

กลยุทธ์ด้านการจูงใจเพื่อเพิ่มผลผลิตภาพขององค์การ
ของบริษัท แอร์คอน เอ็ม เอฟ จี จำกัด

นางรุ่งศรี จิวนุพันธ์

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
พ.ศ. 2551

**Aircon MFG Co., Ltd. Staffs Productivity Improvement
Motivation Strategies**

Mrs. Rungsri Jiwanuphan

An Independent study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University
2008

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ กลยุทธ์ด้านการจูงใจเพื่อเพิ่มผลผลิตภาพขององค์การ
ของบริษัทแอร์คอน เอ็มเอฟจี จำกัด

ชื่อและนามสกุล นางรุ่งศรี จิวนุพันธ์

แขนงวิชา บริหารธุรกิจ

สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้า
อิสระฉบับนี้แล้ว

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา)

..... กรรมการ
(อาจารย์ชัยยศ ไชยมั่นคง)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิทยาการจัดการ อนุมัติให้การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร. รังสรรค์ ประเสริฐศรี)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ
วันที่ เดือน พ.ศ.

ชื่อการศึกษาต้นคว่ำอิสระ กลยุทธ์ด้านการจูงใจเพื่อเพิ่มผลผลิตภาพขององค์การ
ของบริษัท แอร์คอน เอ็ม เอฟ จี จำกัด

ผู้วิจัย นางรุ่งศรี จิวานุพันธ์ **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา **ปีการศึกษา** 2551

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ในการวิจัยครั้งนี้เพื่อ (1) เพื่อศึกษาระดับผลผลิตภาพของบุคลากรในบริษัท แอร์คอน เอ็ม เอฟ จี จำกัด (2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ด้านการจูงใจกับผลผลิตภาพของบริษัท แอร์คอน เอ็ม เอฟ จี จำกัด (3) เพื่อศึกษากลยุทธ์จากด้านการจูงใจเพื่อเพิ่มผลผลิตภาพขององค์การ การวิจัยนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ มีประชากร 113 คน ได้แก่พนักงานบริษัทแอร์คอน เอ็ม เอฟ จี จำกัด จำนวน 111 คน และ ผู้บริหารจำนวน 2 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ การสัมภาษณ์ผู้บริหารและใช้แบบสอบถามในการสำรวจข้อมูลจากกลุ่มประชากร วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ มาหาค่าเฉลี่ย(Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) และการใช้ Regression Linear Model

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อผลผลิตภาพขององค์การไม่แตกต่างกัน ยกเว้นคุณลักษณะด้านการศึกษาและแผนกที่สังกัดมีความคิดเห็นต่อผลผลิตภาพขององค์การแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 กลยุทธ์ด้านการจูงใจมีความสัมพันธ์กับผลผลิตภาพขององค์การอย่างมีนัยทางสถิติ 0.05 โดยปัจจัยด้านการออกแบบงาน การจ่ายค่าตอบแทนและการมีส่วนร่วมของพนักงาน สามารถอธิบายความเปลี่ยนแปลงของผลผลิตภาพได้ ร้อยละ 36.6

ข้อเสนอแนะที่จะดำเนินการปรับปรุงผลผลิตภาพขององค์การ ผู้วิจัยเสนอแนะแนวทาง “จากบนลงล่าง (Top-down Approach)” เป็นแนวทางในการปรับปรุงผลผลิตภาพ เนื่องจากบริษัท แอร์คอน เอ็ม เอฟ จี จำกัด มีกลยุทธ์ระดับบริษัทและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เป็นกลยุทธ์การเจริญเติบโต กลยุทธ์ระดับหน้าที่จึงต้องให้มีความสอดคล้อง จากจุดอ่อนและจุดแข็งของบริษัทสามารถนำมาเขียนเป็น TOWS Matrix เพื่อหากกลยุทธ์ของที่เหมาะสมกับบริษัทได้โดยเน้นให้ความสำคัญกับด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างแรงจูงใจในด้านการแข่งขันเพื่อเพิ่มผลผลิตภาพบุคลากร

คำสำคัญ กลยุทธ์ด้านการจูงใจ ผลผลิตภาพ บริษัทแอร์คอน เอ็ม เอฟ จี จำกัด

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ธนชัย ยมจินดา อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ที่ได้ทุ่มเททั้ง กำลัง ภาย กำลังใจและเวลาที่มีค่ายิ่งในการให้คำแนะนำ และข้อคิดเห็นต่าง ๆ ของการศึกษามาโดย ตลอด จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ ที่นี้ด้วย

นอกจากนี้ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ประสาทวิชาความรู้ และมอบประสบการณ์อันทรงคุณค่า ขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่ทุกท่านที่อำนวยความสะดวก ตลอดการศึกษาในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพงศ์ธร จิวานุกพันธ์ ที่กรุณาให้โอกาส และสนับสนุน ทุนการศึกษาให้แก่ผู้ศึกษาได้ศึกษา

ขอขอบพระคุณ ผ่อง กุ๊ซิงชัย ผู้ก่อตั้งบริษัท, คุณทิพาพร กุ๊ซิงชัย ผู้บริหาร และ คุณจาวี มีตรบัญญัติ เจ้าของที่บริษัท แอร์คอน เอ็ม เอฟ จี จำกัด ที่ให้การสนับสนุน การให้ข้อมูลเพื่อการศึกษา ค้นคว้าอิสระในครั้งนี้

ท้ายนี้ขอขอบคุณพลังใจที่ได้รับจากบิดา มารดา และสมาชิกในครอบครัวทุกท่าน โดยเฉพาะคุณ พรศรี วิริยะกิจไพบูลย์ ที่ได้ทุ่มเทให้ความช่วยเหลืออย่างเต็มที่ในการจัดทำ การค้นคว้าอิสระฉบับนี้ จนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ขอขอบคุณมิตรภาพที่มีคุณค่าจากกลุ่ม เพื่อน

นักศึกษาปริญญาโทที่เข้าร่วมเรียนกันมาที่ให้ทั้งความรัก ความห่วงใย และให้กำลังใจกับผู้ ศึกษา

เสมอมา

รุ่งศรี จิวานุกพันธ์

พฤศจิกายน 2551

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมา	1
กรอบแนวคิดการวิจัย	3
สมมติฐานการวิจัย	5
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	9
แนวความคิดการเพิ่มผลผลิตภาพ	9
แนวความคิดการบริหารผลผลิตภาพโดยรวม.....	16
แนวคิดและทฤษฎีการจูงใจ	27
แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้านการจูงใจ.....	29
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์	43
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	49
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	53
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	53
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	54
การเก็บรวบรวมข้อมูล	55
การวิเคราะห์ข้อมูล	56
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	58
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคล	58
ผลการวิเคราะห์ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ด้านการจูงใจและระดับของผลผลิตภาพ	61
ผลการสำรวจความคิดเห็นด้านการจูงใจของบุคลากร	78

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ผลการทดสอบสมมติฐาน.....	81
ผลการสัมภาษณ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และการวิเคราะห์SWOT บริษัท แอร์คอน เอ็ม เอฟ จี จำกัด.....	97
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	99
สรุปการวิจัย	100
อภิปรายผล	108
ข้อเสนอแนะ	113
บรรณานุกรม	88
ภาคผนวก	122
แบบสอบถาม.....	123
ประวัติผู้ศึกษา	129

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 ตารางแสดงปัจจัยเงื่อนไขที่เอื้อหรือไม่เอื้อต่อการมอบอำนาจการตัดสินใจ	39
ตารางที่ 2.2 แสดงตัวอย่างตารางเทคนิค TOWS matrix	49
ตารางที่ 3.1 แสดงการให้คะแนน	55
ตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรในบริษัท	61
ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในด้านการออกแบบงาน	62
ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในด้านการฝึกอบรมพัฒนา	64
ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	65
ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในด้านการจ่ายค่าตอบแทน	67
ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน	69
ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในด้านการให้อำนาจแก่พนักงาน	71
ตารางที่ 4.8 สรุปค่าเฉลี่ยของการใช้กลยุทธ์การจูงใจในด้านต่างๆ	72
ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นต่อผลผลิตภาพด้านคุณภาพ	73
ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นต่อผลผลิตภาพด้านประสิทธิภาพ	74
ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นต่อผลผลิตภาพด้านนวัตกรรม	75
ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นต่อผลผลิตภาพด้าน การตอบสนองความต้องการลูกค้า	72
ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของพนักงานต่อผลผลิตภาพแต่ละด้าน	78
ตารางที่ 4.14 แสดงความคิดเห็นด้านการสนับสนุนการทำงาน	79
ตารางที่ 4.15 แสดงความคิดเห็นด้านการฝึกอบรม	79
ตารางที่ 4.16 แสดงความคิดเห็นด้านการประเมินผลงาน	80
ตารางที่ 4.17 แสดงความคิดเห็นด้านผลตอบแทนการทำงานที่นอกเหนือจากเงินเดือน	80
ตารางที่ 4.18 แสดงความคิดเห็นด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน	81
ตารางที่ 4.19 แสดงค่าเฉลี่ยความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับผลผลิตภาพองค์การ	82
ตารางที่ 4.20 ผลวิเคราะห์ความแปรปรวนของผลผลิตภาพองค์การจำแนกตามอายุ	83
ตารางที่ 4.21 แสดงค่าเฉลี่ยความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับผลผลิตภาพองค์การ	83
ตารางที่ 4.22 ผลวิเคราะห์ความแปรปรวนของผลผลิตภาพองค์การจำแนกตามอายุ	84
ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ยความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพกับผลผลิตภาพองค์การ	84

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.24	ผลวิเคราะห์ความแปรปรวนของผลผลิตภาพองค์การจำแนกตามสถานภาพ... 85
ตารางที่ 4.25	แสดงค่าเฉลี่ยความสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษากับผลผลิตภาพองค์การ... 85
ตารางที่ 4.26	ผลวิเคราะห์ความแปรปรวนของผลผลิตภาพองค์การจำแนกตามระดับการศึกษา... 86
ตารางที่ 4.27	แสดงค่าเฉลี่ยความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาปฏิบัติงานกับผลผลิตภาพองค์การ 87
ตารางที่ 4.28	ผลวิเคราะห์ความแปรปรวนของผลผลิตภาพองค์การ จำแนกตามระยะเวลาปฏิบัติงาน..... 87
ตารางที่ 4.29	แสดงค่าเฉลี่ยความสัมพันธ์ระหว่างรายได้ต่อเดือนกับผลผลิตภาพองค์การ..... 88
ตารางที่ 4.30	ผลวิเคราะห์ความแปรปรวนของผลผลิตภาพองค์การ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน..... 89
ตารางที่ 4.31	แสดงค่าเฉลี่ยความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานกับผลผลิตภาพองค์การ..... 89
ตารางที่ 4.32	ผลวิเคราะห์ความแปรปรวนของผลผลิตภาพองค์การจำแนกตามตำแหน่ง.... 90
ตารางที่ 4.33	แสดงค่าเฉลี่ยความสัมพันธ์ระหว่างแผนกที่สังกัดกับผลผลิตภาพองค์การ..... 91
ตารางที่ 4.34	ผลวิเคราะห์ความแปรปรวนของผลผลิตภาพองค์การจำแนกตามแผนก..... 92
ตารางที่ 4.35	แสดงค่าเฉลี่ยความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจูงใจที่กับผลผลิตภาพองค์การ 93
ตารางที่ 4.36	ผลวิเคราะห์ความแปรปรวนของกลยุทธ์ด้านการจูงใจแต่ละด้าน กับกับปัจจัยผลผลิตภาพองค์การ..... 94
ตารางที่ 4.37	ผลวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการจูงใจกับผลผลิตภาพ บริษัท แอร์คอน เอ็ม เอฟจี จำกัด..... 96
ตารางที่ 5.1	แสดงกลยุทธ์จากการจับคู่ระหว่างจุดแข็งจุดอ่อน และโอกาสกับการคุกคาม..... 115

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1 แสดงกระบวนการผลิต	9
ภาพที่ 2.2 แสดง ความสัมพันธ์ของประสิทธิภาพและประสิทธิผล	13
ภาพที่ 2.3 แสดงกระบวนการแปลงปัจจัยนำเข้าสู่ผลผลิต	13
ภาพที่ 2.4 การเชื่อมโยงปัจจัยผลิตภาพ	14
ภาพที่ 2.5 แสดงแนวคิดของระบบการปรับปรุงผลิตภาพ.....	20
ภาพที่ 2.6 แผนภาพแนวทางปรับปรุงผลิตภาพ.....	23
ภาพที่ 2.7 แผนภาพเปรียบเทียบแนวทางระหว่าง Top-down กับ Bottom-up.....	24
ภาพที่ 2.8 แสดงขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมกลุ่มคุณภาพงาน.....	43

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมา

การขยายตัวทางเศรษฐกิจของไทยที่ผ่านมามีขึ้นบนพื้นฐานของการขยายตัวในเชิงปริมาณ มากกว่าคุณภาพ โดยอาศัยปัจจัยทุน และแรงงานเป็นหลัก ในขณะที่การเพิ่มขึ้นของผลผลิตภาพการผลิตโดยรวม (Total Factor Productivity: TFP)¹ ของประเทศยังอยู่ในระดับต่ำ จะเห็นได้จากในช่วงปี 2525 – 2548 ประเทศไทย มีอัตราการขยายตัวโดยเฉลี่ยร้อยละ 6.03 ต่อปี เป็นผลมาจากปัจจัยทางด้านแรงงานร้อยละ 0.60 ปัจจัยทุน ร้อยละ 4.73 และ**ปัจจัยทางด้านผลผลิตภาพการผลิต (TFP) เพียงร้อยละ 0.70** ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการขาดประสิทธิภาพในการใช้ปัจจัยการผลิตในภาพรวม และปัญหาเชิงโครงสร้างที่ไม่สมดุลของประเทศที่จำเป็นต้องพึ่งพาทุนและแรงงานเป็นตัวขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจ โดยการเพิ่มขึ้นของปัจจัยทุนจะเป็นแหล่งที่มาสำคัญของการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ในขณะที่ผลผลิตภาพการผลิตโดยรวมมีส่วนช่วยสนับสนุนการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ได้เพียงเล็กน้อย ทั้งนี้ ปัจจัยทุนของประเทศถือว่ามีจำนวนจำกัด จำเป็นต้องพึ่งพาจากต่างประเทศ และมีความเสี่ยงต่อระบบเศรษฐกิจอย่างมาก หากขาดการควบคุมที่เหมาะสม ดังที่ประสบมาในอดีต นอกจากนี้ ปัจจัยแรงงานของประเทศอยู่ในสภาวะการจ้างงานเต็มที่ ซึ่งปัญหาของปัจจัยเหล่านี้เป็นข้อจำกัดของการพัฒนาที่ยั่งยืน อันจะส่งผลต่อการพัฒนาประเทศในระยะยาว

ภาคอุตสาหกรรมในช่วงปี 2525 – 2548 มีอัตราการขยายตัวโดยเฉลี่ยสูงถึงร้อยละ 8.13 ต่อปี เป็นผลมาจากปัจจัยทางด้านแรงงานร้อยละ 2.12 ปัจจัยทุนร้อยละ 5.45 ในขณะที่**ปัจจัยทางด้านผลผลิตภาพการผลิต (TFP) สนับสนุนการเติบโตเพียงร้อยละ 0.57** ซึ่งนับว่าเป็นอัตราที่ต่ำ ทั้งนี้ เนื่องจากที่ผ่านมา การขยายตัวของภาคอุตสาหกรรมเป็นการเติบโตในเชิงปริมาณ และยังมีจุดอ่อนในเชิงโครงสร้างหลายประการ รวมทั้ง ขาดการบริหารจัดการที่ดี การผลิตสินค้าส่วนใหญ่เป็นการผลิตที่มีการเพิ่มมูลค่าในระดับต้น และ เป็นการรับจ้างผลิตโดยอาศัยความได้เปรียบในด้านต้นทุนจากค่าจ้างแรงงาน แต่ยังคงจำเป็นต้องพึ่งพาการนำเข้าวัตถุดิบ เงินทุน และเทคโนโลยีจากต่างประเทศในสัดส่วนที่สูง ขณะที่ แรงงานยังขาดทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน เนื่องจากแรงงานในภาคการผลิตมีการศึกษาระดับประถมศึกษา

หรือต่ำกว่ามีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 61.9 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าประเทศไทยยังพึ่งพาแรงงานไร้ฝีมืออยู่เป็นจำนวนมาก รวมทั้ง คุณภาพการศึกษาของแรงงานยังไม่พอที่จะปรับตัวเพื่อเข้าสู่เศรษฐกิจฐานความรู้ ประกอบกับการพัฒนาบุคลากรที่เข้าสู่ตลาดแรงงานยังขาดคุณภาพไม่สอดคล้องกับทิศทางและความต้องการของภาคอุตสาหกรรม ส่งผลให้สมรรถนะในการทำงานและผลิตภาพแรงงานอยู่ในระดับต่ำ

จากสภาพการณ์ดังกล่าวสะท้อนถึงการใช้งบจ่ายการผลิตของภาคอุตสาหกรรมอย่างไม่เต็ม ศักยภาพและมีประสิทธิภาพ เนื่องจาก การพัฒนาที่ผ่านมาได้ให้ความสำคัญกับการเพิ่มปัจจัยทุนและแรงงาน โดยไม่พยายามสร้างความเข้มแข็งให้กับประสิทธิภาพและผลิตภาพภายในกลุ่มอุตสาหกรรม ส่งผลให้โครงสร้างการผลิตของอุตสาหกรรมขาดความสมดุลและขาดภูมิคุ้มกันที่ดี ซึ่งหากสถานการณ์ยังคงดำเนินไปในลักษณะเช่นนี้ ความได้เปรียบทางการค้าซึ่งอาศัยแรงงานที่มีต้นทุนต่ำหรืออัตราแลกเปลี่ยนที่อ่อนค่า คงไม่สามารถ ทำให้อุตสาหกรรมไทยเติบโตอย่างยั่งยืนได้ในระยะยาว เนื่องจากต้องเผชิญกับแรงกดดันจากสินค้าราคาถูก ในตลาดระดับล่างจากประเทศจีน และประเทศเวียดนาม รวมทั้ง ความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ตลอดจน แรงกดดันจากสินค้าของประเทศที่เป็นคู่แข่งและประเทศที่มีความก้าวหน้าใน การพัฒนาอุตสาหกรรมสูง ล้วนมีอิทธิพลและเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศไทย

จะเห็นได้ว่าที่ผ่านมาการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและความสามารถในการแข่งขันของประเทศเป็นผลมาจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยทั้งนี้ ปัจจัยภายนอกนั้นจะมีความผันผวนและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก ดังนั้น ประเด็นสำคัญของการพัฒนาและ สร้างภูมิคุ้มกันที่ดีแก่ภาคอุตสาหกรรมไทยให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง ยั่งยืน สามารถพึ่งตนเองและขยายตัวอย่างมีเสถียรภาพในระยะยาว ภายใต้ข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรแรงงานและทุนของประเทศ คือ **จะต้องดำเนิน กลยุทธ์การพัฒนาโดยใช้การพัฒนาผลิตภาพ (Productivity) ที่เกิดจากปัจจัยภายในเป็นตัวขับเคลื่อน ที่สำคัญ** ซึ่งจะเป็นพื้นฐานของการพัฒนาเศรษฐกิจแบบยั่งยืน **และมีความพร้อมต่อความผันผวน ของสถานการณ์ภายนอก** โดยอาศัยความร่วมมือและบูรณาการกันระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งภาคเอกชนจะต้องปรับเปลี่ยนเข้ามามีบทบาทในการผลักดันการเพิ่มประสิทธิภาพและผลิตภาพด้วยตนเอง โดยร่วมมือกับภาครัฐในการร่วมคิดร่วมทำ (Collaboration) ดังนั้น **แผนแม่บทการเพิ่มประสิทธิภาพและผลิตภาพของภาคอุตสาหกรรม พ.ศ. 2551-2555 ที่ภาครัฐและภาคเอกชนร่วมกันจัดทำขึ้น จึงเน้น**

บทบาทของ ภาคเอกชนเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันการเพิ่มประสิทธิภาพและผลิตภาพของภาคอุตสาหกรรม จากแผนแม่บทข้างต้นจะเห็นว่า ประเด็นที่น่าสนใจคือเริ่มมีการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารจัดการ เพราะเป็นผู้ที่ทำให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย การจูงใจเพื่อให้บุคลากรภายในองค์กรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ เพราะอาจปัจจัยหนึ่งที่มีความสัมพันธ์ก่อให้เกิดการพัฒนาทางด้านผลิตภาพขององค์กร เช่น การให้สวัสดิการหรือผลตอบแทนที่เป็นธรรมจะมีส่วนส่งเสริมให้พนักงานเกิดความตั้งใจ และมีกำลังใจในการทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะด้วยวิธีการที่เหมาะสมเพื่อให้พนักงานเกิดความชำนาญและความมั่นใจในงานที่รับผิดชอบเป็นต้น องค์กรจึงควรมีกลยุทธ์สำหรับองค์กรสำหรับการบริหารเพื่อเพิ่มผลิตภาพของบุคลากรภายในองค์กร

บริษัท แอร์คอน เอ็ม เอฟ จี จำกัด เป็นผู้ผลิตส่วนแยกของระบบ เครื่องปรับอากาศ ติดผนัง ซึ่งมีทั้งปั๊มความเย็นและความร้อน ด้วยการออกแบบที่หลากหลายและมีคุณภาพ มากขนาด BTU ตั้งแต่ 9,000 BTU ถึง 32,000 BTU ตลาดส่วนใหญ่ของบริษัทจะอยู่ในแถบตะวันออกกลางและยุโรป บริษัท แอร์คอน เอ็ม เอฟ จี จำกัด ได้เล็งเห็นความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ และให้มีแนวทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของบริษัท ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีในปัจจุบัน อันจะส่งผลให้บริษัทและธุรกิจมีความก้าวหน้าอย่างมั่นคงในอนาคต

ประเด็นปัญหาการวิจัย

1. ต้องการศึกษาวิธีทำงานให้ได้ผลิตภาพมากขึ้น โดยใช้ปริมาณกำลังคนเท่าเดิม โดยไม่ทำให้บุคลากรในองค์กรรู้สึกกดดัน ยังคงมีขวัญและกำลังใจดี
2. เพื่อศึกษาว่ากลยุทธ์การจูงใจใดที่สามารถนำมาใช้ผลักดันให้บุคลากรในบริษัทมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การจูงใจเพื่อเพิ่มผลผลิตองค์การของบริษัท แอร์คอน เอ็ม เอฟ จี จำกัด ใช้แนวทางการจูงใจซึ่งกล่าวถึงเรื่อง การออกแบบงาน การฝึกอบรมพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน การมีส่วนร่วมของพนักงานและการให้อำนาจแก่พนักงาน เป็นกรอบแนวคิดซึ่งมีตัวแปรที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ตัวแปรอิสระ

ปัจจัยส่วนบุคคล

1. เพศ
2. อายุ
3. สถานภาพสมรส
4. ระดับการศึกษาสูงสุด
5. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน
6. ตำแหน่ง
7. รายได้
8. แผนกที่สังกัด

ตัวแปรตาม

ผลผลิตขององค์การ

1. คุณภาพ (Quantity)
2. ประสิทธิภาพ (Efficiency)
3. นวัตกรรม (Innovation)
4. ความสามารถในการตอบสนองลูกค้า (Customer responsiveness)

กลยุทธ์ด้านการจูงใจ

1. การออกแบบงาน
2. การฝึกอบรมพัฒนา
3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. การจ่ายค่าตอบแทน
5. การมีส่วนร่วมของพนักงาน
6. การให้อำนาจการตัดสินใจ

สมมติฐานการวิจัย

1. ปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลผลิตภาพขององค์การแตกต่างกัน
 - 1.1 เพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลผลิตภาพขององค์การแตกต่างกัน
 - 1.2 อายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลผลิตภาพขององค์การแตกต่างกัน
 - 1.3 รายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลผลิตภาพขององค์การแตกต่างกัน
 - 1.4 ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลผลิตภาพขององค์การแตกต่างกัน
 - 1.5 ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลผลิตภาพขององค์การแตกต่างกัน
2. กลยุทธ์ด้านการจูงใจมีความสัมพันธ์กับผลผลิตภาพขององค์การ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับผลผลิตภาพของบุคลากรในบริษัท แอร์คอน เอ็ม เอฟ จี จำกัด
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ด้านการจูงใจกับผลผลิตภาพของบริษัท แอร์คอน เอ็ม เอฟ จี จำกัด
3. เพื่อศึกษากลยุทธ์จากด้านการจูงใจเพื่อเพิ่มผลผลิตภาพองค์การ

ขอบเขตการศึกษา

สามารถแบ่งขอบเขตการศึกษาได้เป็น 2 ข้อดังนี้

1. ขอบเขตด้านประชากร ประชากรในที่นี้ คือ บุคลากรทุกระดับของบริษัท แอร์คอน เอ็ม เอฟ จี จำกัด ตั้งแต่ พนักงานปฏิบัติการ หัวหน้าแผนก ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการฝ่าย และผู้บริหาร รวมทั้งสิ้นประมาณ 114 คน
2. ขอบเขตด้านเนื้อหา การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้จะศึกษาเรื่อง
 - 2.1 แนวความคิดเรื่องผลผลิตภาพ , การบริหารผลผลิตภาพโดยรวม

2.2 กลยุทธ์ด้านการจูงใจเพื่อเพิ่มผลผลิตขององค์กร

3. ขอบเขตด้านตัวแปร

3.1 ตัวแปรอิสระ แบ่งออกเป็น 2 ส่วนได้แก่

3.1.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานบริษัทแอร์คอน เอ็ม เอฟ จี จำกัด ดังนี้

1. เพศ
2. อายุ
3. ระดับการศึกษาสูงสุด
4. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน
5. รายได้

3.1.2 ศึกษาปัจจัยด้านการจูงใจ เพื่อมากำหนดเป็นกลยุทธ์เพิ่มผลผลิตบุคลากร ดังนี้

1. การออกแบบงาน
2. การฝึกอบรมพัฒนา
3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. การจ่ายค่าตอบแทน
5. การมีส่วนร่วมของพนักงาน
6. การให้อำนาจแก่พนักงาน

3.2 ตัวแปรตาม ผลผลิตที่ได้จากการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งเป็นไปในแต่ละด้าน คือ

1. คุณภาพ (Quantity)
2. ประสิทธิภาพ (Efficiency)
3. นวัตกรรม (Innovation)
4. ความสามารถในการตอบสนองลูกค้า (Customer responsiveness)

4. ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาในการศึกษาตั้งแต่เดือน กรกฎาคม 2551 – กันยายน 2551

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1. **นโยบายและการบริหาร** หมายถึง หลักและวิธีการที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อให้บุคลากรยึดเป็นแนวทางในการดำเนินงาน เช่น กฎระเบียบต่างๆ , การควบคุมภายใน , การจัดสรรทรัพยากร , การกำหนดรายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบ
2. **ผลิตภาพ (Productivity)** หมายถึง จำนวนสินค้าและบริการที่ผลิตขึ้นจากเวลาแต่ละชั่วโมงทำงานของคนงาน ผลิตภาพ เป็นตัววัดความสามารถของธุรกิจ ที่เป็นสัดส่วนของผลิตผลเทียบกับปัจจัยนำเข้า ดังนั้นการปรับปรุงผลิตภาพจึงไม่เพียงแต่หมายถึงการปรับปรุงประสิทธิภาพสูงสุด (Maximum Efficiency) แต่ยังรวมถึงประสิทธิผล (Effectiveness) ด้วย ที่เป็นการวัดผลลัพธ์ของการดำเนินงานในระยะยาว ดังความสัมพันธ์ดังนี้
3. **คุณภาพ (Quantity)** หมายถึง ความเชื่อถือได้ของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่จะทำหน้าที่โดยการให้คุณค่า(Value) แก่ลูกค้าตามระบุ มาตรฐานที่นำมาใช้ เช่น จำนวนของเสียในกระบวนการผลิต , จำนวนผลิตภัณฑ์ที่ถูกส่งคืน เป็นต้น
4. **ประสิทธิภาพ (Efficiency)** หมายถึง ความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยใช้ต้นทุนต่ำที่สุด โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดอย่างเหมาะสม หรือสามารถปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายสำเร็จได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว มาตรฐานที่นำมาใช้ เช่น ต้นทุนวัตถุดิบ , ระดับต้นทุนการผลิตต่อหน่วย , ต้นทุนการบริหารคิดเป็นร้อยละต่อยอดขาย เป็นต้น
5. **นวัตกรรม (Innovation)** หมายถึง ความสามารถในการประดิษฐ์คิดค้น หรือสร้างคุณค่าใหม่ๆ (Value creation) ให้แก่ลูกค้า มาตรฐานที่นำมาใช้ เช่น จำนวนผลิตใหม่ที่ออกสู่ตลาด , ระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นต้น
6. **การตอบสนองความต้องการลูกค้า (Customer Responsiveness)** มาตรฐานที่นำมาใช้ เช่น จำนวนลูกค้าที่ร้องเรียนเกี่ยวกับสินค้าและบริการ เป็นต้น
7. **การออกแบบงาน** หมายถึง การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบสำหรับบุคลากรขององค์กรในแต่ละตำแหน่งงาน
8. **การฝึกอบรม** หมายถึง การให้ความรู้และพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้เกิดทักษะ มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติไปในทางที่ดีขึ้น

9. **การประเมินผลการปฏิบัติงาน** หมายถึง ความพยายามอย่างเป็นระบบในการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในช่วงเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน เป็นทางการ โดยเปรียบเทียบเป็นรายบุคคลหรือรายกลุ่ม กับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้
10. **การจ่ายค่าตอบแทน** หมายถึง รายได้ และสิทธิประโยชน์อื่นๆที่ได้รับจากบริษัท เช่น ค่าอาหาร , ค่ารักษาพยาบาล เป็นต้น
11. **การมีส่วนร่วมของพนักงาน** หมายถึง การที่พนักงานทุกคน ร่วมกันแสวงหาแนวทางใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ
12. **การให้อำนาจแก่พนักงาน** หมายถึง การทำให้บุคคลที่ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) รวมทั้ง ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองว่ามีความสามารถเพียงพอ (Self-efficacy) ที่จะทำงานนั้นสำเร็จ ให้เกิดขึ้นในตัวของผู้ปฏิบัติงาน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบระดับผลิตภาพของบุคลากรในบริษัท แอร์คอน เอ็ม เอฟ จี จำกัด
2. เพื่อให้ทราบกลยุทธ์ด้านจูงใจที่จะนำมาใช้เพื่อพัฒนาบุคลากรในบริษัท แอร์คอน เอ็ม เอฟ จี จำกัด
3. เพื่อเป็นบรรทัดฐานต่อการประเมินประสิทธิภาพและผลิตภาพของบุคลากรในบริษัท แอร์คอน เอ็ม เอฟ จี จำกัด

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในครั้งนี้ โดยแบ่งเป็นลำดับ ดังนี้

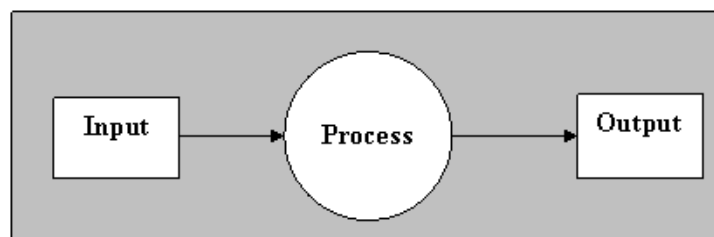
1. แนวคิดการเพิ่มผลผลิต การจัดการผลิตภาพและการบริหารผลิตภาพโดยรวม
2. แนวคิดและทฤษฎีการจูงใจ
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์
4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวความคิดการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity Concept)

1.1 แนวความคิดการเพิ่มผลิตภาพ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (อ้างอิงจาก Productivity Concept ค้นคืนวันที่ 21 กรกฎาคม 2551 จาก http://youth.ftpi.or.th/index.php?option=com_content&task=view&id=36&Itemid=42 โดย สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ) ได้ให้แนวคิดของProductivity อยู่ 2 แนวทาง ได้แก่

แนวคิดในทางวิทยาศาสตร์ Productivity คือ อัตราส่วนระหว่างผลลัพธ์ (Output) ต่อ ปัจจัยที่ได้ใช้ไป (Input) หรืออีกนัยหนึ่ง $Productivity = Output / Input$



ภาพที่ 2.1 แสดงกระบวนการผลิต

แนวคิดในทางสังคมศาสตร์ องค์การเพิ่มผลผลิตแห่งยุโรป ได้นิยามว่า

“Productivity คือ จิตสำนึก หรือเจตคติที่แสวงหาทางปรับปรุง และสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้นเสมอ ด้วยความเชื่อมั่นว่าเราจะสามารถทำวันนี้ให้ดีกว่าเมื่อวาน และพรุ่งนี้ต้องดีกว่าวันนี้ เป็นความพยายามอย่างไม่มีที่สิ้นสุดที่จะปรับเปลี่ยนงาน หรือกิจกรรมที่ทำให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นด้วยการใช้เทคนิควิธีการใหม่ๆ Productivity เป็นความเชื่อมั่นในความก้าวหน้าของมนุษย์”

การปรับปรุง Productivity เกิดขึ้นได้ 5 กรณี ได้แก่

- Output เพิ่ม Input ลด
- Output เพิ่ม ในขณะที่ Input คงที่
- Output เพิ่ม Input เพิ่มขึ้น แต่ Input เพิ่มขึ้นในอัตราที่ต่ำกว่าการเพิ่มของ Output
- Output เท่าเดิม แต่ Input ลดลง
- Output ลดลง Input ลดลงแต่ Input ลดในอัตราที่สูงกว่า การลดของ Output

Productivity ต้องมีครบทั้ง ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ประสิทธิภาพ คือ การทำงานโดยลดความสิ้นเปลือง ความสูญเปล่าให้น้อยที่สุด เมื่อยล้า น้อยที่สุด ใช้เวลาน้อยที่สุด

ประสิทธิผล คือ การทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ สามารถตอบสนองความต้องการ ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานความมีจริยธรรม

ประสิทธิภาพความหมายเชิงเศรษฐศาสตร์

ประสิทธิภาพ (ณัฐพันธุ์, 2543:198) หมายถึง ความสามารถในการใช้ทรัพยากรให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยพิจารณาจากความสามารถในการแปรรูปปัจจัยนำเข้า (Inputs) ให้เป็นผลลัพธ์ในปริมาณที่ต้องการ ซึ่งมักจะพิจารณาเปรียบเทียบเป็นร้อยละ โดยนำร้อยละคูณกับอัตราส่วนระหว่างผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อปัจจัยนำเข้าที่ใช้ไป ซึ่งสามารถแสดงได้ดังสมการต่อไปนี้

เอลมออร์ ปีเตอร์สัน และ อี. กลอสเวิร์นอร์ พลอแมน (Elore Peterson and E. Grosvenor Plawmam 1953,433) กล่าวว่า ประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารงานทางธุรกิจ หมายถึงความสามารถในการผลิตสินค้า หรือบริการในปริมาณและคุณภาพที่เหมาะสมและต้นทุนน้อยที่สุด โดยคำนึงถึงองค์ประกอบ 5 ประการ คือ ต้นทุน (Cost) คุณภาพ (Quality) ปริมาณ (Quantity) เวลา (Time) วิธีการ (Method) ในการผลิต

วันชัย วิจิรวณิช (2539 อ้างถึงใน ญัฐพันธ์, 2543:199) ได้สรุปไว้ในหนังสือ “การเพิ่มผลผลิตในโรงงานอุตสาหกรรม” ว่าประสิทธิภาพให้ความสำคัญกับการใช้ทรัพยากร

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2538,2 อ้างถึงใน อรรถวุฒิ 2544:10)ชี้ให้เห็นว่าประสิทธิภาพในระบบราชการมีความหมายถึงผลผลิตภาพและประสิทธิภาพ โดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติ ตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องพิจารณา

1. ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต (input) ได้แก่ การใช้ทรัพยากรการ บริหาร คือ คน เงิน วัสดุ เทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด

2. ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร (process) ได้แก่ การทำงานที่ถูกต้อง ได้มาตรฐาน รวดเร็ว และใช้เทคโนโลยีที่สะดวกกว่าเดิม

3. ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพ เกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ท้นเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงานและบริการ เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการ

ความหมายของประสิทธิผล

เชสเตอร์ (Chester, 1953 อ้างถึงใน สวัสดิ์ ภูทอง, 2536) ได้กล่าวถึงคำว่า ประสิทธิภาพ ว่า ประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การนั้น เพื่อที่จะมุ่งให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การดำเนินงานที่เรียกว่าก่อให้เกิดประสิทธิผลนั้น ก็คือการทำงานที่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

เจมส์ (James, 1973 อ้างถึงใน ภรณ์เกียรติบุตตร) มหานนท์ , 2529) กล่าวถึง ประสิทธิภาพขององค์การว่าเป็นความสามารถในการบรรลุถึงเป้าหมาย(Degree of goal achievement)

อุทัย หิรัญโต (2531) กล่าวถึงคำว่า “ประสิทธิผล” หมายถึง ผลสำเร็จของการบริหารที่บรรลุถึงเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ไม่มี

ประสิทธิภาพก็ได้ เพราะประสิทธิผลเพียงแต่พิจารณาถึงผลงานที่ได้รับเท่านั้น ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผล คือ การบรรลุเป้าหมาย แต่การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ คือการใช้ทรัพยากรการบริหารอย่างประหยัด เกิดผลรวดเร็ว โดยการนำเวลามาพิจารณาด้วย

ประพันธ์ สุริหาร (2533) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพ ว่าหมายถึงการพิจารณาผลของการทำงานที่สำเร็จตามความคาดหมายไว้ ความสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น อาจเกิดจากการปฏิบัติงานที่ไม่ประหยัด หรือไม่มีประสิทธิภาพก็ได้ เพราะประสิทธิภาพเป็นเรื่องของการทำงานให้ได้ผลสูงสุด ส่วนประสิทธิผลเป็นเรื่องของการเอาผลงานที่สำเร็จดังที่คาดหวังมาพิจารณา ดังนั้นงานที่มีประสิทธิผลจึงไม่จำเป็นต้องมีประสิทธิภาพเสมอไป

ข้อสังเกตเกี่ยวกับการปรับปรุง Productivity

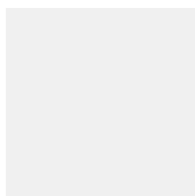
- ไม่ใช่ input ล้นเป็ลียง ไม่ให้เหลือทิ้งขว้าง
- ใช้ Input น้อยเกินไปก็ไม่ได้ ต้องคำนึงถึงการใช้อย่างประหยัดที่สุดแต่เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด
- Output หรือผลลัพธ์ ต้องเป็นสิ่งที่นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้จริงๆ ถึงแม้ว่าเราทำมาอย่างดี แต่ปริมาณมากเกินไป อย่างนั้นไม่เรียกว่ามี Productivity
- ปรับปรุงกระบวนการ เช่น วิธีการ และการใช้อุปกรณ์ต่างๆ ให้เกิดการทำงานที่สะดวกสบายมากขึ้น ปลอดภัยมากขึ้น เกิดความสิ้นเปลืองน้อยลง

