายผลิตและเพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิตของพนักงานฝ่ายผลิตในบริษัทนิปปอแมคคาทรอนิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด เพื่อให้ศึกษาหาแนวทางในการแก้ไข ปรับปรุงและป้องกันตัวขัดขวางการเพิ่มผลผลิต

ดังนั้นจึงขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามตามความจริง ข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้ในการประกอบวิทยานิพนธ์เท่านั้น ขอรับรองว่าคำตอบของท่านจะเป็นความลับและจะไม่มีผลกระทบใดๆ เกิดขึ้นแก่ผู้ตอบแบบสอบถาม และจะนำเสนอข้อมูลในภาพรวมที่ได้จากการวิเคราะห์แล้วเท่านั้น

แบบสอบถามชุดนี้มีคำถาม แบ่งเป็น 5 ตอน คือ

- ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต
- ตอนที่ 3 แบบทดสอบความรู้เกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิต
- ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะและเจตคติที่มีต่อการเพิ่มผลผลิต
- ตอนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการเพิ่มสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิตของพนักงานฝ่ายผลิต

ในการตอบแบบสอบถามนี้ ขอความกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ เนื่องจากถ้าตอบไม่ครบเพียงข้อใดข้อหนึ่งจะทำให้การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามไม่สมบูรณ์

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นายอำนวยการ กิ่งพันธุ์ช้วน

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน [] หน้าข้อความตามความเป็นจริงมากที่สุดเพียงข้อเดียว

1. เพศ

- [] ชาย [] หญิง

2. อายุ

- [] ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี [] มากกว่า 20 ปี- 30 ปี
 [] มากกว่า 30 ปี - 40 ปี [] มากกว่า 40 ปี

3. ระดับการศึกษา

- [] มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า
 [] มัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า (ปวช.)
 [] อนุปริญญาหรือเทียบเท่า (ปวส.)
 [] ปริญญาตรี
 [] สูงกว่าปริญญาตรี

4. ประสบการณ์ทำงานในบริษัทแห่งนี้

- [] น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี [] มากกว่า 5 ปี-10 ปี
 [] มากกว่า 10 ปี - 20 ปี [] มากกว่า 20 ปี- 30 ปี
 [] มากกว่า 30 ปี

5. ตำแหน่งงาน

- [] พนักงานฝ่ายผลิต [] ช่างเทคนิค
 [] ซุปเปอร์ไวเซอร์ [] วิศวกร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย \surd ลงในช่องว่างระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด
การให้รางวัลและค่าตอบแทน						
1	บริษัทมีการให้รางวัลสำหรับพนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิต เช่น กิจกรรมข้อเสนอแนะ อย่างเหมาะสม					
2	บริษัทมีการกำหนดหลักเกณฑ์การให้รางวัลแก่พนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิตได้อย่างเหมาะสม					
3	รางวัลที่บริษัทมอบให้แก่พนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิต เป็นรางวัลที่มีคุณค่า					
4	รางวัลที่บริษัทมอบให้แก่พนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิต ช่วยเพิ่มขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน					
5	รางวัลที่บริษัทมอบให้แก่พนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิตมีความเสมอภาคยุติธรรม					
การอบรมและการพัฒนา						
6	ท่านเข้าใจเนื้อหาการฝึกอบรมเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิตที่บริษัทจัดขึ้น					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด
การอบรมและการพัฒนา						
7	เนื้อหาการฝึกอบรมเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิต มีความเหมาะสม					
8	ท่านสามารถนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปปรับใช้กับชีวิตการทำงาน					
9	การฝึกอบรมช่วยให้ท่านแก้ไขปัญหาข้อบกพร่อง และปรับปรุงวิธีการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น					
10	การฝึกอบรมช่วยให้การทำงานของท่านมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น					
ภาวะผู้นำ						
11	ท่านได้รับการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานหรือได้รับโอกาสจากผู้บังคับบัญชาในการแสดงศักยภาพการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อเพิ่มผลผลิต					
12	บริษัทสนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้ได้บังคับบัญชาในการอุทิศตนให้กับการปฏิบัติงาน เพื่อสนองนโยบายของบริษัท					
13	หัวหน้างานของท่านได้กระตุ้นสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ให้เกิดความเปลี่ยนแปลงนั้นขึ้นจริง					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด
ภาวะผู้นำ						
14	หัวหน้างานของท่านเป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยนองค์กรผลักดันให้มีการปรับเปลี่ยนดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จได้ด้วยกลยุทธ์ และวิธีที่เหมาะสม					
15	ท่านได้มีโอกาสเป็นผู้นำในการกระตุ้นเพื่อนร่วมงานด้วยกันในการปรับปรุงการทำงานเพื่อเพิ่มผลผลิต					
โครงสร้างองค์การ						
16	บริษัทมีการกำหนดหน้าที่ และความรับผิดชอบของท่านที่มีต่อการเพิ่มผลผลิต					
17	บริษัทของท่านมีโครงสร้างการทำงานที่คล่องตัว					
18	แผนกต่างๆในบริษัทให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามข้อกำหนดของการเพิ่มผลผลิต					
19	บริษัทของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานหมุนเวียนตำแหน่งงาน (Job Rotation) ระหว่างแผนกงานได้					
20	แผนกต่างๆภายในบริษัทมีการประสานความสัมพันธ์และร่วมมือร่วมใจกันทำงานเพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนดการเพิ่มผลผลิต					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

