

**การมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ของ  
พนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด**

**นางสาวศุภีพร รongสวัสดิ์**



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2560

**The Participation in ISO 9001: 2015 System Quality Management of Employees  
of National Oilwell Varco (Thailand) Company Limited**

**Miss Suleeporn Rongsawat**



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

2017

หัวข้อการศึกษาคั่นคว้ออิสระ	การมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด
ชื่อและนามสกุล	นางสาวศุติพร รongสวัสดิ์
แขนงวิชา	บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา	วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์จักรภรณ์ สุทธิम्मสภา

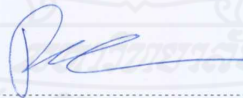
การศึกษาคั่นคว้ออิสระนี้ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 9 สิงหาคม 2561

คณะกรรมการสอบการศึกษาคั่นคว้ออิสระ



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์จักรภรณ์ สุทธิम्मสภา)



กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศิริราม)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

**ชื่อการศึกษา** **ค้นคว้าอิสระ** การมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ของพนักงาน  
บริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด

**ผู้ศึกษา** นางสาวศุติพร รองสวัสดิ์ **รหัสนักศึกษา** 2593001379 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

**อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์รากรณ์ สุทธิมมสกา **ปีการศึกษา** 2560

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับความรู้ความเข้าใจด้านมาตรฐาน ในระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9001: 2015 ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด (2) ศึกษาระดับแรงจูงใจในการดำเนินกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด (3) ศึกษาระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด (4) เปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และระดับความรู้ความเข้าใจของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด และ (5) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการดำเนินกิจกรรมกับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 จำนวน 150 คน โดยเก็บข้อมูลจากประชากรทั้งหมด เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยประชากร ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการศึกษาพบว่า (1) พนักงานส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9001: 2015 อยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 80.67 (2) พนักงานมีแรงจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีแรงจูงใจด้านปัจจัยจูงใจและด้านปัจจัยค้ำจุนอยู่ในระดับมากทั้งคู่ (3) พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การมีส่วนร่วมด้านการตัดสินใจและด้านการดำเนินกิจกรรมอยู่ในระดับมาก ด้านการรับผลประโยชน์และด้านการประเมินผลอยู่ในระดับปานกลาง (4) พนักงานที่มีระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน หน่วยงานที่สังกัด ตำแหน่งหน้าที่และระดับความรู้ความเข้าใจที่แตกต่างกัน มีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ (5) แรงจูงใจทั้งด้านปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับการมีส่วนร่วม โดยพบว่าปัจจัยจูงใจมีระดับความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมสูงกว่าปัจจัยค้ำจุน

**คำสำคัญ** การมีส่วนร่วม กิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 บริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล  
วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด

**Independent Study title:** The Participation in ISO 9001: 2015 System Quality Management of Employees of National Oilwell Varco (Thailand) Company Limited

**Author:** Miss Suleeporn Rongsawat; **ID:** 2593001379; **Degree:** Master of Business Administration;

**Independent Study advisor:** Cheraporn Sudhamasapa, Associate Professor; **Academic year:** 2017

### Abstract

This study aims to: (1) study the understanding about ISO 9001: 2015 quality management system of employees in National Oilwell Varco (Thailand) Company Limited; (2) study the motivational levels in using ISO 9001: 2015 quality management system of employees in National Oilwell Varco (Thailand) Company Limited; (3) study the participating levels in the ISO 9001: 2015 quality management system of employees in National Oilwell Varco (Thailand) Company Limited; (4) compare the participating levels in using ISO 9001: 2015 quality management system, classified by personal factors, level of knowledge and understanding of employees in National Oilwell Varco (Thailand) Company Limited; and (5) study the relationship between motivational levels and participating levels in using ISO 9001: 2015 quality management system of employees in National Oilwell Varco (Thailand) Company Limited

A survey was carried out with 150 employees who participated in using ISO 9001: 2015 quality management system were also participated in this process as well. The instrument used to collect data was a questionnaire. Data were analyzed using descriptive statistics, frequency, percentage, population mean, standard deviation and Pearson's Product-Moment Correlation.

The study showed that: (1) the most of employees with moderate level of understanding about ISO 9001: 2015 quality management system were at 80.67 %; (2) the overall motivational levels were at high level, both motivator factors and hygiene factor were at high level; (3) the overall participating levels in ISO 9001: 2015 quality management system activity was at high level, when considered in each factor, it was found that participation in decision making and implementation were at high level, while benefits and evaluation were moderate; (4) employees with different levels of education, work experience, departments, positions, and cognition resulted in different understanding and participating levels in using ISO 9001: 2015 quality management system; and (5) motivator factors and hygiene factors were positively correlated with participating levels that was found that motivator factors correlated with participating levels rather than hygiene factors in using ISO 9001: 2015 quality management system of employees in National Oilwell Varco (Thailand) Company Limited.

**Keywords:** Participation, ISO 9001: 2015-Quality Management Systems Activity, National Oilwell Varco (Thailand) Company Limited

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความเมตตากรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์จิราภรณ์ สุทธิมสกา และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ ตลอดจน คณาจารย์สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชทุกท่าน ซึ่งได้กรุณาประสิทธิ์ประสาทวิชา ให้ความรู้ คำแนะนำ คำปรึกษา ตลอดจนการตรวจสอบและแก้ไขเพื่อให้นักศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้มีความสมบูรณ์ ผู้ศึกษากราบขอบพระคุณในความเมตตาของคณาจารย์ทุกท่านเป็นอย่างยิ่ง

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณผู้บริหารจากบริษัท เนชั่นแนล ออयล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด ที่กรุณาให้ข้อมูลสำหรับใช้ประกอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ รวมถึงครอบครัวของผู้ศึกษาที่คอยให้กำลังใจ เพื่อนนักศึกษา MBA รุ่น 16 และพนักงานทุกท่าน ที่ได้ให้ข้อมูลและอำนวยความสะดวกจนการศึกษาค้นคว้าอิสระสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร และผู้ที่สนใจศึกษาต่อไป

ศุติพร รongสวัสดิ์

สิงหาคม 2561

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	๗
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การศึกษา.....	3
กรอบแนวคิดการศึกษา.....	4
ขอบเขตของการศึกษา.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	8
แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม.....	8
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ.....	16
แนวคิดเกี่ยวกับระบบการบริหารงานคุณภาพ.....	27
ข้อมูลทั่วไปของบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด.....	33
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	39
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา.....	48
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	48
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	48
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	52
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	52

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	54
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลและระดับความรู้ ความเข้าใจด้านมาตรฐานในระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9001: 2015 ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด .....	55
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการดำเนินกิจกรรมบริหารงานคุณภาพใน ระบบ ISO 9001: 2015 ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด .....	61
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพใน ระบบ ISO 9001: 2015 ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด .....	64
ตอนที่ 4 ผลการเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพใน ระบบ ISO 9001: 2015 ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลและระดับความรู้ ความเข้าใจด้านมาตรฐาน .....	69
ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการดำเนินกิจกรรมกับ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด .....	90
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	92
สรุปการศึกษา .....	92
อภิปรายผล .....	98
ข้อเสนอแนะ .....	105
บรรณานุกรม .....	107
ภาคผนวก .....	113
ประวัติผู้ศึกษา .....	123



สารบัญญัตินี้

	หน้า
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด.....	55
ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของความรู้ความเข้าใจด้านมาตรฐานในระบบบริหาร งานคุณภาพ ISO 9001: 2015 ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด.....	58
ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของระดับความรู้ความเข้าใจด้านมาตรฐานในระบบบริหาร งานคุณภาพ ISO 9001: 2015 ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด.....	61
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการดำเนินกิจกรรม บริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด ในภาพรวม.....	61
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการดำเนินกิจกรรมบริหาร งานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 จำแนกตามปัจจัยจูงใจของพนักงาน บริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด.....	62
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการดำเนินกิจกรรมบริหาร งานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 จำแนกตามปัจจัยค้ำจุนของพนักงาน บริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด.....	63
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหาร งานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด ในภาพรวม.....	64
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหาร งานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 จำแนกตามรายด้านการตัดสินใจของ พนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด.....	65
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหาร งานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 จำแนกตามรายด้านการดำเนินกิจกรรม ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด.....	66

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหาร งานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 จำแนกตามรายด้านการรับผลประโยชน์ ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด.....	67
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหาร งานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 จำแนกตามรายด้านการประเมินผล ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด.....	68
ตารางที่ 4.12 ผลการเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ในภาพรวม ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามระดับการศึกษา.....	70
ตารางที่ 4.13 ผลการเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการตัดสินใจ ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามระดับการศึกษา.....	71
ตารางที่ 4.14 ผลการเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการดำเนินกิจกรรม ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามระดับการศึกษา.....	72
ตารางที่ 4.15 ผลการเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการรับผลประโยชน์ ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามระดับการศึกษา.....	73
ตารางที่ 4.16 ผลการเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการประเมินผล ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามระดับการศึกษา.....	74
ตารางที่ 4.17 ผลการเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ในภาพรวม ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน.....	75
ตารางที่ 4.18 ผลการเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการตัดสินใจ ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน.....	75