Productivity หรือการเพิ่มผลผลิต เป็นการมุ่งหวังทั้งคุณภาพการทำงาน และคุณภาพชีวิตของคนทุกฝ่าย หากเราร่วมมือร่วมใจกัน สังคมดีขึ้นคุณภาพชีวิตก็ ย่อมดีขึ้นด้วย

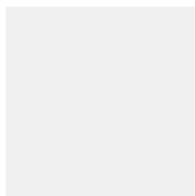
1.2 แนวคิดการจัดการผลิตภาพ

แนวคิดการจัดการผลิตภาพ (โกศล ตีศรีธรรม (2550) ค้นคืนวันที่ 21 กรกฎาคม 2551จาก<http://industry.se-ed.com>) โดย ได้เขียนไว้ว่า ปัจจุบันในการดำเนินธุรกิจ ที่มีการแปลงทรัพยากรที่เป็นปัจจัยนำเข้า (Input) อันได้แก่ แรงงาน เงินทุนวัตถุดิบ พลังงาน เข้าสู่กระบวนการแปรรูปเป็นผลิตผล (Output) ในรูปของสินค้าหรือบริการ ผู้ประกอบการจึงต้องคำนึงถึงผลตอบแทนหรือกำไรสูงสุด โดยมีตัวชี้วัดที่เรียกว่า ผลิตภาพ (Productivity) เป็นตัววัดความสามารถของธุรกิจ ที่เป็นสัดส่วนของผลิตผลเทียบกับปัจจัยนำเข้า ดังนั้นจึงเป็นภารกิจ

ที่สำคัญของผู้บริหารที่ต้องหาแนวทางในการปรับปรุงเพื่อยกระดับผลิตภาพ ดังนั้นการปรับปรุงผลิตภาพจึงไม่เพียงแต่หมายถึงการปรับปรุงประสิทธิภาพสูงสุด (Maximum Efficiency) แต่ยังรวมถึงประสิทธิผล (Effectiveness) ด้วย ที่เป็นการวัดผลลัพธ์ของการดำเนินงานในระยะยาว ดังความสัมพันธ์ดังนี้



ภาพที่ 2.2 แสดง ความสัมพันธ์ของประสิทธิภาพและประสิทธิผล



ภาพที่ 2.3 แสดงกระบวนการแปลงปัจจัยนำเข้าสู่ผลผลิต

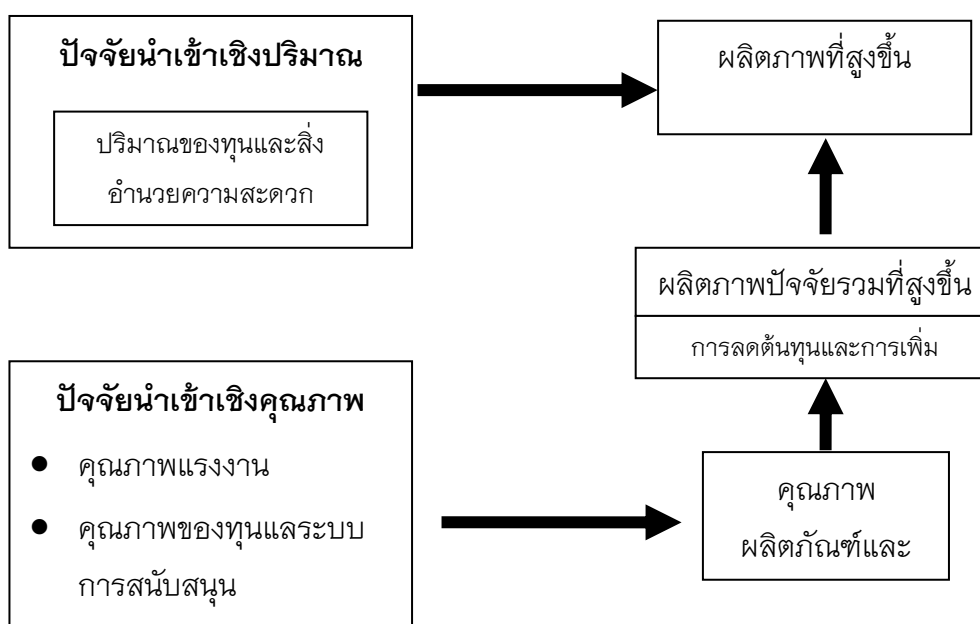
ผลิตภาพกับการผลิต (Productivity & Production)

ความหมายที่แท้จริงของการผลิต ก็เพียงแค่ว่าปริมาณผลิตผลโดยรวม (Total Output) ของสินค้า หรือบริการที่เกิดขึ้น แต่ผลิตภาพนั้น หมายถึง ปริมาณผลิตผลโดยรวมของสินค้า หรือ บริการ ที่เกิดขึ้นเทียบกับปริมาณหน่วยของปัจจัยนำเข้าที่ถูกใช้ ดังนั้นการเพิ่มขึ้นของการผลิตจึงไม่ได้หมายถึงการเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ เช่น ในปี 2544 โรงงานสามารถผลิตสินค้าที่มีมูลค่ารวม 10 ล้านบาท โดยใช้แรงงาน 10 คน ผลิตภาพที่เกิดขึ้นต่อแรงงานในปีนั้น คือ 1 ล้านบาทแต่ในปี 2545 ได้จ้างแรงงานเพิ่มอีก 10 คน ทำให้มีผลิตผลรวมสูงขึ้นเป็น 18 ล้านบาท ผลิตภาพต่อแรงงาน คือ 900,000 บาท ซึ่งลดลงจากปีก่อน จากตัวอย่างดังกล่าวแสดงถึงผลิตภาพที่ลดลง ขณะที่ปริมาณการผลิตเพิ่มขึ้นและไม่เป็นสัดส่วนกับการเพิ่มปัจจัยนำเข้า (แรงงาน) ที่อาจเกิดจากสาเหตุต่าง ๆ เช่น วิธีการผลิต การใช้เครื่องจักรที่ไม่มีประสิทธิผล ปัญหาการจัดการ เป็นต้น

ปัจจัยการพัฒนาผลิตภาพ

(โกศล ดีศีลธรรม ,2550, หน้า 29)โดยทั่วไปการพัฒนาผลิตภาพได้ถูกประเมินจากปัจจัย ประกอบด้วย

- ปัจจัยเครื่องจักรที่พร้อมสำหรับใช้งาน
- คุณภาพและประสิทธิภาพการจัดสรรปัจจัยนำเข้าและกระบวนการที่สามารถตรวจวัดด้วยปัจจัยรวมทางผลิตภาพ (Total Factor Productivity) ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งของการพัฒนาผลิตภาพและแสดงด้วยความสัมพันธ์ดังนี้



ภาพที่ 2.4 การเชื่อมโยงปัจจัยผลิตภาพ (โกศล ดีศีลธรรม,หน้า30,พ.ศ.2550)

จากประสบการณ์ประเทศที่พัฒนาแล้วได้แสดงให้เห็นว่าการปรับปรุง TFP ไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยขยายการลงทุนทางกายภาพ (Physical expansion) ซึ่งเชื่อมโยงกับปัจจัยนำเข้าแต่การขยายระดับการลงทุนดังกล่าวเป็นผลให้เกิดความเติบโตทางเศรษฐกิจ (Economic Growth) ส่วนระดับองค์การ การปรับปรุงเชิงคุณภาพ (Qualitative Improvements) ด้วยปัจจัย

นำเข้าจัดว่าเป็นสิ่งจำเป็นมากสำหรับการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการทำกำไร
 ดังนั้นปัจจัยหลักที่สนับสนุนความเติบโต ของ TFP มีดังนี้

1. คุณภาพแรงงาน ประกอบด้วย

- ทักษะที่ดีต่อการทำงาน เช่น การความภูมิใจต่องานที่ตนเองรับผิดชอบ
- การยกระดับทักษะ และพัฒนาการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆด้วยการฝึกอบรม
- การทำงานเป็นทีม โดยมีการประสานงานและให้ความช่วยเหลือระหว่างกัน
- ไม่มีความขัดแย้งด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์ โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมโครงการปรับปรุงผลผลิตภาพ เช่น กิจกรรมQCC และกิจกรรมข้อเสนอแนะ
- ประสิทธิภาพด้านแรงงาน

2. คุณภาพของทุนและระบบสนับสนุน ประกอบด้วย เทคโนโลยี นวัตกรรม ระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพ

การเชื่อมโยงผลผลิตภาพแต่ละระดับ

(โกศล ดีศีลธรรม ,2550, หน้า 33)โดยทั่วไปผลผลิตภาพได้มีการเชื่อมโยงระดับต่างๆการให้ความสำคัญตั้งแต่กระบวนการพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพแรงงาน จึงส่งผลกับระดับผลผลิตภาพระดับองค์การและระดับชาติในที่สุด เพราะผลผลิตภาพโดยรวมได้เกิดขึ้นตั้งแต่การพัฒนาคุณภาพบุคลากรในชาติเพื่อทำความเข้าใจถึงปัจจัยเชื่อมโยงที่ส่งผลต่อกระบวนการทางผลผลิตภาพ เพื่อทำความเข้าใจถึงปัจจัยเชื่อมโยงที่ส่งผลต่อกระบวนการทางผลผลิตภาพ ขอให้พิจารณาปัจจัยผลผลิตภาพ ดังนี้

1. ระดับแรงงานทั่วไป ฝ่ายบริหารควรมีบทบาทให้การสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพแรงงานด้วยการจัดทำแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากร เพื่อกระตุ้นให้พนักงานทุกระดับมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาผลผลิตภาพ ดังเช่น
 - สร้างระบบประเมินผลอย่างยุติธรรมและจูงใจด้วยรางวัลทั้งในรูปตัวเงินและการสรรเสริญ

- การให้อำนาจตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย
 - การจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในสภาพการทำงานกับพนักงาน
 - ความร่วมมือกันระหว่างบุคลากร เช่นการถ่ายทอดทักษะ และประสบการณ์ทำงาน
2. *ระดับองค์การ* โดยลงทุนในทรัพยากรหลักที่มุ่งปรับปรุงพัฒนาผลผลิตภาพ เช่น การลงทุนในเทคโนโลยีอัตโนมัติ เพื่อให้แรงงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่การลงทุนดังกล่าวควรอยู่ในระดับที่เหมาะสม เพื่อไม่ให้เกิด Capital Intensive ที่อาจก่อให้เกิดความไม่คุ้มทุนจากการลงทุน
3. *ระดับอุตสาหกรรม* เป็นผลจากการยกระดับผลผลิตภาพของกลุ่มองค์การธุรกิจที่เกี่ยวข้อง และการสนับสนุนจากภาครัฐด้วยการกำหนดนโยบายหรือความช่วยเหลือในด้านต่างๆ เช่น การสนับสนุนการวิจัย การให้บริการทางสารสนเทศ การช่วยเหลือด้านการเงินและภาษี
4. *ระดับเศรษฐกิจ* เป็นปัจจัยระดับมหภาค ประกอบด้วย
- ปัจจัยด้านแรงงานสังคม เป็นปัจจัยที่มีบทบาทพัฒนาศักยภาพเศรษฐกิจ ประกอบด้วย อายุ เพศ ระดับการศึกษา
 - การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจ ด้วยการปรับเปลี่ยนรูปแบบอุปสงค์ เทคโนโลยี และความพร้อมทางทรัพยากร
 - นโยบายภาครัฐ โดยเฉพาะการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานเพื่อสนับสนุนกิจกรรมทางเศรษฐกิจ เช่น ระบบขนส่งมวลชน เครือข่ายการสื่อสาร การกำหนดนโยบายที่มีผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ เป็นต้น

1.3 แนวคิดการบริหารผลิตภาพโดยรวม

ปัจจัยที่สร้างความสามารถในการแข่งขันและสนับสนุนความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจ นั่นคือ การบริหารผลิตภาพโดยรวม (Total Productivity Management) หรือ TPM ซึ่งสามารถนิยามความหมายได้จากองค์ประกอบ ดังนี้ (โกศล ดีศีลธรรม, <http://www.kmitnbxmie8.com/index.php?lay=show&ac=article&Id=568714&Ntype=3>)

Total: ทุกคนในองค์กรได้มีส่วนร่วมดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในทิศทางเดียวกัน

Productivity: ประสิทธิภาพจากการเพิ่มความสามารถในการสร้างผลิตผลให้กับองค์กร

Management: ความเชี่ยวชาญในการบริหารธุรกิจ

สำหรับแต่ละองค์ประกอบของTPM (3C) สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

ความชัดเจน (Clearly)

1. จัดทำวัตถุประสงค์รวม(Over all Objective) เพื่อแสดงถึงทิศทางการดำเนินงานขององค์กรที่มีความชัดเจน
2. แสดงวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมที่สามารถวัดผลในเชิงปริมาณและระดับความสำคัญที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์โดยรวมของธุรกิจ
3. สามารถแสดงความคืบหน้าของผลลัพธ์การดำเนินกิจกรรมไว้อย่างชัดเจน

ความแน่นอน (Certainly)

1. สร้างความเชื่อมั่นว่าผลการดำเนินในแต่ละกิจกรรม (Individual Activity) ได้บรรลุตามวัตถุประสงค์และนำมาสู่การบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวม
2. สามารถตรวจสอบได้ว่าพนักงานแต่ละคนได้มีความรับผิดชอบและสนับสนุนต่อการบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมของธุรกิจ

ความเชื่อมั่น (Confidence)

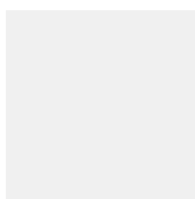
1. สร้างสภาพแวดล้อมให้เกิดการทำงานเป็นทีมโดยให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การวางแผน
2. กระตุ้นให้แต่ละฝ่ายงานและพนักงานแต่ละคนมีความร่วมมือระหว่างกันภายในองค์กรโดยมุ่งผลลัพธ์ทางธุรกิจเป็นสำคัญ

1.3.1 TPM กับบทบาทการปรับปรุงผลิตภาพ

โดยทั่วไปแนวทางหลักในประเด็นของผลิตภาพจะประกอบด้วย การวัดผลิตภาพ(Productivity Measurement) และการปรับปรุงผลิตภาพ (Productivity Improvement) สำหรับ TPM จะมีบทบาทหลักในส่วนหลัง ซึ่งแนวทางหลักของผลิตภาพจะมีรายละเอียด ดังนี้

● การวัดผลผลิตภาพ

โดยทั่วไปการวัดผลผลิตภาพจะแสดงในรูปของผลิตผลที่เกิดขึ้นจากกระบวนการเทียบต่อหน่วยของปัจจัยนำเข้า ดังนั้นการวัดผลผลิตภาพจึงมีบทบาทไม่เพียงแต่ถูกใช้สำหรับเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเทียบกับเป้าหมาย แต่ยังถูกใช้ในการเปรียบเทียบผลผลิตภาพในแต่ละรอบเวลา ซึ่งการวัดผลผลิตภาพจะขึ้นกับประเภทธุรกิจ ดังเช่น ธุรกิจการผลิตมักแสดงผลผลิตภาพที่เกิดขึ้นด้วยปริมาณของหน่วยชิ้นงาน จากกระบวนการแปรรูปเทียบกับทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้าที่ป้อนเข้าสู่กระบวนการ สำหรับธุรกิจทางสรรพสินค้าก็อาจวัดผลผลิตภาพด้วยมูลค่าของยอดขายเทียบกับค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานและการขาย



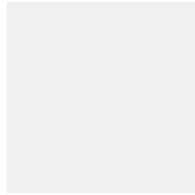
ตัวอย่าง การวัดผลผลิตภาพจากปัจจัยนำเข้าและผลิตผลในธุรกิจต่าง ๆ

จากที่กล่าวนิยามผลผลิตภาพในข้างต้นว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลิตผลและปัจจัยนำเข้าที่ถูกใช้ในการแปรรูปสินค้าหรือการให้บริการ ดังนั้นการวัดผลผลิตภาพในขั้นแรกจะทำการวัดผลิตผล แล้วจึงทำการระบุปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ ในรูปของทรัพยากรต่าง ๆ และปัจจัยที่จำเป็นต่อกิจกรรมการผลิต เช่น ชั่วโมงการทำงาน เครื่องจักรและสิ่งอำนวยความสะดวก เป็นต้น แล้วจึงทำการวัดผลผลิตภาพ ซึ่งโดยทั่วไปการวัดผลผลิตภาพ สามารถจำแนกได้ ดังนี้

1. Individual Productivity : เป็นการวัดผลผลิตภาพในเชิงกายภาพ ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยนำเข้าการผลิต ดังเช่น ผลผลิตภาพแรงงาน, ผลผลิตภาพเครื่องจักร, ผลผลิตภาพการใช้วัสดุ เนื่องจากหน่วยวัดผลผลิตภาพจะมีความแตกต่างกันตามประเภทของปัจจัย ซึ่งต้องมีการพิจารณาแยกส่วนจากกัน จึงมักมีการเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า "Partial Productivity" ซึ่งการวัดแบบแยกส่วนนี้จะช่วยให้ตรวจสอบได้ว่าทรัพยากรแต่ละส่วนได้ถูกใช้ไปอย่างมีประสิทธิภาพอย่างไร

2. Total Productivity : เป็นการวัดผลิตผลที่เกิดขึ้นจากการนำปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรมากกว่าหนึ่ง เช่น มูลค่าของผลิตผล ต่อ มูลค่ารวมของทรัพยากร เช่น แรงงาน วัตถุดิบ พลังงาน เป็นต้น เพื่อแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหรือปัจจัยนำเข้าใน

กระบวนการแปรรูป ซึ่งปัจจัยนำเข้ามักแสดงด้วยหน่วยที่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงต้องมีการแปลงในรูปของมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Value) ดัง เช่น

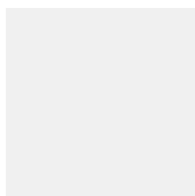


ตัวชี้วัดผลิตภาพ

กลยุทธ์ความสำเร็จของการปรับปรุงผลิตภาพ จะต้องมีแนวทางวัดผลที่เป็นระบบ (Systematic Approach) ทั้งในระดับมหภาค (Macro Level) และระดับจุลภาค (Micro Level) ในขั้นแรกของการวัดผลิตภาพจะต้องทำการวัดผลผลิตก่อน หลังจากนั้นจึงทำการกำหนดปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ และทำการวัดปัจจัยดังกล่าว ซึ่งการวัดผลิตผลสามารถพิจารณาและแบ่งออกเป็นระดับต่าง ๆ ดังนี้

1. **ระดับเศรษฐกิจประชาชาติ (National Economy Level)** คือ การวัดกิจกรรมในระบบเศรษฐกิจที่ครอบคลุมถึงการผลิต ราคาสินค้าและการจ้างงาน โดยวัดสมรรถนะโดยรวมของเศรษฐกิจ (Measure of Overall Economic Performance) ที่เป็นข้อมูลในการตัดสินใจที่จะดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ โดยมีปัจจัย ได้แก่ อัตราการว่างงาน อัตราการลงทุน
2. **ผลิตภาพระดับอุตสาหกรรม (Industry Level Productivity)** ที่เป็นการวัดผลิตภาพในแต่ละอุตสาหกรรม เช่น การผลิตขนส่ง ก่อสร้าง การเงิน เป็นต้น
3. **ผลิตภาพระดับระหว่างองค์กร (Inter-Organization Level Productivity)** ที่เป็นการวัดผลิตภาพภายในเฉพาะประเภทธุรกิจ (Business Categories) หรือตามขนาดธุรกิจ (Business Scale) อย่างเช่น ร้านอาหาร โรงแรม ค้าปลีก เป็นต้น
4. **ระดับองค์กร (Organization Level)** ที่สัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับการวางแผนการจัดการ (Management Planning) และใช้เป็นดัชนีสำหรับเปรียบเทียบระหว่างเป้าหมายกับผลลัพธ์ เช่น การเพิ่มขึ้นของยอดขาย หรือ

การเพิ่มสัดส่วนของดี (Yield) ของผลิตภัณฑ์ ในสายการผลิต ซึ่งแนวคิด การปรับปรุงผลิตภาพควรจะถูกประยุกต์ใช้กับทุกหน่วยงานในองค์กร เพื่อ เพิ่มผลิตภาพโดยรวมที่แสดงในรูปของมูลค่าเงิน (Monetary Value) โดยมีปัจจัยที่สำคัญ คือ มูลค่าเพิ่มทางบัญชีการเงิน (Financial Accounting) และทางบัญชีบริหาร (Managerial Accounting)



ภาพที่ 2.5 แสดงแนวคิดของระบบการปรับปรุงผลิตภาพ

ผลลัพธ์จากการวัดผลิตภาพระดับองค์กร (โกศล ดีศีลธรรม ,2550, หน้า 20)

1. ทำให้องค์กรทราบทิศทางการดำเนินงานเมื่อได้เทียบเคียงกับคู่แข่งชั้น
2. องค์กรสามารถประเมินประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากรสำหรับการดำเนินงาน
3. นำข้อมูลมาใช้สำหรับวางแผนทรัพยากรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้ง กำหนดระดับผลกำไรทางธุรกิจ
4. จัดทำกลยุทธ์สร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร

ปัจจุบันความสามารถในการแข่งขันเป็นปัจจัยหลักที่สร้างศักยภาพให้กับ องค์กร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการใช้วัดผลประกอบการขององค์กรระยะยาว (รศ.ธนชัย ยม จินดา ,2550, หน้า 13,14) ดังนั้นการใช้องค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขันมา เป็นปัจจัยที่ใช้วัดผลิตภาพองค์กรในแต่ละด้าน ย่อมเสริมสร้างและเพิ่มผลิตภาพขององค์กร ในระยะยาว องค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ของกิจการ คือ Efficiency, Quality, Innovation และ Customers Responsiveness

องค์ประกอบความได้เปรียบทางการแข่งขัน

เป็นมิติที่มีความสำคัญมากต่อผลประกอบการในอนาคตของธุรกิจ ซึ่งธุรกิจ ต้องพัฒนามาตรวัดเพื่อใช้วัดและเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้นว่าในองค์ประกอบข้างต้น ธุรกิจมีจุด แข็งและจุดอ่อนอย่างไร องค์ประกอบความได้เปรียบทางการแข่งขัน คือ

1. ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ความสามารถในการดำเนินการ ให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยใช้ต้นทุนต่ำที่สุด ประสิทธิภาพต่างๆของธุรกิจซึ่งมาวัดวัดที่อาจนำมาใช้ เช่น ต้นทุนของวัตถุดิบ ระดับของต้นทุนการผลิต ต้นทุนการผลิตต่อหน่วย ต้นทุนการบริหารด้าน Logistic คิดเป็นร้อยละของยอดขาย ความสามารถของพนักงานขาย 1คน ในการก่อให้เกิดรายได้ หรือจำนวนเวลาที่ใช้ในการผลิตสินค้า 1หน่วย เป็นต้น

2. คุณภาพ (Quality) หมายถึง ความเป็นที่พึงได้หรือเชื่อถือได้ (Reliability) ของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่จะทำหน้าที่โดยการให้คุณค่า(Value) แก่ลูกค้าตามระดับ เราอาจแยกมองคุณภาพได้ในหลายมิติ เช่น คุณภาพจากภาพพจน์(Image Quality) คุณภาพจากผลิตภัณฑ์ (Product Quality) และคุณภาพจากการออกแบบ(Design Quality) เป็นต้น

คุณภาพไม่ใช่ต้นทุน (ซุมพร คุรุพิพัฒน์, 2550, หน้า 45) แต่คุณภาพจะเป็นตัวผลักดันทำให้เกิดกำไรที่สูงขึ้น ขณะมีต้นทุนต่ำลง และความสามารถที่จะเรียกราคาสูงขึ้นในตลาด คุณภาพไม่ดีจะมีผลกระทบต่อบริษัท 2 ทาง (ซุมพร คุรุพิพัฒน์, 2550, หน้า 45) คือ ต้นทุนสูงขึ้นและความพอใจของลูกค้าอยู่ในระดับต่ำ ความพอใจของลูกค้าต่ำทำให้เกิดแรงกดดันให้ราคาต่ำและสูญเสียยอดขาย การมีต้นทุนสูงและยอดขายที่ต่ำลงอาจนำไปสู่วิกฤตการดำเนินการดำเนินธุรกิจของบริษัท

มาตรวัดที่อาจนำมากำหนดใช้วัด เช่น จำนวนของเสียในกระบวนการผลิต จำนวนผลิตภัณฑ์ซึ่งบกพร่อง และถูกส่งคืนโดยลูกค้า เป็นต้น

3. นวัตกรรม (Innovation) หมายถึง ความสามารถในการคิดค้นหรือประดิษฐ์สิ่งใหม่ในการสร้างคุณค่า (Value Creation) ให้กับลูกค้าซึ่งธุรกิจที่ประสบความสำเร็จจะต้องให้ความสำคัญกับนวัตกรรม ซึ่งอาจเกิดได้กับผลิตภัณฑ์(Product Innovation) หรือนวัตกรรมอาจเกิดได้กับช่องทางการจัดจำหน่าย (Channel Innovation) เครื่องมือในการวัดนวัตกรรมซึ่งอาจนำมาใช้ เช่น จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ซึ่งนำเข้าสู่ตลาด ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ความสามารถในการนำสินค้าใหม่ๆเข้าสู่ตลาดได้ก่อนคู่แข่งอื่น เป็นต้น

4. ความสามารถในการตอบสนองความต้องการลูกค้า(Customer Responsiveness) ธุรกิจใดที่มีความสามารถในการตอบสนองความต้องการลูกค้าได้ดี

โดยเฉพาะทำได้อย่างเบ็ดเสร็จสมบูรณ์(Total Solution)และนำไปสู่ความจงรักภักดีในตรา
สินค้า (Brand Loyalty) ของธุรกิจ

(ชุมพร คุรุพิพัฒน์, 2550, หน้า 25) กล่าวว่า ลูกค้าส่วนใหญ่มักสร้าง
ทัศนคติ(Attitudes) ต่อสถานการณ์ต่างๆได้รวดเร็วมาก และมักจะเปลี่ยนทัศนคติได้ซ้ำ โดยที่
ทัศนคตินั้นจะเป็นที่มาของความภักดีต่อตราสินค้านั่นเอง

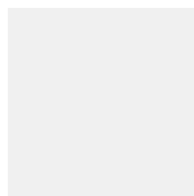
เครื่องมือที่อาจนำมาใช้วัดในด้านนี้ เช่น จำนวนลูกค้าที่กลับมาใช้บริการซ้ำ
ระดับของระยะเวลาที่ใช้ในการบริการ เป็นต้น

● การปรับปรุงผลิตภาพ

กิจกรรมปรับปรุงผลิตภาพตามแนวคิดของการบริหารผลิตภาพโดยรวมจะมุ่งสร้าง
ผลิตผลสูงสุดในรูปของผลกำไร หรือการให้บริการที่เป็นเลิศต่อลูกค้า ซึ่งผู้บริหารจะให้
ความสำคัญกับ 2 ประเด็นสำคัญ นั่นคือ

1. วัตถุประสงค์โดยรวม (Overall Objective) เป็นประเด็นที่มุ่ง

ประสิทธิผลจากการดำเนินงาน โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในรูปเชิงปริมาณและ
เกี่ยวข้องกับประเด็น/หัวข้อ (Theme) สำหรับการปรับปรุง ดังเช่น การลดต้นทุน การ
เพิ่มปริมาณการผลิต การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า การเพิ่มคุณภาพชีวิตการ
ทำงาน เป็นต้น ซึ่งกิจกรรมปรับปรุงผลิตภาพจะมีประสิทธิผลเมื่อวัตถุประสงค์โดยรวม
ได้ถูกแจกแจงเป็นวัตถุประสงค์ย่อยและสามารถบรรลุผลได้ในแต่ละกิจกรรมปรับปรุง
(Individual Activity)



ภาพที่ 2.6 แผนภาพแนวทางปรับปรุงผลิตภาพ

2. แนวทางคัดเลือกกลยุทธ์ (Strategy Selection Guidelines)

โดยทั่วไปผลิตภาพจะประเมินจากมุมมอง ดังนี้

- ด้านปัจจัยนำเข้า (Output Side) โดยมุ่งบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวม

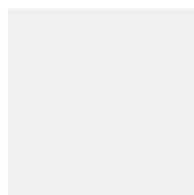
- ด้านกระบวนการ (Process Side) เกี่ยวข้องกับเกณฑ์คัดเลือกกลยุทธ์ นั่นคือ การใช้ปัจจัยนำเข้าเทียบกับผลผลิตที่เกิดขึ้น

สำหรับการคัดเลือกกลยุทธ์จะประเมินทางเลือกที่ส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์กร (Organization's Overall Objectives) และสามารถสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานสูงสุด ดังเช่น การลดความสูญเสียจากปัญหาคุณภาพ การลดรอบเวลาการปฏิบัติงาน เป็นต้น

1.3.2 แนวทางดำเนินการปรับปรุงผลผลิตภาพ

สำหรับการนำแนวคิดการบริหารผลผลิตภาพโดยรวม ไปดำเนินการปรับปรุงอย่างมีประสิทธิภาพผลจะประกอบด้วย 2 แนวทางหลัก ดังนี้

1. แนวทางจากบนลงล่าง (Top-down Approach) โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อการปรับปรุงผลผลิตภาพ และกระจายวัตถุประสงค์ (Objective Deployment) ไปในแต่ละพื้นที่ตามลำดับความสำคัญ (Priority Area) รวมทั้งการเลือกกลยุทธ์และแนวทางเพื่อการเพิ่มผลผลิตภาพโดยรวม



ภาพที่ 2.7 แผนภาพเปรียบเทียบแนวทางระหว่าง Top-down กับ Bottom-up

2. แนวทางจากล่างไปบน (Bottom-up Approach) เป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมสนับสนุนเพื่อมุ่งสร้างผลผลิตภาพด้วยการปรับปรุงสถานที่ทำงาน ซึ่งมีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

- การสำรวจพื้นที่ทำงานอย่างใกล้ชิด
- การระบุ / จำแนกพื้นที่ซึ่งเกิดความสูญเสียเปล่าเกิดขึ้นและต้องดำเนินการปรับปรุง
- กำหนดแนวทางแก้ไขและดำเนินการปรับปรุงพื้นที่เหล่านั้น
- ติดตามความคืบหน้าและผลลัพธ์ของการปรับปรุงในแต่ละพื้นที่

1.4 ผลการศึกษาเกี่ยวกับการแนวทางในการเพิ่มผลิตภาพและการปรับปรุงผลิตภาพ

จากThor (1987) (อ้างถึงในจิตติภรณ์ พงศ์วรินทร์ , 2544) ได้เสนอ

ผลตอบแทนแก่พนักงานเป็นกลุ่ม โดยวิธีGain Sharing กำหนดผลตอบแทนจากผลิตภาพที่เพิ่มขึ้นของพนักงานแต่ละกลุ่ม ซึ่งเพิ่มขึ้นในอัตราที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดการแข่งขันในการเพิ่มผลิตภาพการทำงานของพนักงาน พนักงานมีความเอาใจใส่ในการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและตั้งใจทำงานเพื่อเพิ่มผลิตภาพในการทำงานของกลุ่มตัวเอง ซึ่งเป็นวิธีการเพิ่มผลิตภาพอีกทางหนึ่ง แต่ข้อเสียของวิธีการนี้คือ พนักงานในกลุ่มอาจเกิดการเอาใจเอาเปรียบทำให้เกิดการให้ผลตอบแทนที่ไม่เป็นธรรมกับพนักงานที่ขยันและทำงานมากกว่า วิธีการและหลักการในการให้ผลตอบแทนที่ไม่ชัดเจน อาจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร

Pritchard และคณะ(1990) เสนอความสำคัญของการประเมินผลการ

ดำเนินงานของระบบแบบมีการป้อนกลับ(Feedback) เพื่อเป็นการตรวจสอบและลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ระบบป้อนกลับทำให้ได้ทราบว่าการประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานในแนวทางใหม่เกิดผลอย่างไรต่อองค์กร เพื่อนำไปแก้ไขข้อผิดพลาดที่ยังคงอยู่ และมีการนำหลักการวิเคราะห์ความไว (Sensitivity) มาพิจารณาถึงความสำคัญของปัจจัยต่างๆที่มีผลกระทบต่อการทำงาน เพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไขปัจจัยที่สำคัญและมีผลต่อการดำเนินงานมากที่สุดเป็นอันดับแรก

Owen และคณะ(1993) เสนอการปรับปรุงผลิตภาพขององค์กรโดยเน้นการ

บริการให้เป็นที่พอใจของลูกค้า โดยแบ่งโปรแกรมการควบคุมคุณภาพออกเป็น 2 ส่วน คือTask Quality Teams และ Functional Quality Teams การวัดและการประเมินผลการดำเนินงานที่ดี ควรเข้าใจได้ง่าย ไม่ซับซ้อน ทุกคนที่เกี่ยวข้องต้องมีความเข้าใจในแนวทางเดียวกันและสามารถนำวิธีการวัดเพื่อประเมินผลการดำเนินงานไปใช้ได้อย่างถูกต้อง หลีกเลี่ยงการแสดงผลการประเมินเฉพาะตัวเลข เนื่องจากสื่อความหมายได้ไม่ครอบคลุมและการวัดเพื่อประเมินผลการดำเนินงานต้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์เกี่ยวกับการร่วมมือในการดำเนินงาน

Vitale และคณะ (1994) เสนอแนวทางการวัดเพื่อประเมินผลการดำเนินงานขององค์การในภาวะที่มีการแข่งขันอย่างมากในปัจจุบัน โดยพิจารณาการวัดเพื่อประเมินทั้งในด้านการเงิน และด้านที่ไม่ใช่การเงิน การออกแบบการวัดต้องมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับการทำงานจริง และต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์หลักในการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งมีความแตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ อีกทั้งยังต้องได้รับความร่วมมือจากพนักงานทุกคนในองค์การ จำเป็นต้องมีการพัฒนาทักษะในการทำงานและให้ความรู้กับพนักงาน การวัดเพื่อประเมินผลการดำเนินงานขององค์การ ทำให้ทราบถึงปัญหาและสาเหตุของปัญหา เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาที่สาเหตุที่แท้จริง

Chan (1996) กล่าวว่า การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า การลดกิจกรรมที่ไม่เป็นประโยชน์การลดค่าใช้จ่ายต่างๆที่ไม่มีความจำเป็น รวมทั้งการให้ความสำคัญกับคุณภาพของสินค้าและการบริการ ทำให้เกิดการเพิ่มอำนาจการแข่งขันในตลาด และเป็นแนวทางในการเพิ่มผลิตภาพให้กับองค์การอีกรูปวิธีหนึ่ง

Stanley (1997) เสนอตัวอย่างขององค์การที่มีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานให้มีความสำคัญและคำนึงถึงการปรับปรุงผลิตภาพขององค์การ ได้แก่ การลดจำนวนของเสีย การเพิ่มคุณภาพของผลิตภัณฑ์ การส่งสินค้าอย่างตรงเวลา การลดรอบเวลาการผลิตและการลดจำนวนสินค้าและวัตถุดิบคงคลัง ซึ่งได้กำหนดปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนี้ การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การกำจัดของเสีย การปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพและการสื่อสารการดำเนินงาน จากนั้นทำการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้เหมาะสม เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยจำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญในส่วนของผลตอบแทนกับพนักงานควบคู่ไปกับการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

Smith และ Stanton(1998) เสนอวิธีการเปลี่ยนจากการวัดเชิงปริมาณเป็นกาสรวัดเชิงคุณภาพเนื่องจากเกณฑ์การวัดบางเกณฑ์ไม่สามารถเปลี่ยนเป็นตัวเลขได้ เช่น ทักษะของพนักงานที่มีต่องานที่ตนรับผิดชอบ รวมถึงทัศนคติของพนักงานที่มีต่อองค์การ ซึ่งมีการนำเอาหลักการทางจิตวิทยาเข้ามาผนวกกับการวัดเชิงคุณภาพเพื่อกำหนดดัชนีในการวัด ในที่นี้ดัชนีคือคำถามที่ใช้สอบถามพนักงาน ซึ่งผลการประเมินขึ้นอยู่กับความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของข้อมูล

Santowski และ Podzunac (1998) เสนอแนวทางการปรับปรุงผลผลิตภาพขององค์การโดยคำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้ำเป็นหลัก เพื่อกำหนดแนวทางดำเนินงานขององค์การ ปรับเปลี่ยนโครงสร้างของระบบการดำเนินงานและขั้นตอนในการดำเนินงาน ปรับปรุงตารางการผลิตให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้ำ ทำให้องค์การมีความยืดหยุ่นมากขึ้น สิ่งสำคัญในการปรับเปลี่ยนคือมุมมองของผู้บริหารรวมทั้งพนักงานภายในองค์การทุกคนจำเป็นต้องได้รับการอบรม ให้ความรู้ และทำความเข้าใจถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อลดข้อผิดพลาดและความสับสนจากการดำเนินงานในแต่ละหน่วยงาน สิ่งสำคัญในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับความต้องการลูกค้ำคือการคาดการณ์ล่วงหน้า ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการวัดผลการดำเนินงานที่มีความเหมาะสม สิ่งสำคัญในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้ำคือการคาดการณ์ล่วงหน้า

Velury (2000) ได้เสนอกรณีตัวอย่างของการหาความสัมพันธ์ระหว่างการให้ผลตอบแทนเป็นแรงจูงใจให้กับพนักงาน และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานของพนักงาน ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ในแนวทางเดียวกัน คือการให้ผลตอบแทนในระดับที่พนักงานพึงพอใจส่งผลให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ส่งผลให้เกิดการเพิ่มขึ้นของผลผลิตภาพโดยรวมขององค์การ

บทสรุป

การศึกษา กลยุทธ์ด้านการจูงใจเพื่อเพิ่มผลผลิตภาพขององค์การ ของบริษัทแอร์คอน เอ็ม เอฟ จี จำกัด จะดำเนินตามแนวคิดของระบบปรับปรุงการผลิต เริ่มจากการวัดผลผลิตภาพ ซึ่งเกณฑ์ในการวัดจะใช้ตัวชี้วัดผลผลิตภาพระดับองค์การ (Organization Level) เนื่องจากผลผลิตภาพเป็นปัจจัยพัฒนาสู่การแข่งขันยุคใหม่ การใช้เกณฑ์การวัดผลผลิตภาพตามองค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขันของกิจการ คือ ด้านประสิทธิภาพ, ด้านคุณภาพ, ด้านนวัตกรรม และ ด้านการตอบสนองความต้องการลูกค้ำ โดยเปรียบเทียบระหว่างเป้าหมายกับผลลัพธ์ เช่น การเพิ่มขึ้นของยอดขาย หรือการลดจำนวนของเสีย เป็นตัวชี้วัดผลผลิตภาพขององค์การ จะเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้องค์การปรับปรุง พัฒนา เพื่อเพิ่มผลผลิตภาพได้ในระยะยาว และสามารถแข่งขันกับองค์การอื่นๆได้ในอนาคต