7. PDCA ย่อมาจากอะไร

ก. Plan Do Clean Automatic

ข. Play Do Check Action

ค. Plan Do Check Action

ง. Play Do Clean Automatic

8. ปัจจัยที่ทำให้การเพิ่มผลผลิตประสบความสำเร็จ ข้อใดสำคัญที่สุด

ก. นโยบายรัฐบาล

ข. ผู้บริหารขององค์กร

ค. สภาพแวดล้อม

ง. พนักงาน

9. ข้อใดก่อให้เกิดความล่าช้าในการทำงานมากที่สุด

ก. พนักงานไม่พอ

ข. พนักงานไม่ชำนาญงาน

ค. พนักงานทำผิดขั้นตอน

ง. ไม่มีข้อใดมากที่สุด ขึ้นอยู่กับสถานการณ์

10. ข้อใด เป็น แนวคิดของการเพิ่มผลผลิต

ก. ลดกำลังการผลิต

ข. ลดอัตราการผลิต

ค. ลดต้นทุนการผลิต

ง. ลดจำนวนพนักงาน

11. เพราะเหตุใดเรา ต้องเพิ่มผลผลิต

ก. ต้องการกำไรมากขึ้น

ข. เทคโนโลยีใหม่ทำให้ผลิตสินค้าได้ง่ายขึ้น

ค. ทรรศนะที่มีจำกัด ความต้องการสินค้า

ง. ถูกทุกข้อ

และบริการมากขึ้น

12. ข้อใด ต่อไปนี้ กล่าวผิด

ก. ฝ่ายบริหารระดับสูงไม่จำเป็นจะต้องมีส่วนร่วมในทุกๆกิจกรรมในการปรับปรุงการเพิ่มผลผลิต

ข. ผลลัพธ์ที่ได้จากการเพิ่มผลผลิต จะต้องแบ่งปันให้ทุกๆฝ่ายอย่างยุติธรรม

ค. สัมพันธภาพที่ดีของพนักงานและฝ่ายบริหารจะช่วยให้การปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตบรรลุผลได้

ง. การเพิ่มผลผลิตจะบรรลุเป้าหมายได้จะต้องได้รับความร่วมมือจากทุกๆฝ่าย

13. ข้อใด คือ ประโยชน์ของการเพิ่มผลผลิตในแง่ของพนักงาน

ก. มีสินค้าหลากหลายขึ้น

ข. ได้สินค้าปริมาณมากขึ้น

ค. ซื้อสินค้าได้ในราคาที่ถูกลง

ง. ได้ส่วนแบ่ง / สวัสดิการมากขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