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.19 ผลการเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการดำเนินกิจกรรม ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน.....	76
ตารางที่ 4.20 ผลการเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการรับผลประโยชน์ ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน.....	77
ตารางที่ 4.21 ผลการเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการประเมินผล ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน.....	77
ตารางที่ 4.22 ผลการเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ในภาพรวม ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด.....	78
ตารางที่ 4.23 ผลการเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการตัดสินใจ ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด.....	79
ตารางที่ 4.24 ผลการเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการดำเนินกิจกรรม ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด.....	79
ตารางที่ 4.25 ผลการเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการรับผลประโยชน์ ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด.....	80
ตารางที่ 4.26 ผลการเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการประเมินผล ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด.....	81

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.27 ผลการเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ในภาพรวม ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่.....	82
ตารางที่ 4.28 ผลการเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการตัดสินใจ ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่.....	83
ตารางที่ 4.29 ผลการเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการดำเนินกิจกรรม ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่.....	84
ตารางที่ 4.30 ผลการเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการรับผลประโยชน์ ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่.....	85
ตารางที่ 4.31 ผลการเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการประเมินผล ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่.....	86
ตารางที่ 4.32 ผลการเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ในภาพรวม ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามระดับความรู้ความเข้าใจด้านมาตรฐาน.....	87
ตารางที่ 4.33 ผลการเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการตัดสินใจ ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามระดับความรู้ความเข้าใจ ด้านมาตรฐาน.....	87
ตารางที่ 4.34 ผลการเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการดำเนินกิจกรรม ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามระดับความรู้ ความเข้าใจ ด้านมาตรฐาน.....	88

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.35 ผลการเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการรับผลประโยชน์ ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์แวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามระดับความรู้ความเข้าใจ ด้านมาตรฐาน.....	89
ตารางที่ 4.36 ผลการเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการประเมินผล ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์แวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามระดับความรู้ความเข้าใจ ด้านมาตรฐาน.....	89
ตารางที่ 4.37 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการดำเนินกิจกรรม กับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์แวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด.....	90



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา.....	4
ภาพที่ 2.1 ผลของการมีส่วนร่วมในองค์กร.....	9
ภาพที่ 2.2 กระบวนการเกิดแรงจูงใจเบื้องต้น.....	19
ภาพที่ 2.3 โครงสร้างองค์กรของบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด.....	35
ภาพที่ 2.4 ใบรับรองมาตรฐาน ISO 9001: 2015 ของบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด.....	37
ภาพที่ 2.5 กระบวนการดำเนินงานของบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด.....	38



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันสภาพทางเศรษฐกิจด้านพลังงาน มีความผันผวน เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้สภาวะการแข่งขันทางธุรกิจปิโตรเลียมมีความรุนแรง และมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ (กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ, 2559) ซึ่งความอยู่รอดขององค์กร คือ การสร้างสินค้าและบริการให้มีคุณภาพสูงตรงตามความต้องการของลูกค้า ดังนั้น องค์กรต่างๆ จึงให้ความสำคัญกับเรื่องคุณภาพ และนำระบบงานคุณภาพมาใช้ภายในองค์กร เพื่อปรับปรุงพัฒนาระบบการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ด้วยเหตุนี้ ทำให้องค์กรต้องสรรหามาตรฐานต่างๆ เข้ามา มีส่วนร่วมในการสนับสนุนให้องค์กรมีมาตรฐานและสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าในการส่งมอบ และก้าวสู่ความเป็นสากลมากยิ่งขึ้น โดยมาตรฐานเหล่านี้จะช่วยลดความสูญเสียจากการทำงานที่ไม่มีคุณภาพ ช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายภายในองค์กรและกระตุ้นพนักงานให้เกิดจิตสำนึกเรื่องคุณภาพ ทั้งในด้านคุณภาพของการให้บริการและคุณภาพของงาน ซึ่งจะส่งผลให้ลูกค้ามีความพึงพอใจและกลับมาใช้บริการ ปัจจุบันองค์กรต่างๆ ได้มีการนำระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9001 มาใช้ในธุรกิจมากขึ้นเพื่อช่วยยกระดับคุณภาพสินค้าและบริการให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดสากล และสามารถช่วยปรับปรุงการบริหารงานภายในองค์กรได้ รวมทั้งยังช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้เกิดขึ้น ในสายตาของบุคคลภายนอกอีกด้วย

มาตรฐานระบบบริหารงานคุณภาพ (Quality Management System) ISO 9001 เป็นเกณฑ์มาตรฐานหนึ่งที่ทั่วโลกยอมรับและเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการตัดสินใจเลือกผู้ขาย ผู้ส่งมอบ หรือผู้ให้บริการที่อยู่ในห่วงโซ่ปัจจัยการผลิตของบริษัท หลายองค์กรได้นำระบบ ISO 9001 ไปใช้กันอย่างแพร่หลายเพื่อให้การจัดการระบบบริหารงานคุณภาพขององค์กรเป็นไปตามมาตรฐานสากล และช่วยให้องค์กรดำเนินงานอย่างเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้สามารถตอบสนองเงื่อนไขทางธุรกิจ สร้างความพึงพอใจและการยอมรับจากลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงโอกาสในการขยายตลาดไปทั่วโลกด้วย (วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย ฉบับสังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ ฉบับที่ 2, 2560)

เมื่อวันที่ 23 กันยายน 2558 องค์การระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน (International Organization for Standardization-ISO) ได้มีการประกาศเปลี่ยนแปลงมาตรฐานจากฉบับปี 2008 เป็นฉบับปี 2015 โดยกำหนดให้องค์กรที่ได้รับการรับรองระบบ ISO 9001: 2008 จะต้องจัดการระบบบริหารคุณภาพให้สอดคล้องกับมาตรฐานหรือข้อกำหนดฉบับใหม่ และต้องขอรับการรับรองระบบใหม่จากผู้ให้บริการรับรอง ISO ภายในระยะเวลา 3 ปีนับจากวันประกาศใช้ เพื่อให้เกิดการรับรองมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง (วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ ฉบับที่ 2, 2560)

บริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการตรวจสอบและซ่อมแซมท่อชุดเจาะปิโตรเลียม (Inspection and Hardbanding) ทางบริษัทได้ให้ความสำคัญของการผลิตและบริการที่ได้มาตรฐานคุณภาพและได้ตระหนักถึงความต้องการของลูกค้าที่ต้องการคุณภาพของการบริการที่ดีตั้งแต่ครั้งแรกที่ได้รับการส่งมอบทุกครั้งไป เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ ทางบริษัทจึงได้นำระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9001: 2008 เข้ามาใช้ในการบริหารงาน โดยได้รับการรับรองครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ. 2544 จนถึงปัจจุบัน ถึงแม้ว่าจะมีการนำระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9001 มาใช้ในองค์กรแล้ว แต่บริษัทฯ ก็ยังได้รับข้อร้องเรียนจากลูกค้า ซึ่งไม่สอดคล้องกับเป้าหมายการบริหารงานคุณภาพในองค์กรที่บริษัทฯ มุ่งเน้นในเรื่องการให้บริการที่เป็นเลิศ ข้อร้องเรียนส่วนใหญ่ พบว่า เกิดจากความผิดพลาดในการดำเนินงานของพนักงาน พนักงานขาดความรู้และความเข้าใจในการปฏิบัติงานด้านระบบคุณภาพ การจัดส่งไม่ตรงตามกำหนดเวลาที่ตั้งไว้ จึงส่งผลให้บริษัทฯ เกิดความเสียหายและลูกค้าขาดความเชื่อถือ ซึ่งการที่องค์กรใดๆ จะบรรลุเป้าหมายของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลได้นั้นส่วนหนึ่งจะต้องมาจากการที่บุคลากรมีขวัญกำลังใจและความพึงพอใจในการทำงาน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550) ซึ่งต้องอาศัยการจูงใจเป็นองค์ประกอบสำคัญอีกด้วย

จากสภาพปัญหาดังกล่าว ร่วมกับภายหลังจากการประกาศใช้มาตรฐานระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9001: 2015 องค์กรจำเป็นต้องวางแผนการดำเนินงานเพื่อให้มีความพร้อมในการนำมาตรฐานระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9001: 2015 มาใช้งาน ผู้ศึกษาซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายควบคุมและประกันคุณภาพของบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งมีหน้าที่ในการจัดทำระบบการบริหารงานคุณภาพ ตระหนักถึงความจำเป็นในการประเมินความพร้อมขององค์กรในด้านบุคลากรต่อการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการคุณภาพ จึงได้สนใจศึกษาการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ของพนักงาน บริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวไปปรับปรุงแก้ไขในการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



## 2. วัตถุประสงค์การศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาระดับความรู้ความเข้าใจด้านมาตรฐานในระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9001: 2015 ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด

2.2 เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการดำเนินกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด

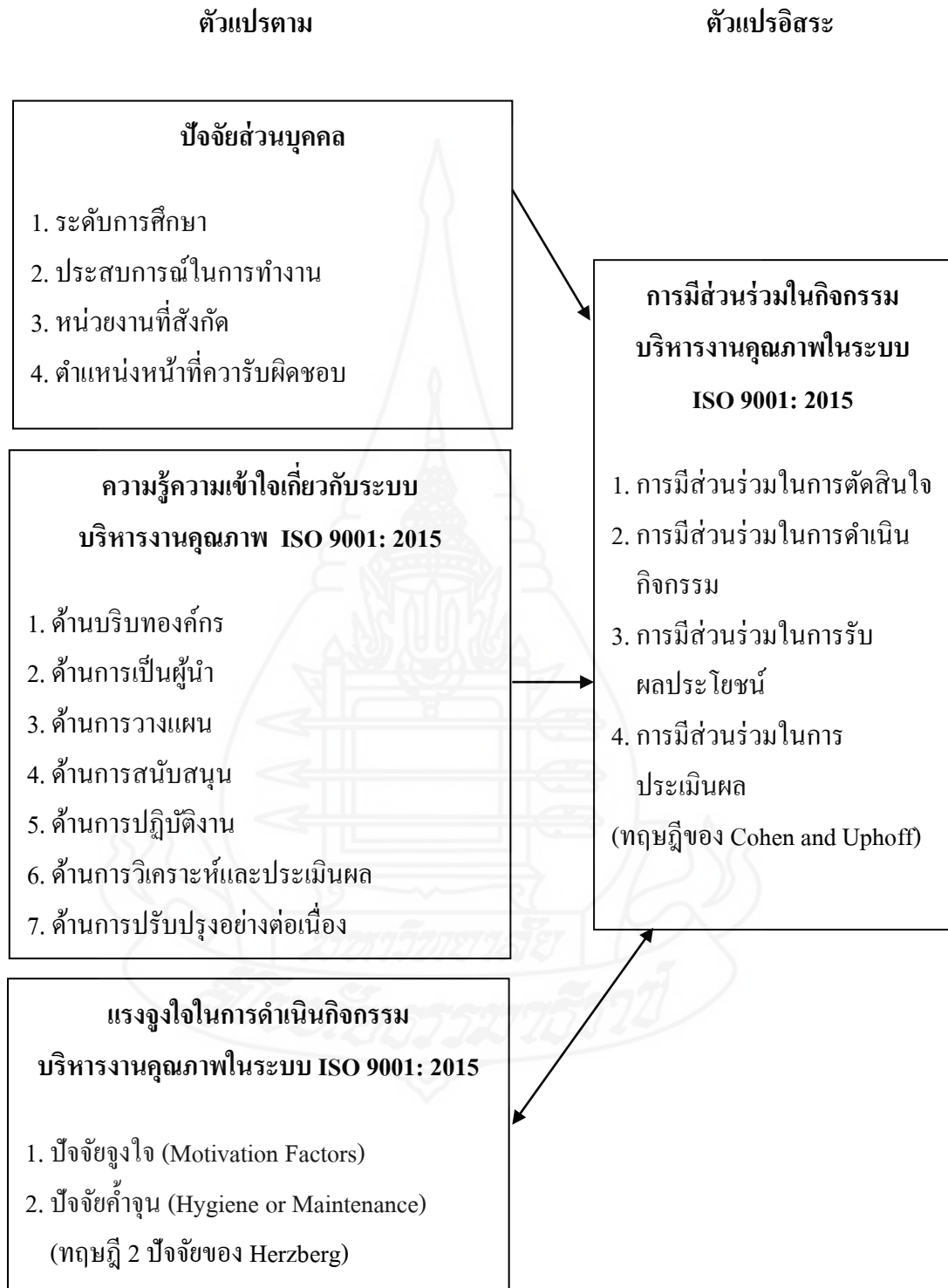
2.3 เพื่อศึกษาระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด

2.4 เพื่อเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และระดับความรู้ความเข้าใจของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด

2.5 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการดำเนินกิจกรรมกับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด



### 3. กรอบแนวคิดการศึกษา



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

## 4. ขอบเขตของการศึกษา

### 4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา:

ศึกษาการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015

**4.1.1 ความรู้ความเข้าใจของพนักงานเกี่ยวกับระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9001: 2015** ประกอบด้วยข้อกำหนดในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้ ด้านบริบทองค์กร ด้านการเป็นผู้นำ ด้านการวางแผน ด้านการสนับสนุน ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการวิเคราะห์และประเมินผล และด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

**4.1.2 แรงจูงใจในการดำเนินกิจกรรม ศึกษาตามทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ของ Frederick Herzberg** ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors)

**4.1.3 การมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015** ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ และการมีส่วนร่วมในการประเมินผล ตามทฤษฎีของ Cohen and Uphoff

### 4.2 ขอบเขตด้านประชากร

ศึกษาพนักงาน บริษัท เนชั่นแนล ออโต้เวล วอร์ โท้ (ประเทศไทย) จำกัด ฝ่ายบริหาร ฝ่ายดำเนินงาน ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายงานสนับสนุน และฝ่ายธุรการ จำนวนทั้งสิ้น 150 คน (ข้อมูลจากฝ่ายบุคคล ณ เดือนตุลาคม 2560) โดยในการศึกษานี้จะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรทั้งหมด

### 4.3 ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าอิสระ ระหว่างวันที่ 15 มีนาคม – 31 สิงหาคม 2561 เท่านั้น

## 5. นวัตกรรมพิเศษ

5.1 การมีส่วนร่วมในการทำงาน หมายถึง การมีส่วนร่วมของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด ในการนำระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9001: 2015 มาใช้ใน ด้านต่อไปนี้

5.1.1 **ด้านการตัดสินใจ (Participation in decision making)** หมายถึง การตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรมตั้งแต่ในช่วงเริ่มต้น ช่วงดำเนินการ จนถึงช่วงปฏิบัติการ ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด

5.1.2 **ด้านการดำเนินกิจกรรม (Participation in implementation)** หมายถึง การเข้าร่วม โดยการสนับสนุนทางด้านทรัพยากร การเข้าร่วมในการบริหารและประสานงาน และการเข้าร่วมในการขอความร่วมมือของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด

5.1.3 **ด้านการรับผลประโยชน์ (Participation in benefits)** หมายถึง การเข้าร่วมโดยมีส่วนในการรับผลประโยชน์ด้านวัตถุ ผลประโยชน์ด้านสังคม หรือผลประโยชน์ด้านบุคคล ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด

5.1.4 **ด้านการประเมินผล (Participation in evaluation)** หมายถึง การควบคุมและตรวจสอบการดำเนินกิจกรรม รวมทั้งเป็นการแสดงถึงการปรับตัวในการมีส่วนร่วมต่อไปของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด

5.2 ระบบบริหารงานคุณภาพ หมายถึง การจัดทำระบบการดำเนินงานของบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด ให้มีความสอดคล้องกับข้อกำหนดมาตรฐาน ISO 9001: 2015

5.3 แรงจูงใจในการดำเนินกิจกรรม หมายถึง ปัจจัยหรือสิ่งเร้าต่างๆ ที่เป็นแรงผลักดันของแต่ละบุคคล กระตุ้นก่อให้เกิดการแสดงพฤติกรรมความต้องการเพื่อให้ได้ในสิ่งที่ต้องการหรือเป้าหมาย การจูงใจเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการโน้มน้าวพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด ให้มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมมากยิ่งขึ้น ประกอบด้วย

5.3.1 **ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors)** เป็นปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน

5.3.2 **ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors)** เป็นปัจจัยที่กำจัดความไม่พอใจของพนักงาน

## 6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 ทำให้ทราบถึงระดับการมีส่วนร่วมที่แตกต่างกันของพนักงาน ในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ขององค์กร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ระดับความรู้ความเข้าใจ และแรงจูงใจในการดำเนินกิจกรรม

6.2 เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหาร และทีมงานในส่วนงานคุณภาพสามารถนำข้อมูลนี้ไปประกอบการพิจารณาปรับปรุงการวางแผนด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรและพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป

6.3 ผลที่ได้จากการศึกษาจะเป็นข้อมูลที่มีประโยชน์แก่ผู้สนใจในการพัฒนาระบบการบริหารงานคุณภาพตามมาตรฐาน ISO 9001: 2015 เพื่อให้สามารถนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนและดำเนินงานพัฒนาการมีส่วนร่วมในระบบคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด ผู้ศึกษาได้ทำศึกษา แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร วารสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาครั้งนี้ ตามลำดับต่อไปนี้

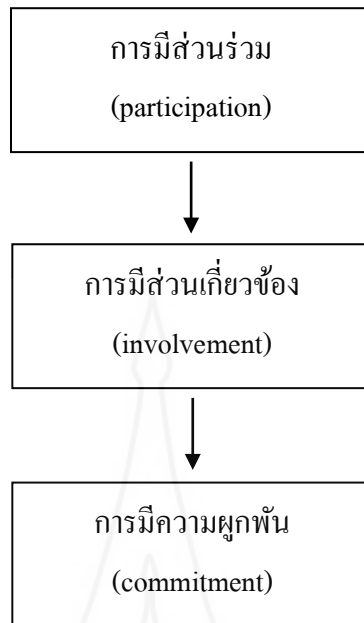
1. แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
3. แนวคิดเกี่ยวกับระบบการบริหารงานคุณภาพ
4. ข้อมูลทั่วไปของบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม

##### 1.1 ความหมายของการมีส่วนร่วม

ความหมายของ “การมีส่วนร่วม” ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “Participation” ซึ่งจากการศึกษาพบว่า มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่ามีส่วนร่วมไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้ พจนานุกรมอเล็กทรอนิกส์ ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมไว้ว่า “ส่วนร่วม น.ส่วนได้ส่วนเสียในกิจกรรมร่วมกับผู้อื่น”

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2537 อ้างถึงใน ฉวีสุธา แก้วนวล, 2558) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า เป็นการที่บุคคลหรือคณะบุคคลเข้ามาช่วยเหลือสนับสนุนการทำประโยชน์ในเรื่องต่างๆ หรือกิจกรรมต่างๆ อาจเป็นการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจหรือกระบวนการบริหารและประสิทธิผลขององค์การขึ้นอยู่กับกระบวนการตัดสินใจหรือกระบวนการบริหารและประสิทธิผลขององค์การขึ้นอยู่กับความร่วมมือของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์การนั้นในการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมาย วิธีการหนึ่งในการรวมพลังความคิดสติปัญญาที่คือ การมีส่วนร่วม การให้บุคคลมีส่วนร่วมในองค์การนั้น บุคคลจะต้องมีส่วนเกี่ยวข้อง (involvement) ในการดำเนินการปฏิบัติภารกิจต่างๆ เป็นผลให้บุคคลนั้นมีความผูกพัน (commitment) ต่อกิจกรรมและองค์การในที่สุด ดังแสดงในภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 ผลของการมีส่วนร่วมในองค์กร

วันเพ็ญ บัวทอง (2545 อ้างถึงใน คำรณ แก้วสนธิ, 2556) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า เป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมกันประเมินผลเพื่อให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จและผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องเข้าใจถึงประเภทของการมีส่วนร่วมด้วยเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานต่อไป การมีส่วนร่วมเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกผู้ร่วมงานผู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมทุกอย่างตั้งแต่การกำหนดเป้าหมาย การกำหนดบทบาทของบุคคลในการปฏิบัติงาน รวมถึงการสร้าง ความผูกพันระหว่างสมาชิก ผลสุดท้ายคือ ความสำเร็จขององค์กร

นรินทร์ชัย พัฒนาพงศา (2547 อ้างถึงใน ณัชชา วรรณวรารักษ์, 2554) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า คือการที่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดที่ไม่เคยได้เข้าร่วมในกิจกรรมต่างๆ หรือเข้าร่วมการตัดสินใจหรือเคยมาเข้าร่วมด้วยเล็กน้อยได้เข้าร่วมด้วยมากขึ้น เป็นไปอย่างมีอิสระภาพ เสมอภาค มิใช่มีส่วนร่วมอย่างผิวเผิน แต่เข้าร่วมด้วยอย่างแท้จริงยิ่งขึ้น และการเข้าร่วมนั้นจะต้องเริ่มตั้งแต่ขั้นแรกถึงขั้นสุดท้ายของโครงการ

ชัยวรรณ สมศรีรัตน์ (2548 อ้างถึงใน คำรณ แก้วสนธิ, 2556) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า คือ กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคคลทุกระดับ โดยเกี่ยวข้องกับการแสดงความรู้สึกรับรู้การเป็นเจ้าของ การแสดงความรู้สึกรู้สึกคิด และการร่วมแสดงออกถึงความคิดเห็นในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อเป็นการร่วมตัดสินใจ ร่วมวางแผนร่วมปฏิบัติ ร่วมการรับผลประโยชน์ และร่วมคิดตามผล ซึ่งขึ้นอยู่กับสภาพความคิด ความเชื่อของแต่ละบุคคล และขึ้นอยู่กับยุคสมัยอีกด้วย

วันชัย โกลละสุด (2549 อ้างถึงใน สุมนา สุนทรเวชพงษ์, 2554) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่าคือการที่บุคคลในองค์กร หรือต่างองค์กรกันเพื่อจัดการงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและสำเร็จ ทั้งนี้การมีส่วนร่วมนั้นๆ จะอยู่ในขั้นตอนใดๆก็ตาม โดยขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ข้อจำกัดขององค์กรในแต่ละกระบวนการของการดำเนินการบริหารเป็นเกณฑ์

Erwin (1976) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่าเป็นกระบวนการให้บุคคลเข้ามาเกี่ยวข้องในการดำเนินงานพัฒนา ร่วมคิด ตัดสินใจ แก้ไขปัญหาด้วยตนเอง เน้นการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องอย่างแข็งขันของบุคคล แก้ไขปัญหาร่วมกับการใช้วิทยาการที่เหมาะสมและสนับสนุนติดตามการปฏิบัติงานขององค์กรและบุคคลที่เกี่ยวข้อง

Cohen and Uphoff (1977) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่าเป็นกระบวนการเกี่ยวกับการตัดสินใจในการดำเนินการร่วมกัน การรับผลประโยชน์ และประเมินผล

จากความหมายของการมีส่วนร่วม ผู้ศึกษาสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมหมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรมีพฤติกรรมร่วมกัน โดยเน้นการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ การดำเนินงานแก้ไขปัญหา ร่วมกัน การรับผลประโยชน์ร่วมกัน และการร่วมกันประเมินผลเพื่อให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ

## 1.2 ความสำคัญของการมีส่วนร่วม

วันชัย โกลละสุด (2549 อ้างถึงใน วรรณทะนีย์ ฆะบุษา, 2553) ได้ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมที่จำเป็นต่อการบริหารหรือการจัดการองค์กร ดังนี้

1. ก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงานที่มุ่งหวัง
2. กระบวนการตัดสินใจสามารถรองรับพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรได้กว้างขวาง และเกิดการยอมรับได้



3. เป็นหลักการของการบริหารที่เป็นผลต่อการดำเนินการเชิงวิเคราะห์ด้วยเหตุผล วิวัฒนาการเพื่อความคิด (การเปิดกว้าง) การระดมความคิด (ระดมสมอง) ซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจได้

4. ลดช่องว่างของระบบการสื่อสารในองค์กรและขจัดปัญหาความขัดแย้งได้

### 1.3 ลักษณะการมีส่วนร่วม

จรัญญา บันเทิง (2548 อ้างถึงใน ฉัฐฐา แก้วนวล, 2558) ได้กล่าวถึงทฤษฎีของ Cohen and Uphoff ที่ได้แบ่งลักษณะการมีส่วนร่วมเป็น 4 ด้าน คือ

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participation in Decision-making) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การตัดสินใจชนิดนี้เป็นศูนย์กลางของการเกิดความคิดที่หลากหลาย มีการกำหนดและประเมินทางเลือกตัดสินใจ เลือกเปรียบเทียบได้กับการวางแผนเพื่อนำทางที่เลือกมาสู่การปฏิบัติสามารถแบ่งการตัดสินใจนี้ออกเป็น 3 ชนิด คือ

1.1 การตัดสินใจช่วงเริ่มต้น (Initial Decisions) เป็นการเริ่มต้นหาความต้องการจากคนในท้องถิ่น และวิธีการเข้าไปมีส่วนร่วมในโครงการที่สำคัญ ขั้นตอนนี้มีความสำคัญที่จะเลือกเอาโครงการที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่มคนและมีความเป็นรูปธรรม โดยผ่านการใช้กระบวนการตัดสินใจ ในระยะนี้ สามารถให้ข้อมูลที่สำคัญของท้องถิ่นและป้องกันความเข้าใจที่อาจจะเกิดขึ้นและเสนอกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหา ซึ่งคนในท้องถิ่นสามารถเข้ามาเกี่ยวข้องตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นโครงการทั้งในเรื่องการเงิน การจัดสรรบุคลากร ตลอดจนวิธีการเข้าไปมีส่วนร่วมในโครงการและสนับสนุนโครงการที่จะนำเข้ามา

1.2 การตัดสินใจในช่วงดำเนินการ (On-going Decisions) คนในท้องถิ่นอาจไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในช่วงเริ่มต้น แต่ถูกขอร้องให้เข้ามาดำเนินการเมื่อโครงการเข้ามาความสำเร็จในช่วงนี้เกิดขึ้นได้มากกว่าการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในช่วงเริ่มต้น ซึ่งโครงการจะต้องค้นหาความต้องการของบุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วมในภายหลังนี้ และจัดลำดับความสำคัญของโครงการและวิธีการดำเนินโครงการที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วม

1.3 การตัดสินใจในช่วงปฏิบัติการ (Operational Decisions) เป็นความเกี่ยวข้องในองค์กรเมื่อโครงการเข้ามามีการเชื่อมโยงโครงการเข้ามาสู่คนในท้องถิ่น มีการรวบรวมขององค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกฎเกณฑ์สำหรับปฏิบัติกิจกรรมในโครงการ กรอบที่สมาชิกยึดถือประกอบด้วย การประชุมเพื่อจัดทำนโยบาย การคัดเลือกผู้นำที่จะมีอิทธิพลต่อองค์กร

2. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ (Participation in Implementation) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติคนในท้องถิ่นสามารถมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ แบ่งได้เป็น 3 ชนิด คือ