เนื่องจากแนวทางบริหารผลผลิตภาพโดยรวมได้มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและการสร้างสรรค์ (Creativity) จากทีมงาน ดังนั้นพนักงานทุกคนที่เกี่ยวข้องควรมีความรู้ลึกถึง

ความรับผิดชอบและมีส่วนร่วมต่อการดำเนินกิจกรรมปรับปรุงผลผลิตอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างผลผลิตภาพรวมให้แก่องค์กร จากการศึกษาแนวความคิดด้านผลผลิตภาพและผลการศึกษากลับมาเกี่ยวกับการแนวทางในการเพิ่มผลผลิตภาพและการปรับปรุงผลผลิตภาพ จะเห็นว่าการส่งเสริมด้านการจูงใจมีส่วนช่วยด้านคุณภาพแรงงาน สามารถผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายผลผลิตภาพที่ได้วางเอาไว้

2. แนวคิด และแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้านการจูงใจ

2.1 ความหมายของการจูงใจ

การจูงใจ (motivation) มีความหมายหลากหลายแตกต่างกันตามกลุ่มแนวคิดและการนำไปประยุกต์ใช้กับองค์การต่าง ๆ ดังนี้

วูตมิซซ์ จำนวน (2525 : 1) อธิบายว่า การจูงใจ หมายถึง ลักษณะและระดับที่เอื้อบุคคลผู้เป็นสมาชิกของระบบสังคมได้เกิดความตั้งใจ เต็มใจ พร้อมใจ และพอใจที่จะทำงานให้กับระบบสังคมนั้น เพราะฉะนั้นบุคคลที่ถูกจูงใจแล้ว (motivated person) ก็คือ ผู้ที่พร้อมแล้วซึ่งการจะปฏิบัติงาน และมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานนั้นได้ได้ผลดียิ่งขึ้นไปอีก

ถวิล เกื้อกุลวงศ์ (2530 : 100) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความต้องการ ความจำเป็นแรงขับหรือแรงกระตุ้นที่อยู่ในตัวบุคคล แรงจูงใจจะถูกนำไปสู่เป้าหมาย ซึ่งอาจเป็นจิตสำนึกหรือจิตใต้สำนึกก็ได้

คารณี พาลุสุข (2530 : 157) ให้ความหมายว่า การจูงใจ หมายถึง การนำ เอาปัจจัยต่าง ๆ มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างมีทิศทาง เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายที่ต้องการ

มิทเชล และลาร์สัน (Mitchell and Larson, 1987 : 154) เสนอว่า โดยทั่วไปเมื่อกล่าวถึงการจูงใจ จะหมายถึง ระดับความต้องการและความพยายามที่จะกระทำ ภารกิจหรืองานนั้นของแต่ละคน แต่ในความหมายโดยเฉพาะแล้วการจูงใจเป็นกระบวนการทางจิตที่รวมถึงเหตุที่ปลุกเร้าพฤติกรรม ทิศทางของพฤติกรรม และความคงอยู่ของพฤติกรรม โดยกระทำด้วยความเต็มใจเพื่อไปสู่เป้าหมาย

จากความหมายของการจูงใจที่ได้ นำ เสนอมาตามลำดับ สรุปได้ว่า การจูงใจ หมายถึง พลังกระตุ้นพฤติกรรมให้สามารถสนับสนุนการทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี พลังอาจมีได้ทั้งจากภายในและภายนอกตัวบุคคล

2.2 ความสำคัญของการจูงใจ

การจูงใจเป็นเครื่องมือสำคัญยิ่งในการที่หล่อหลอมจิตใจของบุคคลให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ก่อให้เกิดพลังสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานไปในทิศทางที่ต้องการ มีความพึงพอใจในงานที่ทำ และได้ทำ งานเต็มที่ตามศักยภาพของตน ในการบริหารองค์การในปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นองค์การธุรกิจ อุตสาหกรรม องค์การเอกชน หรือองค์การราชการ ต่างก็ให้ความสนใจและความสำคัญของการจูงใจเพิ่มมากขึ้น (นรา สมประสงค์ , 2536 : 121)

ในการพิจารณาความสำคัญของการจูงใจอาจแยกเป็นประเด็นสำคัญได้ 3 ประการ คือ

1. *ความสำคัญต่อองค์การ* โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารงานบุคคลคือ ช่วยให้องค์การได้คนดีมีความสามารถร่วมทำงานด้วยและรักษาคนดีๆ เหล่านั้นให้อยู่ในองค์การต่อไปนาน ๆ
2. *ความสำคัญต่อผู้บริหาร* ช่วยให้การมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถขจัดปัญหาความขัดแย้งในการบริหารงาน การจูงใจจะช่วยให้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเอื้ออำนวยต่อการสั่งการ
3. *ความสำคัญต่อบุคลากร* คือ สนองต่อความต้องการของบุคลากร และเป็นธรรมกับทุกฝ่าย ทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจไม่เบื่อหน่ายและทุ่มเทกับการทำงานเต็มที่ ทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

2.3 แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้านการจูงใจ

แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้านการจูงใจ (ผศ.ดร. ณีฐรัตน์ เชจร นันท์ : พ.ศ.2549 หน้า 425) ได้เขียนไว้ว่า การใช้เทคโนโลยีเพียงลำพังไม่สามารถทำให้งานขององค์การประสบความสำเร็จได้ ถ้าทรัพยากรมนุษย์ขององค์การขาดความพร้อมและความใส่ใจในการพัฒนา โดยเฉพาะด้านกรมีสำนึกที่มีต่อคุณภาพและประสิทธิภาพ ซึ่ง

ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่องานและปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถแบ่งการอธิบายแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการจูงใจออกเป็น 5 ด้านต่อไปนี้

2.3.1. การออกแบบงานและการออกแบบงานใหม่ (Job Design and Redesign)

หลักการ วิทยาศาสตร์ (Ergonomics) หรือวิศวกรรมมนุษย์ปัจจัย (Human Factors Engineering) มาประยุกต์ทำให้การออกแบบและการพัฒนาระบบงานให้เหมาะสม พนักงานสามารถปฏิบัติงานโดยใช้เครื่องมือที่เหมาะสม มีการเคลื่อนไหวร่างกายในทิศทางที่ถูกต้อง ซึ่งจะช่วยลดปัญหาความเมื่อยล้าและความเจ็บป่วยเนื่องจากการทำงาน

นอกจากนี้การออกแบบองค์การ(Organization design) ให้มีโครงสร้างที่เหมาะสม และสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อโครงสร้างองค์การได้แก่ กลยุทธ์และเป้าหมาย(Stratgy and Goals) เทคโนโลยี (Technology) ขนาด (Size) เงื่อนไขทางการเงิน (Financial Condition) และความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (Environmental Uncertainly) ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ บุคคลเกิดความเข้าใจในขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบ ทำให้สามารถปฏิบัติงานหลักของตนได้อย่างชัดเจน

กลยุทธ์การจูงใจด้วยลักษณะการทำงาน จาก (

<http://www.onestophr.com/articles>

HR/show_new_detail.php?id=31 , 19 กันยายน 2551)

สิ่งที่เราต้องการมากที่สุดอันดับแรกมีใช้เงิน คือการที่ได้รับความชื่นชม เห็นคุณค่าในผลงานจากผู้อื่น อันดับที่สองคือ งานที่น่าสนใจ อันดับที่สามคือ ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ส่วนอันดับต่อมาคือ ความมั่นคงในรายได้ที่ดี การ จูงใจพนักงานจึงอาจกระทำด้วยการจัดรูปแบบลักษณะการทำงานให้เหมาะสมและมี ผลต่อแรงจูงใจของพนักงาน

- **การจัดตารางเวลาการทำงานใหม่**

การจัดตารางเวลาทำงานใหม่เป็นวิธีการหนึ่งที่น่าสนใจในการสร้างแรงจูงใจพนักงาน

1. การเพิ่มเวลาทำงานต่อวันให้มากขึ้นและลดจำนวนวันต่อ

สัปดาห์ให้น้อยลง

– รูปแบบนี้จะทำให้พนักงานมีวันหยุดมากขึ้น แบบการทำงานเช่นนี้สามารถจะสร้างความกระตือรือร้น ขวัญและกำลังใจของพนักงาน เพิ่มผลผลิต ลดต้นทุนการผลิตลดการทำงานล่วงเวลา ลดอัตราการลาออกจากงานและการขาดงาน

2. ตารางเวลาการทำงานแบบยืดหยุ่น

– รูปแบบนี้จะอนุญาตให้พนักงานเป็นผู้กำหนดตารางเวลาการทำงานเองว่าเขาจะมาทำงานเมื่อไรและกลับเมื่อไร แต่อย่างไรก็ตาม พนักงานแต่ละคนจะต้องอยู่ในที่ทำงานในระหว่างเวลาทำงานกลาง สามารถทำได้ในสองรูปแบบคือ การขยายขอบเขตงาน ผลดีของการใช้ตารางเวลาการทำงานแบบยืดหยุ่นมีมากมายนับตั้งแต่การลดอัตราการขาดงานลดการทำงานล่วงเวลา เพิ่มผลผลิตลดปัญหาการจราจรบริเวณ สถานที่ ทำงาน และลดความรู้สึกไม่เป็นมิตรที่มีต่อฝ่ายบริหาร

● การออกแบบลักษณะงานใหม่

ลักษณะงานสามารถมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจและความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงานได้งานบางประเภทที่มีลักษณะการทำงานซ้ำซาก การเพิ่มความรับผิดชอบเพื่อให้ลักษณะงานมีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น

1. การขยายขอบเขตงาน

– การเพิ่มจำนวนและประเภทของงานที่พนักงานคนหนึ่งๆ จะต้องรับผิดชอบ เพื่อให้ลักษณะงานมีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น การขยายขอบเขตงานอาจจะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ขึ้นก็ได้ หากพนักงานรู้สึกว่างานที่เพิ่มขึ้นนั้นไม่ได้มีความน่าสนใจหรือยังทำให้เขาต้องมีภาระงานที่น่าเบื่อหน่ายเพิ่มมากขึ้นอีก ควรที่จะได้ทำการวิเคราะห์หรือคาดการณ์ล่วงหน้าเสียก่อน

2. การเพิ่มความรับผิดชอบในงาน

– จุดประสงค์สำคัญคือการจัดลักษณะงานเพื่อให้พนักงานมีความรับผิดชอบในงานที่ทำตั้งแต่เริ่มต้นจนจบกระบวนการมีอิสระในการตัดสินใจมากขึ้น นอกจากนั้นยังมีการให้ความคิดเห็นย้อนกลับ เพื่อให้พนักงานสามารถประเมินและปรับปรุงการทำงานของตนเอง ทำให้พนักงานมีความรู้สึกตื่นตัวทำทนาย มีความยอมรับนับถือตนเอง มีความเติบโตก้าวหน้าและความรับผิดชอบการเพิ่มความรับผิดชอบ การเพิ่มความรับผิดชอบในงาน สามารถกระทำดังต่อไปนี้

- การรวมงาน คือการนำงานชิ้นเล็กชิ้นน้อยที่มีอยู่เข้ามารวมกัน การรวมงานจะทำให้พนักงานได้ใช้ทักษะการทำงานอย่างหลากหลาย และได้ทำงานสำเร็จเป็นรูปเป็นร่างอย่างสมบูรณ์
- สร้างกลุ่มการทำงานที่เหมาะสม จัดแบ่งพนักงานออกเป็นกลุ่มการทำงาน ซึ่งจะต้องรับผิดชอบการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็น “เจ้าของ” งานและทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกกว้างงานที่ตนทำอยู่มีความสำคัญและมีความหมายต่อตัวเขา
- การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อให้พนักงานสามารถรับทราบความคิดเห็นของลูกค้าเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการ
- การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบ คือการมอบหมายอำนาจความรับผิดชอบซึ่งแต่เดิมเป็นของฝ่ายบริหาร ให้แก่พนักงานเพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างอิสระ
- การให้ความคิดเห็นย้อนกลับ การให้ความคิดเห็นหรือข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแก่พนักงาน นอกจากจะทำให้พนักงานทราบว่าตนเองปฏิบัติงานได้ดีเพียงไรแล้ว ยังทำให้พวกเขาทราบว่าระดับการทำงานของตนเองดีขึ้นหรือเลวลงหรือเหมือนเดิม

2.3.2 การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development)

การดำรงชีวิตในสังคมความรู้ (knowledge Society) ที่ความรู้เกิดขึ้น เคลื่อนย้าย และพัฒนาอย่างรวดเร็ว ทำให้ความรู้ที่บุคคลได้รับจากการเรียนและการฝึกฝนอย่างเป็นทางการในห้องเรียน ตลอดจนสิ่งแวดล้อมประสบการณ์ในการทำงาน ไม่เพียงพอสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคตที่ต้องการความหลากหลายและความคล่องตัวสูง ทำให้บุคลากรจะต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยองค์การจะต้องให้การฝึกอบรมและพัฒนาทั้งอย่างเป็นทางการในห้องฝึกอบรม และจากการเรียนรู้จากประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและสภาพแวดล้อม เพื่อให้บุคคลมีความพร้อมและมั่นใจที่จะปฏิบัติงาน ปัจจุบันการฝึกอบรมและการพัฒนามิได้จำกัดเพียงขอบเขตของการดำเนินงานเฉพาะการพัฒนาทักษะในงานเท่านั้น แต่ได้ขยายขอบเขตให้ความสำคัญกับการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานและเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ของพนักงาน โดยเป้าหมายของการฝึกอบรมอาจแตกต่างกัน ดังตัวอย่างต่อไปนี้ (ผศ.ดร.ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ , 2545, หน้า130)

1. เพื่อที่จะเพิ่มปริมาณผลผลิต บุคลากรที่ผ่านการอบรมจะมีทักษะในการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ตลอดจนมีศักยภาพในการทำงานที่สูงขึ้น จึงทำให้มีผลผลิตสูงขึ้นจากอดีต

2. เพื่อที่จะพัฒนาคุณภาพของการผลิต เมื่อบุคลากรมีทักษะในการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง เข้าใจในขั้นตอนการดำเนินงาน ย่อมสามารถปฏิบัติงานและผลิตผลงานที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ได้
3. เพื่อลดต้นทุนของงาน อันเนื่องมาจากค่าเสียหายและค่าซ่อมแซมที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินการเนื่องจากบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นและลดข้อบกพร่องให้น้อยลง
4. เพื่อลดอัตราการเกิดอุบัติเหตุอันจะส่งผลต่อการลดต้นทุนที่เกี่ยวข้อง
5. เพื่อลดอัตราการหมุนเวียน (Turn Over) และการขาดงาน (Absenteeism) ของบุคลากร ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากการขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ความเบื่อหน่าย หรือบรรยากาศในการทำงานที่ไม่เหมาะสม

2.3.3. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

เป็นการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานการปฏิบัติงาน ติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และแจ้งผลการปฏิบัติงานของบุคคลอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรม โดยที่การประเมินผลการปฏิบัติงานมีเป้าหมายที่สำคัญ ได้แก่

- ควบคุมบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ
- ช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจเรื่องค่าตอบแทน
- ประกอบการพิจารณาความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับตำแหน่งหรือหน้าที่งาน
- เป็นข้อมูลในการพัฒนาบุคลากรทั้งในปัจจุบันและอนาคต
- เป็นข้อมูลในการบริหารงานอื่นๆ

จะเห็นว่า การประเมินผลงานที่เป็นระบบจะเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์การ โดยบุคลากรสามารถพิจารณาความเหมาะสม ตลอดจนพัฒนาตนเองในปัจจุบันและในอนาคต ขณะที่องค์การจะได้ประโยชน์ในการควบคุมให้การปฏิบัติงานให้ถูกต้อง การเพิ่มประสิทธิภาพ และส่งเสริมการทำงานเป็นทีมปัจจุบันหลายหน่วยงานในประเทศไทยได้นำระบบการพัฒนาการปฏิบัติงาน (Performance Development System) หรือ PDS มาประยุกต์ โดยหัวหน้างานและพนักงานจะกำหนดเป้าหมายในการทำงานและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ชัดเจน สามารถปฏิบัติงานและปรับปรุงความสามารถของตน เพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพขณะที่หัวหน้างานก็จะได้ผลงานที่ต้องการ และสามารถใช้เวลาในการบริหารงานเพื่อสร้างความก้าวหน้า

2.3.4. ระบบการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ (Compensation and Benefit System)

ยังมีปัจจัยอื่นอีกมากที่ทำให้บุคคลทำงาน เช่น เพื่อนร่วมงาน ความภาคภูมิใจ และความสำเร็จขององค์กร เป็นต้น เราทุกคนต่างยอมรับว่าเงินและผลตอบแทนที่ทดแทนเงินมีส่วนสำคัญในการดำรงชีพของแรงงานปัจจุบัน ทำให้ค่าตอบแทนนับเป็นปัจจัยเริ่มต้นที่บุคคลจะเข้าทำงานหรือจะออกจากองค์กร ถึงแม้การจ่ายค่าตอบแทนจะไม่สามารถกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ แต่การจ่ายค่าตอบแทนก็สามารถดึงดูดและธำรงรักษาให้บุคคลที่มีความสามารถมาเข้าร่วมงานกับองค์กร การให้ผลประโยชน์จึงเป็นเครื่องจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างเต็มที่โดยเฉพาะผลประโยชน์ที่บุคคลต้องการ จึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายจัดการที่จะต้องจัดระบบค่าตอบแทนและประโยชน์ให้เหมาะสมกับความต้องการและสถานการณ์อยู่เสมอ

กลยุทธ์การจูงใจพนักงาน : การให้รางวัลตอบแทนและการปรับปรุงลักษณะการทำงาน (http://www.one-stophr.com/articlesHR/show_new.php?id=100, ผศ.ดร. ชูชัย สมितिไกร , 19 ก.ย. 2551) กล่าวถึง **คุณลักษณะของรางวัลตอบแทน** ไว้ว่ารางวัลและผลตอบแทนที่ดี และมีผลต่อการสร้างแรงจูงใจ รวมทั้งขวัญและกำลังใจแก่พนักงาน ควรจะมีลักษณะดังนี้

1. มีคุณค่าสำหรับผู้ได้รับ

– จะต้องเป็นสิ่งที่พนักงานต้องการจะได้รับอย่างมาก ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรจะต้อง ทราบความต้องการของพนักงานเสียก่อน เพื่อให้การเสนอรางวัลตอบแทนเกิดผลดีที่สุดในที่สุด

2. มีความเป็นธรรม

– สิ่งที่เขาได้รับมีความคุ้มค่ากับสิ่งที่เขาได้ลงทุนลงแรงกระทำให้แก่องค์กร หากพนักงานรู้สึกว่าการที่ได้รับไม่เป็นธรรมแก่ตัวเขา ก็อาจจะส่งผลให้เขาเกิดท้อถอยหมดกำลังใจ

3. มีความเป็นไปได้

– ความสามารถที่จะไขว่คว้าเอาเอื้อมหยิบได้ ต้องไม่ตั้งเป้าหมายในการทำงานที่เป็นไปไม่ได้ในสายตาพนักงาน

4. มีความยืดหยุ่น

– ปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์และความต้องการของพนักงานได้ สอดคล้องกับความต้องการและมีคุณค่ามากที่สุดในสายตาของพนักงาน

ชนิดของรางวัลตอบแทน

1. รางวัลตอบแทนในรูปเงิน

- ค่าตอบแทนหรือเงินซึ่งองค์การมอบให้แก่พนักงานเพื่อเป็นการตอบแทนการทำงานโดยตรง
- ผลประโยชน์และบริการต่างๆ – อาจจะมีได้จ่ายให้พนักงานในรูปแบบตัวเงิน แต่ก็สามารถตีค่าออกมาเป็นตัวเงินได้
- การเลื่อนขั้นเงินเดือนและเลื่อนตำแหน่ง

2. รางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน เป็นสิ่งที่มีคุณค่าทางจิตใจต่อพนักงาน บ่งบอกถึง ชื่อเสียงเกียรติยศ สถานะทางสังคมของพนักงาน มีลักษณะ ดังนี้

- รางวัลซึ่งส่งเสริมสถานภาพทางสังคม
- รางวัลซึ่งส่งเสริมคุณค่าของบุคคล การยกย่องชมเชย รางวัลดีเด่น

รางวัลซึ่งส่งเสริมศักยภาพของบุคคล เช่น การส่งไปรับการฝึกอบรมเพิ่มเติม ความสำเร็จที่รางวัลตอบแทนจะมีประสิทธิภาพในการสร้างแรงจูงใจพนักงานได้ ตามที่คาดหวัง จึงต้องมีการวิเคราะห์ จัดโครงการการให้รางวัลตอบแทนที่เป็น รูปธรรม และเป็นที่ต้องการของพนักงาน

การให้รางวัลตอบแทนแบ่งออกเป็น 2 ระบบ คือ

1. ระบบการให้รางวัลตอบแทนตามผลงาน

– จ่ายตามผลงานการปฏิบัติงานที่ประเมินจากมาตรฐานวัตถุประสงค์บางประการ เช่น ผลผลิตของบุคคลของกลุ่ม หรือของแผนกผลกำไรของหน่วย เป็นต้น จำแนกได้หลายประเภทด้วยกัน

- การจ่ายค่าตอบแทนตามจำนวนชิ้นงาน คือ การจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงานตามจำนวนหน่วยหรือชิ้นงานที่ทำได้ตามอัตราที่ได้กำหนดไว้ หากพนักงานยิ่งทำงานได้มากเท่าไร จะได้รับเงินค่าตอบแทนมากยิ่งขึ้นเท่านั้น ผลสมผสานการจ่ายค่าตอบแทนตามเวลาที่ได้ทำงานเข้าไปด้วย
- การจ่ายโบนัส คือ การให้รางวัลตอบแทนแก่พนักงานซึ่งสามารถผลิตหรือปฏิบัติงานได้เกินเป้าหมาย มักจะใช้เป็นส่วนเสริมของการจ่ายค่าจ้างพื้นฐาน รับ

โบนัสสำหรับผลผลิตส่วนเกินตามอัตราที่กำหนดได้ หรือสำหรับการปฏิบัติงานที่ใช้เวลาน้อยลงกว่าเดิม

- การจ่ายคอมมิชชั่น มักใช้สำหรับงานขาย ได้รับค่าคอมมิชชั่นเป็นเปอร์เซ็นต์ของราคาขาย
- การแบ่งปันกำไร งานตระหนักถึงผลกำไรมากขึ้น ทำให้เกิดความร่วมมือกันมากขึ้น การแบ่งปันกำไรอาจมีความเหมาะสมและใช้ได้ผลมากที่สุดสำหรับองค์การที่มีขนาดเล็กและผลการดำเนินงานองค์การขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของพนักงานเป็นส่วนสำคัญ
- การแบ่งปันส่วนเกิน ผลการปฏิบัติงานของพนักงานอาจจะไม่ได้ผลโดยตรงต่อกำไรของบริษัท เน้นที่องค์ประกอบซึ่งได้รับผลโดยตรงจากการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลผลิตสินค้าได้มากขึ้นในเวลาเท่าเดิม หรือผลผลิตสินค้าในปริมาณเท่าเดิม โดยมีต้นทุนการผลิตลดลง
- การจัดสรรหุ้นให้แก่พนักงาน เพื่อเพิ่มความผูกพันจงรักภักดีและความอุทิศสละในการทำงาน ได้รับหุ้นเป็นสัดส่วนตามระยะเวลาที่ทำงานอยู่ในบริษัท และระดับเงินเดือนที่ได้รับ

2. ระบบการให้รางวัลตอบแทนแบบยืดหยุ่น

– การจ่ายค่าตอบแทนซึ่งอนุญาตให้พนักงานเลือกสรรสิทธิประโยชน์ต่างๆจากรายการที่องค์กรได้กำหนดไว้ตามความต้องการของตนเอง ทั้งนี้เพราะแต่ละคนมีความจำเป็นและสถานการณ์ของชีวิตที่แตกต่างกัน

การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน จะต้องกระทำโดยคำนึงถึงหลักสี่ประการ กล่าวคือ มีคุณค่าสำหรับผู้ได้รับ มีความเป็นธรรม มีความเป็นไปได้ และมีความยืดหยุ่น กลยุทธ์การจูงใจที่นำเสนอมาทั้งหมด องค์กรจะต้องนำไปพิจารณาปรับปรุงเสริมแต่งในรายละเอียด เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ขององค์กร และนำไปสู่ผลสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

2.3.5. การติดต่อสื่อสารและการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Communication and Employee Involvement)

ความเข้าใจซึ่งกันและกัน การมีส่วนร่วมสำคัญในการตัดสินใจ เป็นปัจจัยที่ช่วยให้บุคคลเต็มใจปฏิบัติงานและองค์การดำเนินอย่างราบรื่น การติดต่อสื่อสารที่องค์การรับฟังความคิดเห็น ช่วยให้บุคคลลดแรงกดดันและเกิดความเข้าใจในความต้องการระหว่างกัน ในขณะที่

การมีส่วนร่วมจะช่วยลดแรงต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลงและสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

2.3.6 การให้อำนาจตัดสินใจ (EMPOWERMENT)

ในเชิงจิตวิทยา “การมอบอำนาจการตัดสินใจ หรือ Empowerment” หมายถึง การทำให้บุคคลที่ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) รวมทั้ง **ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองว่ามีความสามารถเพียงพอ (Self-efficacy)** ที่จะทำงานนั้นสำเร็จ ให้เกิดขึ้นในตัวของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นผลที่มาจากการปรับปรุงพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้นำ การปรับคุณลักษณะของงานที่ทำ ตลอดจนการปรับโครงสร้างขององค์กร ทั้งนี้ในส่วนด้านตัวของผู้ปฏิบัติงานเองก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนค่านิยม (Values) และระดับความต้องการเชิงจิตวิทยา (Maslow’s hierarchy of needs) ของตนใหม่ให้ยกกระดับที่สูงขึ้น แต่ก็มีข้อสังเกตสำคัญประการหนึ่งในเชิงกระบวนการทางจิตวิทยาที่ควรนำมาพิจารณาก็คือ ลำพังการให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนเข้ามาเกี่ยวข้องและมีส่วนร่วมในงานนั้น ยังไม่เพียงพอที่จะขจัดความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่ว่า “ตนไม่ได้มีอำนาจอะไร (Powerlessness)” หรือการปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานสร้างความรู้สึกลงมาเองโดยลำพังก็เช่นกัน ผู้ปฏิบัติงานก็อาจประเมินว่างานที่ตนทำนั้นไม่ “มีคุณค่าและมีความหมาย (Worthwhile and meaningful)” ก็ได้เช่นกัน ตัวอย่างเช่น การอนุญาตให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเลือกวิธีทำงานได้เองแต่บังเอิญเป็นงานเล็กๆ ที่ไม่สำคัญอะไรเลย ย่อมไม่สามารถสร้างความรู้สึกว่า “**ตนมีคุณค่า (Self-worth)**” หรือเกิดความรู้สึกว่า “**ตนได้ทำในสิ่งที่ใจปรารถนา (Self-fulfilling)**” เกิดขึ้นในตัวผู้ปฏิบัติงานแต่อย่างใด นอกจากนี้การกระจายงานรับผิดชอบที่สำคัญให้ทำก็อาจไม่เป็นการ Empowered ก็ได้ ถ้าในกรณีนี้ผู้ปฏิบัติงานคนนั้นยังขาดทักษะและความรู้ที่จำเป็นต่อการทำให้งานนั้นสำเร็จได้ ตลอดจนยังมีความวิตกกังวลว่าผลงานที่ออกมาอาจมีความผิดพลาดเกิดขึ้นหรือในกรณี การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีสิทธิ์เลือกผู้ที่จะมาเป็นหัวหน้าของตนเอง ก็อาจไม่ช่วยลดความรู้สึกว่า **ตนไม่ได้มีอำนาจอะไรเลย**ของผู้ปฏิบัติงานได้เช่นกัน ถ้าบังเอิญผู้ที่จะมาให้เป็นตัวเลือกทั้งสองคน ต่างมีคุณสมบัติที่ไม่ดีพอๆ กัน ด้วยเหตุผลดังกล่าว ทฤษฎีเชิงจิตวิทยาที่พูดถึงการมอบอำนาจตัดสินใจ หรือ Empowerment จึงพยายามหาคำอธิบายและวิธีการที่เหมาะสมในเรื่องนี้ โดยเชื่อว่า การมอบอำนาจการตัดสินใจ หรือ Empowerment จะเกิดผลสำเร็จด้วยดี ต้องอาศัยปัจจัยต่อไปนี้

1. **ต้องสร้างความรู้สึกว้างานที่ทำนั้นมีความหมาย (Meaning)** กล่าวคือ ทั้งเรื่องงานที่ทำตลอดจนผลที่เกิดขึ้นตามมาจากการทำงานนั้น จะต้องสอดคล้องกับค่านิยม (Values) และอุดมการณ์ (Ideals) ของบุคคลนั้น
2. **ให้ผู้ปฏิบัติสามารถที่จะตัดสินใจใดๆ ได้เอง (Self-Determination)** ซึ่งหมายความว่า ผู้ปฏิบัติงานสามารถที่จะกำหนดวิธีการ และเวลาสำหรับการทำงานของตนเอง เป็นต้น
3. **การทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy)** ซึ่งหมายความว่าเมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจสูงว่า ตนมีขีดความสามารถมากพอที่จะทำงานนั้นสำเร็จด้วยดีและมีประสิทธิผลสูงแล้ว การตัดสินใจที่ดีต่างๆ ของผู้นั้นก็ย่อมตามมา
4. **สร้างความเข้าใจดีแก่ผู้ปฏิบัติถึงผลกระทบเชิงบวกที่เกิดขึ้น (Impact)** กล่าวคือต้องทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อและความเข้าใจถึงความสำคัญและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากงานของตน รวมทั้งจะเกิดผลกระทบต่อสภาวะแวดล้อมในแร่ที่ดิงตามมาด้วย เช่น “การเป็นหมอสามารถช่วยชีวิตเพื่อนมนุษย์ได้” หรือ “การเป็นครูสามารถสร้างคนดีที่ช่วยทำให้สังคมน่าอยู่ขึ้น” เป็นต้น

ปัจจัย/เงื่อนไขที่สำคัญ (Conditions)	ภาวะที่ไม่เอื้ออำนวย (Unfavorable)	ภาวะที่เอื้ออำนวย (Favorable)
<ul style="list-style-type: none"> โครงสร้างองค์การ Organization structure 	<ul style="list-style-type: none"> มีการรวมศูนย์อำนาจสูง และมีความเป็นทางการมาก (High bureaucratic) 	<ul style="list-style-type: none"> มีการกระจายอำนาจสูง และมีความเป็นทางการน้อย (Low bureaucratic)
<ul style="list-style-type: none"> กลยุทธ์การแข่งขัน Competitive Strategies 	<ul style="list-style-type: none"> ลดค่าใช้จ่าย ลดมาตรฐานสินค้าหรืองานบริการลง 	<ul style="list-style-type: none"> เน้นที่ลูกค้า มีการแยกแยะสินค้าหรือบริการออกเป็นหลากหลายระดับ
<ul style="list-style-type: none"> การออกแบบรูปงานและเทคโนโลยีที่ใช้ (Work designed and Technologies) 	<ul style="list-style-type: none"> ลักษณะงานแบบง่ายๆ หรืองานผลิตที่ทำแบบซ้ำๆ และความจำเป็นต้องพึ่งพาเทคโนโลยี 	<ul style="list-style-type: none"> งานมีความซับซ้อน และไม่ใช่งานแบบประจำที่จำเจ รวมทั้งงานที่ไม่จำเป็นต้องพึ่งพาเทคโนโลยี

<ul style="list-style-type: none"> ระยะเวลาที่ต้องสัมพันธ์กับลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ 	<ul style="list-style-type: none"> ใช้ช่วงเวลาสัมพันธ์กันระยะสั้น ระหว่างการซื้อขายสินค้ากันช่วงสั้นๆ 	<ul style="list-style-type: none"> ใช้ช่วงเวลาสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องอยู่เป็นประจำในระยะยาว
<ul style="list-style-type: none"> ค่านิยมเด่นที่เป็นวัฒนธรรมขององค์กร Organizational culture 	<ul style="list-style-type: none"> การยึดประสิทธิภาพการทำงาน <ul style="list-style-type: none"> - ให้มีข้อผิดพลาดน้อยที่สุด - ยึดต้องเชื่อถือได้ 	<ul style="list-style-type: none"> การยึดเรื่องความยืดหยุ่น <ul style="list-style-type: none"> - มีการเรียนรู้ตลอดเวลาและ - ยึดการมีส่วนร่วม
<ul style="list-style-type: none"> คุณลักษณะของพนักงาน Employee traits 	<ul style="list-style-type: none"> มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ- <ul style="list-style-type: none"> - เชื่อในอิทธิพลหรือเชื่อในความสามารถภายนอกตนเอง (External locus of Control) - ขาดวุฒิภาวะทางอารมณ์ 	<ul style="list-style-type: none"> มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง <ul style="list-style-type: none"> - เชื่อในอิทธิพลหรือความสามารถภายในตนเอง (Internal locus of control) - มีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูง
<ul style="list-style-type: none"> ความสามารถของพนักงาน Employee abilities 	<ul style="list-style-type: none"> ไม่มีประสบการณ์ <ul style="list-style-type: none"> - ขาดทักษะฝีมือ 	<ul style="list-style-type: none"> มีทักษะฝีมือและความรู้ความสามารถสูงแบบมืออาชีพ (Profession)
<ul style="list-style-type: none"> ลักษณะการจ้างพนักงาน 	<ul style="list-style-type: none"> จ้างชั่วคราว เฉพาะกิจระยะสั้น 	<ul style="list-style-type: none"> จ้างระยะยาว ต่อเนื่องเป็นประจำ
<ul style="list-style-type: none"> ความเป็นเจ้าของของพนักงานหรือการตอบแทนเมื่องานสำเร็จ 	<ul style="list-style-type: none"> มีน้อยมากหรือแทบไม่มี 	<ul style="list-style-type: none"> พนักงานมีโอกาสได้ถือหุ้นและร่วมเป็นเจ้าของกิจการด้วย
<ul style="list-style-type: none"> พนักงานมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับโปรแกรมหรือโครงการต่างๆ ขององค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> ไม่มีเลย 	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนอย่างแข็งขันให้จัดโปรแกรมต่างๆ ให้พนักงาน
<ul style="list-style-type: none"> ความไว้วางใจเชื่อใจต่อกัน 	<ul style="list-style-type: none"> ค่อนข้างต่ำ 	<ul style="list-style-type: none"> ค่อนข้างสูง

ตารางที่ 2.1 ตารางแสดงปัจจัยเงื่อนไขที่เอื้อหรือไม่เอื้อต่อการมอบอำนาจการตัดสินใจ หรือ Empowerment

ข้อเสนอแนะ เพื่อให้การมอบอำนาจการตัดสินใจ หรือ Empowerment ดีขึ้น

- ต้องบอกวัตถุประสงค์ของงานให้ชัดเจนพร้อมทั้งอธิบายให้เข้าใจว่า งานที่มอบหมายให้ นั้น มีความสำคัญและมีความหมายต่อผู้ทำและบุคคลอื่นโดยรวมอย่างไร
- ต้องให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมการตัดสินใจในเรื่องใดๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อคนเหล่านี้
- เมื่อจะให้พนักงานปฏิบัติงานหรือกิจกรรมที่มีความสำคัญ จะต้องกระจายทั้งอำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ปฏิบัติดังกล่าว
- พึงระลึกเสมอว่า มนุษย์เราแต่ละคนย่อมมีความแตกต่างกันทั้งด้านแรงจูงใจ และทักษะหรือความสามารถที่มีต่องานนั้น
- ต้องพยายามให้ข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นต่อความสำเร็จของการทำงานนั้นแก่ผู้ปฏิบัติงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
- ต้องพยายามจัดหาทรัพยากรทั้งหลายที่จำเป็นต่อการทำให้งานใหม่ที่ได้มอบหมายแก่ผู้ปฏิบัติ เพื่อให้บังเกิดความสำเร็จ
- ต้องทำการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารจัดการใหม่ให้สอดคล้องกับการมอบอำนาจตัดสินใจ
- ต้องแสดงออกให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่า ผู้นำมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจแก่ตน
- คอยเอาใจใส่ช่วยให้คำแนะนำ (Advising) หรือช่วยสอนงาน(Coaching) ให้เมื่อได้รับการร้องขอ
- คอยให้กำลังใจและให้การสนับสนุนต่อการริเริ่มใหม่ๆ และการแก้ปัญหาของผู้ปฏิบัติงาน
- แสดงออกถึงการให้การยอมรับในความสำคัญของผลงานและผลสำเร็จที่เกิดขึ้นของผู้ปฏิบัติงานอย่างจริงใจ
- ต้องแน่ใจว่าการให้รางวัลหรือผลตอบแทนใดๆ ต้องสอดคล้องและเป็นไปตามผลแห่งความสำเร็จของงานที่มอบหมายนั้น
- ต้องคอยติดตามตรวจสอบว่า อำนาจการตัดสินใจที่ได้มอบไปแล้วนั้น ผู้ปฏิบัติงานได้นำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลโดยอาศัยการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงาน เป็นเพียงการประยุกต์เทคนิคการจัดการและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารสมควรต้องวางแผนและดำเนินงานควบคู่กันอย่างเป็นระบบให้สอดคล้องกัน

การกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเป็นหน้าที่ของผู้จัดการและหัวหน้างานทุกคน เนื่องจากผู้จัดการจะเป็นผู้รับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์การ และความสำเร็จขององค์การก็เกิดขึ้นจากบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้จัดการที่จะกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ Dawson และ Dawson (1990) ได้กล่าวถึงเกร็ดความรู้สำหรับผู้จัดการในการจูงใจพนักงาน (Motivation Tips for Manager) 7 ประการ ได้แก่