14. ข้อใดคือประโยชน์ของการเพิ่มผลผลิตในแง่ของผู้บริโภค
- ก. ได้สินค้าดี มีคุณภาพราคากว้าง
ข. สภาพความเป็นอยู่ดีขึ้น
ค. สร้างโอกาสในการทำงาน
ง. ได้สินค้าที่สวยงามและทันสมัย
15. เหตุที่ต้องมีการพัฒนาคุณภาพและเพิ่มผลผลิตภายในองค์กรเพราะอะไร
- ก. กิจการต้องการกำไรสูงขึ้น
ข. การตัดสินใจของลูกค้าไม่แน่นอน
ค. ททรัพยากรหายากและมีการแข่งขันกันสูง
ง. ต้องการให้ลูกค้าและผู้จัดจำหน่ายมีความพึงพอใจ
16. ข้อใดเป็นกิจกรรมการเพิ่มผลผลิตโดยบุคลากร
- ก. อบรมวิธีการทำงานสมัยใหม่แก่พนักงาน
ข. จ่ายค่าแรงสองเท่าในวันหยุด
ค. ซื้อเครื่องจักรรุ่นใหม่ในการผลิต
ง. เปิดโอกาสให้พนักงานไปต่างประเทศ
17. การเพิ่มผลผลิตโดยไม่มีสินค้าคงค้างหรือคงเหลือ ในคลังสินค้า เรียกว่าอะไร
- ก. Zero Defect
ข. Zero Delay
ค. Zero Inventory
ง. Zero Accident
18. พนักงานช่วยในการเพิ่มผลผลิตได้อย่างไร
- ก. เสนอแนะปรับปรุงงานในความรับผิดชอบ
ข. ทำความสะอาดร่างกายหลังการปฏิบัติงาน
ค. ขอมรับการปฏิบัติงานล่วงเวลาขององค์กร
ง. คิดคำขวัญ คำเตือน ในการทำงาน
19. ข้อใดเป็นองค์ประกอบการเพิ่มผลผลิต
- ก. Q.C.C
ข. P.D.C.A
ค. กิจกรรม 5 ส.
ง. Suggestion (กิจกรรมข้อเสนอแนะ)
20. ปัญหาประการแรกของการเพิ่มผลผลิตโดยใช้เทคโนโลยี คืออะไร
- ก. ใช้งานยาก
ข. การลงทุนสูง
ค. ขาดวิศวกรดูแล
ง. เปลืองพื้นที่ในการติดตั้ง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะและเจตคติในการเพิ่มผลผลิต

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็นด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด
ทักษะ						
1	ท่านสามารถใช้เครื่องมือ QCC ในการค้นหาสาเหตุของปัญหาอันมีส่วนช่วยในการเพิ่มผลผลิต					
2	ท่านสามารถใช้ KAIZEN ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานอันมีส่วนช่วยในการเพิ่มผลผลิต					
3	ท่านสามารถใช้เครื่องมือวัดในการตรวจสอบคุณภาพชิ้นงานอันมีส่วนช่วยในการเพิ่มผลผลิต					
4	ท่านสามารถคำนวณเวลามาตรฐานในการปฏิบัติงานอันมีส่วนช่วยในการเพิ่มผลผลิต					
5	ท่านสามารถใช้ระบบคัมบังในการวางแผนการผลิตอันมีส่วนช่วยในการเพิ่มผลผลิต					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็นด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด
เจตคติ						
6	การเพิ่มผลผลิตช่วยสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า					
7	การเพิ่มผลผลิตช่วยให้ฝ่ายพนักงานจะได้ค่าตอบแทนจากการทำงานในอัตราสูงขึ้น					
8	การเพิ่มผลผลิตเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ทำให้องค์กรผู้ผลิตใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด					
9	การเพิ่มผลผลิตเป็นวิธีการที่ทำให้พนักงานทุกคนได้ผลตอบแทนหรือค่าจ้างเพิ่มขึ้นในสถานะเศรษฐกิจปกติ และยามเศรษฐกิจตกต่ำ					
10	การเพิ่มผลผลิตที่สูงขึ้นโดยทำให้ต้นทุนต่อหน่วยต่ำลง องค์กรผู้ผลิตสามารถสู้กับคู่แข่งทั้งในและต่างประเทศได้					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 5 แบบสอบถามข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการเพิ่มผลิตของพนักงานฝ่ายผลิต

คำชี้แจง : โปรดแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสมรรถนะในการเพิ่มผลิตของพนักงานฝ่ายผลิต

ขอขอบพระคุณที่ท่านกรุณาตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาคผนวก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง
ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิตของพนักงานฝ่ายผลิต
ในบริษัท นิโปเม็คคาทรอนิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้ เป็นการสอบถามในการเก็บข้อมูลของการวิจัย ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิตของพนักงานฝ่ายผลิตกรณีศึกษาบริษัท นิโปเม็คคาทรอนิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด โดยมีจุดประสงค์ เพื่อให้ทราบถึงระดับสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิตของพนักงานฝ่ายผลิตและเพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิตของพนักงานฝ่ายผลิตในบริษัทนิโปเม็คคาทรอนิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด เพื่อใช้ศึกษาหาแนวทางในการแก้ไข ปรับปรุงและป้องกันตัวขัดขวางการเพิ่มผลผลิต