2.1 การมีส่วนร่วมในการสละทรัพยากร (Resource Contribution) สามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ ได้แก่ แรงงาน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และข้อมูลข่าวสาร ทั้งหมดนี้เป็นแหล่งทรัพยากรหลักที่สำคัญซึ่งมีอยู่ในท้องถิ่น นำมาใช้เพื่อพัฒนาโครงการ การส่งเสริมโดยใช้แรงงานในท้องถิ่นเป็นสิ่งที่ดี การบริจาคเงินและวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ และอื่นๆ แสดงให้เห็นทิศทางที่ชัดเจนของการมีส่วนร่วม สิ่งสำคัญของการมีส่วนร่วมนี้ คือ การรู้ว่าใครเป็นผู้สนับสนุนและทำอย่างไร โดยวิธีการสมัครใจ การได้รับค่าตอบแทน หรือโดยการบีบบังคับ การสนับสนุน เรื่องทรัพยากรบ่อยครั้งที่พบว่ามีความไม่เท่าเทียมและการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว

2.2 การมีส่วนร่วมในการบริหารและการประสานงาน (Project Demonstration and Co-ordination) คนในท้องถิ่นสามารถรวมตัวกันในการปฏิบัติงาน โดยการเป็นลูกจ้างหรือสมาชิกทีมที่ปรึกษาหรือเป็นผู้บริหารโครงการ เป็นสมาชิกอาสา ซึ่งทำหน้าที่ประสานงานกิจกรรมของโครงการ มีการฝึกอบรมให้รู้เทคนิคการปฏิบัติงานในโครงการสำหรับผู้เข้ามาบริหาร หรือประสานงาน วิธีนี้นอกจากจะเพิ่มความไว้วางใจให้กับคนในท้องถิ่นแล้วยังช่วยให้เกิดความตระหนักถึงปัญหาของตนเองอีกด้วย อีกทั้งยังทำให้เกิดการสื่อสารข้อมูลภายใน และได้รับคำแนะนำซึ่งเป็นปัญหาของคนในท้องถิ่น ตลอดจนผลกระทบที่ได้รับเมื่อโครงการเข้ามา

2.3 การมีส่วนร่วมในการขอความร่วมมือ (Ask for Corporation) การขอความร่วมมือไม่จำเป็นต้องมีผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้อง แต่พิจารณาจากข้อเท็จจริงที่ว่าผลเสียที่ตามมาหลังจากนำโครงการเข้ามา และผลที่เกิดกับคนในท้องถิ่นที่เข้าร่วมในโครงการ

3. การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ (Participation in Benefits) การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมานานและมีผลในทางเศรษฐกิจซึ่งไม่ควรมองข้ามไป การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์แบ่งได้ 3 ชนิด คือ

3.1 ผลประโยชน์ด้านวัตถุ (Material Benefits) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคล เช่น เป็นการเพิ่มการบริโภค รายได้ และทรัพย์สิน แต่สิ่งเหล่านี้อาจจะทำให้การสรุปข้อมูลล้นเหลือได้ ซึ่งควรวิเคราะห์ให้ได้ว่าใครคือผู้มีส่วนร่วม และดำเนินการให้เกิดขึ้น

3.2 ผลประโยชน์ด้านสังคม (Social Benefits) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานด้านสาธารณะได้แก่บริการหรือความพึงพอใจการสาธารณสุขูปโภค การเพิ่มโครงการพัฒนาท้องถิ่นโดยใช้รูปแบบการผสมผสานเพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตให้กับคนยากจนจึงจำเป็นต้องมีการกำหนดการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ทั้งในเรื่องปริมาณ การแบ่งผลประโยชน์ คุณภาพการบริการ และความพึงพอใจ

3.3 ผลประโยชน์ด้านบุคคล (Personal Benefits) เป็นความปรารถนาที่จะเข้ามาเป็นสมาชิกกลุ่มหรือได้รับการคัดเลือกเข้ามา เป็นความต้องการอำนาจทางสังคมและการเมือง โดยผ่านความร่วมมือในโครงการ ผลประโยชน์สำคัญที่ได้จากโครงการมี 3 ชนิด คือ ความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง อำนาจทางการเมือง และความรู้สึกว่าตนเองทำงานมีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ควรศึกษาผลเสียที่จะเกิดขึ้นตามมาภายหลังด้วย เพราะอัตราการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์มีความแตกต่างกัน จะเป็นข้อมูลที่สำคัญในการวางนโยบายหลักที่เกี่ยวข้องว่าจะให้ใครมีส่วนร่วม หากผลที่ออกมาตรงกันข้ามกับความคาดหวัง จะได้แก้ไขเพื่อหาแนวทางที่มีความเป็นไปได้ในการวางรูปแบบใหม่

4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Participation in Evaluation) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล เป็นส่วนที่มีการเขียนเป็นรายงานไว้น้อย สามารถประเมินโครงการได้ 2 รูปแบบ คือ การมีส่วนร่วมทางตรง และการมีส่วนร่วมทางอ้อม การมีส่วนร่วมในการประเมินผล ส่วนใหญ่เป็นเจ้าหน้าที่จากส่วนกลางมากกว่าคนในท้องถิ่น ซึ่งทำหน้าที่ประเมินผลด้านงบประมาณ ความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อโครงการ ประเมินว่ามีผู้เห็นด้วยกับโครงการหรือไม่ ผู้ที่มีส่วนร่วมได้แก่ใครบ้าง มีส่วนร่วมโดยวิธีใด มีการแสดงความคิดเห็นผ่านสื่อต่างๆ หรือผ่านตัวแทนที่เลือกเข้าไปอย่างไร และทำอย่างไร ความคิดเห็นต่างๆ จึงจะได้รับการนำไปใช้ประโยชน์

#### 1.4 ขั้นตอนการมีส่วนร่วม

Cohen and Uphoff (1980: 213-218) แบ่งกระบวนการมีส่วนร่วมออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Making) ประกอบด้วย การริเริ่มตัดสินใจดำเนินการตัดสินใจ การกำหนดนโยบาย และการตัดสินใจปฏิบัติ
2. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ (Implementation) ประกอบด้วย การสนับสนุนด้านทรัพยากร การบริหาร และการประสานขอความร่วมมือ
3. การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ (Benefits) เป็นการร่วมกันรับผิดชอบผลที่จะเกิดขึ้น หรือการมีส่วนร่วมต่อผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นในทุกๆ ด้าน
4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation) เป็นการควบคุมตรวจสอบการดำเนินงานทั้งหมด และเป็นการปรับตัวในการมีส่วนร่วมต่อไป

อิระวีชร์ จันทรประเสริฐ และวันรักษ์ มิ่งมณีนาคน (2541 อ้างถึงใน รัชชาวรรณวารงค์, 2554) ได้เสนอรูปแบบของกระบวนการมีส่วนร่วมไว้ 5 ขั้นตอน คือ

1. ร่วมคิด หมายถึง การให้โอกาสผู้เกี่ยวข้องในทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอข้อมูล สภาพปัญหา เพื่อนำไปสู่การค้นคว้าหาปัญหา การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา ตลอดจนหาสาเหตุแห่งปัญหาและสร้างรูปแบบที่จะแก้ไขหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อการสนองความต้องการของชุมชน

2. ร่วมตัดสินใจ หมายถึง ให้โอกาสร่วมตัดสินใจในทางเลือกที่จะใช้ทางเลือกที่มีอยู่หลายวิธีหรือทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม โดยอาศัยข้อมูลผ่านการวิเคราะห์ ประมวลการตัดสินใจและนำมาวางแผนเพื่อแก้ปัญหา

3. ร่วมวางแผน หมายถึง ให้โอกาสในการวางแผนนโยบาย แผนงาน โครงการ กิจกรรมเพื่อจัดและแก้ปัญหาที่สนองความต้องการของชุมชน

4. ร่วมทำ หมายถึง การที่ประชาชนร่วมปฏิบัติ ร่วมดำเนินกิจกรรม แผนงาน โครงการ หรือนโยบายที่วางไว้ เพื่อการบรรลุเป้าหมายโดยสอดคล้องกับภูมิปัญญา และทรัพยากรที่มีอยู่รวมทั้งทำให้เกิดความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของ

5. ร่วมติดตามประเมินผล หมายถึง มีส่วนร่วมในการควบคุม ติดตามประเมินผล และร่วมบำรุงรักษาโครงการ กิจกรรมที่ได้ปฏิบัติไปให้เกิดประโยชน์และสนองความต้องการของชุมชน หรือแก้ปัญหาได้อย่างแท้จริง รวมทั้งมีการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นเพื่อหาทางแก้ไขโดยทันที เป็นการช่วยลดการสูญเปล่าของทรัพยากร และทำให้โครงการดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

เจิมศักดิ์ ปิ่นทอง (2546 อ้างถึงใน วิชา ไทวิศิษฐ์ชัย, 2556) ได้แยกแยะขั้นตอนที่ประชาชนควรมีส่วนร่วม 4 ขั้นตอน คือ

1. การมีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหา และสาเหตุของปัญหา
2. การมีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินกิจกรรม
3. การมีส่วนร่วมในการลงทุนและปฏิบัติงาน
4. การมีส่วนร่วมในการติดตาม และประเมินผลงาน

จากลักษณะและขั้นตอนของการมีส่วนร่วมผู้ศึกษาสรุปได้ว่า ลักษณะที่สำคัญของการมีส่วนร่วมนั้น เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสิ้นสุดการดำเนินงาน ซึ่งสามารถสรุปขั้นตอนได้ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม
3. การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์
4. การมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผล

### 1.5 ปัจจัยที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วม

Cohen and Uphoff (1977: 17-19) ได้เสนอปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วม ดังนี้ อายุ เพศ สภาพภายในครอบครัว ระดับการศึกษา สถานภาพทางสังคม อาชีพ รายได้/ทรัพย์สิน และระยะเวลา

วันชัย โกลละสุด (2549 อ้างถึงใน ณัชชา วรรณวรงค์, 2554) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคคลในองค์การคือ

1. แรงจูงใจ เป็นสิ่งที่กระตุ้นเพื่อก่อให้เกิดการกระทำของพลังในบุคคลและขึ้นอยู่กับพฤติกรรมและวิธีการในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายหลักที่ต้องการ
2. ภาวะผู้นำมีผลต่อการมีส่วนร่วมขององค์การหรือบุคคลในองค์การ ในทิศทางของกระบวนการตัดสินใจ

สายสุนีย์ ปวุฒินันท์ (2541 อ้างถึงใน วิชา ไทวิศิษฐ์ชัย, 2556) ได้กล่าวว่า องค์การอนามัยโลก (World Health Organization) ได้เสนอปัจจัยของการมีส่วนร่วม 3 ประการ คือ

1. ปัจจัยของสิ่งจูงใจ หมายถึงการที่ประชาชนจะเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมใดนั้นจะมีเหตุผลที่สำคัญ คือ ประการแรก มองเห็นว่าตนจะได้รับผลตอบแทนในสิ่งที่ทำไป และประการที่สอง การได้รับการบอกกล่าวหรือได้รับการชักชวนจากบุคคลอื่นให้เข้าร่วมโดยมีสิ่งจูงใจเป็นตัวนำ

2. ปัจจัยโครงสร้างของโอกาส หรือช่องทางในการเข้าร่วม หมายถึง การมองเห็นช่องทางในการมีส่วนร่วม และมองเห็นประโยชน์ที่จะได้รับหลังการมีส่วนร่วม ดังนั้น พื้นฐานทางด้านโครงสร้างของช่องทางการมีส่วนร่วม จึงควรมีลักษณะดังนี้ คือ ประการแรก เปิดโอกาสให้ทุกคนในชุมชนมีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนารูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง ประการที่สอง มีการกำหนดเวลาที่ชัดเจนแน่นอน เพื่อผู้ที่เข้าไปมีส่วนร่วมจะสามารถกำหนดเงื่อนไขตามสภาพที่เป็นจริงของตนได้ และประการที่สาม มีการกำหนดลักษณะของกิจกรรมที่แน่นอนว่าจะทำอะไร

3. ปัจจัยอำนาจในการส่งเสริมกิจกรรมของการมีส่วนร่วม หมายถึง การที่ประชาชนสามารถกำหนดเป้าหมาย วิธีการ และผลประโยชน์ของกิจกรรมได้

โดยสรุปแล้วในการศึกษานี้ จากแนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมทั้งความหมายของการมีส่วนร่วม ความสำคัญของการมีส่วนร่วม ลักษณะการมีส่วนร่วม ขั้นตอนการมีส่วนร่วม และปัจจัยที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วม เป็นส่วนสำคัญที่เป็นแรงผลักดันให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานทุกๆ ด้าน ตั้งแต่การมีส่วนร่วมด้านการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมด้านการดำเนินกิจกรรม การมีส่วนร่วมด้านการรับผลประโยชน์ และการมีส่วนร่วมด้านการประเมินผล เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งต่อพนักงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรเอง

## 2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

### 2.1 ความหมายของแรงจูงใจ

ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจจากนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่าน ได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ภาวินี เพชรสว่าง (2552 อ้างถึงใน มนฤทัย ประสพศิลป์, 2557) ได้กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความตั้งใจ เต็มใจที่จะลงแรง พยายามตอบสนองเป้าหมายขององค์กร ซึ่งความพยายามนั้นต้องตอบสนองความต้องการส่วนบุคคลด้วยนั่นเอง

นิสากร ศิริษา (2553: 31) ได้กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งที่มากระตุ้นหรือผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาโดยมีเป้าหมายทิศทางที่แน่นอน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือตอบสนองความต้องการที่ตนเองมีอยู่ ภายใต้พื้นฐานของความต้องการ ความปรารถนา ความคาดหวัง หรือจุดมุ่งหมายสูงสุด ซึ่งถ้าหากเงื่อนไขต่างๆ เหล่านี้ถูกกระตุ้นหรือผลักดันให้ได้รับการตอบสนอง บุคคลก็จะแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างเต็มความสามารถ และทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ

ราณี อธิชัยกุล (2555: 7-6) ได้กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง สิ่งที่อยู่ภายในตัวบุคคลที่มีผลทำให้บุคคลกระทำ หรือเคลื่อนไหว หรือแสดงพฤติกรรมที่มีทิศทางตามเป้าหมายแรงจูงใจอาจแบ่งออกเป็น แรงจูงใจทางด้านร่างกายหรือกายภาพ เช่น ความหิว ความกระหาย ความเหนื่อยล้า และแรงจูงใจด้านจิตวิทยาหรือแรงจูงใจที่มีอยู่ในจิตใจ เช่น ความต้องการความรัก การแสวงหาชื่อเสียง เกียรติยศ และการเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น เป็นต้น

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2556: 29) ได้กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึงความตั้งใจของบุคคลที่จะทำบางสิ่งบางอย่างและมีเงื่อนไข คือ ความสามารถในการกระทำเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในสิ่งขาดแคลนทางร่างกายหรือจิตใจซึ่งทำให้ผลที่เกิดขึ้นเป็นความพึงพอใจได้

จากความหมายของแรงจูงใจ ผู้ศึกษาสรุปได้ว่าแรงจูงใจ หมายถึง สิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคลที่มีอิทธิพลกระตุ้นหรือผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่างๆ ออกมาอย่างตั้งใจด้วยความเต็มใจ ทุ่มเท ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคโดยมีเป้าหมายและทิศทางที่แน่นอน ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือตอบสนองความต้องการที่ตนเองมีอยู่

## 2.2 ความสำคัญของแรงจูงใจ

อนูรี แก้วแว่น้อย และคณะ (2548 อ้างถึงใน พัทธราภรณ์ บุญเรือง, 2560) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจนี้เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารขององค์กร เพราะแรงจูงใจจะช่วยบำบัดความต้องการ ความจำเป็นและความเดือดร้อนของงานในการปฏิบัติงานได้ รวมถึงทำให้งานลุล่วงจนประสบความสำเร็จ ฉะนั้น ผู้บริหารควรเข้าใจถึงความสำคัญของแรงจูงใจ

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2550 อ้างถึงใน มนฤทัย ประสพศิลป์, 2557) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก เพราะแรงจูงใจทำให้เกิดการกระทำ คือ จะทำให้พนักงานมีความอยากที่จะทำงาน มีความตั้งอก ตั้งใจในการทำงาน ทุ่มเทและใช้ความพยายามในการทำงานให้มีคุณภาพมากขึ้น ดำรงตนเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สร้างสรรค์และพัฒนางานและองค์กร ตลอดจนคงอยู่กับองค์กรอย่างยาวนานด้วย แต่ถ้าคนขาดแรงจูงใจในการทำงาน คนๆ นั้น ก็จะเฉื่อยชา ขาดความตั้งใจ ขาดความใส่ใจในการทำงาน ลักแต่ทำงานออกมาให้เสร็จพ่นๆ ตัวไป ผลงานที่ออกมาจึงมักมีคุณภาพต่ำ หรือสร้างความเสียหายให้เกิดขึ้นแก่องค์กร แรงจูงใจจะเป็น Will do factor คือ ปัจจัยที่แสดงความเต็มใจ ความตั้งใจที่จะทำ อย่างไรก็ตามผลการปฏิบัติงานยังคงขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำงานนั้นๆ ความสามารถจะเป็น Can do factor คือ ปัจจัยพื้นฐานที่จะทำให้คนๆ นั้น ทำงานนั้นๆ ได้ และอีกปัจจัยคือ โอกาสหรือสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง เช่น คนๆ นั้น มีโอกาสได้ทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ หรือมีโอกาสให้แสดงออก เขาก็จะสามารถสร้างผลงานให้เกิดขึ้นได้อย่างสัมฤทธิ์ผล จึงอาจเขียนปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างสรรค์ผลงานออกมาในรูปสมการ ได้ว่า

$$\text{ผลงาน} = f(\text{แรงจูงใจ, ความสามารถ, ปัจจัยสถานการณ์})$$

ดังนั้น ผู้บริหารต้องสนใจและเข้าใจในแรงจูงใจของพนักงาน เพราะ

1. แรงจูงใจจะนำไปสู่การกระทำบางสิ่งบางอย่างเสมอ
2. แรงจูงใจเป็นหนึ่งในปัจจัยที่มีผลอย่างมากต่อผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น
3. แรงจูงใจสามารถเปลี่ยนแปลงได้ ถ้าไม่จูงใจให้เหมาะสมแรงจูงใจจะต่ำลง