1. *การเลือกคนที่ดีที่สุด (Select the Best)* ถ้าผู้จัดการเลือกบุคคลที่มีศักยภาพและแรงผลักดันที่จะก้าวหน้า ก็จะทำให้การจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพง่ายขึ้น
2. *การใช้หลักการ Pygmalion (Use the Pygmalion Effect)* ซึ่งมีหลักการว่า “ถ้าผู้จัดการมีความเชื่อมั่นในตัวพนักงาน พนักงานก็จะเชื่อมั่นในตัวเอง” โดยผู้จัดการต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกที่มีศักยภาพและความรับผิดชอบ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างอิสระโดยมีเป้าหมายและกรอบการดำเนินงานเป็น แนวทาง
3. *สร้างแนวทางของความสำเร็จ (Track Success)* โดยการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาเพื่อให้เขาสามารถทุ่มเทความสามารถ ในการทำงานตลอดจนเปรียบเทียบผลงานและเป้าหมายอยู่เสมอ เพื่อที่จะปรับปรุง ให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ
4. *การรับทราบในผลงาน (Recognition of Contributions)* การแสดงการรับรู้และชื่นชมผลงานที่ประสบความสำเร็จอย่างชัดเจน เช่น การคัดเลือกพนักงานดีเด่น ทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจ
5. *การให้รางวัลและการจูงใจ (Providing Incentive and Rewards)* โดยเฉพาะการให้รางวัลทางด้านจิตใจ ผู้บริหารสมควรให้รางวัลโดยมีหลักการว่า “ให้รางวัลในพฤติกรรมที่ต้องการให้เกิดขึ้นในองค์การ และรางวัลนั้นเป็นที่พึงพอใจของผู้รับ”
6. *การให้อำนาจแก่พนักงาน (Empower Employees)* เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมรับผิดชอบและตัดสินใจในงานของตนโดยเฉพาะงานที่เกี่ยวข้องกับ การ

สร้าง การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการบริการของธุรกิจ เพื่อที่พนักงานจะได้มีส่วนร่วมและ มีความภาคภูมิใจในความสำเร็จของผลงาน

7. การส่งเสริมพัฒนาอาชีพ (Enhance Career Development) หลาก องค์กรลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา ซึ่งเป็นการ พัฒนาบุคคลที่เป็นรูปธรรม นอกจากนี้ผู้จัดการยังสามารถส่งเสริมพนักงานใน รูปแบบอื่น เช่น การให้ปฏิบัติงานแทน การหมุนเวียนงาน หรือการไปทัศนศึกษา ร่วมกัน เป็นต้น

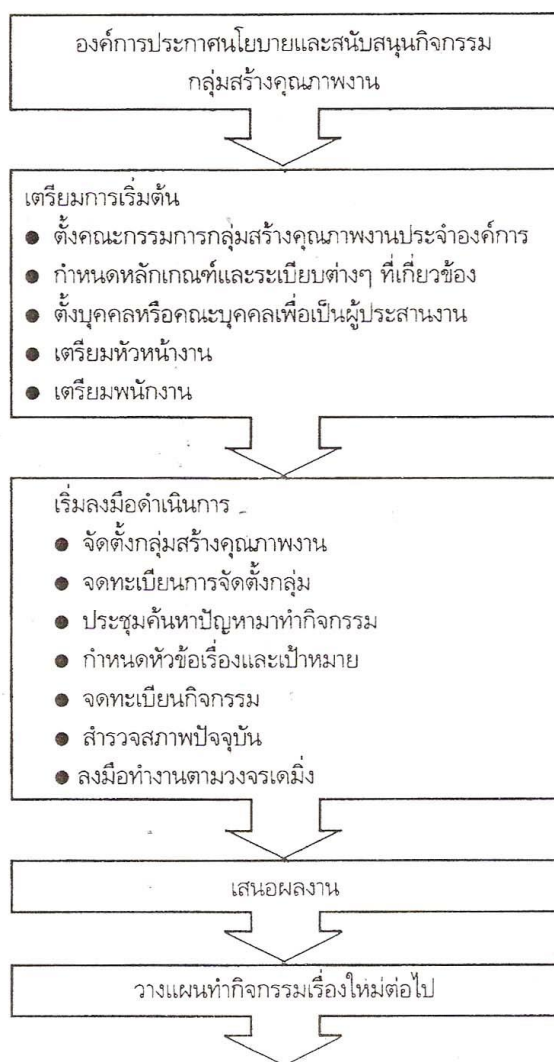
เทคนิคกลุ่มสร้างคุณภาพงาน

กลุ่มสร้างคุณภาพงาน(Quality Control Circle) เป็นเทคนิคการบริหารที่จัดระบบการ ทำงานให้กลุ่มพนักงานที่ทำงานในสถานที่เดียวกันรวมตัวอย่างอิสระเป็นกลุ่มเล็กประมาณ 3- 10 คน เพื่อทำกิจกรรมในด้านการปรับปรุงงานซึ่งจะส่งผลไปยังคุณภาพของหน่วยงาน การ จัดตั้งกลุ่มคุณภาพเน้นที่จะให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างกลุ่มคุณภาพงานหรือสร้าง สภาพการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อพนักงาน องค์กรและประเทศโดย ส่วนรวม

กลุ่มคุณภาพงานได้อาศัยแนวคิด 3 ประการมาประยุกต์ปฏิบัติ ได้แก่

1. การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การบริหารที่ให้โอกาสพนักงานได้มีส่วนร่วม ในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานประจำวันที่เขาทำ ซึ่งทำให้พนักงานมีขวัญกำลังใจใน การทำงานมากขึ้น ลดการต่อต้านการบังคับบัญชาของฝ่ายบริหาร เกิดความเต็ม ใจในการทำงานอย่างเต็มที่ เป็นการบริหารบนพื้นฐานประชาธิปไตยที่ให้พนักงาน มีส่วนร่วมและเน้นการทำงานเป็นทีม
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามหลักการกลุ่มคุณภาพงาน “คน” เป็นสิ่งสำคัญ ที่สุด ในตัวคนมีปัจจัย 3 อย่าง ได้แก่ สมอง(Head) มือ(Hand) และหัวใจ(Heart) ซึ่งเรียกรวมว่า 3H ในการทำกลุ่มคุณภาพงานจะได้มีการใช้ 3H อย่างคุ้มค่า เป็นไปตามหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. การแก้ปัญหา กิจกรรมกลุ่มคุณภาพงานเป็นกระบวนการของการแก้ปัญหา ซึ่งมี ขั้นตอนที่สำคัญ 4ขั้น ได้แก่ Plan – Do – Check – Action (วงจรเดมมิง)

การจัดตั้งกลุ่มคุณภาพงาน เริ่มต้นจากการที่องค์การประกาศนโยบายและสนับสนุนให้มีกิจกรรมกลุ่มคุณภาพงาน จากนั้นก็มีการเตรียมการขั้นเริ่มต้น ซึ่งประกอบด้วย การตั้งคณะกรรมการกลุ่มคุณภาพงานประจำองค์การ การกำหนดกฎระเบียบต่างๆเกี่ยวกับกลุ่มคุณภาพงาน การตั้งบุคคลหรือคณะบุคคลทำหน้าที่ประสานงานระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายลูกจ้างพนักงาน และเตรียมหัวหน้างานที่เป็นกลุ่มคุณภาพงานและเตรียมพนักงานให้มีความรู้ความเข้าใจพร้อมที่จะเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม การเตรียมหัวหน้างานและพนักงานจะใช้วิธีการประชุมชี้แจงหรือการฝึกอบรมก็ได้ ขั้นตอนต่อมาก็ลงมือเริ่มทำกลุ่มคุณภาพงานซึ่งประกอบด้วย การจัดตั้งกลุ่ม การจดทะเบียนกลุ่ม การประชุมค้นหาปัญหา การกำหนดหัวข้อเรื่องและเป้าหมาย เสนอกิจกรรมที่จะดำเนินการและลงมือทำกิจกรรมโดยใช้วงจรเดมมิ่ง และมีขั้นตอนการดำเนินการกลุ่มคุณภาพงานดังภาพ



ภาพที่ 2.8 รูปแสดงขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมกลุ่มคุณภาพงาน

3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

กลยุทธ์ (รพีพรรณ แก้วรัศมี ,2541 , หน้า 51) เป็นการวางแผนและปฏิบัติการ สงครามหรือการต่อสู้ทางธุรกิจ โดยแผนกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการที่จะบรรลุ วัตถุประสงค์อาจสำเร็จลงได้ด้วยการใช้ยุทธวิธีควบคุมทรัพยากร โรงงาน และคน

กลยุทธ์ (Charles W.L.Hill อ้างถึงในอดุลย์ จาตุรงค์กุล ,2543 ,หน้า 3) คือ แบบ การตัดสินใจและปฏิบัติการบางอย่างที่ผู้บริหารใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

กลยุทธ์ (กึ่งพร ทองใบ , 2545 หน้า 5) หมายถึง แผนระยะยาวขององค์กรที่กำหนด ขึ้นโดยอาศัยการประเมินสถานะแวดล้อมขององค์กร เพื่อให้ การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การจัดการเชิงกลยุทธ์(Strategic Management) จาก

http://www.siaminfobiz.com/mambo/index.php?option=com_content&task=view&id=682&Itemid=39 ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์(Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย(Goal) ขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว จากนั้นจึงวางแผนทำกิจกรรมต่างๆเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามพันธกิจอันนำไปสู่ การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

3.1 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (The Strategic Management Process) เป็น กระบวนการบริหาร 4 ขั้นตอน คือ (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (2) การกำหนดกลยุทธ์ ของ องค์การ (3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (4) การควบคุมกลยุทธ์ สำหรับข้อ (1) และ (2) ถือ ว่าเป็นการกำหนดกลยุทธ์ ส่วนข้อ (3) และ (4) ถือว่าเป็นการปฏิบัติตามกลยุทธ์

1.3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2543 :10-14) ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็น สิ่งจำเป็นในการจัดการขององค์กร เพราะว่าองค์กรต่าง ๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบันมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและ กันกับสิ่งแวดล้อมภายใต้ทฤษฎีระบบที่ว่าลักษณะขององค์กรปัจจุบันเป็นระบบเปิด (Open

System) มากกว่าระบบปิด (Closed System) ด้วยเหตุนี้ สิ่งแวดล้อมจึงมีอิทธิพลต่อองค์กร และผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องพิจารณาและหาประโยชน์จากปัจจัยที่เอื้อต่อการดำเนินงานเพื่อ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และขจัดปัจจัยที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินงานอันจะนำไปสู่ความ ล้มเหลวขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมีบทบาทสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ บทบาทใน การกำหนดนโยบายขององค์กร จากการศึกษาแนวโน้มของสภาพแวดล้อมที่จะเกิดโดยรวมซึ่งจะมี ผลกระทบต่อองค์กร บทบาทในการประสานแผนงานขององค์กรจากการศึกษาแนวโน้มของ สภาพแวดล้อมที่จะมีผลกระทบต่อหน่วยงานย่อยภายในองค์กร และบทบาทในการกำหนดหน้าที่ ขององค์กรทั้งกิจกรรมหลักขององค์กรและกิจกรรมเฉพาะของหน่วยงานย่อยภายในองค์กร

1.3.2 การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร (Formulate the Organization Strategy) คือ การ พัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรคภายในสภาพแวดล้อมภายนอก และ จุด แข็งและจุดอ่อนภายในสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ครอบคลุมถึงการ พิจารณาออกแบบกลยุทธ์ และเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม รวมทั้งการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิค ต่าง ๆ ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ซึ่งโดยทั่วไปกลยุทธ์จะมี 3 ระดับ คือ (1) กลยุทธ์ระดับ บริษัท (2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่

1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate – Level Strategy) เป็นแผนการแข่งขัน โดยรวมขององค์กรที่มีการกระจายธุรกิจ ুক্তใช้ทั่วองค์กร เกี่ยวพันกับการสร้างฐานะของหน่วย ธุรกิจภายในอุตสาหกรรมต่างๆ และกำหนดแนวทางเพื่อการบริหารหน่วยธุรกิจขององค์กร โดยทั่วไปกลยุทธ์ระดับบริษัทจะมีอยู่ 3 ประเภท ได้แก่ (1) กลยุทธ์การเจริญเติบโต (2) กลยุทธ์ การอยู่คงที่ (3) กลยุทธ์การตัดทอน

(1) กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy) จะมีลักษณะที่สำคัญ คือ การมุ่งความเชี่ยวชาญภายในอุตสาหกรรม และ การกระจายธุรกิจไปสู่อุตสาหกรรมอื่น โดยมี กลยุทธ์ย่อยดังนี้

ก. กลยุทธ์การเจริญเติบโตให้มากขึ้น (Intensive Growth Strategy)

เป็นการพิจารณาโอกาสเพิ่มยอดขายให้เพิ่มขึ้นยิ่งกว่าเดิมจากผลิตภัณฑ์เดิมและตลาดเดิม ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ คือ

- กลยุทธ์การมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ (Concentration Strategy)

- ปรับปรุง
- กลยุทธ์การพัฒนาตลาด (Market Development Strategy) มุ่งกา
ผลิตภัณฑ์ปัจจุบันภายในตลาดใหม่
 - กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development Strategy) จะ
เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมหรือการสร้างผลิตภัณฑ์
 - กลยุทธ์การคิดค้นสิ่งใหม่ๆ (Innovation Strategy) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการ
สร้างผลิตภัณฑ์บนรากฐานเทคโนโลยีของผลิตภัณฑ์ปัจจุบัน

ข. กลยุทธ์การเจริญเติบโตแบบรวมตัว (Integrative Growth Strategy) เป็นการขยายธุรกิจในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสามารถดำเนินการได้ด้วย 4 กลยุทธ์ คือ

- กลยุทธ์การเจริญเติบโตตามแนวตั้ง (Vertical Growth Strategy) เป็นกลยุทธ์ ที่องค์กรควบคุมช่องทางการจัดจำหน่ายและ/หรือผู้จัดหาวัตถุดิบ โดยแบ่งเป็น
 - กลยุทธ์การเจริญเติบโตไปข้างหลัง (Backward Integration Strategy) โดยการเข้าสู่ธุรกิจของผู้จัดหาหรือจำหน่ายวัตถุดิบ
 - กลยุทธ์การเจริญเติบโตไปข้างหน้า (Forward Integration Strategy) เป็นการขยายตัวไปในกิจกรรมต่อไปข้างหน้า โดยการเข้าสู่ธุรกิจการจัดจำหน่ายสินค้าแก่ลูกค้าเอง
 - กลยุทธ์การเจริญเติบโตตามแนวนอน (Horizontal Growth Strategy) เป็นการขยายธุรกิจไปยังพื้นที่หรือทำเลใหม่หรือการเพิ่มด้านผลิตภัณฑ์เพื่อนำเสนอต่อตลาดหรือลูกค้ากลุ่มเดิม

ค. กลยุทธ์การเจริญเติบโตที่มุ่งเน้นการกระจายธุรกิจ (Diversification Growth Strategy) เมื่ออุตสาหกรรมเริ่มเข้าสู่ภาวะอิ่มตัว ธุรกิจต้องดำเนินกลยุทธ์การขยายตัวด้วยการกระจายธุรกิจไปยังอุตสาหกรรมอื่นเพื่อการขยายการเติบโตของธุรกิจต่อไป ซึ่งสามารถดำเนินการได้ด้วยกลยุทธ์ 3 กลยุทธ์ คือ

- กลยุทธ์การกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม (Concentric (Related) Diversification Strategy) เป็นการขยายธุรกิจไปยังอุตสาหกรรมอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมหรือผลิตภัณฑ์เดิม

- กลยุทธ์การกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม (Conglomerate (Unrelated) Diversification Strategy) เป็นการขยายธุรกิจไปสู่ธุรกิจอื่นที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ในธุรกิจเดิม

- การร่วมลงทุน (Joint Venture) จะถูกใช้เป็นการสองแห่ง หรือมากกว่า เมื่อไม่สามารถบรรลุความสำเร็จได้โดยลำพัง

(2) กลยุทธ์การอยู่คงที่ (Stability Strategy) เป็นกลยุทธ์หลักซึ่งเกี่ยวกับการรักษาสภาพเดิมโดยการเสนอสินค้าหรือบริการเดิมต่อเพื่อให้บริการตลาดเดิม กลยุทธ์นี้จะไม่ใช้วิธีการขยายตัว ลด หรือเลิกกิจการ แต่จะเสนอสินค้าหรือบริการเดิม ให้บริการตลาดเดิม และหน้าที่เดิมในช่วงเวลาหนึ่ง เพื่อรักษาสภาพเดิมโดยมีการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย

(3) กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy) เป็นกลยุทธ์หลักซึ่งเกี่ยวข้องกับการลดการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งการลดการดำเนินงานขององค์กร เมื่อองค์กรอยู่ในสภาพการเงินมีปัญหา มีอุปสรรคจากคู่แข่งชั้นใหม่ หรือการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ธุรกิจอาจมีกำไรมากขึ้นโดยการลดการดำเนินงาน กลยุทธ์การตัดทอนอาจใช้วิธีการต่างๆ คือ

ก. กลยุทธ์การฟื้นฟู (Turnaround Strategy) เป็นการมุ่งเน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยอาจเป็นการตัดทอนทั้งพนักงาน การตัดทอนค่าใช้จ่าย การวิจัย งบประมาณการตลาด และสวัสดิการขององค์กร

ข. กลยุทธ์การขายทิ้งหรือการถอนการลงทุน (Sell-out/ Divestment Strategy) เมื่อองค์กรเผชิญภาวะตกต่ำจนกระทั่งไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้องค์กรจำเป็นต้องดำเนินกลยุทธ์การขายหน่วยกิจการบางหน่วยหรือทั้งหมดขององค์กร

ค. กลยุทธ์การล้มละลายหรือการเลิกกิจการ (Bankruptcy/Liquidation Strategy) เมื่อธุรกิจอยู่ในอุตสาหกรรมที่ไม่มีความน่าสนใจ และไม่มีผู้ใดสนใจที่จะซื้อธุรกิจที่อ่อนแอนี้ บริษัทจำเป็นต้องเลิกกิจการหรือเข้าสู่ภาวะล้มละลาย

2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Businesses – Level Strategy) คือ แผนการแข่งขันของหน่วยธุรกิจหนึ่งและสนับสนุนกลยุทธ์ระดับบริษัท โดยทั่วไปองค์กรที่มีธุรกิจอย่างเดียวน่าจะมีกลยุทธ์ระดับบริษัทและระดับธุรกิจอย่างเดียวกัน ความแตกต่างระหว่างกลยุทธ์ระดับบริษัทและระดับธุรกิจจะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรมีการกระจายธุรกิจ

3) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติงาน (Functional – Level Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งการใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อให้มีความสามารถในการสนับสนุนกลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างข้อได้เปรียบเชิงแข่งขันแก่องค์กรและหน่วยธุรกิจ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติงานจะเกี่ยวข้องกับส่วนของกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ซึ่งเกี่ยวข้องกับแต่ละหน้าที่ขององค์กร 5 หน้าที่ คือ (1) การตลาด (2) การเงิน (3) การปฏิบัติการ (4) การบริหารทรัพยากรบุคคล และ (5) การวิจัยและพัฒนา ดังนี้

1) การตลาด (Marketing) หน้าที่การตลาดจะสนับสนุนทุกแบบของกลยุทธ์ระดับธุรกิจ มุ่งที่ความต้องการของลูกค้าโดยอาศัยการใช้กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่าย และ การส่งเสริมการตลาด

2) การเงิน (Financial) หน้าที่การเงินจะให้การสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ โดยอาศัยการจัดหาและการใช้ทรัพยากรการเงิน การวิเคราะห์ต้นทุนและกำไร การจัดการทรัพย์สินขององค์กรและการจัดการภาษี ตลอดจนจนความต้องการในระบบบัญชี

3) การปฏิบัติการ (Operating) เป็นหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาวัตถุดิบ การพัฒนากระบวนการผลิตที่เหมาะสม การผลิตสินค้าหรือบริการ การเก็บสินค้าคงเหลือ และการปรับปรุงโรงงาน หรือสมรรถภาพการให้บริการ

4) การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources Management) เพื่อให้การสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ องค์กรต้องพัฒนากลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับปัญหา เช่น จำนวนพนักงานที่ต้องการ ระดับทักษะ ความต้องการในฝึกอบรม การจูงใจ ค่าตอบแทน เงินเดือนและผลประโยชน์ต่างๆ และแรงงานสัมพันธ์

5) การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เมื่อกลยุทธ์ระดับธุรกิจเกี่ยวข้องกับความเป็นนวัตกรรมหรือการปรับปรุงในสินค้าและบริการ หน้าที่การวิจัยและพัฒนาจะให้การสนับสนุนความต้องการนี้ การวิจัยและพัฒนาจะเกี่ยวข้องกับการค้นหาความก้าวหน้าใหม่ๆ การปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิม การพัฒนาวิธีการใหม่ๆ ในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

ในการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์ด้านการจูงใจเพื่อเพิ่มผลิตภาพภาพบุคลากร บริษัท แอร์คอน เอ็ม เอฟ จี จำกัด นี้ ผู้วิจัยเลือกใช้และจะมุ่งศึกษากลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources Management) ด้านการจูงใจ เพื่อให้การสนับสนุนกลยุทธ์ระดับบริษัทและกลยุทธ์ระดับธุรกิจของบริษัท

3.2 เทคนิคการกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัท

(รศ.ชนชัย ยมจินดา, 2550, หน้า 141) เทคนิคในการกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัท ซึ่งเป็นที่รู้จักและนิยมแพร่หลาย ได้แก่ เทคนิค Portfolio Management ซึ่งเป็นเทคนิคที่จะช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัทได้เป็นอย่างดี

เทคนิค TOWS matrix

เทคนิค TOWS matrix (Threats-Opportunities-Weaknesses-Strengths) matrix เป็นเทคนิคซึ่งจะนำมาใช้ในขั้นตอนที่ 2 ของกระบวนการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ซึ่งเรียกว่าขั้นจับคู่ (Matching) ซึ่งมีการนำเอาปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในมาจับคู่กันเพื่อให้สามารถเห็นภาพชัดเจนขึ้นว่าธุรกิจควรเลือกกลยุทธ์ใดและด้วยเหตุใด เพราะจะมีการเชื่อมโยงระหว่างจุดแข็งจุดอ่อนของธุรกิจกับโอกาสและ/หรือการคุกคามอย่างชัดเจน มีรูปแบบดังตาราง

ปัจจัยภายนอก	ปัจจัยภายใน	
	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
<u>โอกาส (O)</u>	OS	OW
<u>อุปสรรค (T)</u>	TS	TW

ตาราง 2.2 แสดงตัวอย่างตารางเทคนิค TOWS matrix

1. ช่อง **SO Strategy** จะหมายถึง กลยุทธ์การใช้จุดแข็งเพื่อแสวงหาประโยชน์จากโอกาสที่มี
2. ช่อง **ST Strategy** จะหมายถึง กลยุทธ์การใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงการคุกคาม
3. ช่อง **WO Strategy** จะหมายถึง กลยุทธ์การเอาชนะความมีจุดอ่อนโดยแสวงหาประโยชน์จากโอกาสที่มี

4. ช่อง **WT Strategy** จะหมายถึง กลยุทธ์ลดการสูญเสียจากจุดอ่อนให้มันน้อยที่สุด และการพยายามหลีกเลี่ยงการคุกคาม

4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วรารภรณ์ อรุณชัยวัฒน์(2549) ทำการศึกษาเรื่อง “บทบาทของผู้บริหารในการจัดการแรงงานสัมพันธ์ที่มีต่อผลผลิตภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย” มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีวัตถุประสงค์หลัก 2 ประการ คือ 1) ศึกษาความแตกต่างด้านการจัดการแรงงานสัมพันธ์ของผู้บริหารสูงสุดที่มาจากการจ้างในรัฐวิสาหกิจ 9 สาขาและ 2) วิเคราะห์อิทธิพลของการจัดการแรงงานสัมพันธ์ที่มีต่อผลผลิตภาพแรงงานของรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย

ผลการวิจัยพบว่า พนักงานรัฐวิสาหกิจทุกสาขาเห็นว่าการบริหารแรงงานสัมพันธ์โดยรวมของผู้บริหารสูงสุดที่มาจากการจ้างไม่แตกต่างจากผู้บริหารสูงสุดที่มาจากแต่งตั้ง แต่ผู้บริหารที่มาจากการจ้างมีการจัดการแรงงานสัมพันธ์ในด้านการพัฒนาทักษะของแรงงานเหมาะสมกว่า ในขณะที่การจัดการด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานเหมาะสมน้อยกว่า รัฐวิสาหกิจทุกสาขามีผลผลิตภาพเฉลี่ยและผลผลิตภาพส่วนเพิ่มของแรงงานเพิ่มสูงขึ้นในช่วงการจัดการแรงงานสัมพันธ์ของผู้บริหารสูงสุดที่มาจากการจ้าง การวิเคราะห์อิทธิพลของการจัดการแรงงานสัมพันธ์ของผู้บริหารสูงสุดที่มาจากการจ้าง ที่มีต่อผลผลิตภาพโดยรวมของประเทศปรากฏว่า การจัดการแรงงานในด้านการพัฒนาทักษะแรงงานและด้านแรงงานสัมพันธ์จำนวนสมาชิกสหภาพและตัวแปรหุ่นมีอิทธิพลในทิศทางบวกต่อผลผลิตภาพแรงงาน ในขณะที่การจัดการแรงงานสัมพันธ์ในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและจำนวนพนักงานที่ออกจากงานมีอิทธิพลในทิศทางลบต่อผลผลิตภาพแรงงานอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติ

สิริวีร่า อินทนา (2548) ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลผลิตภาพแรงงานในประเทศไทย” มหาวิทยาลัยรามคำแหง ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลผลิตภาพแรงงานในประเทศไทย โดยใช้ข้อมูลitudinalแบบอนุกรมเวลาที่รวบรวมจากหน่วยงานต่างๆ ระหว่างพ.ศ. 2530-2546 ได้แก่ผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศเบื้องต้น ณ เวลาคงที่ปี 2531 และจำนวนผู้มีงานทำมาคำนวณผลผลิตภาพแรงงาน จากนั้นนำผลผลิตภาพที่คำนวณได้ มาหาความสัมพันธ์กับตัวแปรด้านแรงงาน ได้แก่สัดส่วนแรงงานที่จบปริญญาตรีต่อแรงงานทั้งหมด สัดส่วนแรงงานที่ได้รับการฝึกอบรมทักษะฝีมือต่อแรงงานทั้งหมด สัดส่วนแรงงานที่ได้รับการ

คุ้มครองตามกฎหมายแรงงานต่อแรงงานทั้งหมด จำนวนการนัดหยุดงานและปีที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจ โดยประมาณค่าด้วยวิธีกำลังสองน้อยที่สุด

ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่มีผลต่อผลิตภาพแรงงานในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ สัดส่วนแรงงานที่จบปริญญาตรีต่อแรงงานทั้งหมด สัดส่วนแรงงานที่ได้รับการฝึกอบรมทักษะฝีมือต่อแรงงานทั้งหมด และสัดส่วนแรงงานที่ได้รับความคุ้มครองตามกฎหมายต่อแรงงานทั้งหมด ส่วนปีที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจมีผลต่อผลิตภาพแรงงานในทิศทางตรงกันข้ามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

นนท์ บุญเรือง (2548) ศึกษาเรื่อง “ผลิตภาพแรงงานในอุตสาหกรรมการผลิตของไทย” มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ศึกษาการเปลี่ยนแปลงของผลิตภาพแรงงานในสาขาอุตสาหกรรมการผลิตและในแต่ละหมวดของอุตสาหกรรมการผลิต และเปรียบเทียบผลิตภาพแรงงานกับค่าจ้างที่แท้จริงในช่วงระหว่าง พ.ศ.2536-2543 และศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลิตภาพแรงงานด้วยวิธีการสถิติถดถอยเชิงซ้อนในสาขาอุตสาหกรรมการผลิต โดยใช้ข้อมูลปี พ.ศ.2539 และ พ.ศ.2543

ผลการศึกษาพบว่า เมื่อเปรียบเทียบผลิตภาพแรงงานกับค่าจ้างที่แท้จริง พบว่าในอุตสาหกรรมการผลิต ผลิตภาพแรงงานมีค่าสูงกว่าค่าจ้างที่แท้จริง 5 เท่า และในแต่ละหมวดอุตสาหกรรมการผลิตมีผลิตภาพแรงงานต่อค่าจ้างที่แท้จริงเฉลี่ยระหว่าง 1.8-9.3 เท่า หมายความว่าแรงงานได้รับค่าจ้างน้อยกว่ามูลค่าของผลผลิตที่แรงงานผลิตให้กับสถานประกอบการ

การวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า การเลือกใช้ปัจจัยแรงงานให้เหมาะสมตามลักษณะการผลิตโดยพิจารณาจากระดับการศึกษาของแรงงานที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน นอกจากนี้ เพื่อเพิ่มผลิตภาพแรงงานในแต่ละหมวดอุตสาหกรรมการผลิต ควรคำนึงถึงสัดส่วนในการลงทุนในสินทรัพย์ด้วย

สุชาติ ยิวรี (2545) ศึกษาเรื่อง “การเพิ่มผลิตภาพกับการพัฒนาศักยภาพการแข่งขันเชิงธุรกิจของ SMEs ภายในประเทศ กรณีศึกษา: บริษัทที่เข้าร่วมการปรึกษาแนะนำกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ” ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ในการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ ศึกษาปัญหาของอุตสาหกรรม SMEs ภายในประเทศจากข้อมูลเฉพาะอุตสาหกรรม SMEs ที่เข้าร่วมโครงการปรึกษาแนะนำกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

พบว่าปัญหาที่มีผลต่อการเพิ่มผลิตภาพ คือ อัตราผลิตภาพต่ำคิดเป็นร้อยละ 90 พนักงานขาดจิตสำนึกด้านคุณภาพ ร้อยละ 61 ขาดการฝึกอบรมของพนักงาน(อย่างต่อเนื่อง) คิดเป็นร้อยละ 49 แสดงถึงความสามารถในการใช้ปัจจัยการผลิตของอุตสาหกรรม SMEs มีประสิทธิภาพต่ำ

จากการศึกษา การทำงานของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติมีแนวคิดการพัฒนาผลิตภาพ 3 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 เป็นการวางรากฐานด้านคุณภาพและการเพิ่มผลิตภาพโดยเน้นทัศนคติที่ดี ลดการสูญเสีย การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการส่งเสริมการพัฒนาพนักงานเพื่อยกระดับความสามารถของบริษัท ขั้นที่ 2 เป็นการเพิ่มผลิตภาพโดยใช้เทคนิคทางวิศวกรรมอุตสาหกรรม เช่น การลดเวลาปรับตั้งเครื่องจักร การประยุกต์การลัดประสิทธิภาพโดยรวมของเครื่องจักร ขั้นที่ 3 เป็นการเพิ่มผลิตภาพขั้นสูงสุดต้องนำเทคนิคและการจัดการขั้นสูงมาใช้พัฒนาปรับปรุง ตัวอย่าง การบำรุงรักษาเครื่องจักรแบบทวิผลที่ทุกคนมีส่วนร่วม

(Total Productive Maintenance) การปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์การ(Total Quality Control) จากการศึกษอุตสาหกรรม SMEs ที่ร่วมโครงการมีการพัฒนาศักยภาพการเพิ่มผลิตภาพเพียงขั้นที่ 1 และขั้นที่ 2 เนื่องจาก คน(Man), วิธีการทำงาน(Method), เครื่องจักร (Machine) และวัตถุดิบ(Material) ซึ่งเป็นปัจจัยการผลิตสินค้าและบริการไม่สามารถถูกนำมาใช้ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และอุตสาหกรรม SMEs ยังต้องพึ่งพาเทคโนโลยีจากต่างประเทศ จึงส่งผลให้อุตสาหกรรม SMEs ยังไม่สามารถปรับปรุงพัฒนาไปถึงขั้นที่ 3 ซึ่งเป็นการเพิ่มผลิตภาพสูงสุด

วรกานต์ เสี่ยงอารมณ์ (2541) ศึกษาเรื่อง อิทธิพลความยากง่ายของเป้าหมายและรางวัลที่มีต่อผลิตภาพการทำงานและความผูกพันใจในเป้าหมาย ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เป็นงานวิจัยเชิงทดลองศึกษาถึงระดับความยากง่ายของการตั้งเป้าหมายและการให้สิ่งจูงใจในรูปแบบตัวเงินที่มีต่อผลิตภาพการทำงานและความผูกพันใจในเป้าหมาย

จากผลการศึกษาสรุปได้ว่า

- a. พนักงานเย็บกระเป๋ารายวันมีผลิตภาพที่สูงขึ้นภายหลังการตั้งเป้าหมายและการให้สิ่งจูงใจในรูปแบบตัวเงิน นอกจากนี้ยังพบว่า เป้าหมายที่ยากและการให้เงินรางวัลมีผลต่อการเพิ่มผลิตภาพการทำงาน
- b. ความผูกพันใจในเป้าหมายก่อนและหลังการทดลองไม่แตกต่างกัน และพบว่าความยากง่ายของเป้าหมายไม่มีผลต่อความผูกพันใจในเป้าหมาย แต่การให้เงินรางวัลมีผลต่อความผูกพันใจในเป้าหมาย

- c. พนักงานที่สามารถบรรลุเป้าหมายจะเกิดความผูกพันใจในเป้าหมาย แต่ความยากง่ายในการบรรลุเป้าหมายไม่มีผลต่อความผูกพันใจในเป้าหมาย

สุวรรณณี ทับทิมอ่อน (2548) ทำการศึกษาเรื่อง “ แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท บางปะกง จำกัด ” เพื่อศึกษาแนวทางปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานด้วยมาตรการจูงใจตามทฤษฎี 2 ปัจจัย โดยทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน และแนวทางในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความสำเร็จในด้านต่างๆ อาทิ เช่น การปฏิบัติงาน ความได้การยอมรับนับถือ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน นโยบายและการบริหาร วิธีการบังคับบัญชา สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา สภาพการทำงาน และค่าตอบแทนและสวัสดิการอยู่ในระดับมาก

ผู้ตอบแบบสอบถามมีข้อเสนอแนะให้มีการอบรมเรื่องความปลอดภัยในการทำงาน รวมทั้งเพิ่มสวัสดิการ เช่น จัดหาที่พักใกล้กับโรงงานเพื่อลดค่าใช้จ่าย และมีการปรับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นให้สอดคล้องกับค่าครองชีพในปัจจุบัน ต้องการให้รับฟังความคิดเห็นของพนักงานมากขึ้น และมีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมของโรงงานให้ดีกว่าที่เป็นอยู่

ศิริพร โอบารธรรมรัตน์ (2546) ทำการศึกษาเรื่อง “ การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน : ศึกษากรณี บริษัท อติณพ จำกัด ” มหาวิทยาลัยบูรพา การศึกษาพบว่า

- พนักงานของบริษัทจะมีระดับแรงจูงใจในการทำงานโดยอันดับที่ 1 คือ แรงจูงใจในการทำงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน อันดับที่ 2 คือ ด้านผลตอบแทนในการทำงาน ด้าน และอันดับ 3 ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน

- ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ปัจจัยที่มีความสำคัญอันดับที่ 1 คือ เงินเดือนและผลตอบแทนในการทำงาน ปัจจัยที่เป็นอันดับที่ 2 ยังคงเป็น เงินเดือนและผลตอบแทนในการทำงาน อันดับที่ 3 คือ เพื่อนร่วมงาน

- ปัจจัยที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน อันดับที่ 1 คือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน อันดับที่ 2 คือ ภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย อันดับที่ 3 คือ สถานที่ตั้งของบริษัท/ระยะทางในการเดินทางทำงาน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษานี้มุ่งศึกษาถึงกลยุทธ์ด้านการจูงใจเพื่อเพิ่มผลผลิตภาพขององค์การ ของบริษัท แอร์คอน เอ็ม เอฟ จี จำกัด ซึ่งใช้การวิจัยเชิงสำรวจ มีรายละเอียดของวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

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

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร (Population) ประชากร ในที่นี้หมายถึง บุคลากรในบริษัท แอร์คอน เอ็ม เอฟ จี จำกัด ทุกระดับ แบ่งออกเป็นระดับปฏิบัติการ หัวหน้าแผนก ผู้จัดการ และผู้บริหาร จากข้อมูลที่สำรวจในเดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2551 บริษัทมีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 112 คน

1.2 ตัวแปรที่ศึกษา ตัวแปรที่ได้ศึกษาในเรื่องนี้ประกอบด้วย ตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม

1.2.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

ปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งประกอบด้วย เพศ , อายุ , สถานภาพสมรส , ระดับการศึกษาสูงสุด , ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน , ตำแหน่ง , รายได้ , แผนกที่สังกัด

ปัจจัยด้านการจูงใจ จากแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรด้านการจูงใจ ประกอบด้วย การออกแบบงาน , การฝึกอบรมพัฒนา , การประเมินผลการปฏิบัติงาน , การจ่ายค่าตอบแทน การมีส่วนร่วมของพนักงาน และการให้อำนาจพนักงาน

1.2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ผลผลิตภาพขององค์การในด้าน คุณภาพ ประสิทธิภาพนวัตกรรม และการสามารถในการตอบสนองลูกค้า

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 การสร้างเครื่องมือวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัยครั้งนี้จะใช้การสัมภาษณ์ผู้บริหารและ ใช้แบบสอบถามเพื่อสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรภายในบริษัท แอร์คอน เอ็มเอฟ จี จำกัด

2.2.1 การสัมภาษณ์ จะทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับเรื่องความเป็นมาของบริษัท วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ เป้าหมายในการดำเนินงานแต่ละแผนก ดังรายละเอียดในบทที่ 2

2.2.2 แบบสอบถาม จะวางแนวคำถามตามกรอบแนวคิดการวิจัยและตามข้อสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการประยุกต์ตามแนวทางของแบบสอบถามเพื่อการวิจัยเกี่ยวกับจูงใจเพื่อเพิ่มผลผลิตบุคลากร จึงได้แบ่งแบบสอบถามออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์และข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาสูงสุด ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ตำแหน่ง รายได้ แผนกที่สังกัด ซึ่งคำถามจะเป็นลักษณะแบบกำหนดคำตอบให้

ส่วนที่ 2 และ ส่วนที่ 3 เป็นคำถามที่เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มผลผลิตภาพบุคลากร ของบริษัท แอร์คอน เอ็มเอฟ จี จำกัด ตามเทคนิคด้านการจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากร 5 ด้าน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นคำถามแบบให้เลือกตอบ ประกอบด้วยข้อความและตัวเลือก ให้ผู้ตอบเลือกตอบแบบมาตรวัดลิเคิร์ต (Likert Rating Scale) โดยจะประเมินค่า 5 ระดับ มีรายละเอียดดังนี้

ความหมาย	ข้อความเชิงบวก
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	คะแนน 5
เห็นด้วยมาก	คะแนน 4
เห็นด้วยปานกลาง	คะแนน 3
ไม่เห็นด้วย	คะแนน 2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	คะแนน 1