ดังนั้นจึงขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามตามความจริง ข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้ในการประกอบวิทยานิพนธ์เท่านั้น ขอรับรองว่าคำตอบของท่านจะเป็นความลับและจะไม่มีผลกระทบใดๆ เกิดขึ้นแก่ผู้ตอบแบบสอบถาม และจะนำเสนอข้อมูลในภาพรวมที่ได้จากการวิเคราะห์แล้วเท่านั้น

แบบสอบถามชุดนี้มีคำถาม แบ่งเป็น 5 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต

ตอนที่ 3 แบบทดสอบความรู้เกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิต

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะและเจตคติที่มีต่อการเพิ่มผลผลิต

ตอนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการเพิ่มสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิตของพนักงานฝ่ายผลิต

ในการตอบแบบสอบถามนี้ ขอความกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ เนื่องจากถ้าตอบไม่ครบเพียงข้อใดข้อหนึ่งจะทำให้การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามไม่สมบูรณ์

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นายอำนาจ กลิ่นพุ่มซ้อน

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
--

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน [] หน้าข้อความตามความเป็นจริงมากที่สุดเพียงข้อเดียว

1. เพศ

- [] ชาย [] หญิง

2. อายุ

- [] ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี [] มากกว่า 20 ปี- 30 ปี
 [] มากกว่า 30 ปี - 40 ปี [] มากกว่า 40 ปี

3. ระดับการศึกษา

- [] มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า
 [] มัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า (ปวช.)
 [] อนุปริญญาหรือเทียบเท่า (ปวส.)
 [] ปริญญาตรี
 [] สูงกว่าปริญญาตรี

4. ประสบการณ์ทำงานในบริษัทแห่งนี้

- [] น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี [] มากกว่า 5 ปี-10 ปี
 [] มากกว่า 10 ปี- 20 ปี [] มากกว่า 20 ปี- 30 ปี
 [] มากกว่า 30 ปี

5. ตำแหน่งงาน

- [] พนักงานฝ่ายผลิต [] ช่างเทคนิค
 [] ซุปเปอร์ไวเซอร์ [] วิศวกร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการเพิ่มผลผลิต

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย \surd ลงในช่องว่างระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด
การให้รางวัลและค่าตอบแทน						
1	บริษัทมีการให้รางวัลสำหรับพนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิต เช่น กิจกรรมข้อเสนอแนะ อย่างเหมาะสม					
2	บริษัทมีการกำหนดหลักเกณฑ์การให้รางวัลแก่พนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิตได้อย่างเหมาะสม					
3	รางวัลที่บริษัทมอบให้แก่พนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิต เป็นรางวัลที่มีคุณค่า					
4	รางวัลที่บริษัทมอบให้แก่พนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิต ช่วยเพิ่มขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน					
5	รางวัลที่บริษัทมอบให้แก่พนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิตมีความเสมอภาคยุติธรรม					
การอบรมและการพัฒนา						
6	ท่านเข้าใจเนื้อหาการฝึกอบรมเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิตที่บริษัทจัดขึ้น					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด
การอบรมและการพัฒนา						
7	เนื้อหาการฝึกอบรมเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิต มีความเหมาะสม					
8	ท่านสามารถนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปปรับใช้กับชีวิตการทำงาน					
9	การฝึกอบรมช่วยให้ท่านแก้ไขปัญหาข้อบกพร่อง และปรับปรุงวิธีการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น					
10	การฝึกอบรมช่วยให้การทำงานของเรามีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น					
ภาวะผู้นำ						
11	ท่านได้รับการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานหรือได้รับโอกาสจากผู้บังคับบัญชาในการแสดงศักยภาพการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อเพิ่มผลผลิต					
12	บริษัทสนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้ได้บังคับบัญชาในการอุทิศตนให้กับ การปฏิบัติงาน เพื่อสนองนโยบายของบริษัท					
13	หัวหน้างานของท่านได้กระตุ้นสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ให้เกิดความเปลี่ยนแปลงนั้นขึ้นจริง					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด
ภาวะผู้นำ						
14	หัวหน้างานของท่านเป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยนองค์กรผลักดันให้มีการปรับเปลี่ยนดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จได้ด้วยกลยุทธ์ และวิธีที่เหมาะสม					
15	ท่านได้มีโอกาสเป็นผู้นำในการกระตุ้นเพื่อนร่วมงานด้วยกันในการปรับปรุงการทำงานเพื่อเพิ่มผลผลิต					
โครงสร้างองค์กร						
16	บริษัทมีการกำหนดหน้าที่ และความรับผิดชอบของท่านที่มีต่อการเพิ่มผลผลิต					
17	บริษัทของท่านมีโครงสร้างการทำงานที่คล่องตัว					
18	แผนกต่างๆในบริษัทให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามข้อกำหนดของการเพิ่มผลผลิต					
19	บริษัทของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานหมุนเวียนตำแหน่งงาน (Job Rotation) ระหว่างแผนกงานได้					
20	แผนกต่างๆภายในบริษัทมีการประสานความสัมพันธ์และร่วมมือร่วมใจกันทำงานเพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนดการเพิ่มผลผลิต					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