หรือขาดแรงจูงใจในการทำงานได้ ผู้บริหารจึงสามารถมีอิทธิพลต่อระดับแรงจูงใจได้โดยผู้บริหาคควรมีหน้าที่จะต้องเพิ่มแรงจูงใจของพนักงานให้สูงขึ้น

ฉัตรกมล สิงห์น้อย (2555 อ้างถึงใน มนฤทัย ประสพศิลป์, 2557) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นเครื่องมือในการกำหนดทิศทางและความตั้งใจ ความพยายามที่จะกระทำ มีความมุ่งมั่นที่จะกระทำ หรือปฏิบัติงานเพราะแรงจูงใจเป็นสิ่งที่กระตุ้นและเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ตัวบุคคลประพฤติในกิจกรรมต่างๆ ตามความต้องการของคนๆนั้น และการกำหนดเป้าหมายเป็นวิธีการหนึ่งที่สามารถสร้างสรรค์ขึ้นได้เองเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งก่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง และมีแนวทางที่จะปฏิบัติอย่างชัดเจนและเห็นผลได้ในระยะเวลาที่กำหนดไว้

Lovell (1980: 109) อธิบายว่า สามารถจำแนกประโยชน์และความสำคัญของแรงจูงใจต่อการทำงานของบุคลากรไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. แรงจูงใจช่วยเพิ่มพลังในการทำงานให้บุคคลมีพลัง ซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนต่อพฤติกรรมของมนุษย์ให้มีความขยัน กระตือรือร้นทำงานให้สำเร็จ
2. แรงจูงใจช่วยเพิ่มความมุ่งมั่นพยายามในการทำงาน ให้ผู้ปฏิบัติงานมีความอดทน ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรค
3. แรงจูงใจช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น บุคคลที่มีแรงจูงใจจะพยายามศึกษาสิ่งที่ผิดพลาดแล้วพยายามแก้ไขให้ดีขึ้น
4. แรงจูงใจในการทำงานช่วยเสริมสร้างคุณค่าของความเป็นคนที่สมบูรณ์ มีความมุ่งมั่นทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้า มีจรรยาบรรณในการทำงาน มีวินัยความรับผิดชอบ

Vroom (1987 อ้างถึงใน กนกวรรณ นิสสัย, 2554) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมต่างๆ ของมนุษย์เกิดจากแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความต้องการและแสดงการกระทำออกมา แต่พฤติกรรมเหล่านี้จะแสดงออกบางโอกาสเท่านั้น สิ่งที่จะผลักดันเอาความสามารถออกมาได้ คือ แรงจูงใจ แรงจูงใจจึงเป็นความเต็มใจที่จะใช้พลังความสามารถ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

จากการศึกษาความสำคัญของแรงจูงใจ ผู้ศึกษาสรุปได้ว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการบริหารองค์การ ช่วยให้พนักงานเกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีความอยากที่จะทำงาน มีความตั้งอกตั้งใจในการทำงาน ทুমุ่และใช้ความพยายามในการทำงานให้มีคุณภาพมาก



ขึ้น เป็นการสร้างแรงผลักดันแก่พนักงานทำให้พนักงานมีพฤติกรรมที่มุ่งกระทำในสิ่งที่ต้องการให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายโดยเร็วที่สุด

### 2.3 ประเภทของแรงจูงใจ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550 อ้างถึงใน มนฤทัย ประสพศิลป์, 2557) กล่าวว่า ประเภทของแรงจูงใจแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการที่จะเรียนรู้หรือแสวงหาบางสิ่งบางอย่างด้วยตนเอง โดยมีต้องให้มีบุคคลอื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น พนักงานทำงานด้วยความรู้สึกใฝ่ดีในตัวเอง ไม่ใช่เพราะถูกบังคับ หรือเพราะมีสิ่งล่อใจต่างๆ มากกระตุ้น การจูงใจประเภทนี้ ได้แก่

1.1 ความต้องการ (Need) เนื่องจากคนทุกคนมีความต้องการที่อยู่ภายใน ซึ่งทำให้เกิดแรงขับ ซึ่งแรงขับนี้จะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ส่งผลให้บุคคลเกิดความพึงพอใจ เช่น พนักงานต้องการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งถือเป็นแรงจูงใจให้พยายามทำงานเพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จที่ต้องการ

1.2 ทักษะคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่ดีที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งจะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม เช่น พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บริหารและพอใจในวิธีการทำงาน ทำให้พวกเขามีความตั้งใจในการทำงานเป็นอย่างมาก

1.3 ความสนใจพิเศษ (Special Interest) ความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นพิเศษจะทำให้เกิดความเอาใจใส่ในเรื่องนั้นๆ มากกว่าปกติ เช่น พนักงานมีความสนใจเป็นพิเศษเกี่ยวกับเรื่องเครื่องยนตร์กลไก เขาก็จะพยายามศึกษาและทดลองประดิษฐ์ ซึ่งจะช่วยให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับแรงกระตุ้นมาจากภายนอกให้มองเห็นจุดหมายปลายทางหรือสิ่งที่จะพวกเขาจะได้รับ และนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมของบุคคลตามจุดมุ่งหมายของผู้กระตุ้นหรือผู้จูงใจ ซึ่งแรงจูงใจภายนอกเหล่านี้ ได้แก่

2.1 เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคล บุคคลที่มีเป้าหมายในการกระทำใดๆ ย่อมมีแรงกระตุ้นหรือมีแรงจูงใจให้มีพฤติกรรมที่ดีและเหมาะสมที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้นั้น เช่น พนักงานที่อยู่ในช่วงทดลองงานมีเป้าหมายที่จะได้รับการบรรจุเข้าทำงาน จึงตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ

2.2 ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้า ถ้าบุคคลทราบว่าเขาจะได้รับความก้าวหน้าอย่างไรจากการทำงานนั้น ก็ย่อมเป็นแรงจูงใจให้ตั้งใจและเกิดพฤติกรรมที่ดีขึ้นได้ เช่น พนักงานเห็นเพื่อนประสบความสำเร็จก้าวหน้าจากการทำงาน ก็จะพยายามให้เป็นเช่นนั้นได้บ้าง ทำให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงานอย่างเต็มที่

2.3 บุคลิกภาพ ความประทับใจอันเกิดจากบุคลิกภาพสามารถจูงใจให้เกิดพฤติกรรมขึ้นได้ เช่น นักปกครอง ผู้บริหาร จะต้องมิบุคลิกภาพของนักบริหารหรือผู้นำที่ดี หรือแม้แต่นักงานแนะนำความงามก็สามารถจูงใจให้ลูกค้าซื้อสินค้าได้ด้วยคุณสมบัติทางด้านบุคลิกภาพ เป็นต้น

2.4 เครื่องล่อใจอื่นๆ มีสิ่งล่อใจหลายๆอย่าง ที่ก่อให้เกิดแรงกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม เช่น การให้รางวัล (Rewards) อันเป็นเครื่องกระตุ้นให้อยากกระทำหรือการลงโทษ (Punishment) ซึ่งจะกระตุ้นมิให้กระทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง นอกจากนี้การชมเชย การติเตียน การประกวด การแข่งขัน หรือการทดสอบ ก็จัดว่าเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมได้ทั้งสิ้น

ฉัตรกมล สิงห์น้อย (2555: 7) กล่าวว่า ประเภทของแรงจูงใจแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motives) เป็นสิ่งผลักดันจากภายในตัวบุคคล ซึ่งอาจเป็นเจตคติ ความคิด ความสนใจ ความตั้งใจ การมองเห็นคุณค่า ความพอใจ ความต้องการ
2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motives) เป็นสิ่งผลักดันจากภายนอกตัวบุคคล ที่มากระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมอาจจะเป็นการได้รับรางวัล เกียรติยศ ชื่อเสียง คำชื่นชม หรือยกย่อง แรงจูงใจนี้ไม่คงทนถาวร บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองสิ่งจูงใจดังกล่าวเฉพาะกรณีที่ต้องการสิ่งตอบแทนเท่านั้น

จากการศึกษาประเภทของแรงจูงใจ ผู้ศึกษาสรุปได้ว่า แรงจูงใจ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) แรงจูงใจภายในเป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติหรือสัญชาตญาณที่เกิดขึ้นเอง ตั้งแต่แรกเกิด เช่น ความอยากรู้อยากเห็นอยากเด่น อยากดัง หรือความทะเยอทะยาน (Ambition) ของบุคคล ความต้องการ ทัศนคติ ความสนใจพิเศษ 2) แรงจูงใจภายนอกเป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความคาดหวังสิ่งอื่นภายนอกตัวบุคคล เช่น เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคล ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้า บุคลิกภาพ เครื่องล่อใจอื่นๆ เป็นต้น

## 2.4 กระบวนการเกิดแรงจูงใจ

จูดีมา เอี่ยมเสถียร (2549 อ้างถึงใน อริยชนูชา วงศ์ใหญ่, 2558) กล่าวว่า กระบวนการเกิดแรงจูงใจ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