ตารางที่ 3.1 แสดงการให้คะแนน

- คะแนน 5 กรณีผู้ตอบเห็นว่าข้อความนั้นตรงกับความรู้สึกของผู้ตอบอย่างมาก
- คะแนน 4 กรณีผู้ตอบเห็นว่าข้อความนั้นตรงกับความรู้สึกส่วนใหญ่ของผู้ตอบ
- คะแนน 3 กรณีผู้ตอบเห็นว่าข้อความนั้นตรงกับความรู้สึกเป็นกลางของผู้ตอบ
- คะแนน 2 กรณีผู้ตอบเห็นว่าข้อความนั้นไม่ค่อยตรงกับความรู้สึกของผู้ตอบ
- คะแนน 1 กรณีผู้ตอบเห็นว่าข้อความนั้นไม่ตรงกับความรู้สึกของผู้ตอบเลย

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น ต่อปัญหา และข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผลผลิตภาพของบริษัท

2.2 การทดสอบความตรงและความสมบูรณ์ด้านเนื้อหาของ

เครื่องมือวิจัย ได้รับคำแนะนำและตรวจทานจากอาจารย์ที่ปรึกษา จากนั้นผู้วิจัยจึงนำมาปรับปรุง จากนั้นจึงนำไปทดลองใช้เพื่อหาความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม

2.3 การหาความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม

2.3.1 นำแบบสอบถามที่จัดทำขึ้นโดยคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาไปทดสอบกับบุคลากรของ บริษัท แอร์คอน เอ็ม เอฟ จี จำกัด โดยใช้ตัวอย่าง 20% ของขนาดประชากร เป็นจำนวนประมาณ 22 คน ให้ทุกคนอ่านแล้วเข้าใจถูกต้องตรงกัน

2.3.2 ทำการทดสอบความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม โดยวิธีสอบถามซ้ำกับกลุ่มตัวอย่างในข้อ 2.3.1 โดยเว้นช่วงเวลาสอบครั้งที่ 2 เป็นเวลา 7 วัน เพื่อตรวจสอบหาคุณภาพของเครื่องมือ

2.3.3 เมื่อทดสอบแล้ว นำแบบสอบถามกลับมาคำนวณวัดหาค่าความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรม SPSS 16 for windows ได้ค่าIOC = 0.968

2.4 **จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์** เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลในช่วงเดือนกรกฎาคม-เดือนกันยายน พ.ศ. 2551 โดยดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้

3.1 ผู้วิจัยได้ติดต่อกับผู้บริหารบริษัท แอร์คอน เอ็ม เอฟ จี จำกัด เพื่อขอความร่วมมือในการให้บุคลากรในบริษัทตอบแบบสอบถาม และประสานงานกับหัวหน้าแผนกทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท เพื่อชี้แจงรายละเอียดของแบบสอบถาม

3.2 ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามให้กับประชากรโดยผ่านหัวหน้าแผนกทรัพยากรมนุษย์ โดยจะทำการหาลงแบบสอบถามและกำหนดเวลารับแบบสอบถามคืนภายในระยะเวลา 10 วัน ได้แบบสอบถามคืนมาทั้งหมด 111 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 99.10

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมดตรวจสอบ โดยจะตรวจสอบว่าผู้ตอบแบบสอบถามได้ทำครบถ้วนสมบูรณ์ทุกข้อหรือไม่ แล้วจึงนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

4.2 นำข้อมูลที่ได้มาลงรหัส เมื่อนำข้อมูลที่ได้มาลงรหัสแล้ว จึงนำไปประเมินผลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for Social science for Windows)

4.3 เกณฑ์การวัดค่าตัวแปร ผู้วิจัยได้แบ่งผลรูปภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรบริษัท แอร์คอน เอ็ม เอฟ จี จำกัด เป็น 5 ระดับ ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

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

โดยใช้เกณฑ์เฉลี่ยระดับผลผลิตภาพของกลุ่ม ดังต่อไปนี้

	ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.80	แปลว่า	การใช้ปัจจัย หรือ ผลผลิตภาพต้อง
ปรับปรุง	ค่าเฉลี่ย 1.81 - 2.60	แปลว่า	การใช้ปัจจัย หรือ ผลผลิตภาพ
ค่อนข้างต่ำ	ค่าเฉลี่ย 2.61 - 3.40	แปลว่า	การใช้ปัจจัย หรือ ผลผลิตภาพปาน
กลาง	ค่าเฉลี่ย 3.41 - 4.20	แปลว่า	การใช้ปัจจัย หรือ ผลผลิตภาพระดับดี
	ค่าเฉลี่ย 4.21 - 5.00	แปลว่า	การใช้ปัจจัย หรือ ผลผลิตภาพระดับดี
เยี่ยม			

4.4 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

4.4.1 ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่การแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคล

4.4.2 ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย(Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อวิเคราะห์และอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการจูงใจกับผลผลิตภาพของบุคลากร

4.4.3 ทดสอบสมมติฐานที่ 1 ถึง 4 โดยวิเคราะห์ตัวแปรคุณลักษณะส่วนบุคคลกับระดับผลผลิตภาพบุคลากร โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA)

4.4.4 ทดสอบสมมติฐานที่ 5 หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการจูงใจกับผลผลิตภาพบุคลากร โดยการใช้ Regression Linear Model

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาการวิจัย กลยุทธ์ด้านการจูงใจเพื่อเพิ่มผลผลิตขององค์กร ของ บริษัท แอร์คอน เอ็ม เอฟ จี จำกัด ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งเป็น

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การใช้ปัจจัยด้านการจูงใจของบริษัทแอร์คอน เอ็ม เอฟ จี จำกัดและระดับผลผลิตของบุคลากร

ตอนที่ 3 ผลการสำรวจความคิดเห็นด้านการจูงใจของบุคลากร

ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ตอนที่ 5 ผลการสัมภาษณ์ วิทยาลัยฯ พันธกิจ เป้าหมาย และการวิเคราะห์SWOT บริษัท แอร์คอน เอ็ม เอฟ จี จำกัด

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล

ประชากรในการทำการวิจัยนี้ คือ บุคลากรใน บริษัทแอร์คอน เอ็ม เอฟ จี จำกัด มีจำนวนทั้งสิ้น 111 คน มีรายละเอียดคุณลักษณะส่วนบุคคลในด้าน เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ตำแหน่ง เงินเดือน และแผนก ดังนี้

คุณลักษณะส่วนบุคคล		จำนวน (คน)	ร้อยละ	ร้อยละสะสม
เพศ	ชาย	71	64.0	64.0
	หญิง	40	36.0	100.0
	รวม	111	100.0	
อายุ	20ปีหรือต่ำกว่า	11	9.9	9.9
	21-30 ปี	62	55.9	65.8
	31-40 ปี	32	28.8	94.6
	41ขึ้นไป	6	5.4	100.0
	รวม	111	100.0	

คุณลักษณะส่วนบุคคล		จำนวน (คน)	ร้อยละ	ร้อยละสะสม
สถานภาพ	โสด	72	64.9	64.9
	สมรส	38	34.2	99.1
	หย่าร้าง	1	0.9	100.0
	รวม	111	100.0	
การศึกษา	มัธยมศึกษา	75	67.6	67.6
	ปวช.-ปวส.	25	22.5	90.1
	ปริญญาตรี	11	9.9	100.0
	รวม	111	100.0	
อายุงาน	น้อยกว่า 1ปี	27	24.3	24.3
	1 - 3 ปี	33	29.7	54.1
	3 - 5 ปี	7	6.3	60.4
	มากกว่า 5 ปี	44	39.6	100.0
	รวม	111	100.0	
รายได้	6,000 - 10,000 บาท	97	87.4	87.4
	10,001 - 20,000 บาท	11	9.9	97.3
	20,001 - 30,000 บาท	2	1.8	99.1
	30,001 - 40,000 บาท	1	.9	100.0
	รวม	111	100.0	
ตำแหน่ง	พนักงานทั่วไป	102	91.9	91.9
	หัวหน้างาน	5	4.5	96.4
	หัวหน้าแผนก	4	3.6	100.0
	รวม	111	100.0	

คุณลักษณะส่วนบุคคล		จำนวน (คน)	ร้อยละ	ร้อยละสะสม
แผนก	ไม่ระบุ	17	15.3	15.3
	GA	5	4.5	19.8
	SL	3	2.7	22.5
	AC	4	3.6	26.1
	EN	2	1.8	27.9
	PU	1	0.9	28.8
	PD	39	35.1	64.0
	CL	22	19.8	83.8
	WH	12	10.8	94.6
	QA	4	3.6	98.2
	LB	2	1.8	100.0
	รวม	111	100.0	

ตาราง 4.1 ตารางแสดงข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรในบริษัท แอร์คอน เอ็มเอฟ จี จำกัด

จากตารางข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรในบริษัท แอร์คอน เอ็มเอฟ จี จำกัด สามารถสรุปลักษณะส่วนบุคคลได้ดังนี้

- เพศ** พบว่าบุคลากรส่วนใหญ่ในบริษัทแอร์คอน เอ็มเอฟ จี จำกัด เป็นเพศชาย
- อายุ** บุคลากรส่วนใหญ่ในบริษัทแอร์คอน เอ็มเอฟ จี จำกัด มีอายุ 21-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 55.9 รองลงมาคืออายุ 31 – 40 ปีจำนวน 32 คนคิดเป็นร้อยละ 28.8 อายุ น้อยกว่า 20 ปีจำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 9.9 ส่วนอายุ 41ปีขึ้นไปมีจำนวนน้อยที่สุดเพียง 6คน คิดเป็นร้อยละ 0.9
- สถานภาพ** บุคลากรมีสถานภาพโสด 72 คน คิดเป็นร้อยละ 64.9 สมรส 38 คนคิดเป็นร้อยละ 34.2 หย่าร้างเพียง 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.9
- ระดับการศึกษา** บุคลากรส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับมัธยม เป็นจำนวน 75 คนคิดเป็นร้อยละ 67.6 รองลงมาคือระดับ ปวช.-ปวส. มีจำนวน 25 คนหรือร้อยละ 22.5 และระดับปริญญาตรีจำนวน 11 คน หรือร้อยละ 9.9

5. อายุการทำงาน บุคลากรส่วนใหญ่ในบริษัทมีอายุการทำงานมากกว่า 5 ปี มีจำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 39.6 รองลงมาคืออายุการทำงาน 1-3 ปีมีจำนวน 33 คน หรือร้อยละ 29.7 รองลงมาคืออายุงานน้อยกว่า 1 ปีมีจำนวน 27 คนหรือร้อยละ 24.3 ส่วนอายุงาน 3-5 ปีมีจำนวนน้อยที่สุด มีเพียง 7 คนหรือร้อยละ 6.3

6. เงินเดือน บุคลากรได้รับเงินเดือนในช่วง 5,000 – 10,000 บาทเป็นส่วนใหญ่ มีจำนวน 97 คนคิดเป็นร้อยละ 87.4 ถัดมาระดับเงินเดือน 10,001-20,000 บาทมีจำนวน 11 คนคิดเป็นร้อยละ 9.9 ระดับเงินเดือน 20,001 - 30,000 บาทมีจำนวน 2 คนคิดเป็นร้อยละ 1.8 ระดับเงินเดือน 30,001- 40,000 บาทมีเพียง 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.9

7. ตำแหน่ง บุคลากรส่วนใหญ่ของบริษัทเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการมีจำนวน 102คน คิดเป็นร้อยละ 91.9 บุคลากรในระดับหัวหน้างาน/หัวหน้าแผนก มีจำนวน 9คน คิดเป็นร้อยละ 8.1

8. แผนก การทำการสำรวจครั้งนี้มีผู้ตอบแบบสอบถามแต่ไม่ได้ระบุแผนกที่ตนสังกัดจำนวน 17รายคิดเป็นร้อยละ 15.3 ทำให้จำนวนบุคลากรที่อยู่ในแผนกผลิต(PD) 39 คน คิดเป็นร้อยละ 35.1 , แผนกคอยล์(CL) 22คน คิดเป็นร้อยละ 19.8 , แผนกสินค้าคงคลัง (WH) คิดเป็นร้อยละ 10.8 , แผนกบริหารงานทั่วไป(GA) 5คน คิดเป็นร้อยละ 4.5 ,แผนกทดสอบคุณภาพ(QA)และแผนกบัญชี-การเงินมีจำนวนเท่ากัน คือ5คน คิดเป็นร้อยละ 4.5 , แผนกขาย (SL) มีจำนวน 3คน คิดเป็นร้อยละ 2.7 , แผนกทดลอง(LB) มีจำนวน 2คน คิดเป็นร้อยละ 1.8 สุดท้ายแผนกจัดซื้อ (PU)มีจำนวน 1คน คิดเป็นร้อยละ 0.9

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ด้านการจูงใจและระดับของผลิตภาพ

ตาราง 4.2 ตารางแสดงข้อมูลค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจูงใจในด้านการออกแบบงานของบริษัท แอร์คอน เอ็ม เอฟ จี จำกัด

กลยุทธ์ ด้านการออกแบบงาน	ระดับความคิดเห็นของพนักงานในองค์กร							ระดับ ความ คิดเห็น เฉลี่ย
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย เล็กน้อย	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	X	S.D.	
1. งานที่ท่านทำอยู่เหมาะสมกับ ความรู้ความสามารถของท่าน	11 (9.9)	66 (59.5)	29 (26.1)	5 (4.5)	0 (0)	3.75	0.69	เห็นด้วย มาก
2. งานที่ท่านทำอยู่มีลักษณะทำ ทนาย ความสามารถของท่าน	8 (7.2)	56 (50.5)	40 (36)	6 (5.4)	1 (0.9)	3.57	0.74	เห็นด้วย มาก
3. ปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบ เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ของ ท่าน	5 (4.5)	6 (55.9)	40 (36)	4 (3.6)	0 (0)	3.61	0.63	เห็นด้วย มาก
4. ผู้บังคับบัญชามักมอบหมาย งานใหม่ๆให้ท่านปฏิบัติอยู่เสมอ	11 (9.9)	61 (55)	31 (27.9)	8 (7.2)	0 (0)	3.67	0.75	เห็นด้วย มาก
5. ท่านมีความพึงพอใจในงานที่ ทำอยู่ในปัจจุบัน	14 (12.6)	68 (61.3)	23 (20.7)	6 (5.4)	0 (0)	3.81	0.72	เห็นด้วย มาก
ค่าเฉลี่ยรวมของระดับความคิดเห็น						3.68	0.56	ระดับมาก

จากตาราง 4.2 แสดงให้เห็นว่าพนักงานในบริษัทมีความคิดเห็นต่อการใช้กลยุทธ์ด้านการออกแบบงาน ดังนี้

1. ข้อ “งานที่ทำอยู่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 59.5 รองลงมาคือเห็นด้วยเล็กน้อยคิดเป็นร้อยละ 26.1 เห็น

ด้วยอย่างยิ่ง ร้อยละ9.9 โดยเฉลี่ยแล้วพนักงานเห็นด้วยในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.75 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.69

2. ข้อ “งานที่ท่านทำอยู่มีลักษณะท้าทาย ความสามารถของท่าน” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 50.5 รองลงมาคือเห็นด้วยเล็กน้อยคิดเป็นร้อยละ36 เห็นด้วยอย่างยิ่ง ร้อยละ7.2 โดยเฉลี่ยแล้วพนักงานเห็นด้วยในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย3.57 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.74
3. ข้อ “ปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ของท่าน”พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 55.9 รองลงมาคือเห็นด้วยเล็กน้อยคิดเป็นร้อยละ 36 เห็นด้วยอย่างยิ่ง ร้อยละ4.5 โดยเฉลี่ยแล้วพนักงานเห็นด้วยในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย3.61 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.63
4. ข้อ “ผู้บังคับบัญชามักมอบหมายงานใหม่ๆให้ท่านปฏิบัติอยู่เสมอ” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 55 รองลงมาคือเห็นด้วยเล็กน้อยคิดเป็นร้อยละ 27.9 เห็นด้วยอย่างยิ่ง ร้อยละ9.9 โดยเฉลี่ยแล้วพนักงานเห็นด้วยในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย3.67 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.75
5. ข้อ “ท่านมีความพึงพอใจในงานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบัน” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 61.3 รองลงมาคือเห็นด้วยเล็กน้อยคิดเป็นร้อยละ 20.7 เห็นด้วยอย่างยิ่ง ร้อยละ12.6 โดยเฉลี่ยแล้วพนักงานเห็นด้วยในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย3.81 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.56

ค่าเฉลี่ยรวมของระดับความคิดเห็นต่อกิจกรรมด้านออกแบบงาน คือ3.68 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน0.56

ตาราง 4.3 ตารางแสดงข้อมูลค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจูงใจในด้านการฝึกอบรมพัฒนาบริษัท แอร์คอน เอ็ม เอฟ จี จำกัด

กลยุทธ์ ด้านการฝึกอบรม	ระดับความคิดเห็นของพนักงานในองค์กร							ระดับ ความ คิดเห็น เฉลี่ย
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย เล็กน้อย	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	\bar{X}	S.D.	
1. ท่านสามารถนำความรู้, ข้อมูล จากการฝึกอบรมมาใช้ประโยชน์ ในงาน	9 (8.1)	70 (63.1)	27 (24.3)	3 (2.7)	2 (1.8)	3.72	0.72	เห็นด้วย มาก
2. ผู้บังคับบัญชาสอนงานหรือให้ ความรู้เกี่ยวกับการทำงานอย่าง สม่ำเสมอ	14 (12.6)	63 (56.8)	28 (25.2)	6 (5.4)	0 (0)	3.76	0.73	เห็นด้วย มาก
3. บริษัทให้ทุกคนได้เรียนรู้งาน และหมุนเวียนงานในแผนกอื่นๆ	7 (6.3)	42 (37.8)	47 (42.3)	13 (37.8)	2 (1.8)	3.35	0.83	เห็นด้วย ปานกลาง
4. บริษัทให้โอกาสทุกคนได้รับ การฝึกอบรมเพิ่มความรู้ในด้านที่ ต้องการ	13 (11.7)	52 (46.8)	36 (32.4)	9 (8.1)	1 (0.9)	3.60	0.83	เห็นด้วย มาก
5. ท่านมีความพึงพอใจในการ สนับสนุนการจัดฝึกอบรมของ บริษัท	21 (18.9)	48 (43.2)	36 (32.4)	6 (5.4)	0 (0)	3.75	0.82	เห็นด้วย มาก
ค่าเฉลี่ยรวมของระดับความคิดเห็น						3.64	0.56	ระดับมาก

จากตาราง 4.3 แสดงให้เห็นว่าพนักงานในบริษัทมีความคิดเห็นต่อการใช้กลยุทธ์ด้านการฝึกอบรมดังนี้

- ข้อ “ท่านสามารถนำความรู้, ข้อมูล จากการฝึกอบรมมาใช้ประโยชน์ในงาน” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 63.1 รองลงมาคือเห็นด้วยเล็กน้อย คิดเป็นร้อยละ 24.3 เห็นด้วยอย่างยิ่ง ร้อยละ 8.1 โดยเฉลี่ยแล้วพนักงานเห็นด้วยในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.72 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.72

2. ข้อ “ผู้บังคับบัญชาสอนงานหรือให้ความรู้เกี่ยวกับการทำงานอย่างสม่ำเสมอ” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 56.8 รองลงมาคือเห็นด้วยเล็กน้อยคิดเป็นร้อยละ 25.2 เห็นด้วยอย่างยิ่ง ร้อยละ 12.6 โดยเฉลี่ยแล้วพนักงานเห็นด้วยในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.76 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.73
3. ข้อ “บริษัทให้ทุกคนได้เรียนรู้งาน และหมุนเวียนงานในแผนกอื่นๆ” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยเล็กน้อยคิดเป็นร้อยละ 42.3 รองลงมาคือเห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 37.8 ไม่เห็นด้วยร้อยละ 37.8 โดยเฉลี่ยแล้วพนักงานเห็นด้วยในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.35 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.83
4. ข้อ “บริษัทให้โอกาสทุกคนได้รับการฝึกอบรมเพิ่มความรู้อันเป็นที่ต้องการ” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 46.8 รองลงมาคือเห็นด้วยเล็กน้อยคิดเป็นร้อยละ 32.4 เห็นด้วยอย่างยิ่ง ร้อยละ 11.7 โดยเฉลี่ยแล้วพนักงานเห็นด้วยในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.60 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.83
5. ข้อ “ท่านมีความพึงพอใจในการสนับสนุนการจัดฝึกอบรมของบริษัท” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 43.2 รองลงมาคือเห็นด้วยเล็กน้อยคิดเป็นร้อยละ 32.4 เห็นด้วยอย่างยิ่ง ร้อยละ 18.9 โดยเฉลี่ยแล้วพนักงานเห็นด้วยในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.75 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.82

ค่าเฉลี่ยรวมของระดับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์ด้านการฝึกอบรม คือ 3.64 ส่วนเบี่ยงเบน

มาตรฐาน 0.56

ตาราง 4.4 ตารางแสดงข้อมูลค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจูงใจในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบริษัท แอร์คอน เอ็ม เอฟ จี จำกัด

กลยุทธ์ ด้านการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็นของพนักงานในองค์กร							ระดับ ความ คิดเห็น โดยเฉลี่ย
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย เล็กน้อย	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	\bar{X}	S.D.	
1. ท่านคิดว่าผลการประเมินผลงาน มีเกณฑ์ในการประเมินผลโดยวัด ที่ผลงานอย่างชัดเจน	8 (7.2)	46 (41.4)	41 (36.9)	15 (13.5)	1 (0.9)	3.40	0.84	ระดับปาน กลาง
2. บริษัทมีการติดตาม ประเมินผลงานผู้ปฏิบัติงานอย่าง สม่ำเสมอ	5 (4.5)	44 (39.6)	48 (43.2)	10 (9)	4 (4.5)	3.32	0.84	ระดับปาน กลาง
3. บริษัทมีการแจ้งผลลัพธ์ของ การประเมินแก่ท่านทุกครั้งที่มี การประเมินผล	3 (2.7)	37 (33.3)	48 (43.2)	13 (11.7)	10 (9)	3.09	0.96	ระดับปาน กลาง
4. บริษัทมีการประเมินผลโดย ผู้บังคับบัญชา และบุคคลอื่นที่ เกี่ยวข้องกับงาน เช่น เพื่อน ร่วมงาน เป็นต้น	7 (6.3)	50 (45)	41 (36.9)	8 (7.2)	5 (4.5)	3.41	0.89	ระดับมาก
5. การประเมินผลงานมีความ เป็นธรรมต่อท่าน	9 (8.1)	42 (37.8)	42 (37.8)	9 (8.1)	9 (8.1)	3.29	1.01	ระดับปาน กลาง
ค่าเฉลี่ยรวมของระดับความคิดเห็น						3.30	0.75	ระดับปาน กลาง

จากตาราง 4.4 แสดงให้เห็นว่าพนักงานในบริษัทมีความคิดเห็นต่อการใช้กลยุทธ์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานดังนี้

1. ข้อ “ท่านคิดว่าผลการประเมินผลงานมีเกณฑ์ในการประเมินผลโดยวัดที่ผลงานอย่างชัดเจน” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 41.4 รองลงมาคือเห็นด้วยเล็กน้อยคิดเป็นร้อยละ 36.9 ไม่เห็นด้วยร้อยละ 13.5 โดยเฉลี่ยแล้วพนักงานเห็นด้วยในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.40 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.84
2. ข้อ “บริษัทมีการติดตามประเมินผลงานผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยเล็กน้อยคิดเป็นร้อยละ 43.2 รองลงมาคือเห็นด้วยมากเป็นร้อยละ 39.6 ไม่เห็นด้วยร้อยละ 9 โดยเฉลี่ยแล้วพนักงานเห็นด้วยในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ย 3.32 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.84
3. ข้อ “บริษัทมีการแจ้งผลลัพธ์ของการประเมินแก่ท่านทุกครั้งที่มีการประเมินผล” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยเล็กน้อยคิดเป็นร้อยละ 43.2 รองลงมาคือเห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 33.3 ไม่เห็นด้วยร้อยละ 11.7 โดยเฉลี่ยแล้วพนักงานเห็นด้วยในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.09 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.96
4. ข้อ “บริษัทมีการประเมินผลโดยผู้บังคับบัญชา และบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 45 รองลงมาคือเห็นด้วยเล็กน้อยคิดเป็นร้อยละ 36.9 ไม่เห็นด้วยร้อยละ 7.2 โดยเฉลี่ยแล้วพนักงานเห็นด้วยในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.41 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.89
5. ข้อ “การประเมินผลงานมีความเป็นธรรมต่อท่าน” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 37.8 เท่ากับการเห็นด้วยเล็กน้อยคิดเป็นร้อยละ 37.8 ส่วนความคิดเห็นด้วยอย่างยิ่ง ,ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งร้อยละ 8.9 เท่ากัน โดยเฉลี่ยแล้วพนักงานเห็นด้วยในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.29 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.01

ค่าเฉลี่ยรวมของระดับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์ด้านการฝึกอบรม คือ 3.30 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.75

ตาราง 4.5 ตารางแสดงข้อมูลค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจูงใจในด้านการจ่ายค่าตอบแทนบริษัท แอร์คอน เอ็ม เอฟ จี จำกัด

กลยุทธ์ ด้านการจ่ายค่าตอบแทน	ระดับความคิดเห็นของพนักงานในองค์กร							ระดับ ความ คิดเห็น โดยเฉลี่ย
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย เล็กน้อย	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	X	S.D.	
1. ท่านได้รับเงินเดือนเหมาะสม กับความรู้ความสามารถ	3 (2.7)	54 (48.6)	44 (39.6)	9 (8.1)	1 (0.9)	3.44	0.72	ระดับมาก
2. เงินเดือนและผลตอบแทนอื่นๆ ที่บริษัทให้ มีคุณค่าและ สอดคล้องกับความต้องการของ ท่าน	7 (6.3)	47 (42.3)	43 (38.7)	12 (10.8)	2 (1.8)	3.40	0.83	ระดับปาน กลาง
3. บริษัทมีการจ่ายโบนัสหรือ รางวัลพิเศษแก่พนักงานที่ ปฏิบัติงานได้เกินเป้าหมาย	10 (9)	57 (51.4)	32 (28.8)	9 (8.1)	3 (2.7)	3.55	0.87	ระดับมาก
4. ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับสูง กว่าอัตราทั่วไปของกิจการ ลักษณะเดียวกัน	2 (1.8)	37 (33.3)	50 (45)	18 (16.2)	4 (3.6)	3.13	0.83	ระดับปาน กลาง
5. บริษัทมีการจ่ายค่าตอบแทนที่ดี ทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ที่นี่ ต่อไป	7 (6.3)	47 (42.3)	45 (40.5)	12 (10.8)	0 (0)	3.44	0.77	ระดับมาก
ค่าเฉลี่ยรวมของระดับความคิดเห็น						3.39	0.65	ระดับปาน กลาง

จากตาราง 4.5 แสดงให้เห็นว่าพนักงานในบริษัทมีความคิดเห็นต่อการใช้กลยุทธ์ด้านการจ่ายค่าตอบแทนดังนี้

1. ข้อ “ท่านได้รับเงินเดือนเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 48.6 รองลงมาคือเห็นด้วยเล็กน้อยคิดเป็นร้อยละ 39.6 ไม่

เห็นด้วยร้อยละ 8.1 โดยเฉลี่ยแล้วพนักงานเห็นด้วยในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.44 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.72

2. ข้อ “เงินเดือนและผลตอบแทนอื่นๆที่บริษัทให้ มีคุณค่าและสอดคล้องกับความต้องการของท่าน” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 42.3 รองลงมาคือเห็นด้วยเล็กน้อยคิดเป็นร้อยละ 38.7 ไม่เห็นด้วยร้อยละ 10.8 โดยเฉลี่ยแล้วพนักงานเห็นด้วยในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ย 3.40 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.83
3. ข้อ “บริษัทมีการจ่ายโบนัสหรือรางวัลพิเศษแก่พนักงานที่ปฏิบัติงานได้เกินเป้าหมาย” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 51.4 รองลงมาคือเห็นด้วยเล็กน้อยคิดเป็นร้อยละ 28.8 เห็นด้วยอย่างยิ่งร้อยละ 9 โดยเฉลี่ยแล้วพนักงานเห็นด้วยในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.55 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.87
4. ข้อ “ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับสูงกว่าอัตราทั่วไปของกิจการลักษณะเดียวกัน” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยเล็กน้อยคิดเป็นร้อยละ 45 รองลงมาคือเห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 33.3 ไม่เห็นด้วยร้อยละ 16.2 โดยเฉลี่ยแล้วพนักงานเห็นด้วยในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ย 3.13 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.83
5. ข้อ “บริษัทมีการจ่ายค่าตอบแทนที่ดี ทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ที่นี่ต่อไป” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 42.3 เทียบเท่าการเห็นด้วยเล็กน้อยคิดเป็นร้อยละ 40.5 ไม่เห็นด้วยร้อยละ 10.8 โดยเฉลี่ยแล้วพนักงานเห็นด้วยในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.44 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.77

ค่าเฉลี่ยรวมของระดับความคิดเห็นต่อกิจกรรมด้านการจ่ายค่าตอบแทน คือ 3.39 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.65

ตาราง 4.6 ตารางแสดงข้อมูลค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจูงใจในด้านการมีส่วนร่วม
ร่วมของพนักงานบริษัท แอร์คอน เอ็ม เอฟ จี จำกัด

กลยุทธ์ ด้านการมีส่วนร่วมของ พนักงาน	ระดับความคิดเห็นของพนักงานในองค์กร							ระดับ ความ คิดเห็น โดยเฉลี่ย
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย เล็กน้อย	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	X	S.D.	
1. ผู้บังคับบัญชานับสนุน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และรับ ฟังความคิดเห็นของท่าน	9 (8.1)	55 (49.6)	41 (36.9)	6 (5.4)	0 (0)	3.60	0.71	ระดับมาก
2. บริษัทเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วน ร่วมในการตั้งเป้าหมายการ ทำงานของแผนก	2 (1.8)	52 (46.8)	44 (39.6)	11 (9.9)	2 (1.8)	3.36	0.76	ระดับปาน กลาง
3. ผู้บังคับบัญชานับสนุนให้ท่าน มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่ เกิดขึ้นแผนก	12 (10.8)	58 (52.3)	32 (28.8)	7 (6.3)	2 (1.8)	3.63	0.82	ระดับมาก
4. บริษัทเปิดโอกาสให้ท่าน เสนอความรู้ในกิจกรรมอื่นๆ นอกเหนือจากงาน ที่จะนำ องค์กรไปสู่ความสำเร็จ	8 (7.2)	56 (50.5)	38 (34.2)	6 (5.4)	3 (2.7)	3.54	0.81	ระดับมาก
5. บริษัทปฏิบัติต่อท่านเสมือน ท่านเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จ ของบริษัท	8 (7.2)	49 (44.1)	39 (35.1)	12 (10.8)	3 (2.7)	3.42	0.88	ระดับมาก
ค่าเฉลี่ยรวมของระดับความคิดเห็น						3.51	0.62	ระดับมาก

จากตาราง 4.6 แสดงให้เห็นว่าพนักงานในบริษัทมีความคิดเห็นต่อการใช้กลยุทธ์ด้านการมีส่วนร่วม
ร่วมของพนักงาน

- ข้อ “ผู้บังคับบัญชานับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และรับฟังความคิดเห็นของ
ท่าน” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 49.6 รองลงมาคือเห็นด้วย

เล็กน้อยคิดเป็นร้อยละ36.9 เห็นด้วยอย่างยิ่งร้อยละ 8.1 โดยเฉลี่ยแล้วพนักงานเห็นด้วยในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย3.60 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.71

2. ข้อ “บริษัทเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายการทำงานของแผนก” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 46.8 รองลงมาคือเห็นด้วยเล็กน้อยคิดเป็นร้อยละ39.6 ไม่เห็นด้วยร้อยละ 9.9 โดยเฉลี่ยแล้วพนักงานเห็นด้วยในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ย 3.36 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.76
3. ข้อ “ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนให้ท่านมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแผนก” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 52.3 รองลงมาคือเห็นด้วยเล็กน้อยคิดเป็นร้อยละ28.8 เห็นด้วยอย่างยิ่งร้อยละ 10.8 โดยเฉลี่ยแล้วพนักงานเห็นด้วยในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย3.63 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.82
4. ข้อ “บริษัทเปิดโอกาสให้ท่านเสนอความรู้ในกิจกรรมอื่น ๆ นอกเหนือจากงาน ที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 50.5 รองลงมาคือเห็นด้วยเล็กน้อยคิดเป็นร้อยละ34.2 เห็นด้วยอย่างยิ่งร้อยละ7.2 โดยเฉลี่ยแล้วพนักงานเห็นด้วยในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.54ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.81
5. ข้อ “บริษัทปฏิบัติต่อท่านเสมือนท่านเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของบริษัท” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 44.1 เทียบเท่าการเห็นด้วยเล็กน้อยคิดเป็นร้อยละ 35.1 ไม่เห็นด้วยร้อยละ10.8 โดยเฉลี่ยแล้วพนักงานเห็นด้วยในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย3.42 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.88

ค่าเฉลี่ยรวมของระดับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์ด้านการฝึกอบรม คือ3.51 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน0.62

ตาราง 4.7 ตารางแสดงข้อมูลค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นต่อกิจกรรมการจูงใจในด้านการให้อำนาจแก่พนักงาน บริษัท แอร์คอน เอ็ม เอฟ จี จำกัด

กลยุทธ์ ด้านการให้อำนาจแก่ พนักงาน	ระดับความคิดเห็นของพนักงานในองค์กร						X	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น โดยเฉลี่ย
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย เล็กน้อย	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น			
1. ผู้บังคับบัญชาให้อำนาจการตัดสินใจในงานที่ท่านได้รับมอบหมาย	6 (5.4)	54 (48.6)	44 (39.6)	5 (4.5)	2 (1.8)	3.51	0.75	ระดับมาก	
2. ท่านมีโอกาสใช้ความคิดสร้างสรรค์กับงานที่ท่านอยู่ได้อย่างอิสระภายใต้ข้อกำหนดของผู้บริหาร	5 (4.5)	58 (52.3)	39 (35.1)	6 (5.4)	3 (2.7)	3.50	0.78	ระดับมาก	
3. ผู้บังคับบัญชามียินดีสนับสนุนให้ข้อมูลการทำงานที่ท่านต้องการ เพื่อช่วยการตัดสินใจในงาน	8 (7.2)	52 (46.8)	42 (37.8)	7 (6.3)	2 (1.8)	3.51	0.79	ระดับมาก	
4. บริษัทให้การสนับสนุนด้านความรู้หรือทรัพยากรเพื่อให้ได้งานที่ดี ทำให้ท่านมั่นใจในการตัดสินใจในงานมากขึ้น	5 (4.5)	49 (44.1)	41 (36.9)	15 (13.5)	1 (0.9)	3.37	0.81	ระดับปานกลาง	
5. ผู้บังคับบัญชาให้การยอมรับในผลของงานและผลสำเร็จที่เกิดขึ้น	4 (3.6)	54 (48.6)	35 (31.5)	17 (15.3)	1 (0.9)	3.38	0.82	ระดับปานกลาง	
ค่าเฉลี่ยรวมของระดับความคิดเห็น						3.46	0.64	ระดับมาก	

จากตาราง 4.7 แสดงให้เห็นว่าพนักงานในบริษัทมีความคิดเห็นต่อการใช้กลยุทธ์ด้านการให้อำนาจแก่พนักงานดังนี้

1. ข้อ “ผู้บังคับบัญชาให้อำนาจการตัดสินใจในงานที่ท่านได้รับมอบหมาย” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 48.6 รองลงมาคือเห็นด้วยเล็กน้อยคิดเป็นร้อยละ 39.6 เห็นด้วยอย่างยิ่งร้อยละ 5.4 โดยเฉลี่ยแล้วพนักงานเห็นด้วยในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.51 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.75
2. ข้อ “ท่านมีโอกาสใช้ความคิดสร้างสรรค์กับงานที่ท่านทำอยู่ได้อย่างอิสระภายใต้ข้อกำหนดของผู้บริหาร” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 52.3 รองลงมาคือเห็นด้วยเล็กน้อยคิดเป็นร้อยละ 35.1 ไม่เห็นด้วยร้อยละ 5.4 โดยเฉลี่ยแล้วพนักงานเห็นด้วยในระดับมากมีค่าเฉลี่ย 3.50 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.78
3. ข้อ “ผู้บังคับบัญชายินดีสนับสนุนให้ข้อมูลการทำงานที่ท่านต้องการ เพื่อช่วยการตัดสินใจในงาน” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 46.8 รองลงมาคือเห็นด้วยเล็กน้อยคิดเป็นร้อยละ 37.8 เห็นด้วยอย่างยิ่งร้อยละ 7.2 โดยเฉลี่ยแล้วพนักงานเห็นด้วยในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.51 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.79
4. ข้อ “บริษัทให้การสนับสนุนด้านความรู้หรือทรัพยากรเพื่อให้ได้งานที่ดี ทำให้ท่านมั่นใจในการตัดสินใจในงานมากขึ้น” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 44.1 รองลงมาคือเห็นด้วยเล็กน้อยคิดเป็นร้อยละ 36.9 ไม่เห็นด้วยร้อยละ 13.5 โดยเฉลี่ยแล้วพนักงานเห็นด้วยในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.37 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.81
5. ข้อ “ผู้บังคับบัญชาให้การยอมรับในผลของงานและผลสำเร็จที่เกิดขึ้น” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 48.6 เทียบเท่าการเห็นด้วยเล็กน้อยคิดเป็นร้อยละ 31.5 ไม่เห็นด้วยร้อยละ 15.3 โดยเฉลี่ยแล้วพนักงานเห็นด้วยในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.42 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.88

ค่าเฉลี่ยรวมของระดับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์ด้านการฝึกอบรม คือ 3.46 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.64

ตาราง 4.8 ตารางแสดงสรุปค่าเฉลี่ยของการใช้กลยุทธ์การจูงใจในด้านต่างๆ ของบริษัท แอร์คอน เอ็ม เอฟ จี จำกัด

ตัวแปร	Mean	SD.	ระดับในการประเมิน
1. ด้านการออกแบบงาน	3.68	0.56	ระดับมาก
2. ด้านการฝึกอบรมพัฒนา	3.64	0.56	ระดับมาก
3. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.30	0.75	ระดับปานกลาง
4. ด้านการจ่ายค่าตอบแทน	3.39	0.65	ระดับปานกลาง
5. ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน	3.51	0.62	ระดับมาก
6. ด้านการให้อำนาจแก่พนักงาน	3.46	0.64	ระดับมาก