7. PDCA ย่อมาจากอะไร

- ก. Plan Do Clean Automatic
ค. Plan Do Check Action

- ข. Play Do Check Action
ง. Play Do Clean Automatic

8. ปัจจัยที่ทำให้การเพิ่มผลผลิตประสบความสำเร็จ ข้อใดสำคัญที่สุด

- ก. นโยบายรัฐบาล
ค. สภาพแวดล้อม

- ข. ผู้บริหารขององค์กร
ง. พนักงาน

9. ข้อใดก่อให้เกิดความล่าช้าในการทำงานมากที่สุด

- ก. พนักงานไม่พอ
ค. พนักงานทำผิดขั้นตอน

- ข. พนักงานไม่ชำนาญงาน
ง. ไม่มีข้อใดมากที่สุด ขึ้นอยู่กับสถานการณ์

10. ข้อใด เป็น แนวคิดของการเพิ่มผลผลิต

- ก. ลดกำลังการผลิต
ค. ลดต้นทุนการผลิต

- ข. ลดอัตราการผลิต
ง. ลดจำนวนพนักงาน

11. เพราะเหตุใดเรา ต้องเพิ่มผลผลิต

- ก. ต้องการกำไรมากขึ้น
ค. ทรัพยากรมีจำกัด ความต้องการสินค้าและบริการมากขึ้น

- ข. เทคโนโลยีใหม่ทำให้ผลิตสินค้าได้ง่ายขึ้น
ง. ถูกทุกข้อ

12. ข้อใด ต่อไปนี้ กล่าวผิด

- ก. ฝ่ายบริหารระดับสูงไม่จำเป็นจะต้องมีส่วนร่วมในทุกๆกิจกรรมในการปรับปรุงการเพิ่มผลผลิต
ข. ผลลัพธ์ที่ได้จากการเพิ่มผลผลิต จะต้องแบ่งปันให้ทุกๆฝ่ายอย่างยุติธรรม
ค. สัมพันธภาพที่ดีของพนักงานและฝ่ายบริหารจะช่วยให้การปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตบรรลุผลได้
ง. การเพิ่มผลผลิตจะบรรลุเป้าหมายได้จะต้องได้รับความร่วมมือจากทุกๆฝ่าย

13. ข้อใด คือ ประโยชน์ของการเพิ่มผลผลิตในแง่ของพนักงาน

- ก. มีสินค้าหลากหลายขึ้น
ค. ซื้อสินค้าได้ในราคาที่ถูกลง

- ข. ได้สินค้าปริมาณมากขึ้น
ง. ได้ส่วนแบ่ง / สวัสดิการมากขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