จากตารางที่ 4.8 บริษัท แอร์คอน เอ็มเอฟ จี จำกัดมีการใช้ปัจจัยการจูงใจกับบุคลากรในบริษัทแบ่งออกเป็น 6 ด้าน โดย ใช้การจูงใจด้านการออกแบบงาน , ด้านการฝึกอบรมพัฒนา , ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน และด้านการให้อำนาจแก่พนักงานอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.68, 3.65, 3.43, 3.57 และ 3.46 ตามลำดับ สำหรับด้านการประเมินผลงานและการจ่ายค่าตอบแทน บริษัทมีการใช้ปัจจัยการจูงใจด้านนี้ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย คือ 3.30 และ 3.39 ตามลำดับ

ตาราง 4.9 ตารางแสดงข้อมูลค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของพนักงานต่อผลผลิตภาพด้านคุณภาพ

ด้านคุณภาพ	ระดับความคิดเห็นของพนักงานในองค์กร							ระดับความคิดเห็นโดยเฉลี่ย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยเล็กน้อย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	X	S.D.	
1. ท่านคิดว่าสินค้าของบริษัทมีคุณภาพเชื่อถือได้ ตรงใจผู้ซื้อกว่าปีที่ผ่านมา	15 (13.5)	55 (49.5)	34 (30.6)	7 (6.3)	0 (0)	3.70	0.78	ระดับมาก
2. การบริการระหว่างการขาย และ หลังการขายทำได้ดีกว่าปีที่ผ่านมา	7 (6.3)	51 (45.9)	43 (38.7)	10 (9)	0 (0)	3.49	0.75	ระดับมาก
3. ผลิตภัณฑ์ถูกส่งคืนหรือถูกตีกลับน้อยกว่าที่ตั้งเป้าไว้	5 (4.5)	56 (50.5)	42 (37.8)	8 (7.2)	0 (0)	3.52	0.70	ระดับมาก
4. จำนวนของเสียในกระบวนการผลิตน้อยกว่าที่คาดการณ์ไว้	3 (2.7)	63 (56.8)	39 (35.1)	6 (5.4)	0 (0)	3.57	0.64	ระดับมาก
ค่าเฉลี่ยรวมของระดับความคิดเห็น						3.57	0.61	ระดับมาก

จากตาราง 4.9 แสดงให้เห็นว่าพนักงานในบริษัทมีความคิดเห็นต่อระดับผลผลิตภาพด้านคุณภาพดังนี้

- ข้อ“ท่านคิดว่าสินค้าของบริษัทมีคุณภาพเชื่อถือได้ ตรงใจผู้ซื้อกว่าปีที่ผ่านมา” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 49.5 รองลงมาคือเห็นด้วยเล็กน้อยคิดเป็นร้อยละ 30.6 เห็นด้วยอย่างยิ่งร้อยละ 13.5 โดยเฉลี่ยแล้วพนักงานเห็นด้วยในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.70 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.78
- ข้อ“การบริการระหว่างการขาย และ หลังการขายทำได้ดีกว่าปีที่ผ่านมา” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 45.9 รองลงมาคือเห็นด้วยเล็กน้อยคิดเป็น

ร้อยละ 38.7 ไม่เห็นด้วยร้อยละ 9 โดยเฉลี่ยแล้วพนักงานเห็นด้วยในระดับมากมีค่าเฉลี่ย 3.49 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.75

3. ข้อ “ผลิตภัณฑ์ถูกส่งคืนหรือถูกตีกลับน้อยกว่าที่ตั้งเป้าไว้” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 50.5 รองลงมาคือเห็นด้วยเล็กน้อยคิดเป็นร้อยละ 37.8 ไม่เห็นด้วยร้อยละ 7.2 โดยเฉลี่ยแล้วพนักงานเห็นด้วยในระดับมากมีค่าเฉลี่ย 3.52 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.70
4. ข้อ “จำนวนของเสียในกระบวนการผลิตน้อยกว่าที่คาดการณ์ไว้” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 56.8 รองลงมาคือเห็นด้วยเล็กน้อยคิดเป็นร้อยละ 35.1 ไม่เห็นด้วยร้อยละ 5.4 โดยเฉลี่ยแล้วพนักงานเห็นด้วยในระดับมากมีค่าเฉลี่ย 3.57 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.64

ค่าเฉลี่ยรวมของระดับความคิดเห็นต่อผลผลิตทางด้านคุณภาพ คือ 3.57 ส่วนเบี่ยงเบน

มาตรฐาน 0.61

ตาราง 4.10 ตารางแสดงข้อมูลค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของพนักงานต่อผลผลิตภาพด้านประสิทธิภาพ

ด้านประสิทธิภาพ	ระดับความคิดเห็นของพนักงานในองค์กร						X	S.D.	ระดับความคิดเห็นโดยเฉลี่ย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยเล็กน้อย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็น			
1. แผนกของท่านสามารถดำเนินงานโดยใช้งบประมาณน้อยลง หรือใช้เวลาน้อยลงกว่าปีที่ผ่านมา	8 (7.2)	62 (55.9)	37 (33.3)	4 (3.6)	0 (0)	3.66	0.66	ระดับมาก	
2. งานที่ท่านปฏิบัติ ท่านสามารถทำได้ถูกต้องรวดเร็วกว่าปีที่ผ่านมา	7 (6.3)	69 (62.2)	32 (28.8)	3 (2.7)	0 (0)	3.72	0.62	ระดับมาก	
3. ปริมาณงานที่ท่านทำ มีมากกว่าที่หัวหน้าได้ตั้งเป้าหมายไว้	6 (5.4)	54 (48.6)	45 (40.5)	6 (5.4)	0 (0)	3.54	0.68	ระดับมาก	
4. ปัจจุบันท่านได้ปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดในการทำงานในปีที่ผ่านมาได้แล้ว	4 (3.6)	68 (61.3)	31 (27.9)	8 (7.2)	0 (0)	3.61	0.67	ระดับมาก	
ค่าเฉลี่ยรวมของระดับความคิดเห็น						3.63	0.57	ระดับมาก	

จากตาราง 4.10 แสดงให้เห็นว่าพนักงานในบริษัทมีความคิดเห็นต่อระดับผลผลิตภาพด้านประสิทธิภาพดังนี้

- ข้อ“แผนกของท่านสามารถดำเนินงานโดยใช้งบประมาณน้อยลง หรือใช้เวลาน้อยลงกว่าปีที่ผ่านมา” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 55.9 รองลงมาคือเห็นด้วยเล็กน้อยคิดเป็นร้อยละ 33.3 เห็นด้วยอย่างยิ่งร้อยละ 7.2 โดยเฉลี่ยแล้วพนักงานเห็นด้วยในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.66 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.66
- ข้อ“งานที่ท่านปฏิบัติ ท่านสามารถทำได้ถูกต้องรวดเร็วกว่าปีที่ผ่านมา”พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 62.2 รองลงมาคือเห็นด้วยเล็กน้อยคิดเป็น

ร้อยละ 28.8 เห็นด้วยอย่างยิ่งร้อยละ 6.3 โดยเฉลี่ยแล้วพนักงานเห็นด้วยในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.72 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.62

3. ข้อ“ปริมาณงานที่ท่านทำ มีมากกว่าที่หัวหน้าได้ตั้งเป้าหมายไว้”พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 48.6 รองลงมาคือเห็นด้วยเล็กน้อยคิดเป็นร้อยละ 40.5 เห็นด้วยอย่างยิ่งและไม่เห็นด้วยเท่ากันที่ร้อยละ 5.4 โดยเฉลี่ยแล้วพนักงานเห็นด้วยในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.54 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.68
4. ข้อ“ปัจจุบันท่านได้ปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดในการทำงานในปีที่ผ่านมาได้แล้ว”พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 61.3 รองลงมาคือเห็นด้วยเล็กน้อยคิดเป็นร้อยละ 27.9 ไม่เห็นด้วยร้อยละ 7.2 โดยเฉลี่ยแล้วพนักงานเห็นด้วยในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.61 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.67

ค่าเฉลี่ยรวมของระดับความคิดเห็นต่อผลผลิตภาพด้านประสิทธิภาพ คือ 3.63 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.57

ตาราง 4.11 ตารางแสดงข้อมูลค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของพนักงานต่อผลิตภาพด้านนวัตกรรม

ด้านนวัตกรรม	ระดับความคิดเห็นของพนักงานในองค์กร							ระดับ ความ คิดเห็น โดยเฉลี่ย
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย เล็กน้อย	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	\bar{X}	S.D.	
1. บริษัทสามารถประดิษฐ์คิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆออกสู่ตลาดเสมอ	7 (6.3)	44 (39.6)	48 (43.2)	11 (9.9)	1 (0.9)	3.40	0.79	ระดับปานกลาง
2. บริษัทใช้เวลาในการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ออกมาได้ทันความต้องการของตลาดหรือไม่เกินความคาดหวังของตลาด	6 (5.4)	37 (33.3)	51 (45.9)	16 (14.4)	1 (0.9)	3.27	0.81	ระดับปานกลาง
3. นอกจากคิดค้นด้านผลิตภัณฑ์ บริษัทยังมีการคิดวิธีหรือกระบวนการผลิตใหม่ๆเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานหรือผลผลิต	11 (9.9)	42 (37.8)	42 (37.8)	14 (12.6)	2 (1.8)	3.41	0.90	ระดับดี
4. บริษัทให้ความสำคัญและมีการจัดทำโครงการค้นคว้าทดลองสิ่งใหม่อย่างชัดเจน	6 (5.4)	43 (38.7)	43 (38.7)	17 (15.3)	2 (1.8)	3.30	0.86	ระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวมของระดับความคิดเห็น						3.34	0.74	ระดับปานกลาง

จากตาราง 4.11 แสดงให้เห็นว่าพนักงานในบริษัทมีความคิดเห็นต่อระดับผลิตภาพด้านนวัตกรรมดังนี้

- ข้อ“บริษัทสามารถประดิษฐ์คิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆออกสู่ตลาดเสมอ” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยเล็กน้อยคิดเป็นร้อยละ 43.2 รองลงมาคือเห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 39.6 ไม่เห็นด้วยร้อยละ 9.9 โดยเฉลี่ยแล้วพนักงานเห็นด้วยในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ย 3.40 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.79

2. ข้อ “บริษัทใช้เวลาในการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ออกมาได้ทันความต้องการของตลาดหรือไม่เกินความคาดหวังของตลาด” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยเล็กน้อยคิดเป็นร้อยละ 45.9 รองลงมาคือเห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 33.3 ไม่เห็นด้วยร้อยละ 14.4 โดยเฉลี่ยแล้วพนักงานเห็นด้วยในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ย 3.27 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.81
3. ข้อ “นอกจากคิดค้นด้านผลิตภัณฑ์ บริษัทยังมีการคิดวิธีหรือกระบวนการผลิตใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานหรือผลผลิต” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยเล็กน้อยคิดเป็นร้อยละ 37.8 เทียบเท่ากับเห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 37.8 ไม่เห็นด้วยร้อยละ 12.6 โดยเฉลี่ยแล้วพนักงานเห็นด้วยในระดับมากมีค่าเฉลี่ย 3.41 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.90
4. ข้อ “บริษัทให้ความสำคัญและมีการจัดทำโครงการค้นคว้าทดลองสิ่งใหม่อย่างชัดเจน” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยเล็กน้อยคิดเป็นร้อยละ 38.7 เทียบเท่ากับเห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 38.7 ไม่เห็นด้วยร้อยละ 15.3 โดยเฉลี่ยแล้วพนักงานเห็นด้วยในระดับมากมีค่าเฉลี่ย 3.30 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.86

ค่าเฉลี่ยรวมของระดับความคิดเห็นต่อผลิตภาพด้านนวัตกรรมคือ 3.34 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.74

ตาราง 4.12 ตารางแสดงข้อมูลค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของพนักงานต่อผลิตภาพด้านการตอบสนองความต้องการลูกค้า

ด้านการตอบสนองความต้องการลูกค้า	ระดับความคิดเห็นของพนักงานในองค์กร						X	S.D.	ระดับความคิดเห็นโดยเฉลี่ย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยเล็กน้อย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง				
1. จำนวนการร้องเรียนของลูกค้าในเรื่องของผลิตภัณฑ์มีน้อยกว่าปีที่ผ่านมา	5 (4.5)	52 (46.8)	45 (40.5)	9 (8.1)	0 (0)	3.47	0.71	ระดับมาก	
2. จำนวนการร้องเรียนของลูกค้าในเรื่องของบริการมีน้อยกว่าปีที่ผ่านมา	4 (3.6)	53 (47.7)	44 (39.6)	10 (9)	0 (0)	3.46	0.71	ระดับมาก	
3. บริษัทสามารถรักษาลูกค้าเก่าไว้ได้ดีและจำนวนลูกค้าใหม่ก็เพิ่มขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา	5 (4.5)	40 (36)	51 (45.9)	11 (9.9)	4 (3.6)	3.27	0.84	ระดับปานกลาง	
4. บริษัทให้บริการแก่ลูกค้าเหนือความคาดหมายของลูกค้าเสมอ	16 (14.4)	36 (32.4)	49 (44.1)	9 (8.1)	1 (0.9)	3.51	0.82	ระดับมาก	
ค่าเฉลี่ยรวมของระดับความคิดเห็น						3.43	0.67	ระดับมาก	

จากตาราง 4.12 แสดงให้เห็นว่าพนักงานในบริษัทมีความคิดเห็นต่อระดับผลิตภาพด้านการตอบสนองความต้องการลูกค้า ดังนี้

- ข้อ “จำนวนการร้องเรียนของลูกค้าในเรื่องของผลิตภัณฑ์มีน้อยกว่าปีที่ผ่านมา” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 46.8 รองลงมาคือเห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 40.5 ไม่เห็นด้วยร้อยละ 8.1 โดยเฉลี่ยแล้วพนักงานเห็นด้วยในระดับมากมีค่าเฉลี่ย 3.47 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.71
- ข้อ “จำนวนการร้องเรียนของลูกค้าในเรื่องของบริการมีน้อยกว่าปีที่ผ่านมา” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 47.7 รองลงมาคือเห็นด้วยเล็กน้อย

คิดเป็นร้อยละ 39.6 ไม่เห็นด้วยร้อยละ 9 โดยเฉลี่ยแล้วพนักงานเห็นด้วยในระดับมากมีค่าเฉลี่ย 3.46 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.71

3. ข้อ “บริษัทสามารถรักษาลูกค้าเก่าไว้ได้ดีและจำนวนลูกค้าใหม่ก็เพิ่มขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา”พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยเล็กน้อยคิดเป็นร้อยละ 45.9 รองลงมาคือเห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 36 ไม่เห็นด้วยร้อยละ 9.9 โดยเฉลี่ยแล้วพนักงานเห็นด้วยในระดับมากมีค่าเฉลี่ย 3.27 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.84
4. ข้อ “บริษัทให้บริการแก่ลูกค้า เหนือความคาดหมายของลูกค้าเสมอ”พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยเล็กน้อยคิดเป็นร้อยละ 44.1 รองลงมาคือเห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 32.4 เห็นด้วยอย่างยิ่งร้อยละ 14.4 โดยเฉลี่ยแล้วพนักงานเห็นด้วยในระดับมากมีค่าเฉลี่ย 3.51 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.82

ค่าเฉลี่ยรวมของระดับความคิดเห็นต่อผลผลิตภาพด้านการตอบสนองความต้องการลูกค้า คือ 3.43 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.67

ตาราง 4.13 ตารางแสดงสรุปค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของพนักงานต่อผลผลิตภาพแต่ละด้านของบริษัท แอร์คอน เอ็ม เอฟ จี จำกัด

ตัวแปร	Mean	SD.	ระดับในการประเมิน
1. ด้านคุณภาพ	3.57	0.61	ระดับดี
2. ด้านประสิทธิภาพ	3.63	0.57	ระดับดี
3. ด้านนวัตกรรม	3.34	0.74	ระดับปานกลาง
4. ด้านการตอบสนองความต้องการลูกค้า	3.43	0.67	ระดับดี
ระดับผลผลิตภาพ	3.49	0.54	ระดับดี

จากตารางที่ 4.13 ซึ่งแสดงถึงปัจจัยผลผลิตภาพในแต่ละด้าน โดยบริษัทมีปัจจัยผลผลิตภาพด้านคุณภาพอยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ย 3.63 ด้านประสิทธิภาพของบริษัทอยู่ในระดับดีเช่นกัน ค่าเฉลี่ย 3.75 ด้านนวัตกรรมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.34 ด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้าอยู่ในระดับดี ค่าเฉลี่ย 3.43 โดยรวมแล้วระดับผลผลิตภาพของบริษัท แอร์คอน เอ็มเอฟจี จำกัด อยู่ในระดับดี ค่าเฉลี่ย 3.49

ตอนที่ 3 ผลการสำรวจความคิดเห็นด้านการจูงใจของบุคลากร

ผู้วิจัยได้ทำการสำรวจความคิดเห็นของปัจจัยการจูงใจของบุคลากรในแต่ละด้าน เพื่อนำไปพัฒนาเป็นกลยุทธ์ด้านการจูงใจเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ของบุคลากรต่อไป หลังจากได้ทำการสำรวจความคิดเห็น สามารถสรุปออกมาเป็นตารางได้ดังนี้

การสนับสนุนการทำงาน	ความถี่	ร้อยละ	ร้อยละสะสม
1. ให้อำนาจตัดสินใจ	41	36.9	36.9
2. เพิ่มเวลาทำงานแต่ละวันเพื่อเพิ่มวันหยุด	18	16.2	53.2
3. เพิ่มงานให้หลากหลายเพื่อให้งานไม่น่าเบื่อ	39	35.1	88.3
4. อื่นๆ	13	11.7	100.0
รวม	111	100.0	

ตาราง 4.14 ตารางแสดงความคิดเห็นด้านการสนับสนุนการทำงาน

ผลการสำรวจพบว่าบุคลากรต้องการให้บริษัทสนับสนุนการทำงานในเรื่องการให้อำนาจตัดสินใจมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 36.9 รองลงมาคือเรื่องการเพิ่มงานให้หลากหลายเพื่อให้งานไม่น่าเบื่อ คิดเป็นร้อยละ 35.1 อันดับสามคือเรื่องการเพิ่มเวลาเพื่อเพิ่มวันหยุด ร้อยละ 16.2 ส่วนความคิดเห็นอื่นๆอีกร้อยละ 11.7 เป็นการเลือก ทั้งข้อ 1,2 และ3 ผสมกัน

ด้านการจัดการฝึกอบรม	ความถี่	ร้อยละ	ร้อยละสะสม
1. ด้านเปิดโลกทัศน์ หรือมุมมองงานใหม่ๆ	22	19.8	19.8
2. ด้านวิธีการ เทคโนโลยี เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่	33	29.7	49.5
3. เพิ่มพูนทักษะในงานที่ปฏิบัติอยู่	34	30.6	80.2
4. อื่นๆ	22	19.8	100.0
รวม	111	100.0	

ตาราง 4.15 ตารางแสดงความคิดเห็นด้านการฝึกอบรม

ผลการสำรวจพบว่า บุคลากรต้องการให้บริษัทจัดการฝึกอบรมด้านการเพิ่มพูนทักษะในงานที่ปฏิบัติอยู่มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 30.6 รองลงมาคือฝึกอบรม ด้านวิธีการ เทคโนโลยี เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ ร้อยละ 29.7 ส่วนการฝึกอบรมด้านเปิดโลกทัศน์ หรือ

มุมมองการทำงานใหม่ๆ มีสัดส่วนเท่ากับความคิดเห็นการฝึกอบรมด้านอื่นๆ คือร้อยละ 19.8 ซึ่งการฝึกอบรมด้านอื่นๆที่บุคลากรเสนอแนะมา คือ การฝึกอบรมด้านวิชาชีพ การใช้จิตวิทยาการทำงานร่วมกัน เป็นต้น

การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ความถี่	ร้อยละ	ร้อยละสะสม
1. ประเมินจากผู้บังคับบัญชา	29	26.1	26.1
2. ประเมินจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	17	15.3	41.4
3. ประเมินจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน	55	49.5	91.0
4. อื่นๆ	10	9.0	100.0
รวม	111	100.0	

ตาราง 4.16 ตารางแสดงความคิดเห็นด้านการประเมินผลงาน

จากการสำรวจพบว่าบุคลากรในบริษัทมีความต้องการให้บริษัทประเมินผลการปฏิบัติงานของตนโดยการประเมินจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน, มากที่สุดเป็นอันดับ 1 คิดเป็นร้อยละ 49.5 รองลงมาคือการประเมินจากผู้บังคับบัญชา คิดเป็นร้อยละ 26.1 อันดับสาม คือ ประเมินจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน คิดเป็นร้อยละ 15.3 ส่วนความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลงานอื่นๆคิดเป็นร้อยละ 9

ผลตอบแทนการทำงานที่นอกเหนือจากเงินเดือน	ความถี่	ร้อยละ	ร้อยละสะสม
1. โบนัส หรือรางวัลพิเศษตามผลงานที่พัฒนาขึ้น	67	60.4	60.4
2. รางวัลพนักงานดีเด่น ชมเชยการทำงาน	13	11.7	72.1
3. การศึกษาดูงาน	3	2.7	74.8
4. อื่นๆ	28	25.2	100.0
รวม	111	100.0	

ตาราง 4.17 ตารางแสดงความคิดเห็นด้านผลตอบแทนการทำงานที่นอกเหนือจากเงินเดือน

ผลการสำรวจพบว่าผลตอบแทนการทำงานที่นอกเหนือจากเงินเดือนที่บุคลากรต้องการมากเป็นอันดับ 1 คือ โบนัส หรือรางวัลพิเศษตามผลงานที่พัฒนาขึ้นมีถึงร้อยละ 60.4 อันดับที่ 2 คือการให้รางวัลพนักงานดีเด่น การชมเชยการทำงานมีร้อยละ 11.7 การศึกษาดูงาน มีเพียงร้อยละ 2.7 สำหรับการแสดงความคิดเห็นด้านอื่นๆ มีถึงร้อยละ 25.2 โดยมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันไป เช่น ต้องการผลตอบแทนด้านสวัสดิการการส่งเสริมพัฒนาอาชีพ , การจัดกิจกรรมสันทนาการ , การจัดให้พนักงานไปเที่ยวร่วมกัน การส่งเงินสมทบตั้งเป็นกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เป็นต้น

การมีส่วนร่วมของพนักงาน	ความถี่	ร้อยละ	ร้อยละสะสม
1. การได้แสดงความคิดเห็นร่วมกันในงานที่ทำ	52	46.8	46.8
2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่ทำ	22	19.8	66.7
3. การร่วมกำหนดเป้าหมายในการทำงาน	14	12.6	79.3
4. อื่นๆ	23	20.7	100.0
รวม	111	100.0	

ตาราง 4.18 ตารางแสดงความคิดเห็นด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน

จากตารางพบว่าด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน บุคลากรของบริษัทมีความคิดเห็นเรื่อง การได้แสดงความคิดเห็นร่วมกันในงานที่ทำ มากที่สุดถึงร้อยละ 46.8 อันดับรองลงมาคือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่ทำ คิดเป็นร้อยละ 19.8 อันดับ 3 คือ การมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายในการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 12.6 ส่วนการแสดงความคิดเห็นด้านอื่นๆคิดเป็นร้อยละ 20.7 ซึ่งเป็นการแสดงความคิดเห็นผสมผสานกันระหว่างข้อ 1,2 และ 3

ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานไว้ดังนี้

- 4.1 ข้อมูลส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลผลิตภาพขององค์การแตกต่างกัน
- 4.1.1 เพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลผลิตภาพขององค์การแตกต่างกัน
- 4.1.2 อายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลผลิตภาพขององค์การแตกต่างกัน
- 4.1.3 สถานภาพแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลผลิตภาพขององค์การแตกต่างกัน
- 4.1.4 ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลผลิตภาพขององค์การแตกต่างกัน
- 4.1.5 ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลผลิตภาพขององค์การแตกต่างกัน
- 4.1.6 รายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลผลิตภาพขององค์การแตกต่างกัน
- 4.1.7 ตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลผลิตภาพขององค์การแตกต่างกัน
- 4.1.8 แผนกที่สังกัดแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลผลิตภาพขององค์การแตกต่างกัน

4.2 กลยุทธ์ด้านการจูงใจสัมพันธ์กับผลผลิตภาพขององค์การ

สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการหาค่าสถิติเพื่อทดสอบสมมติฐาน

S.D. คือ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน(Standard Deviation)

Sig คือ ค่าสถิติแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ 0.05

Df คือ องศาของความอิสระ

สมมติฐานที่ 4.1.1 เพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลผลิตภาพขององค์การแตกต่างกัน

ผลผลิตภาพแต่ละด้านขององค์การ	คุณลักษณะส่วนบุคคลแยกตามเพศ					F	Sig.
	ชาย		หญิง				
	Mean	SD.	Mean	SD.			
คุณภาพ	3.55	0.63	3.61	0.56	0.275	0.601	
ประสิทธิภาพ	3.60	0.58	3.68	0.54	0.528	0.469	
นวัตกรรม	3.34	0.73	3.34	0.77	0.001	0.978	
การตอบสนองความต้องการลูกค้า	3.40	0.70	3.48	0.63	0.325	0.570	
ผลผลิตภาพรวม	3.47	0.54	3.52	0.52	0.261	0.611	

ตาราง 4.19 แสดงค่าเฉลี่ยความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับผลผลิตภาพองค์การ

จากตารางที่ 4.19 สามารถอ่านผลการทดสอบจากตารางได้ว่า เพศที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลผลิตภาพองค์การด้านคุณภาพ, ด้านประสิทธิภาพ, ด้านนวัตกรรม, ด้านการตอบสนองความต้องการลูกค้า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ANOVA Table

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ผลผลิตภาพรวม * เพศ	ระหว่างกลุ่ม	.076	1	.076	.261
	ภายในกลุ่ม	31.566	109	.290	
	รวม	31.642	110		

ตาราง 4.20 ผลวิเคราะห์ความแปรปรวนของผลผลิตภาพองค์การจำแนกตามอายุ

ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับความคิดเห็นต่อผลผลิตภาพรวมขององค์การ ด้วยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) พบว่าบุคลากรเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลผลิตภาพรวมองค์การไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลสรุปจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 4.1.1

สมมติฐานที่ 4.1.2 อายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลผลิตภาพขององค์การแตกต่างกัน

ผลผลิตภาพแต่ละด้านขององค์การ	คุณลักษณะส่วนบุคคลแยกตามอายุ								F	Sig.
	20ปีหรือต่ำกว่า		21-30 ปี		31-40 ปี		มากกว่า 40ปี			
	Mean	SD.	Mean	SD.	Mean	SD.	Mean	SD.		
คุณภาพ	3.27	0.65	3.65	0.66	3.72	0.68	3.67	0.52	1.109	.349
ประสิทธิภาพ	3.36	0.67	3.77	0.58	3.84	0.57	3.67	0.82	1.006	.393
นวัตกรรม	3.36	0.67	3.40	0.82	3.41	0.80	3.83	0.75	1.415	.243
การตอบสนองความต้องการลูกค้า	3.36	0.92	3.48	0.67	3.47	0.67	4.00	0.63	.501	.682
ผลผลิตภาพรวม	3.29	0.56	3.48	0.52	3.55	0.52	3.62	0.75	0.767	0.515

ตาราง 4.21 แสดงค่าเฉลี่ยความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับผลผลิตภาพองค์การ

จากตารางที่ 4.21 พบว่า อายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลิิตภาพองค์การด้านคุณภาพ, ด้านประสิทธิภาพ, ด้านนวัตกรรม,ด้านการตอบสนองความต้องการลูกค้า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ผลิิตภาพรวม*อายุ	ระหว่างกลุ่ม	.666	3	.222	.767	.515
	ภายในกลุ่ม	30.976	108	.289		
รวม		31.642	111			

ตาราง 4.22 ผลวิเคราะห์ความแปรปรวนของผลิิตภาพองค์การจำแนกตามอายุ

ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพกับความคิดเห็นต่อผลิิตภาพรวมขององค์การด้วยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) พบว่าบุคลากรที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลิิตภาพรวมขององค์การไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลสรุปจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 4.1.2

สมมติฐานที่ 4.1.3 สถานภาพแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลิิตภาพขององค์การแตกต่างกัน

ผลิิตภาพแต่ละด้านของ องค์การ	คุณลักษณะส่วนบุคคลแยกตามสถานภาพ						F	Sig.
	โสด		สมรส		หย่าร้าง			
	Mean	SD.	Mean	SD.	Mean	SD.		
คุณภาพ	3.62	0.57	3.45	0.66	4.25	-	1.630	.201
ประสิทธิภาพ	3.68	0.54	3.56	0.63	3.50	-	.558	.574
นวัตกรรม	3.39	0.75	3.22	0.70	4.25	-	1.390	.254
การตอบสนองความต้องการ ลูกค้า	3.46	0.66	3.38	0.70	3.25	-	.169	.845
ผลิิตภาพรวม	3.54	0.53	3.40	0.54	3.81	-	0.918	0.402

ตาราง 4.23 แสดงค่าเฉลี่ยความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพกับผลิิตภาพองค์การ

จากตาราง 4.23 แสดงว่า สถานภาพแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลิิตภาพองค์การด้านคุณภาพ, ด้านประสิทธิภาพ, ด้านนวัตกรรม, ด้านการตอบสนองความต้องการลูกค้า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ผลลัพธภาพรวม* สถานภาพ	ระหวางกลุ่	.529	2	.265	.918	.402
	ภายในกลุ่	31.113	108	.288		
	รวม	31.642	110			

ตาราง 4.24 ผลวิเคราะห์ความแปรปรวนของผลลัพธภาพองค์การจำแนกตามสถานภาพ

ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหวางสถานภาพกับความคิดเห็นต่อผลลัพธภาพรวมขององค์การด้วยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) พบว่าบุคลากรที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลลัพธภาพรวมขององค์การไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลสรุปจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 4.1.3

สมมติฐานที่ 4.1.4 ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลลัพธภาพขององค์การแตกต่างกัน

ผลลัพธภาพแต่ละด้านของ องค์การ	คุณลักษณะส่วนบุคคลแยกตามระดับการศึกษา						F	Sig.
	มัธยมศึกษา		ปวช. -ปวส.		ปริญญาตรี			
	Mean	SD.	Mean	SD.	Mean	SD.		
คุณภาพ	3.67	0.68	3.40	0.65	3.91	0.30	.671	.513
ประสิทธิภาพ	3.80	0.66	3.52	0.51	3.91	0.30	.851	.430
นวัตกรรม	3.35	0.78	3.40	0.82	4.00	0.63	3.361	.038
การตอบสนองความต้องการ ลูกค้า	3.45	0.68	3.48	0.82	3.82	0.40	3.578	.031
ผลลัพธภาพรวม	3.42	0.53	3.62	0.52	3.70	0.50	2.347	0.101

ตาราง 4.25 แสดงค่าเฉลี่ยความสัมพันธ์ระหวางระดับการศึกษากับผลลัพธภาพองค์การ

จากตารางที่ 4.25 สามารถอ่านผลการทดสอบได้ดังนี้

- ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลลัพธภาพองค์การด้านคุณภาพและด้านประสิทธิภาพไม่แตกต่างกัน

- ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลิิตภาพองค์การด้านนวัตกรรมและด้านการตอบสนองความต้องการลูกค้า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ANOVA Table

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ผลิิตภาพรวม*ระดับการศึกษา ระหว่างกลุ่ม	1.318	2	.659	2.347	.101
ภายในกลุ่ม	30.324	109	.281		
รวม	31.642	111			

ตาราง 4.26 ผลวิเคราะห์ความแปรปรวนของผลิิตภาพองค์การจำแนกตามระดับการศึกษา

ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษากับความคิดเห็นต่อผลิิตภาพรวมขององค์การด้วยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) พบว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลิิตภาพรวมองค์การไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลสรุปจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 4.1.4

สมมติฐานที่ 4.1.5 ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลิิตภาพขององค์การแตกต่างกัน

ผลิิตภาพแต่ละด้านขององค์การ	คุณลักษณะส่วนบุคคลแยกตามระยะเวลาปฏิบัติงาน									
	น้อยกว่า 1ปี		1ปี - 3ปี		3ปี - 5ปี		5ปีขึ้นไป		F	Sig.
	Mean	SD.	Mean	SD.	Mean	SD.	Mean	SD.		
คุณภาพ	3.57	0.55	3.73	0.58	3.43	0.75	3.47	0.62	1.331	0.268
ประสิทธิภาพ	3.73	0.59	3.69	0.51	3.50	0.76	3.56	0.57	0.763	0.517
นวัตกรรม	3.24	0.85	3.51	0.67	3.21	0.81	3.29	0.71	0.841	0.474
การตอบสนองความต้องการลูกค้า	3.42	0.71	3.49	0.75	3.39	0.77	3.40	0.59	0.131	0.941
ผลิิตภาพรวม	3.49	0.54	3.60	0.51	3.38	0.71	3.43	0.53	0.780	0.508

ตาราง 4.27 แสดงค่าเฉลี่ยความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาปฏิบัติงานกับผลิิตภาพองค์การ

ผลการทดสอบสมมติฐานจากตารางที่ 4.27 แสดงถึง ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลิิตภาพองค์การด้านคุณภาพ, ด้านประสิทธิภาพ, ด้านนวัตกรรม, ด้านการตอบสนองความต้องการลูกค้า ไม่แตกต่างกัน

ANOVA Table

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ผลิิตภาพรวม*ระยะเวลาปฏิบัติงาน ระหว่างกลุ่ม	.677	3	.226	.780	.508
	ภายในกลุ่ม	30.965	108	.289	
	รวม	31.642	111		

ตาราง 4.28 ผลวิเคราะห์ความแปรปรวนของผลิิตภาพองค์การจำแนกตามระยะเวลาปฏิบัติงาน

ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพกับความคิดเห็นต่อผลิิตภาพรวมขององค์การด้วยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) พบว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลิิตภาพรวมขององค์การไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลสรุปจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 4.1.5

สมมติฐานที่ 4.1.6 รายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลิิตภาพขององค์การแตกต่างกัน

ผลิิตภาพแต่ละด้านขององค์การ	คุณลักษณะส่วนบุคคลแยกตามรายได้ต่อเดือน								F	Sig.
	6,000 – 10,000 บาท		10,001 – 20,000 บาท		20,001 – 30,000 บาท		30,001 – 40,000 บาท			
	Mean	SD.	Mean	SD.	Mean	SD.	Mean	SD.		
คุณภาพ	3.55	0.60	3.66	0.71	4.00	0.35	3.75	-	0.464	0.708
ประสิทธิภาพ	3.61	0.57	3.68	0.51	4.50	0.71	3.75	-	1.668	0.178
นวัตกรรม	3.30	0.72	3.48	0.83	3.75	1.06	4.25	-	0.896	0.446
การตอบสนองความต้องการลูกค้า	3.40	0.66	3.500	0.74	4.12	0.88	4.00	-	1.030	0.382
ผลิิตภาพรวม	3.47	0.53	3.58	0.53	4.09	0.75	3.93	-	1.236	0.300

ตาราง 4.29 แสดงค่าเฉลี่ยความสัมพันธ์ระหว่างรายได้ต่อเดือนกับผลิิตภาพองค์การ

จากตารางที่ 4.29 สามารถอ่านผลการทดสอบได้ว่า รายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลิิตภาพองค์การด้านคุณภาพ, ด้านประสิทธิภาพ, ด้านนวัตกรรม, ด้านการตอบสนองความต้องการลูกค้า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ผลลัพธรวม*รายได้ต่อดีอน					
ระหว่างกลุ่ม	1.060	3	.353	1.236	.300
ภายในกลุ่ม	30.582	108	.286		
รวม	31.642	111			

ตาราง 4.30 ผลวิเคราะห์ความแปรปรวนของผลลัพธขององค์การจําแนกตามรายได้ต่อดีอน

ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพกับความคิดเห็นต่อผลลัพธรวมขององค์การด้วยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) พบว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลลัพธรวมขององค์การไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสําคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลสรุปจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 4.1.6

สมมติฐานที่ 4.1.7 ตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลลัพธขององค์การแตกต่างกัน

ผลลัพธแต่ละด้านขององค์การ	คุณลักษณะส่วนบุคคลแยกตามตำแหน่งงาน						F	Sig.
	พนักงานทั่วไป		หัวหน้างาน		หัวหน้าแผนก			
	Mean	SD.	Mean	SD.	Mean	SD.		
คุณภาพ	3.55	0.61	3.70	0.81	3.81	0.24	0.45	0.64
ประสิทธิภาพ	3.62	0.58	3.85	0.22	3.62	0.52	0.37	0.69
นวัตกรรม	3.31	0.76	3.60	0.38	3.69	0.55	0.81	0.45
การตอบสนองความต้องการลูกค้า	3.43	0.67	3.30	0.91	3.50	0.58	0.11	0.89
ผลลัพธรวม	3.48	0.55	3.61	0.32	3.65	0.34	0.323	0.725

ตาราง 4.31 แสดงค่าเฉลี่ยความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานกับผลลัพธขององค์การ

จากตารางที่ 4.31 อ่านผลจากตารางได้ว่า ตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลิิตภาพองค์การด้านด้านคุณภาพ, ด้านประสิทธิภาพ, ด้านนวัตกรรม, ด้านการตอบสนองความต้องการลูกค้า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ผลิิตภาพรวม* ตำแหน่ง	ระหว่างกลุ่ม	.188	2	.094	.323	.725
	ภายในกลุ่ม	31.454	108	.291		
	รวม	31.642	110			

ตาราง 4.32 ผลวิเคราะห์ความแปรปรวนของผลิิตภาพองค์การจำแนกตามตำแหน่ง

ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพกับความคิดเห็นต่อผลิิตภาพรวมขององค์การด้วยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) พบว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลิิตภาพรวมขององค์การไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลสรุปจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 4.1.7

สมมติฐานที่ 4 .8 แผนกแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลผลิตภาพขององค์การแตกต่างกัน

คุณลักษณะส่วนบุคคลแยกตามสถานภาพ					
ผลผลิตภาพแต่ ละด้านของ องค์การ	แผนกที่สังกัด			F	Sig.
		Mean	SD.		
คุณภาพ	GA	3.60	0.38	2.822	.006
	SL	4.08	0.29		
	AC	3.37	0.72		
	EN	4.12	0.17		
	PU	4.00	-		
	PD	3.71	0.41		
	CL	3.50	0.66		
	WH	3.54	0.54		
	QA	2.56	0.51		
	LAB	3.37	0.53		
ประสิทธิภาพ	GA	3.60	0.28	1.296	.252
	SL	4.25	0.66		
	AC	3.50	0.68		
	EN	4.00	0		
	PU	3.75	-		
	PD	3.69	0.45		
	CL	3.58	0.50		
	WH	3.75	0.60		
	QA	3.12	0.43		
	LAB	3.50	0.70		

นวัตกรรม	GA	3.600	0.57	2.029	.046
	SL	4.417	0.14		
	AC	2.812	1.14		
	EN	3.625	0.53		
	PU	4.000	-		
	PD	3.385	0.73		
	CL	3.239	0.68		
	WH	3.375	0.56		
	QA	2.500	0.73		
	LAB	3.000	0		
	การ ตอบสนอง ความ ต้องการ ลูกค้า	GA	3.70	0.65	1.251
SL		4.33	0.38		
AC		3.31	0.62		
EN		3.12	1.59		
PU		4.00	-		
PD		3.47	0.53		
CL		3.25	0.78		
WH		3.50	0.47		
QA		3.12	1.01		
LAB		3.62	0.17		

ตาราง 4.33 แสดงค่าเฉลี่ยความสัมพันธ์ระหว่างแผนกที่สังกัดกับผลผลิตภาพองค์การ

จากตารางที่ 4.33 สามารถอ่านผลการทดสอบจากตารางได้ดังนี้

- แผนกแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลผลิตภาพองค์การด้านประสิทธิภาพและการตอบสนองความต้องการลูกค้าไม่แตกต่างกัน
- แผนกแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลผลิตภาพองค์การด้านคุณภาพและด้านนวัตกรรมแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ผลลัพธภาพรวม*แผนก	ระหวางกลุ่	4.677	9	.520	2.484	.014
	ภายในกลุ่	17.574	84	.209		
	รวม	22.251	93			

ตาราง 4.34 ผลวิเคราะห์ความแปรปรวนของผลลัพธภาพองค์การจำแนกตามแผนก

ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหวางสถานภาพกับความคิดเห็นต่อผลลัพธภาพรวมขององค์การด้วยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) พบว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลลัพธภาพรวมองค์การไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลสรุปจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 4.1.8

สมมติฐานที่ 4.2 กลยุทธ์ด้านการจูงใจมีความสัมพันธ์กับผลลัพธภาพขององค์การ

ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยความสัมพันธ์ระหวางกลยุทธ์ด้านการจูงใจสัมพันธ์กับผลลัพธภาพของบริษัท แอร์คอน เอ็ม เอพ จี จำกัด ด้วยวิธี One-Way ANOVA ได้ผลดังตาราง

ปัจจัยผลลัพธภาพ	กลยุทธ์ด้านการจูงใจ											
	ด้านการออกแบบงาน		ด้านการฝึกอบรม		ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน		ด้านการจ่ายค่าตอบแทน		ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน		ด้านการให้อำนาจแก่พนักงาน	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
ด้านคุณภาพ	3.57	.608	3.35	.838	3.35	.838	3.35	.838	3.35	.838	3.35	.838
ด้านประสิทธิภาพ	3.60	.834	3.60	.834	3.60	.834	3.60	.834	3.60	.834	3.60	.834
ด้านนวัตกรรม	3.77	.738	3.77	.738	3.77	.738	3.77	.738	3.77	.738	3.77	.738
การตอบสนองความต้องการลูกค้า	3.76	.823	3.76	.823	3.76	.823	3.76	.823	3.76	.823	3.76	.823
ผลลัพธภาพรวม	3.49	.536	3.49	.536	3.49	.536	3.49	.536	3.49	.536	3.49	.536

ตาราง 4.35 แสดงค่าเฉลี่ยความสัมพันธ์ระหวางกลยุทธ์การจูงใจที่กับผลลัพธภาพองค์การ

ปัจจัยผลผลิตภาพ * กลยุทธ์ ด้านการจูงใจ		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ด้านการออกแบบงาน * ด้าน คุณภาพ	ระหว่างกลุ่ม	5.193	3	1.731	5.220	.002
ด้านการออกแบบงาน * ด้าน ประสิทธิภาพ	ระหว่างกลุ่ม	6.614	3	2.205	8.138	.000
ด้านการออกแบบงาน* ด้าน นวัตกรรม	ระหว่างกลุ่ม	4.519	3	1.506	2.887	.039
ด้านการออกแบบงาน* ด้านการ ตอบสนองความต้องการลูกค้า	ระหว่างกลุ่ม	2.633	3	.878	1.978	.122
ด้านการฝึกอบรม* ด้านคุณภาพ	ระหว่างกลุ่ม	4.840	4	1.210	1.770	.140
ด้านการฝึกอบรม* ด้าน ประสิทธิภาพ	ระหว่างกลุ่ม	9.309	4	2.327	3.668	.008
ด้านการฝึกอบรม* ด้านนวัตกรรม	ระหว่างกลุ่ม	11.712	4	2.928	6.440	.000
ด้านการฝึกอบรม* ด้านการ ตอบสนองความต้องการลูกค้า	ระหว่างกลุ่ม	13.243	4	3.311	5.735	.000
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน * ด้านคุณภาพ	ระหว่างกลุ่ม	7.064	3	2.355	7.497	.000
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน * ด้านประสิทธิภาพ	ระหว่างกลุ่ม	6.330	3	2.110	7.714	.000
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน * ด้านนวัตกรรม	ระหว่างกลุ่ม	4.437	3	1.479	2.830	.042
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน * ด้านการตอบสนองความต้องการ ลูกค้า	ระหว่างกลุ่ม	2.164	3	.721	1.610	.191
ด้านการจ่ายค่าตอบแทน * ด้าน คุณภาพ	ระหว่างกลุ่ม	9.929	3	3.310	11.518	.000
ด้านการจ่ายค่าตอบแทน* ด้าน ประสิทธิภาพ	ระหว่างกลุ่ม	9.976	3	3.325	13.886	.000
ด้านการจ่ายค่าตอบแทน* ด้าน นวัตกรรม	ระหว่างกลุ่ม	4.674	3	1.558	2.994	.034
ด้านการจ่ายค่าตอบแทน * ด้าน การตอบสนองความต้องการลูกค้า	ระหว่างกลุ่ม	2.649	3	.883	1.990	.120

ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน * ด้านคุณภาพ	ระหว่างกลุ่ม	8.065	3	2.688	8.822	.000
ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน* ด้านประสิทธิภาพ	ระหว่างกลุ่ม	7.150	3	2.383	8.965	.000
ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน* ด้านนวัตกรรม	ระหว่างกลุ่ม	6.144	3	2.048	4.043	.009
ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน * ด้านการตอบสนองของความต้องการ ลูกค้า	ระหว่างกลุ่ม	6.111	3	2.037	4.953	.003
ด้านการให้อำนาจแก่พนักงาน * ด้านคุณภาพ	ระหว่างกลุ่ม	5.508	4	1.377	4.151	.004
ด้านการให้อำนาจแก่พนักงาน * ด้านประสิทธิภาพ	ระหว่างกลุ่ม	5.769	4	1.442	5.126	.001
ด้านการให้อำนาจแก่พนักงาน * ด้านนวัตกรรม	ระหว่างกลุ่ม	3.390	4	.848	1.577	.186
ด้านการให้อำนาจแก่พนักงาน * ด้านการตอบสนองของความต้องการ ลูกค้า	ระหว่างกลุ่ม	2.227	4	.557	1.232	.302

ตาราง 4.36 ผลวิเคราะห์ความแปรปรวนของกลยุทธ์ด้านการจูงใจแต่ละด้านกับปัจจัยผลิตภาพองค์การ

จากตาราง 4.36 กลยุทธ์ด้านการจูงใจส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กับผลิตภาพองค์การ ยกเว้น

- กลยุทธ์ด้านการออกแบบงานไม่สัมพันธ์กับผลิตภาพองค์การด้านการตอบสนองของความต้องการลูกค้า
- กลยุทธ์ด้านการฝึกอบรมไม่สัมพันธ์กับผลิตภาพองค์การด้านคุณภาพ
- กลยุทธ์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่สัมพันธ์กับผลิตภาพองค์การด้านการตอบสนองของความต้องการลูกค้า
- กลยุทธ์ด้านการจ่ายค่าตอบแทนไม่สัมพันธ์กับผลิตภาพองค์การด้านการตอบสนองของความต้องการลูกค้า
- กลยุทธ์ด้านการให้อำนาจแก่พนักงานไม่สัมพันธ์กับผลิตภาพองค์การด้านนวัตกรรม
- กลยุทธ์ด้านการให้อำนาจแก่พนักงานไม่สัมพันธ์กับผลิตภาพองค์การด้านการตอบสนองของความต้องการลูกค้า

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ด้านการจูงใจสัมพันธ์กับ
 ผลิตภาพของบริษัท แอร์คอน เอ็ม เอฟ จี จำกัด ด้วยวิธี Linear Regression Model โดยกำหนด
 ตัวแปรตาม และ ตัวแปรอิสระ ดังนี้

ตัวแปรตาม คือ Overall Productivity คือ ค่าเฉลี่ยของระดับผลิตภาพ

ตัวแปรอิสระ มีดังนี้

1. Mean of Design Job (ค่าเฉลี่ยของการออกแบบงาน ของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคน)
2. Mean of Training (ค่าเฉลี่ยของการฝึกอบรม ของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคน)
3. Mean of Evaluation (ค่าเฉลี่ยของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม แต่ละคน)
4. Mean of Compensation (ค่าเฉลี่ยของการจ่ายค่าตอบแทน ของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคน)
5. Mean of Participation (ค่าเฉลี่ยของการมีส่วนร่วมของพนักงาน ของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคน)
6. Mean of Authority (ค่าเฉลี่ยของการให้อำนาจแก่พนักงาน ของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคน)

หลังจากที่ใช้โปรแกรม SPSS ด้วยวิธี Linear Regression Model และตรวจสอบว่าตัวแปรอิสระใดไม่เป็น non linear relationship แล้ว ได้สมการออกมาดังนี้

$$\text{Productivity} = 1.244 + 0.192\text{Design Job} + 0.260\text{ Compensation} + 0.187\text{Participation}$$

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.605 ^a	.366	.348	.4330134

a. Predictors: (Constant), Mean_participation, Mean_DesignJob, Mean_Compensation

b. Dependent Variable: Overall_Productivity

จากตาราง model summary แสดงว่า ตัวแปรอิสระทั้งสามตัว คือ Design Job, Compensation and Participation สามารถอธิบาย การเปลี่ยนแปลงของ Productivity ได้ 36.6%

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.579	3	3.860	20.585	.000 ^a
	Residual	20.063	107	.188		
	Total	31.642	110			

a. Predictors: (Constant), Mean_participation, Mean_DesignJob, Mean_Compensation

b. Dependent Variable: Overall_Productivity

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.244	.303		4.105	.000	.643	1.845		
	Mean_DesignJob	.192	.087	.202	2.218	.029	.020	.364	.711	1.406
	Mean_Compensation	.260	.079	.316	3.284	.001	.103	.417	.640	1.562
	Mean_participation	.187	.090	.218	2.076	.040	.008	.366	.536	1.867

a. Dependent Variable: Overall_Productivity

ตาราง 4.37 ผลวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการจูงใจกับผลผลิตภาพบริษัท

จาก ตาราง Coefficients แสดงให้เห็นว่า หากบริษัท เพิ่มการจูงใจของพนักงาน 1 หน่วย ในด้านการจ่ายค่าตอบแทน การออกแบบงาน และการมีส่วนร่วมของพนักงาน จะทำให้เกิดผลผลิตภาพที่เพิ่มขึ้น 0.260, 0.192 และ 0.187 ตามลำดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การจ่ายค่าตอบแทน มีผลต่อการเพิ่มผลผลิตภาพของบริษัทมากที่สุด

5. ผลการสัมภาษณ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และการวิเคราะห์SWOT บริษัท แอร์คอน เอ็ม เอฟ จี จำกัด

- **วิสัยทัศน์**

สร้างความพอใจให้ลูกค้า พัฒนาอย่างต่อเนื่อง เน้นเรื่องมาตรฐาน เพื่องานคุณภาพ

- **พันธกิจ**

ติดตามและประเมินความพึงพอใจจากลูกค้า โดยการส่งแบบสำรวจความพึงพอใจให้ลูกค้า ทุกสิ้นปี

- **เป้าหมาย**

เป็นผู้นำด้านจำหน่ายเครื่องปรับอากาศในต่างประเทศในกลุ่มประเทศตะวันออกกลาง

- **กลยุทธ์ และแผนงาน**

กลยุทธ์ระดับบริษัท

ใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโตจากภายใน 2 แนวทาง ดังนี้

- การพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริษัทวางแผนปรับปรุงผลิตภัณฑ์
- การพัฒนาและขยายตลาด จะพัฒนาผลิตภัณฑ์รุ่นขนาดเล็กกำลัง BTUต่ำ ให้มีหน้าตาทันสมัยเพื่อเจาะตลาดเดิมและเพิ่มตลาดในแถบยุโรป

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

ใช้กลยุทธ์การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน โดยเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่มุ่งตลาดเฉพาะส่วนเน้น

ในเรื่องการวิจัยและพัฒนาและผลิตรุ่นขนาดใหญ่ที่สามารถใช้ปริมาณวัตถุดิบในการผลิต เทียบเท่ากับรุ่นที่มีกำลังBTUต่ำลงมาได้ เป็นการประหยัดด้าน ต้นทุนการผลิต อย่างมาก

SWOT บริษัท แอร์คอน เอ็ม เอฟ จี จำกัด

จุดแข็ง Strength

1. ให้ความสำคัญเรื่องการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทั้งในด้านผลิตภัณฑ์ การบริการ เช่น เมื่อผลิตภัณฑ์เกิดปัญหากับลูกค้าจะแก้ปัญหาให้แก่ลูกค้าทันที หรือการรับคืนสินค้าหากเกิดการชำรุด เป็นต้น
2. รักษาคุณภาพของผลิตภัณฑ์อย่างสม่ำเสมอ ตลอดระยะเวลา 15 ปี
3. เลือกใช้วัตถุดิบในการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

จุดอ่อน Weakness

1. พนักงานภายในองค์กรส่วนใหญ่ยังขาดจิตสำนึกในการทำงาน ขาดความรับผิดชอบและแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน
2. บริษัทยังไม่ให้ความสำคัญในด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท

โอกาส Opportunity

1. สภาพอากาศทั่วโลกโดยรวมมีอุณหภูมิสูงขึ้น
2. ประชาชนในแถบยุโรปและอเมริกาเริ่มสนใจเครื่องปรับอากาศจากประเทศแถบเอเชีย นอกเหนือจากประเทศญี่ปุ่น
3. หลายๆประเทศโดยเฉพาะในทวีปยุโรปให้ความสำคัญด้านสิ่งแวดล้อมมาก

อุปสรรค Threat

1. หน่วยงานภาครัฐไม่ได้ให้การสนับสนุนทางการค้าระหว่างประเทศด้านอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศอย่างจริงจัง
2. มาตรการลดภาษีนิติบุคคลไม่ชัดเจน
3. การพยายามเข้ามาบุกตลาดในทั่วโลกของเครื่องใช้ไฟฟ้าจากประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษากลยุทธ์ด้านการจูงใจเพื่อเพิ่มผลิตภาพขององค์การของบริษัท แอร์คอน เอ็ม เอฟ จี จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับผลิตภาพของบุคลากรในบริษัท แอร์คอน เอ็ม เอฟ จี จำกัด
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการจูงใจกับผลิตภาพบุคลากรของบริษัท แอร์คอน เอ็ม เอฟ จี จำกัด
3. เพื่อศึกษากลยุทธ์จากแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้านการจูงใจที่ส่งผลต่อการเพิ่มผลิตภาพบุคลากร บริษัท แอร์คอน เอ็ม เอฟ จี จำกัด

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานบริษัท แอร์คอน เอ็ม เอฟ จี จำกัด ทั้งหมดจำนวน 111 คน ทำการวิจัยโดยการคำนวณความถี่ร้อยละ หาค่าเฉลี่ยทางคณิตศาสตร์ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการคำนวณสูตรความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน โดยค่าความผิดพลาดที่ยอมรับได้ เท่ากับ 0.05 และการหาความสัมพันธ์ โดยวิธี Linear regression model

- เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม
- สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ สถิติแบบพรรณนา (Descriptive Static) ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามมาวิเคราะห์แจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ และร้อยละสะสม
- วิเคราะห์คุณลักษณะส่วนบุคคลกับผลิตภาพบุคลากรโดยใช้ตัววิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA)
- วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการจูงใจกับผลิตภาพบุคลากร โดยใช้วิธี Linear regression model

1. สรุปการวิจัย

1.1 สรุปผลการศึกษาคูณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานในองค์กร

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานบริษัท แอร์คอน เอ็มเอฟ จี จำกัด พบว่าพนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 21-30 ปี ร้อยละ 55.9 มีสถานภาพโสดคิดเป็นร้อยละ 64.9 จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาคิดเป็นร้อยละ 67.6 มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับบริษัทมากกว่า 5 ปี ร้อยละ 39.6 มีรายได้ต่อเดือนอยู่ในช่วง 6,000-10,000 บาท ร้อยละ 87.4 อยู่ในระดับพนักงานปฏิบัติการ ร้อยละ 91.9 ซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในแผนกผลิตคิดเป็นร้อยละ 35.1

1.2 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อกลยุทธ์ด้านการจูงใจขององค์กร

เมื่อได้สำรวจระดับความคิดเห็นที่มีต่อการใช้กลยุทธ์ด้านการจูงใจขององค์กรและผลผลิตภาพองค์กรในแต่ละด้าน สามารถจำแนกเป็นข้อย่อยของแต่ละด้านให้เห็นได้ดังนี้

1.2.1 กลยุทธ์ด้านการจูงใจ

ด้านการออกแบบงาน

1. ข้อ “งานที่ทำอยู่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 59.5
 2. ข้อ “งานที่ท่านทำอยู่มีลักษณะท้าทาย ความสามารถของท่าน” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 50.5
 3. ข้อ “ปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ของท่าน” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 55.9
 4. ข้อ “ผู้บังคับบัญชามักมอบหมายงานใหม่ๆให้ท่านปฏิบัติอยู่เสมอ” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 55
 5. ข้อ “ท่านมีความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 61.3
- ระดับการใช้กลยุทธ์ด้านการออกแบบงานอยู่ในระดับ ดี ค่าเฉลี่ยรวม คือ 3.68 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.56

ด้านการฝึกอบรมพัฒนา

1. ข้อ “ท่านสามารถนำความรู้,ข้อมูล จากการฝึกอบรมมาใช้ประโยชน์ในงาน” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 63.1
 2. ข้อ “ผู้บังคับบัญชาสอนงานหรือให้ความรู้เกี่ยวกับการทำงานอย่างสม่ำเสมอ” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 56.8
 3. ข้อ “บริษัทให้ทุกคนได้เรียนรู้งาน และหมุนเวียนงานในแผนกอื่นๆ” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยเล็กน้อยคิดเป็นร้อยละ 42.3
 4. ข้อ “บริษัทให้โอกาสทุกคนได้รับการฝึกอบรมเพิ่มความรู้ในด้านที่ต้องการ” พนักงาน ส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 46.8
 5. ข้อ “ท่านมีความพึงพอใจในการสนับสนุนการจัดฝึกอบรมของบริษัท” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 43.2
- ระดับการใช้กลยุทธ์ด้านการฝึกอบรมพัฒนาอยู่ในระดับ ดี ค่าเฉลี่ยรวม คือ 3.64 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.56

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. ข้อ “ท่านคิดว่าการประเมินผลงานมีเกณฑ์ในการประเมินผลโดยวัดที่ผลงานอย่างชัดเจน” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 41.4
 2. ข้อ “บริษัทมีการติดตามประเมินผลงานผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยเล็กน้อยคิดเป็นร้อยละ 43.2
 3. ข้อ “บริษัทมีการแจ้งผลลัพธ์ของการประเมินแก่ท่านทุกครั้งที่มีการประเมินผล” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยเล็กน้อยคิดเป็นร้อยละ 43.2
 4. ข้อ “บริษัทมีการประเมินผลโดยผู้บังคับบัญชา และบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 45
 5. ข้อ “การประเมินผลงานมีความเป็นธรรมต่อท่าน” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 37.8
- ระดับการใช้กลยุทธ์ด้านการฝึกอบรมพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยรวม คือ 3.30 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.75

ด้านการการจ่ายค่าตอบแทน

1. ข้อ“ท่านได้รับเงินเดือนเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 48.6
 2. ข้อ “เงินเดือนและผลตอบแทนอื่นๆที่บริษัทให้ มีคุณค่าและสอดคล้องกับความต้องการของท่าน” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 42.3
 3. ข้อ “บริษัทมีการจ่ายโบนัสหรือรางวัลพิเศษแก่พนักงานที่ปฏิบัติงานได้เกินเป้าหมาย”พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 51.4
 4. ข้อ “ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับสูงกว่าอัตราทั่วไปของกิจการลักษณะเดียวกัน” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยเล็กน้อยคิดเป็นร้อยละ 45
 5. ข้อ “บริษัทมีการจ่ายค่าตอบแทนที่ดี ทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ที่นี้ต่อไป” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 42.3
- ระดับการใช้กลยุทธ์ด้านการฝึกอบรมพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยรวมคือ 3.39 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน0.65

ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน

1. ข้อ “ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และรับฟังความคิดเห็นของท่าน” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 49.6
 2. ข้อ “บริษัทเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายการทำงานของแผนก” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 46.8
 3. ข้อ “ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนให้ท่านมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแผนก”พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 52.3
 4. ข้อ “บริษัทเปิดโอกาสให้ท่านเสนอความรู้ในกิจกรรมอื่นๆนอกเหนือจากงานที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 50.5
 5. ข้อ “บริษัทปฏิบัติต่อท่านเสมือนท่านเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของบริษัท” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 44.1
- ระดับการใช้กลยุทธ์ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานอยู่ในระดับ ดี ค่าเฉลี่ยรวมคือ 3.51 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน0.62

ด้านการให้อำนาจแก่พนักงาน

1. ข้อ “ผู้บังคับบัญชาให้อำนาจการตัดสินใจในงานที่ท่านได้รับมอบหมาย” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 48.6
 2. ข้อ “ท่านมีโอกาสใช้ความคิดสร้างสรรค์กับงานที่ท่านอยู่ได้อย่างอิสระ ภายใต้อำนาจของผู้บริหาร” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 52.3
 3. ข้อ “ผู้บังคับบัญชามีนิสัยสนับสนุนให้ข้อมูลการทำงานที่ท่านต้องการ เพื่อช่วยการตัดสินใจในงาน” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 46.8
 4. ข้อ “บริษัทให้การสนับสนุนด้านความรู้หรือทรัพยากรเพื่อให้ได้งานที่ดี ทำให้ท่านมั่นใจในการตัดสินใจในงานมากขึ้น” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 44.1
 5. ข้อ “ผู้บังคับบัญชาให้การยอมรับในผลของงานและผลสำเร็จที่เกิดขึ้น” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 48.6
- ระดับการใช้กลยุทธ์ด้านการให้อำนาจตัดสินใจอยู่ในระดับ ดี ค่าเฉลี่ยรวม คือ 3.46 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.64

1.2.2 ผลิตภาพองค์การ

ด้านคุณภาพ

1. ข้อ “ท่านคิดว่าสินค้าของบริษัทมีคุณภาพเชื่อถือได้ ตรงใจผู้ซื้อกว่าปีที่ผ่าน มา” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 49.5
 2. ข้อ “การบริการระหว่างการขาย และ หลังการขายทำได้ดีกว่าปีที่ผ่าน มา” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 45.9
 3. ข้อ “ผลิตภัณฑ์ถูกส่งคืนหรือถูกตีกลับน้อยกว่าที่ตั้งเป้าไว้” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 50.5
 4. ข้อ “จำนวนของเสียในกระบวนการผลิตน้อยกว่าที่คาดการณ์ไว้” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 56.8
- ระดับความคิดเห็นต่อผลิตภาพด้านคุณภาพจัดอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวม คือ 3.57 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.61

ด้านประสิทธิภาพ

1. ข้อ “แผนกของท่านสามารถดำเนินงานโดยใช้งบประมาณน้อยลง หรือใช้เวลาน้อยลงกว่าปีที่ผ่าน มา” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 55.9

2. ข้อ“งานที่ท่านปฏิบัติ ท่านสามารถทำได้ถูกต้องรวดเร็วกว่าปีที่ผ่านมา” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 62.2

3. ข้อ“ปริมาณงานที่ท่านทำ มีมากกว่าที่หัวหน้าได้ตั้งเป้าหมายไว้”พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 48.6

4. ข้อ“ปัจจุบันท่านได้ปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดในการทำงานในปีที่ผ่านมาได้แล้ว”พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 61.3

ระดับความคิดเห็นต่อผลผลิตภาพด้านประสิทธิภาพจัดอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวม คือ3.63 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.57

ด้านนวัตกรรม

1. ข้อ“บริษัทสามารถประดิษฐ์คิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆออกสู่ตลาดเสมอ” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยเล็กน้อยคิดเป็นร้อยละ 43.2

2. ข้อ “บริษัทใช้เวลาในการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ออกมาได้ทันความต้องการของตลาด หรือไม่เกิดความคาดหวังของตลาด” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยเล็กน้อยคิดเป็นร้อยละ 45.9

3. ข้อ “นอกจากคิดค้นด้านผลิตภัณฑ์ บริษัทยังมีการคิดวิธีหรือกระบวนการผลิตใหม่ๆเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานหรือผลผลิต” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยเล็กน้อยคิดเป็นร้อยละ 37.8เทียบกับเห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 37.8

4. ข้อ “บริษัทให้ความสำคัญและมีการจัดทำโครงการค้นคว้าทดลองสิ่งใหม่อย่างชัดเจน” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยเล็กน้อยคิดเป็นร้อยละ 38.7 เทียบเท่ากับเห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 38.7

ระดับความคิดเห็นต่อผลผลิตภาพด้านนวัตกรรมจัดอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวม คือ3.34 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.74

ด้านการตอบสนองความต้องการลูกค้า

1. ข้อ“จำนวนการร้องเรียนของลูกค้าในเรื่องของผลิตภัณฑ์มีน้อยกว่าปีที่ผ่านมา” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 46.8

2. ข้อ “จำนวนการร้องเรียนของลูกค้าในเรื่องของบริการมีน้อยกว่าปีที่ผ่านมา” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากคิดเป็นร้อยละ 47.7

3. ข้อ “บริษัทสามารถรักษาลูกค้าเก่าไว้ได้ดีและจำนวนลูกค้าใหม่ก็เพิ่มขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา”พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยเล็กน้อยคิดเป็นร้อยละ 45.9

4. ข้อ “บริษัทให้บริการแก่ลูกค้า เหนือความคาดหมายของลูกค้าเสมอ” พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยเล็กน้อยคิดเป็นร้อยละ 44.1

ระดับความคิดเห็นต่อผลผลิตภาพด้านการตอบสนองความต้องการลูกค้าจัดอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวม คือ 3.43 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.67

โดยรวมแล้วระดับผลผลิตภาพของบริษัท แอร์คอน เอ็มเอฟจี จำกัด อยู่ในระดับดี ค่าเฉลี่ย 3.49 ผลผลิตภาพด้านประสิทธิภาพมีระดับสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.63$) และผลผลิตภาพด้านนวัตกรรมมีระดับต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.34$) ในปัจจัยผลผลิตภาพทั้ง 4 ด้าน

1.3 สรุปผลการศึกษาความคิดเห็นการเลือกใช้กลยุทธ์ด้านการจูงใจ

หลังจากที่ได้ทำการสำรวจความคิดเห็นด้านการจูงใจในแต่ละด้านแบบเลือกตอบ ผลการสำรวจออกมาเป็น ดังนี้

- ด้านการสนับสนุนการทำงาน พนักงานให้ความเห็นเรื่อง “การให้อำนาจการตัดสินใจ” มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 36.9
- ด้านการฝึกอบรมสัมมนา พนักงานให้ความเห็นเรื่องการฝึกอบรม “ด้านเพิ่มพูนทักษะในงานที่ปฏิบัติอยู่” มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 30.6
- ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานให้ความเห็นว่าควรให้มีการประเมินจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 49.5
- ด้านผลตอบแทนจากการทำงานที่นอกเหนือจากเงินเดือน พนักงานเลือกการให้โบนัสหรือรางวัลพิเศษตามผลงานที่พัฒนาขึ้น มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 60.4
- ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน พนักงานได้แสดงความเห็นเรื่อง การได้แสดงความคิดเห็นร่วมกันในงานที่ทำ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 46.8

1.4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

1. สมมติฐานข้อมูลส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลผลิตภาพขององค์การแตกต่างกัน แบ่งออกเป็นสมมติฐานย่อย 5 ข้อ ดังนี้

1.1 เพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลผลิตภาพขององค์การแตกต่างกัน

ผลการวิจัยพบว่า เพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลผลิตภาพขององค์การไม่แตกต่างกัน

1.2 อายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลผลิตภาพขององค์การแตกต่างกัน

ผลการวิจัยพบว่า อายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลผลิตภาพขององค์การไม่แตกต่างกัน

1.3 สถานภาพแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลผลิตภาพขององค์การแตกต่างกัน

ผลการวิจัยพบว่า สถานภาพแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลผลิตภาพขององค์การไม่แตกต่างกัน

1.4 ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลผลิตภาพขององค์การแตกต่างกัน

ผลการวิจัยพบว่า ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลผลิตภาพขององค์การด้านคุณภาพและด้านประสิทธิภาพไม่แตกต่างกัน แต่ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลผลิตภาพองค์การด้านนวัตกรรมและด้านการตอบสนองความต้องการลูกค้าแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

1.5 ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลผลิตภาพขององค์การแตกต่างกัน

ผลการวิจัยพบว่า ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลผลิตภาพขององค์การไม่แตกต่างกัน

1.6 รายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลผลิตภาพขององค์การแตกต่างกัน

ผลการวิจัยพบว่า รายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลผลิตภาพขององค์การไม่แตกต่างกัน

1.7 ตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลผลิตภาพขององค์การแตกต่างกัน

ผลการวิจัยพบว่า ตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลผลิตภาพขององค์การไม่แตกต่างกัน

1.8 แผนกที่สังกัดแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลผลิตภาพขององค์การแตกต่างกัน

ผลการวิจัยพบว่าแผนกแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลผลิตภาพขององค์การด้านประสิทธิภาพและการตอบสนองความต้องการลูกค้าไม่แตกต่างกัน แต่แผนกแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลผลิตภาพขององค์การด้านคุณภาพและด้านนวัตกรรมแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

2. กลยุทธ์ด้านการจูงใจมีความสัมพันธ์กับผลผลิตภาพขององค์การ

จากการศึกษาพบว่า กลยุทธ์ด้านการจูงใจส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กับผลผลิตภาพขององค์การ ยกเว้นกลยุทธ์บางด้านไม่สัมพันธ์กับผลผลิตภาพขององค์การบางปัจจัยดังนี้

- กลยุทธ์ด้านการออกแบบงานไม่สัมพันธ์กับผลผลิตภาพขององค์การด้านการตอบสนองความต้องการลูกค้า
- กลยุทธ์ด้านการฝึกอบรมไม่สัมพันธ์กับผลผลิตภาพขององค์การด้านคุณภาพ
- กลยุทธ์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่สัมพันธ์กับผลผลิตภาพขององค์การด้านการตอบสนองความต้องการลูกค้า
- กลยุทธ์ด้านการจ่ายค่าตอบแทนไม่สัมพันธ์กับผลผลิตภาพขององค์การด้านการตอบสนองความต้องการลูกค้า
- กลยุทธ์ด้านการให้อำนาจแก่พนักงานไม่สัมพันธ์กับผลผลิตภาพขององค์การด้านนวัตกรรม
- กลยุทธ์ด้านการให้อำนาจแก่พนักงานไม่สัมพันธ์กับผลผลิตภาพขององค์การด้านการตอบสนองความต้องการลูกค้า

หลังจากที่ใช้โปรแกรม SPSS ด้วยวิธี Linear Regression Model และตรวจสอบว่าตัวแปรอิสระใดไม่เป็น non linear relationship แล้ว ได้สมการออกมาดังนี้

$$\text{Productivity} = 1.244 + 0.192 \text{ Design Job} + 0.260 \text{ Compensation} + 0.187 \text{ Participation}$$

แปลความหมายได้ว่าหากบริษัทเพิ่มการจูงใจของพนักงาน 1 หน่วย ในด้านการจ่ายค่าตอบแทน การออกแบบงาน และการมีส่วนร่วมของพนักงาน จะทำให้เกิดผลผลิตภาพที่เพิ่มขึ้น 0.260, 0.192 และ 0.187 ตามลำดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การจ่ายค่าตอบแทน มีผลต่อการเพิ่มผลผลิตภาพของบริษัทมากที่สุด

2. อภิปรายผล

จะทำการอภิปรายผลใน 3 ประเด็นหลัก คือ

2.1 ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อกลยุทธ์ด้านการจูงใจทั้ง 6 ด้าน

2.2 ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อผลิตภาพองค์การทั้ง 4 ปัจจัย

2.3 ความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ด้านการจูงใจกับผลิตภาพองค์การ

2.1 ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อกลยุทธ์ด้านการจูงใจทั้ง 6 ด้าน

2.1.1 ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อกลยุทธ์ด้านการจูงใจแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ

- กลยุทธ์ด้านการจูงใจที่มีระดับความคิดเห็นในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.30$) และด้านการจ่ายค่าตอบแทน ($\bar{X} = 3.39$)

- กลยุทธ์ด้านการจูงใจที่มีระดับความคิดเห็นในระดับมาก ได้แก่ ด้านการออกแบบงาน ($\bar{X} = 3.68$), ด้านการฝึกอบรมพัฒนา ($\bar{X} = 3.64$), ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน ($\bar{X} = 3.51$) และด้านการให้อำนาจแก่พนักงาน ($\bar{X} = 3.46$)

2.1.2 ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อกลยุทธ์ด้านการจูงใจในระดับที่ต่างกัน หมายความว่าบริษัทได้ใช้กลยุทธ์ด้านนั้นๆ ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัทมาน้อยเพียงใด โดยกลยุทธ์ด้านการออกแบบงาน, ด้านการฝึกอบรมพัฒนา, ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน และด้านการให้อำนาจแก่พนักงาน บริษัทได้มีการใช้กลยุทธ์ด้านเหล่านี้ในระดับมาก ซึ่งตรงกับงานวิจัยของ Vitale และคณะ (1994) เสนอแนวทางการวัดเพื่อประเมินผลการดำเนินงานขององค์การในภาวะที่มีการแข่งขันอย่างมากในปัจจุบัน โดยพิจารณาการวัดเพื่อประเมินทั้งในด้านการเงิน และด้านที่ไม่ใช่การเงิน การออกแบบการวัดต้องมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับการทำงานจริง และต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์หลักในการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งมีความแตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ อีกทั้งยังต้องได้รับความร่วมมือจากพนักงานทุกคนในองค์การ จำเป็นต้องมีการพัฒนาทักษะในการทำงานและให้ความรู้กับพนักงาน การวัดเพื่อประเมินผลการดำเนินงานขององค์การทำให้ทราบถึงปัญหาและสาเหตุของปัญหา เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาที่สาเหตุที่แท้จริง

สำหรับกลยุทธ์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการจ่ายค่าตอบแทนบริษัทมีการใช้ในระดับปานกลาง ซึ่งในการด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ,

การติดตามประเมินผลผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และการแจ้งผลการปฏิบัติงาน ยังไม่ดีเท่าที่ควร การประเมินผลของบริษัทที่มีความเป็นธรรม พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยเล็กน้อยเท่านั้น สำหรับด้านการจ่ายค่าตอบแทน เงินเดือนและผลตอบแทนที่บริษัทให้อาจจะยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานและไม่ได้สูงกว่ากิจการอื่น ดังเช่น ผลงานวิจัยของ Velury (2000) ได้เสนอกรณีตัวอย่างของการหาความสัมพันธ์ระหว่างการให้ผลตอบแทนเป็นแรงจูงใจให้กับพนักงาน และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานของพนักงาน ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ในแนวทางเดียวกัน คือการให้ผลตอบแทนในระดับที่พนักงานพึงพอใจส่งผลให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ส่งผลให้เกิดการเพิ่มขึ้นของผลิตภาพโดยรวมขององค์การ

2.2 ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อผลิตภาพองค์การทั้ง 4 ด้าน

2.2.1 ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อผลิตภาพองค์การแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ

- ผลิตภาพองค์การที่มีระดับความคิดเห็นระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านนวัตกรรม ($\bar{X} = 3.34$)
- ผลิตภาพองค์การที่มีระดับความคิดเห็นระดับมาก ได้แก่ ด้านคุณภาพ ($\bar{X} = 3.57$), ด้านประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.63$) และด้านการตอบสนองความต้องการลูกค้า ($\bar{X} = 3.43$)

2.2.2 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อผลิตภาพองค์การในแต่ละด้านสามารถนำไปประเมินเป็นการวัดผลิตภาพระดับองค์การได้ ซึ่งระดับผลิตภาพขององค์การด้านคุณภาพ, ด้านประสิทธิภาพ และด้านการตอบสนองความต้องการลูกค้า อยู่ในระดับมากหมายความว่า ปัจจัยผลิตภาพในด้านเหล่านี้อยู่ในระดับดี บริษัทสามารถดำเนินงานได้ดีกว่าปีที่ผ่านมา (โกศล ดีศีลธรรม, [http://www.kmitnbxmie8.com/index.php?](http://www.kmitnbxmie8.com/index.php?lay=show&ac=article&id=568714&Ntype=3)

lay=show&ac=article&id=568714&Ntype=3) กล่าวไว้ในกิจกรรมการปรับปรุงผลิตภาพตามแนวคิดของการบริหารผลิตภาพโดยรวมจะมุ่งสร้างผลิตผลสูงสุดในรูปของผลกำไร หรือการให้บริการที่เป็นเลิศต่อลูกค้าโดยทั่วไปการวัดผลิตภาพจะแสดงในรูปของผลิตผลที่เกิดขึ้นจากกระบวนการเทียบต่อหน่วยของปัจจัยนำเข้า ดังนั้นการวัดผลิตภาพจึงมีบทบาทไม่เพียงแต่ถูกใช้สำหรับเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเทียบกับเป้าหมาย แต่ยังถูกใช้ในการเปรียบเทียบผลิตภาพในแต่ละรอบเวลา

ส่วนในด้านนวัตกรรม มีระดับผลิตภาพปานกลางเท่านั้น หมายความว่า ด้านนวัตกรรมของบริษัท ยังมีเรื่องที่ต้องปรับปรุงอยู่ เช่น บริษัทใช้เวลาให้น้อยลงในการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ออกมาได้ทันความต้องการของตลาด ให้ความสำคัญและมีการจัดทำโครงการค้นคว้าทดลองสิ่งใหม่อย่างชัดเจน บริษัทต้องมีการคิดวิธีหรือกระบวนการผลิตใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานหรือผลผลิต เป็นต้น