14. ข้อใดคือประโยชน์ของการเพิ่มผลผลิตในแง่ของผู้บริโภค
- ก. ได้สินค้าดี มีคุณภาพราคาถูกลง
ข. สภาพความเป็นอยู่ดีขึ้น
- ค. สร้างโอกาสในการทำงาน
ง. ได้สินค้าที่สวยงามและทันสมัย
15. เหตุที่ต้องมีการพัฒนาคุณภาพและเพิ่มผลผลิตภายในองค์กรเพราะอะไร
- ก. กิจการต้องการกำไรสูงขึ้น
ข. การตัดสินใจของลูกค้าไม่แน่นอน
- ค. ทรัพยากรหายากและมีการแข่งขันกันสูง
ง. ต้องการให้ลูกค้าและผู้จัดจำหน่ายมีความพึงพอใจ
16. ข้อใดเป็นกิจกรรมการเพิ่มผลผลิตโดยบุคลากร
- ก. อบรมวิธีการทำงานสมัยใหม่แก่พนักงาน
ข. จ่ายค่าแรงสองเท่าในวันหยุด
- ค. ซื้อเครื่องจักรรุ่นใหม่ในการผลิต
ง. เปิดโอกาสให้พนักงานไปต่างประเทศ
17. การเพิ่มผลผลิตโดยไม่มีสินค้าคงคลังหรือคงเหลือในคลังสินค้า เรียกว่าอะไร
- ก. Zero Defect
ข. Zero Delay
- ค. Zero Inventory
ง. Zero Accident
18. พนักงานช่วยในการเพิ่มผลผลิตได้อย่างไร
- ก. เสนอแนะปรับปรุงงานในความรับผิดชอบ
ข. ทำความสะอาดร่างกายหลังการปฏิบัติงาน
- ค. ยอมรับการปฏิบัติงานล่วงเวลาขององค์กร
ง. คิดคำขวัญ คำเตือน ในการทำงาน
19. ข้อใดเป็นองค์ประกอบการเพิ่มผลผลิต
- ก. Q.C.C
ข. P.D.C.A
- ค. กิจกรรม 5 ส.
ง. Suggestion (กิจกรรมข้อเสนอแนะ)
20. ปัญหาประการแรกของการเพิ่มผลผลิตโดยใช้เทคโนโลยีคืออะไร
- ก. ใช้งานยาก
ข. การลงทุนสูง
- ค. ขาดวิศวกรดูแล
ง. เปลืองพื้นที่ในการติดตั้ง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะและเจตคติในการเพิ่มผลผลิต

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย \checkmark ลงในช่องว่างระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็นด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด
ทักษะ						
1	ท่านสามารถใช้เครื่องมือ QCC ในการค้นหาสาเหตุของปัญหาอันมีส่วนช่วยในการเพิ่มผลผลิต					
2	ท่านสามารถใช้ KAIZEN ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานอันมีส่วนช่วยในการเพิ่มผลผลิต					
3	ท่านสามารถใช้เครื่องมือวัดในการตรวจสอบคุณภาพชิ้นงานอันมีส่วนช่วยในการเพิ่มผลผลิต					
4	ท่านสามารถคำนวณเวลามาตรฐานในการปฏิบัติงานอันมีส่วนช่วยในการเพิ่มผลผลิต					
5	ท่านสามารถใช้ระบบคัมบังในการวางแผนการผลิตอันมีส่วนช่วยในการเพิ่มผลผลิต					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็นด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด
เจตคติ						
6	การเพิ่มผลผลิตช่วยสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า					
7	การเพิ่มผลผลิตช่วยให้ฝ่ายพนักงานจะได้ค่าตอบแทนจากการทำงานในอัตราสูงขึ้น					
8	การเพิ่มผลผลิตเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ทำให้ห้องค้การผลิตใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด					
9	การเพิ่มผลผลิตเป็นวิธีการที่ทำให้พนักงานทุกคนได้ผลตอบแทนหรือค่าจ้างเพิ่มขึ้นในสภาวะเศรษฐกิจปกติ และยามเศรษฐกิจตกต่ำ					
10	การเพิ่มผลผลิตที่สูงขึ้นโดยทำให้ต้นทุนต่อหน่วยต่ำลง องค์กรผู้ผลิตสามารถสู้กับคู่แข่งทั้งในและต่างประเทศได้					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-นามสกุล	นายอำนาจ กลิ่นพุ่มซ้อน
วัน เดือน ปีเกิด	01 มีนาคม 2521
ที่อยู่	47/356 หมู่บ้านเคซี การ์เด้นโฮม (โฮม7) ถนนนิมิตใหม่ ซอยที่ 40 แขวงสามวาตะวันออก เขตคลองสามวา จังหวัดกรุงเทพมหานคร 10510
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2544 สำเร็จการศึกษา อุดสาหกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีขนถ่ายวัสดุ คณะวิศวกรรมศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
ประสบการณ์ทำงาน	พ.ศ.2545-2546 ตำแหน่งวิศวกร โรงงาน ผลิตภัณฑ์ : เพลารถยนต์ บริษัท ดี เอ็ม ชัยพงศ์ คอเปอร์เรชั่น จำกัด พ.ศ.2547-ปัจจุบัน ตำแหน่งวิศวกร ควบคุมกระบวนการ และฝ่ายวางแผนการผลิต ผลิตภัณฑ์ : อะไหล่รถยนต์ บริษัท นิปปอแม็คคาทรอนิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้