นอกจากนี้ยังสามารถตั้งข้อสังเกตได้ว่า ถึงแม้ว่าในปัจจุบันบริษัทจะมีระดับผลิตภาพรวมขององค์การอยู่ในเกณฑ์ดี แต่หากไม่ปรับปรุงด้านนวัตกรรมให้ดียิ่งขึ้น อาจจะทำให้ปัจจัยผลิตภาพด้านอื่นๆ ด้อยลง ซึ่งในระยะยาวหรือในอนาคตจะส่งผลกระทบต่อเนื่องทำให้ผลิตภาพรวมขององค์การลดลง

2.3 ความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ด้านการจูงใจกับผลิตภาพองค์การ

จากการใช้ “แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้านการจูงใจ” มาเป็นตัวแปรอิสระเพื่อศึกษากลยุทธ์ด้านการจูงใจมีความสัมพันธ์กับผลิตภาพบุคลากรของบริษัท แอร์คอน เอ็มเอฟ จี จำกัด นั้น ผลการวิจัยสรุปได้ว่า แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้านการจูงใจด้านการออกแบบงาน , ด้านการจ่ายค่าตอบแทน และด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับผลิตภาพบุคลากรในทางบวก

บริษัท แอร์คอน เอ็มเอฟ จี จำกัด ได้นำแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้านการจูงใจในแต่ละด้านมาใช้ในบริษัทมานาน้อยต่างกัน สามารถอธิบายแนวทางในแต่ละด้านที่มี ความสัมพันธ์ต่อระดับผลิตภาพของบุคลากรตามลำดับมาอธิบาย ดังนี้

1. ด้านการจ่ายค่าตอบแทน

ผลจากการวิจัย การจ่ายค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์กับผลิตภาพบุคลากรบริษัทแอร์คอน เอ็มเอฟ จี จำกัด มากที่สุด แต่บริษัทกลับนำแนวทางนี้มาใช้เพื่อจูงใจบุคลากรในระดับปานกลางเท่านั้น

บุคลากรทำงานเพื่อรางวัลตอบแทนไม่ว่าจะเป็นรูปแบบเงินหรือผลประโยชน์บริการต่างๆ เช่น เงินเดือน ,ค่าล่วงเวลา, โบนัส, ค่ารักษาพยาบาล, เครื่องแบบพนักงาน สวัสดิการ การเลื่อนตำแหน่ง การเพิ่มวันหยุด และกิจกรรมสันทนาการต่างๆของบริษัท ล้วนเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน การจ่ายค่าตอบแทนควรให้มีคุณค่าสอดคล้องกับผลการทำงาน ,ลักษณะงาน , ทักษะความรู้ความสามารถ , ประสบการณ์ ค่าครองชีพ และระดับค่าจ้างทั่วไปในตลาด สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดค่าตอบแทน ระบบ

การจ่ายค่าตอบแทนควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์ให้ชัดเจน ลักษณะของผลตอบแทนที่ดี ควร มีคุณค่าสำหรับผู้ได้รับ มีความเป็นธรรม มีความเป็นไปได้อ้างอิง และ มีความยืดหยุ่น

สำหรับผลสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรด้านผลตอบแทนการทำงานที่ นอกเหนือจากเงินเดือน บุคลากรมีความต้องการให้มีโบนัสหรือรางวัลพิเศษตามผลงานที่ พัฒนาขึ้นมากที่สุดถึงร้อยละ 60.4

2. ด้านการออกแบบงาน

การออกแบบงานมีความสัมพันธ์กับผลผลิตภาพบุคลากรบริษัท แอร์คอน เอ็มเอฟ จี จำกัด เป็นอันดับสอง ซึ่งผลจากการสำรวจพบว่าบริษัทได้นำแนวทางด้านการออกแบบงานมาใช้ในระดับมาก และจากการสำรวจความคิดเห็นบุคลากรในบริษัทด้านการสนับสนุนการทำงาน บุคลากรได้แสดงความเห็นเรื่อง “การเพิ่มงานให้หลากหลายเพื่อให้งานไม่น่าเบื่อ” มีคะแนนมาเป็นอันดับที่ 2 คิดเป็นร้อยละ 35.1

ซึ่งลักษณะงานสามารถมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจและความกระตือรือร้นในการทำงานของ พนักงานได้ งานบางประเภทที่มีลักษณะการทำงานซ้ำซาก สามารถแก้ไขได้โดย (จาก http://www.onestophr.com/articles HR/show_new_detail.php?id=31)

- การขยายขอบเขตงาน เพื่อให้ลักษณะงานมีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น
- การเพิ่มความรับผิดชอบในงาน เพื่อให้พนักงานมีความรับผิดชอบ ในงานที่ทำตั้งแต่เริ่มต้นจนจบกระบวนการมีอิสระในการตัดสินใจมากขึ้น นอกจากนี้ยังมีการให้ความคิดเห็นย้อนกลับ เพื่อให้พนักงานสามารถประเมิน และ ปรับปรุงการทำงานของตนเอง ทำให้พนักงานมีความรู้สึกตื่นตัวทำ ทาย มีความ ยอมรับนับถือตนเอง มีความเติบโตก้าวหน้าและมีความ รับผิดชอบ
- สร้างกลุ่มการทำงานที่เหมาะสม จัดแบ่งพนักงานออกเป็นกลุ่มการทำงาน ซึ่งจะต้องรับผิดชอบการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ จะทำให้ พนักงานเกิดความรู้สึกเป็น “เจ้าของ” งานและทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่า งานที่ตนทำอยู่มีความสำคัญและมีความหมายต่อตัวเขา

การออกแบบงานที่มีลักษณะไม่จำเจ น่าเบื่อ ปริมาณงานเหมาะสมตามกำลัง ความสามารถ เป็นเครื่องมือจูงใจให้บุคลากรจะทำงานอย่างมีความสุข สนับสนุนให้องค์การ มีความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างผลผลิตภาพให้กับบริษัท

3. ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน

การมีส่วนร่วมของพนักงานสัมพันธ์กับผลผลิตภาพบุคลากรบริษัท แอร์คอน เอ็มเอฟ จี จำกัด เป็นอันดับสาม ซึ่งบริษัทได้นำแนวทาง “ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน” มาใช้ใน ระดับมากเช่นกัน ผู้บริหารมีการรับฟังความคิดเห็นบุคลากร สนับสนุนให้มีการแสดง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้บุคลากรแต่ละแผนกมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายการ ทำงานของตนเอง

สิ่งเหล่านี้ทำให้บุคลากรรู้สึกถึงการได้รับการยอมรับในความสามารถจากบริษัท การ มีส่วนร่วมจะช่วยลดแรงต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลงและสร้างการความร่วมมือในการ ปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกที่ดี

สุรนันทา เลานันทน์ (2541, 8-9) มีความเห็นว่า การให้การยกย่องและสถานภาพ บุคคลทุกคนไม่ว่าอยู่ในฐานะอะไรต้องการได้รับการยอมรับจากกลุ่ม และจากผู้บังคับบัญชา เหมือนกันหมดทุกคน แต่การยกย่องชมเชยต้องทำด้วยความจริงใจ และผลของการปฏิบัติงาน จะต้องสูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ยเป็นองค์ประกอบที่มีส่วนในการจูงใจบุคคลให้มีความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงาน

4. ด้านการฝึกอบรมสัมมนา

ถึงแม้ว่าผลจากการวิจัยด้วยวิธี Linear Regression Model แนวทาง “ด้านการฝึกอบรม สัมมนา” จะไม่แสดงความสัมพันธ์กับผลผลิตภาพองค์การออกมาเป็นตัวเลขก็ตาม แต่จากการ วิเคราะห์ด้วยวิธี One-Way ANOVA “การฝึกอบรมพัฒนา” เป็นด้านหนึ่งในกลยุทธ์การ จูงใจที่สัมพันธ์กับผลผลิตภาพ และมีผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสนับสนุนการจูงใจด้านนี้มากมาย

การฝึกอบรมควรคำนึงถึงผลลัพธ์เป็นหลัก ให้ผู้เข้ารับการอบรม สามารถนำข้อมูลจาก การฝึกอบรมมาใช้ได้จริง การฝึกอบรมต้องทำอย่างต่อเนื่อง ให้ทันเทคโนโลยีและสารสนเทศที่ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารจึงควรพิจารณาถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้มีความรู้และทักษะที่สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการ ได้รับรู้เทคโนโลยีและข่าวสารใหม่ๆที่เป็นประโยชน์อยู่เสมอ ให้การฝึกอบรมและพัฒนาทั้งอย่าง เป็นทางการในห้วงฝึกอบรม และจากการเรียนรู้จากประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและ สภาพแวดล้อม เพื่อให้บุคคลมีความพร้อมและมั่นใจที่จะปฏิบัติงาน

ปัจจุบันการฝึกอบรมและการพัฒนามิได้จำกัดเพียงขอบเขตของการดำเนินงานเฉพาะ การพัฒนาทักษะในงานเท่านั้น แต่ได้ขยายขอบเขตให้มีความสำคัญกับการสร้างคุณภาพชีวิต การทำงานและเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ของพนักงาน การจัดให้พนักงานได้รับการฝึกอบรม ตามความจำเป็นและความเหมาะสมในแต่ละหน้าที่องค์การจะ เป็นกลไกกระตุ้นความคิด

สร้างสรรค์และการพัฒนาด้านคุณภาพ ด้านประสิทธิภาพ ด้านนวัตกรรมและการตอบสนองความต้องการลูกค้า

จากการสำรวจความคิดเห็นด้านการฝึกอบรมพัฒนา พบว่าบุคลากรบริษัท แอร์คอน เอ็มเอฟ จี จำกัด ต้องการการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะในงานที่ปฏิบัติอยู่มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 30.6

5. ด้านการให้อำนาจแก่พนักงาน

ในเชิงจิตวิทยา “การมอบอำนาจการตัดสินใจ หรือ Empowerment” หมายถึง การทำให้บุคคลที่ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) รวมทั้ง ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองว่ามีความสามารถเพียงพอ(Self-efficacy)ที่จะทำงานนั้นสำเร็จ ให้เกิดขึ้นในตัวของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นผลที่มาจากการปรับปรุงพฤติกรรมการบริหารของผู้นำ การปรับคุณลักษณะของงานที่ทำ ตลอดจนการปรับโครงสร้างขององค์กร เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมรับผิดชอบและตัดสินใจในงานของตนโดยเฉพาะงานที่เกี่ยวข้องกับ การสร้าง การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการบริการของธุรกิจ เพื่อที่พนักงานจะได้มีส่วนร่วมและมีความภาคภูมิใจในความสำเร็จของผลงาน

บริษัท แอร์คอน เอ็มเอฟ จี จำกัด ได้นำกลยุทธ์ “ด้านการให้อำนาจแก่พนักงาน” มาใช้ในระดั้มาก โดยบริษัทให้อำนาจการตัดสินใจในงานที่บุคลากรได้รับมอบหมาย สามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์กับงานที่ทำอยู่ภายใต้ข้อกำหนดของบริษัท บริษัทสนับสนุนเครื่องมือและงบประมาณในการแสวงหาความรู้เพื่อช่วยในการตัดสินใจ

จากการสำรวจความคิดเห็นด้านการสนับสนุนการทำงานพบว่าบุคลากรบริษัท แอร์คอน เอ็มเอฟ จี จำกัด ต้องการได้รับการสนับสนุนเรื่องการให้อำนาจการตัดสินใจมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 36.9

6. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการควบคุมการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์มีความสัมพันธ์กับด้านการจ่ายค่าตอบแทนโดยตรง และการประเมินผลการปฏิบัติงานยังเพื่อประเมินไปสู่การพิจารณาการฝึกอบรม การบันทึกข้อมูลพนักงาน และการบริหารงาน แต่บริษัท แอร์คอน เอ็มเอฟ จี จำกัดได้นำแนวทางนี้มาใช้ในบริษัทแค่ระดับปานกลาง

การประเมินผลงานควรมีความธรรม เทียงตรง มีวัตถุประสงค์และเกณฑ์การประเมินที่เป็นมาตรฐาน ชัดเจน เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์การ การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีการแจ้งผลลัพธ์ของการประเมินแก่ผู้บุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากร

สามารถพิจารณาความเหมาะสม ตลอดจนพัฒนาตนเองในปัจจุบันและในอนาคต ขณะที่องค์การจะได้ประโยชน์ในการควบคุมให้การปฏิบัติงานให้ถูกต้อง

จากการสำรวจความคิดเห็นด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานพบว่าบุคลากรบริษัท แอร์คอน เอ็มเอฟ จี จำกัด ต้องการได้รับการประเมินผลงานจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 49.5

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะด้านกลยุทธ์ที่ควรใช้ในการเพิ่มผลิตภาพบุคลากร

บริษัท แอร์คอน เอ็มเอฟ จี จำกัด

จากแนวคิดการบริหารผลิตภาพโดยรวม การที่จะดำเนินการปรับปรุงผลิตภาพขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยเสนอแนะแนวทาง “จากบนลงล่าง (Top-down Approach)” เป็นแนวทางในการปรับปรุงผลิตภาพ โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อการปรับปรุงผลิตภาพ และกระจายวัตถุประสงค์ (Objective Deployment) ไปในแต่ละพื้นที่ตามลำดับความสำคัญ (Priority Area) รวมทั้งการเลือกกลยุทธ์และแนวทางเพื่อการเพิ่มผลิตภาพโดยรวม

จากการปรับปรุงผลิตภาพเนื่องจากบริษัท แอร์คอน เอ็มเอฟ จี จำกัด มีกลยุทธ์ระดับบริษัท เป็นกลยุทธ์การเจริญเติบโตโดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์และขยายตลาด และกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เป็นกลยุทธ์การเจริญเติบโตโยมมุ่งตลาดเฉพาะส่วน กลยุทธ์ระดับปฏิบัติงานหรือกลยุทธ์ระดับหน้าที่จึงต้องให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับบริษัทและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ หลังจากที่ทำการวิเคราะห์ SWOT ของบริษัทแล้ว สามารถนำมาเขียนเป็น TOWS Matrix เพื่อหากกลยุทธ์ของที่เหมาะสมกับบริษัทได้ดังนี้

ปัจจัยภายนอก	ปัจจัยภายใน	
	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
<p>ปัจจัยภายนอก</p> <p>1. รักษาคุณภาพของผลิตภัณฑ์อย่างสม่ำเสมอ</p> <p>2. ให้ความสำคัญเรื่องการตอบสนองความต้องการของลูกค้า</p> <p>3. เลือกใช้วัสดุในการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม</p>	<p>จุดแข็ง (S)</p> <p>SO</p> <p>รักษาคุณภาพและพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>จุดอ่อน (W)</p> <p>WO</p> <p>สนับสนุนการให้ความรู้ด้านและจัดกิจกรรมส่งเสริมด้านสิ่งแวดล้อมเพื่อสร้างทัศนคติที่ดีและการมีส่วนร่วมกับองค์กรให้กับพนักงานทุกคน</p>
<p>โอกาส (O)</p> <p>1. สภาพอากาศทั่วโลกโดยรวมมีอุณหภูมิสูงขึ้น</p> <p>2. ยุโรปและอเมริกาเริ่มสนใจเครื่องปรับอากาศจากประเทศแถบเอเชีย</p> <p>3. ทวีปยุโรปให้ความสำคัญด้านสิ่งแวดล้อมมาก</p>	<p>อุปสรรค (T)</p> <p>ST</p> <p>สร้าง Teamwork ภายในบริษัทเพื่อร่วมกันรักษาคุณภาพและการบริการที่เหนือความคาดหมายของลูกค้า</p>	<p>อุปสรรค (T)</p> <p>WT</p> <p>ให้ความสำคัญกับด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างแรงจูงใจในด้านการแข่งขันเพื่อเพิ่มผลผลิตภาพบุคลากร</p>

ตาราง 5.1 แสดงกลยุทธ์จากการจับคู่ระหว่างจุดแข็งจุดอ่อน และโอกาสกับการคุกคาม

การใช้เทคนิค TOWS Matrix ทำให้สามารถจับคู่ระหว่างจุดแข็งจุดอ่อนและโอกาสกับการคุกคามของสภาวะแวดล้อมได้อย่างเป็นเหตุเป็นผลและมีความชัดเจนขึ้น เมื่อได้กลยุทธ์จากตาราง คือ กลยุทธ์ SO ST WO WT ดังตารางที่ 5.1

SO รักษาคุณภาพและพัฒนาผลิตภัณฑ์, เทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดยุโรป

ST สร้าง Teamwork ภายในบริษัทเพื่อร่วมกันรักษาคุณภาพและการบริการที่เหนือความคาดหมายของลูกค้า

WO สนับสนุนการให้ความรู้ด้านและจัดกิจกรรมส่งเสริมด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีและการมีส่วนร่วมกับองค์กรให้กับพนักงานทุกคน

WT ให้ความสำคัญกับด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างแรงจูงใจในด้านการแข่งขัน เพื่อเพิ่มผลผลิตภาพบุคลากร

นอกจากนี้ยังนำกลยุทธ์ SO ST WO WT จากตารางที่ 5.1 มากำหนดกลยุทธ์เชิงรายละเอียดที่สัมพันธ์กับการตั้งสมมติฐานการวิจัย วัตถุประสงค์ของการวิจัยและความคิดเห็นของพนักงานได้ดังนี้

3.1.1 กลยุทธ์ด้านการจ่ายค่าตอบแทน : การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานที่พัฒนาขึ้น และการให้รางวัลทางด้านจิตใจ เช่น การให้รางวัลพิเศษ รางวัลพนักงานดีเด่น การได้รับคำชมจากผู้บังคับบัญชาเพื่อเป็นการจูงใจให้บุคลากรพัฒนาตนเอง มีความภาคภูมิใจที่ได้รับการยอมรับ ทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามวัตถุประสงค์ของบริษัท ลดปัญหาของเสีย ลดต้นทุนทรัพยากรทั้งเงินทุนและเวลา ลดการจ้างงาน ซึ่งทั้งหมดจะเป็นการเพิ่มผลผลิตภาพบุคลากรนำไปสู่ผลผลิตภาพรวมของบริษัท

3.1.2 กลยุทธ์กลยุทธ์ด้านการออกแบบงาน : สร้างกลุ่มคุณภาพงาน กลุ่มสร้างคุณภาพงาน(Quality Control Circle) เป็นเทคนิคการบริหารที่จัดระบบการทำงานให้กลุ่มพนักงานที่ทำงานในสถานที่เดียวกันรวมตัวอย่างอิสระเป็นกลุ่มเล็กประมาณ 3-10 คน เพื่อทำกิจกรรมในด้านการปรับปรุงงาน พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆที่ตอบสนองตลาด ซึ่งจะส่งผลไปยังคุณภาพของหน่วยงาน การจัดตั้งกลุ่มคุณภาพเน้นที่จะให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างกลุ่มคุณภาพงานหรือสร้างสภาพการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อพนักงาน และบริษัท

3.1.3 กลยุทธ์ด้านการเพิ่มอำนาจให้แก่พนักงาน : การให้อำนาจการตัดสินใจ เพื่อให้บุคลากรที่มีศักยภาพและมีความรับผิดชอบสามารถปฏิบัติงานได้อย่างอิสระลดขั้นตอนการสั่งงาน สามารถทำงานได้รวดเร็วขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ของบริษัท เป้าหมายการทำงาน และกรอบการดำเนินงานเป็นแนวทาง

3.1.4 กลยุทธ์ด้านการฝึกอบรมพัฒนา : การหมุนเวียนงาน เป็นการลดความน่าเบื่อจำเจ จากงานที่เคยทำ และเป็นการค้นหาหรือเพิ่มพูนความสามารถ หรือทักษะใหม่ๆของบุคลากรในบริษัทด้วย

3.1.5 กลยุทธ์ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานสร้างทีมเวิร์ค โดยเริ่มจากการสนับสนุนให้บุคลากรแต่ละแผนกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น กำหนดเป้าหมายการทำงาน ผู้บังคับบัญชารับฟังปัญหาแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในแผนกอย่างสร้างสรรค์ เมื่อคนมีความรู้สึกเป็นทีมเดียวกัน การทำงานต่างๆก็จะราบรื่นและมีความแข็งแกร่ง

3.1.6 กลยุทธ์สร้างทัศนคติเชิงบวก โดยการสื่อสารโต้ตอบระหว่างกัน ประชาสัมพันธ์ รับฟังปัญหาที่นอกเหนือจากงาน สร้างความมั่นคงในชีวิตให้กับบุคลากรในบริษัท เพื่อให้บุคลากรมีความรู้สึกที่ดีเมื่อได้รับผลกระทบทั้งจากภายในและภายนอกบริษัท โดยเฉพาะในช่วงเวลาที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจทำให้เกิดความรู้สึกไม่มั่นคงในการทำงาน

3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 การศึกษาในครั้งนี้ได้ทำ การศึกษาเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานของบริษัท แอร์คอน เอ็ม เอฟ จี จำกัดเพียงส่วนเดียวเท่านั้น ซึ่งยังมีความแตกต่างของลักษณะส่วนบุคคลส่วนอื่น ๆ เช่น ลูกค้ำ และผู้บริหาร ที่จะมีผลต่อระดับความคิดเห็น ซึ่งจะส่งผล การศึกษาที่ได้มีคุณค่าทางเชิงวิเคราะห์มากขึ้น

3.2.2 ควรศึกษาเปรียบเทียบระดับผลผลิตภาพระหว่างบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน เพื่อรักษามาตรฐานหรือยกระดับผลผลิตภาพต่อไป

3.2.3 ควรศึกษาการเพิ่มผลผลิตภาพบุคลากร หรือผลผลิตภาพรวมของบริษัท นอกเหนือจากแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการจูงใจ

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- โกศล ดีศีลธรรม (2550) *ผลิตภาพ: ปัจจัยพัฒนาสู่การแข่งขันยุคใหม่* กรุงเทพมหานคร
ผู้จัดการ
- สุนันทา เลาหันทน์ (2541) *การพัฒนาองค์การ* กรุงเทพมหานคร, ดี.ดี. บุ๊คส์ไตร์
- อรุณ รักรธรรม (2522) *หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร* กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช
- ผศ. ดร. ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2545) *การจัดการทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร
ซีเอ็ดยูเคชั่น
- ชรินทร์ ชุนหพันธ์ (2544) *นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์* พิมพ์ครั้งที่ 3
กรุงเทพมหานคร สถาบันราชภัฏสวนดุสิต
- นนท์ บุญเรือง (2548) “ผลิตภาพแรงงานในสาขาอุตสาหกรรมการผลิตของไทย” วิทยานิพนธ์
ปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ถวิล โอทอง (2545) “การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ
ข้าราชการ : ศึกษาเฉพาะกรณี สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย
กระทรวงมหาดไทย” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย
รามคำแหง
- จิตติภรณ์ พงศ์วรินทร์ (2544) “การหาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานของ
พนักงานและผลิตภาพขององค์กร” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิศวกรรมศาสตร์
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ สาขาวิชา
วิศวกรรม อุตสาหการ
- กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย (2544) “ประสิทธิภาพในการให้บริการของศูนย์บริการสาธารณสุข :
ศึกษาเปรียบเทียบศูนย์บริการสาธารณสุขที่ 29 ช่างนุชเนตร และศูนย์บริการ

สาธาณสุขที่ 48 นาควัชรอุทิศ” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยรามคำแหง

จุไรรัตน์ นันทเสนา (2544) “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ
โรงพยาบาลนพรัตนราชธานี” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยรามคำแหง

นรารัตน์ แก้วกะโละ (2542) “ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลาง
ของกลุ่มบริษัท เอส.พี.อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

นางสุนทรี ถาวร (2546) “การสร้างกลยุทธ์โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ SWOT : กรณีศึกษาชุมนุม
สหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด” การศึกษาค้นคว้าอิสระ
ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิทยาการ
จัดการ

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ(2543) การวางแผนกลยุทธ์เพื่อการปฏิรูป สำนักงาน
คณะกรรมการปฏิรูประบอบราชการ สำนักงาน ก.พ. กรุงเทพมหานคร

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2543) “การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการ
การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน้าที่ 14 หน้า 425
นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

กิ่งพร ทองใบ (2545) “แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการ
จัดการเชิงกลยุทธ์* หน้าที่ 1 หน้า 5 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
สาขาวิทยาการจัดการ

รศ. ธนชัย ยมจินดา (2550) “ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม” ใน
การวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม หน้าที่ 1 หน้า 13-14 นนทบุรี
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

รศ. ธนชัย ยมจินดา (2550) “ ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม” ใน
การวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม หน่วยที่ 1 หน้า 156 นนทบุรี
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

นางสาวทิพาพร กู้ชิงชัย (31 สิงหาคม 2551) ผู้บริหาร บริษัทแอร์คอน เอ็มเอฟจี จำกัด
 สัมภาษณ์โดย นางรุ่งศรี จิวานุพันธ์ บริษัทแอร์คอน เอ็ม เอฟ จี จำกัด

ผศ.ดร. ชูชัย สมितिไกร , คี้นคััน19 ก.ย. 2551

กลยุทธ์การจูงใจพนักงาน : การให้รางวัลตอบแทนและการปรับปรุงลักษณะการทำงาน

http://www.one-stophr.com/articlesHR/show_new.php?id=100

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ , คี้นคััน 21 กรกฎาคม 2551 จาก

Productivity Concept

http://youth.ftpi.or.th/index.php?option=com_content&task=view&id=36&Itemid=42

การจัดการเชิงกลยุทธ์(Strategic Management) จาก

(http://www.siaminfobiz.com/mambo/index.php?option=com_content&task=view&id=682&Itemid=39)

ภาคผนวก

แบบสอบถาม

แบบสอบถามความคิดเห็น

กลยุทธ์ด้านการจูงใจเพื่อเพิ่มผลผลิตภาพขององค์กร ของบริษัทแอร์คอน เอ็ม เอฟ จี จำกัด

จัดทำโดย รุ่งศรี จิวานุพันธ์

คำชี้แจง

แบบทดสอบนี้จัดทำขึ้นเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชซึ่งมีวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับผลผลิตภาพของบุคลากรในบริษัท แอร์คอน เอ็ม เอฟ จี จำกัด
2. เพื่อศึกษากลยุทธ์จากแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้านการจูงใจที่ส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิตภาพบุคลากรบริษัท แอร์คอน เอ็มเอฟ จี จำกัด

แบบทดสอบนี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1** คุณลักษณะส่วนบุคคลและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อศึกษาข้อมูลส่วนบุคคลที่มีผลต่อความคิดเห็น ในด้านต่างๆ
- ส่วนที่ 2** ข้อมูลด้านความคิดเห็นของพนักงาน เพื่อศึกษาความคิดเห็นกลยุทธ์การจูงใจในด้านต่างๆของบริษัท
- ส่วนที่ 3** ข้อมูลความคิดเห็นด้านผลผลิตภาพของบริษัท เพื่อศึกษาระดับผลผลิตภาพของบริษัท
- ส่วนที่ 4** ข้อเสนอแนะด้านความคิดเห็นของพนักงานเพื่อพัฒนาเป็นกลยุทธ์ในการดำเนินงานเป็นแนวทางสำหรับบริษัท พิจารณาดำเนินงานต่อไปในอนาคต

ส่วนที่ 1

คุณลักษณะส่วนบุคคลและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำแนะนำ โปรดทำเครื่องหมาย หรือกรอกข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริงตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ข้อที่ 1 เพศ 1. ชาย 2. หญิง

ข้อที่ 2 อายุ 1. 20 ปี หรือต่ำกว่า 2. 21 – 30 ปี
3. 31- 40 ปี 4. 41 ปีขึ้นไป

ข้อที่ 3 สถานภาพสมรส 1. โสด 2. สมรส 3. หย่าร้าง

ข้อที่ 4 ระดับการศึกษา 1. มัธยมศึกษา 2. ปวช.- ปวส.
3. ปริญญาตรี 4. ปริญญาโทหรือสูงกว่า

- ข้อที่ 5** ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน
1. น้อยกว่า 1 ปี 2. 1 – 3 ปี
3. 3 – 5 ปี 4. มากกว่า 5 ปี
- ข้อที่ 6** รายได้ต่อเดือน
1. 5,000 – 10,000 บาท 2. 10,001-20,000 บาท
3. 20,001- 30,000 บาท 4. 30,001-40,000 บาท
- ข้อที่ 7** ตำแหน่งงาน
1. พนักงานปฏิบัติการ
2. หัวหน้างาน
3. หัวหน้าแผนก
- ข้อที่ 8** แผนกที่สังกัด
1. GA 2. SL
3. AC 4. EN
5. PU 6. PD
7. CL 8. WH
9. QA 10. LB

ส่วนที่ 3 ข้อมูลความคิดเห็นด้านกลยุทธ์การจูงใจของบริษัท

คำแนะนำ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างตามความเป็นจริงตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ระดับความคิดเห็น	5	=	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
	4	=	เห็นด้วยมาก
	3	=	เห็นด้วยเล็กน้อยจนเกือบจะไม่เห็นด้วย
	2	=	ไม่เห็นด้วย
	1	=	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

กลยุทธ์ด้านการจูงใจ	ความคิดเห็น					ใช้ในการวิจัย
	5	4	3	2	1	
ด้านการออกแบบงาน	5	4	3	2	1	
1. งานที่ท่านทำอยู่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่าน						
2. งานที่ท่านทำอยู่มีลักษณะท้าทาย ความสามารถของท่าน						
3. ปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ของท่าน						
4. ผู้บังคับบัญชามักมอบหมายงานใหม่ๆให้ท่านปฏิบัติอยู่เสมอ						
5. ท่านมีความพึงพอใจในงานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบัน						
ด้านการฝึกอบรมสัมมนา	5	4	3	2	1	
1. ท่านสามารถนำความรู้,ข้อมูล จากการฝึกอบรมมาใช้ประโยชน์ในงาน						
2. ผู้บังคับบัญชาสอนงานหรือให้ความรู้เกี่ยวกับการทำงานอย่างสม่ำเสมอ						
3. บริษัทให้ทุกคนได้เรียนรู้งาน และหมุนเวียนงานในแผนกอื่นๆ						
4. บริษัทให้โอกาสทุกคนได้รับการฝึกอบรมเพิ่มความรู้ในด้านที่ต้องการ						
5. ท่านมีความพึงพอใจในการสนับสนุนการจัดฝึกอบรมของบริษัท						
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1	
1. ท่านคิดว่าการประเมินผลงานมีเกณฑ์ในการประเมินผลโดยวัดที่ผลงานอย่างชัดเจน						
2. บริษัทมีการติดตามประเมินผลงานผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ						
3. บริษัทมีการแจ้งผลลัพธ์ของการประเมินแก่ท่านทุกครั้งที่มีการประเมินผล						
4. บริษัทมีการประเมินผลโดยผู้บังคับบัญชา และบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น						
5. การประเมินผลงานมีความเป็นธรรมต่อท่าน						

ด้านการจ่ายค่าตอบแทน	5	4	3	2	1	
1. ท่านได้รับเงินเดือนเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ						
2. เงินเดือนและผลตอบแทนอื่นๆที่บริษัทให้ มีคุณค่าและสอดคล้องกับความต้องการของท่าน						
3. บริษัทมีการจ่ายโบนัสหรือรางวัลพิเศษแก่พนักงานที่ปฏิบัติงานได้เกินเป้าหมาย						
4. ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับสูงกว่าอัตราทั่วไปของกิจการลักษณะเดียวกัน						
5. บริษัทมีการจ่ายค่าตอบแทนที่ดี ทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ที่นี้ต่อไป						
ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน	5	4	3	2	1	
1. ผู้บังคับบัญชานับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และรับฟังความคิดเห็นของท่าน						
2. บริษัทเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายการทำงานของแผนก						
3. ผู้บังคับบัญชานับสนุนให้ท่านมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแผนก						
4. บริษัทเปิดโอกาสให้ท่านเสนอความรู้ในกิจกรรมอื่นๆนอกเหนือจากงาน ที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ						
5. บริษัทปฏิบัติต่อท่านเสมือนท่านเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของบริษัท						
ด้านการให้อำนาจแก่พนักงาน	5	4	3	2	1	
1. ผู้บังคับบัญชาให้อำนาจการตัดสินใจในงานที่ท่านได้รับมอบหมาย						
2. ท่านมีโอกาสใช้ความคิดสร้างสรรค์กับงานที่ท่านทำอยู่ได้อย่างอิสระภายใต้ข้อกำหนดของผู้บริหาร						
3. ผู้บังคับบัญชายินดีสนับสนุนให้ข้อมูลการทำงานที่ท่านต้องการ เพื่อช่วยการตัดสินใจในงาน						
4. บริษัทให้การสนับสนุนด้านความรู้หรือทรัพยากรเพื่อให้ได้งานที่ดี ทำให้ท่านมั่นใจในการตัดสินใจในงานมากขึ้น						
5. ผู้บังคับบัญชาให้การยอมรับในผลของงานและผลสำเร็จที่เกิดขึ้น						

ส่วนที่ 3 ข้อมูลความคิดเห็นด้านผลผลิตของบริษัท

คำแนะนำ โปรดทำเครื่องหมาย \surd ลงในช่องว่างตามความเป็นจริงตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ระดับความคิดเห็น	5	=	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
	4	=	เห็นด้วยมาก
	3	=	เห็นด้วยเล็กน้อยจนเกือบจะไม่เห็นด้วย
	2	=	ไม่เห็นด้วย
	1	=	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การวัดผลผลิตภาพ	ความคิดเห็น					ใช้ในการวิจัย
	5	4	3	2	1	
ด้านคุณภาพ						
1. ท่านคิดว่าสินค้าของบริษัทมีคุณภาพ เชื่อถือได้ ตรงใจผู้ซื้อกว่าปีที่ผ่านมา						
2. การบริการระหว่างการขาย และ หลังการขายทำได้ดีกว่าปีที่ผ่านมา						
3. ผลิตภัณฑ์ถูกส่งคืนหรือถูกตีกลับน้อยกว่าที่ตั้งเป้าไว้						
4. จำนวนของเสียในกระบวนการผลิตน้อยกว่าที่คาดการณ์ไว้						
ด้านประสิทธิภาพ	5	4	3	2	1	
1. แผนกของท่านสามารถดำเนินงานโดยใช้งบประมาณน้อยลง หรือ ใช้เวลาน้อยลงกว่าปีที่ผ่านมา						
2. งานที่ท่านปฏิบัติ ท่านสามารถทำได้ถูกต้องรวดเร็วกว่าปีที่ผ่านมา						
3. ปริมาณงานที่ท่านทำ มีมากกว่าที่หัวหน้าได้ตั้งเป้าหมายไว้						
4. ปัจจุบันท่านได้ปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดในการทำงานในปีที่ผ่านมาได้แล้ว						
ด้านนวัตกรรม	5	4	3	2	1	
1. บริษัทสามารถประดิษฐ์คิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆออกสู่ตลาดเสมอ						
2. บริษัทใช้เวลาในการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ออกมาได้ทันความต้องการของตลาด หรือไม่เกินความคาดหวังของตลาด						
3. นอกจากคิดค้นด้านผลิตภัณฑ์ บริษัทยังมีการคิดวิธีหรือกระบวนการผลิตใหม่ๆเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานหรือผลผลิต						
4. บริษัทให้ความสำคัญและมีการจัดทำโครงการค้นคว้าทดลองสิ่งใหม่อย่างชัดเจน						

ด้านความสามารถในการตอบสนองลูกค้า	5	4	3	2	1	
1. จำนวนการร้องเรียนของลูกค้าในเรื่องของผลิตภัณฑ์มีน้อยกว่าปีที่ผ่านมา						
2. จำนวนการร้องเรียนของลูกค้าในเรื่องของบริการมีน้อยกว่าปีที่ผ่านมา						
3. บริษัทสามารถรักษาลูกค้าเก่าไว้ได้ดีและจำนวนลูกค้าใหม่ก็เพิ่มขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา						
4. บริษัทให้บริการแก่ลูกค้า เห็นใจความคาดหวังของลูกค้าเสมอ						

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะด้านความคิดเห็นของพนักงานเพื่อพัฒนาเป็นกลยุทธ์ในการดำเนินงาน

คำแนะนำ โปรดทำเครื่องหมาย หรือกรอกข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริงตรงกับความคิดเห็นของท่าน

1. การสนับสนุนการทำงานแบบใดที่ท่านพึงพอใจมากที่สุด

- การให้อำนาจตัดสินใจ
- การเพิ่มเวลาทำงานแต่ละวันเพื่อเพิ่มวันหยุด
- เพิ่มงานให้หลากหลายเพื่อให้งานไม่น่าเบื่อ
- อื่นๆ.....



2. ท่านต้องการให้บริษัทจัดการฝึกอบรมในด้านใดมากที่สุด

- ด้านเปิดโลกทัศน์ หรือมุมมองการทำงานใหม่ๆ
- ด้านวิธีการ เทคโนโลยี เกี่ยวกับงานที่ท่านปฏิบัติอยู่
- เพิ่มพูนทักษะในงานที่ปฏิบัติอยู่
- อื่นๆ.....



3. การประเมินผลงานแบบใดที่ท่านพึงพอใจมากที่สุด

- ประเมินจากผู้บังคับบัญชา
- ประเมินจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

ประเมินจากผู้บังคับบัญชา , เพื่อนร่วมงานและผู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน

อื่นๆ.....



4. ผลตอบแทนการทำงานที่นอกเหนือจากเงินเดือน

โบนัส หรือรางวัลพิเศษตามผลงานพัฒนาขึ้น

รางวัลพนักงานดีเด่น ชมเชยการทำงาน

การศึกษาดูงาน

อื่นๆ.....



5. สิ่งใดที่ทำให้ท่านรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการทำงานมากที่สุด

การได้แสดงความคิดเห็นร่วมกันในงานที่ทำ

การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่ทำ

การร่วมกำหนดเป้าหมายในการทำงาน

อื่นๆ.....



ขอขอบคุณทุกท่านที่ร่วมตอบแบบสอบถาม



ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางรุ่งศรี จิวานุพันธ์
วัน เดือน ปีเกิด	26 พฤศจิกายน 2518
สถานที่เกิด	เขตสัมพันธวงศ์ กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	สศ.บ. (สถาปัตยกรรมศาสตร์บัณฑิต) สาขาสถาปัตยกรรมภายใน สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง พ.ศ. 2542
สถานที่ทำงาน	สถานีบริการน้ำมัน ปตท. หจก. พรทวิบริการ อำเภอเมืองอุทัยธานี จังหวัดอุทัยธานี
ตำแหน่ง	รองผู้จัดการสถานี