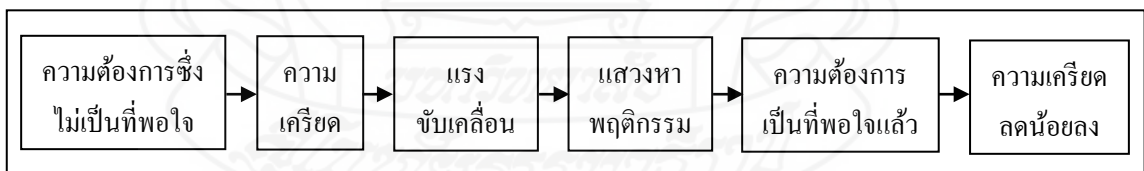
1. ขั้นตอนความต้องการ (Need Stage) เป็นภาวะขาดสมดุลที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลขาดสิ่งที่จะกระทำในส่วนต่าง ๆ ภายในร่างกายดำเนินหน้าที่ไปตามปกติ สิ่งที่เขาขาดไปนั้นอาจเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อชีวิต เช่น อาหาร

2. ขั้นแรงขับ (Drive Stage) ความต้องการในขั้นแรงขับนั้น กระตุ้นให้เกิดแรงขับ คือเมื่อเกิดความต้องการแล้วบุคคลจะนั่งเฉยอยู่ไม่ได้ เรียกว่า เกิดแรงขับ ซึ่งระดับความกระวนกระวายจะมีมากขึ้นเพียงใด ขึ้นอยู่กับระดับความต้องการด้วย เช่น เมื่อร่างกายขาดน้ำ จะเกิดอาการคอแห้ง

3. ขั้นพฤติกรรม (Behavior Stage) เมื่อเกิดความกระวนกระวายขึ้น ความกระวนกระวายนั้น จะผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา

4. ขั้นลดแรงขับ (Drive Reduction Stage) เป็นขั้นตอนสุดท้าย คือ แรงขับจะลดลงภายหลังการเกิดพฤติกรรมที่ตอบสนองพฤติกรรมแล้ว

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2556: 29-30) กล่าวว่า กระบวนการเกิดแรงจูงใจเบื้องต้น เริ่มจาก (1) ความต้องการซึ่งไม่เป็นที่พอใจ (2) สร้างความเครียด (3) ซึ่งไปกระตุ้นแรงขับเคลื่อนต่างๆ ภายในของบุคคล (4) แรงขับเคลื่อนเหล่านี้จะแสวงหาเป้าหมายเฉพาะ (5) ซึ่งถ้าเข้าเป้าหมายก็จะพอใจในความต้องการ (6) แล้วก็จะไปสู่การลดน้อยลงของความเครียด ดังภาพที่ 2.2 แสดงกระบวนการเกิดแรงจูงใจเบื้องต้น



ภาพที่ 2.2 กระบวนการเกิดแรงจูงใจเบื้องต้น

พนักงานที่ได้รับแรงจูงใจหรือแรงกระตุ้นจะอยู่ในภาวะของความเครียด และเพื่อที่จะบรรเทาความเครียดพวกเขาที่ต้องยุ่งอยู่กับกิจกรรม (คือการทำงาน) ยิ่งมีความเครียดมากก็ยิ่งจำเป็นต้องทำกิจกรรมมากขึ้น ฉะนั้น เมื่อเราเห็นพนักงานทำงานมากในบางกิจกรรม เราก็สามารถสรุปได้เลยว่าพวกเขา กำลังพิจารณา ถูกขับเคลื่อนโดยความต้องการ (Desire) เพื่อบรรลุเป้าหมายบางอย่างซึ่งเขาเหล่านั้นเห็นสิ่งที่มีค่า

จากการศึกษากระบวนการเกิดแรงจูงใจ ผู้ศึกษาสรุปได้ว่า กระบวนการเกิดแรงจูงใจจะเริ่มจากบุคคลเกิดความต้องการและเมื่อความต้องการนั้นยังไม่ได้รับการตอบสนองจะก่อให้เกิดแรงกดดันหรือความเครียด ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่างๆ ออกมา เพื่อตอบสนองความต้องการ ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความต้องการของแต่ละบุคคล ถ้าความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองจะทำให้ความตึงเครียดของบุคคลลดลงหรือหมดไป แต่ถ้าความต้องการไม่ได้รับการตอบสนองก็จะทำให้บุคคลเกิดความตึงเครียดและเกิดแรงขับอีกครั้งจนกว่าบุคคลจะเกิดความพึงพอใจ

## 2.5 ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ราณี อธิชัยกุล (2557: 7-8) ได้กล่าวว่า ในช่วงปี 1878-1950 นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสนใจทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานที่เป็นที่ยอมรับ ได้แก่

### 2.5.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)

อับราฮัม มาสโลว์ (Maslow, 1943 อ้างถึงใน ราณี อธิชัยกุล, 2557: 7-8) ได้กล่าวว่าทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ คือ ทฤษฎีแบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ชั้น โดยเริ่มจากชั้นแรก คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physical Needs) และเมื่อความต้องการแต่ละชั้นได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการอื่น ๆ สูงขึ้น จนชั้นสุดท้าย คือ ความต้องการที่ได้บรรลุความตั้งใจสูงสุดของตนเอง (Self-Actualization Need) ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ได้ตั้งอยู่บนการสมมติฐาน 3 ข้อ คือ

- 1) มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะมีความต้องการใหม่เกิดขึ้นเสมอ
- 2) ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ทำให้เกิดพฤติกรรมหรือ ลดแรงพฤติกรรมนั่นเอง
- 3) ความต้องการของมนุษย์จะเรียงลำดับตามความสำคัญจากความต้องการระดับต่ำ ไปสู่ความต้องการระดับสูง

ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ประกอบด้วยความต้องการ 5 ประเภท ดังนี้

- 1) ความต้องการของร่างกาย (Physiological Needs) คือ ความต้องการในปัจจัย 4 ได้แก่ อาหาร, เครื่องนุ่งห่ม, ที่อยู่อาศัย, และ ยารักษาโรค โดยบุคคลจะตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานเหล่านี้จากรายได้ปกติที่เขาได้รับจากการทำงาน

2) ความต้องการความมั่นคงและปลอดภัย (Safety & Security Needs) คือ ความต้องการที่จะได้รับความปลอดภัยในการทำงาน, และ งานที่มั่นคงให้กับตนเองและครอบครัว โดยจะพิจารณาจากความมั่นคงในงาน ตำแหน่ง และสถานะขององค์กร

3) ความต้องการทางสังคม การมีส่วนร่วมในสังคม (Social Needs) หมายถึง ความต้องการเป็นที่รู้จัก และมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ตลอดจนได้รับการยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งจะเกิดขึ้น ได้จากการยอมรับและการสนับสนุนทางด้านจิตใจจากภายในองค์กร ซึ่งจะเป็ปัจจัยที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกผูกพันและอยากเป็นสมาชิกขององค์กร

4) ความต้องการการยกย่องยอมรับนับถือ (Esteem Needs) หมายถึง ความต้องการที่ยอมรับและภาคภูมิใจในตนเอง และ การได้รับการยกย่องจากผู้อื่นองค์กรจึงจัดตำแหน่งที่สำคัญ มีความรับผิดชอบในงาน เพื่อให้บุคคลเกิดความภาคภูมิใจ

5) ความต้องการบรรลุความตั้งใจสูงสุดของตนเอง (Self-Actualization Needs) หมายถึง ความต้องการที่มนุษย์แต่ละคนประสงค์ที่จะได้รับสูงสุด เพื่อที่จะได้ใช้ศักยภาพ หรือตระหนักถึงศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ องค์กรอาจเปิด โอกาสและสนับสนุนการวางแผนและการพัฒนาอาชีพ การหมุนเวียนงานให้บุคคลมีประสบการณ์ทำงานที่หลากหลาย ให้โอกาสในการนำเสนอนวัตกรรมและการเปิดโอกาสให้เสียงในโครงการใหม่ ๆ

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์สามารถนำไปประยุกต์ใช้ โดยวิเคราะห์ว่าสมาชิกภายในองค์กรแต่ละคนมีความต้องการถึงขั้นใด เพื่อที่จะเสนอสิ่งจูงใจที่ตอบสนองความต้องการ

### 2.5.2 ทฤษฎีอีอาร์จี (ERG Theory)

เคลย์ตัน อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer, 1960 อ้างถึงใน ราณี อิศัยกุล, 2557: 7-17) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีอีอาร์จีเป็นทฤษฎีที่แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็นขั้นๆ คล้ายทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ แต่ทฤษฎีนี้แบ่งความต้องการมนุษย์ออกเป็นเพียง 3 ชั้น:

1) ความต้องการมีชีวิต (Existence Needs) คือ ความต้องการขั้นแรกสุด เช่น การได้รับเงินเดือน การมีงานที่มั่นคง สภาพแวดล้อมสถานที่ทำงานปลอดภัย และมีสวัสดิการดูแลพนักงาน

2) ความต้องการความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Relatedness Needs) คือ ความต้องการซึ่งเกี่ยวข้องกับระหว่างมนุษย์ต่อมนุษย์ เช่น เพื่อนร่วมงาน ทีมงาน และ ครอบครัว กิจกรรมทางสังคม รวมถึงการได้รับการยอมรับในความสามารถเพื่อที่จะอาศัยและช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข

3) ความต้องการเติบโตก้าวหน้า (Growth Needs) คือ ความต้องการงานที่น่าสนใจและท้าทายได้รับความก้าวหน้าในองค์กร และประสบความสำเร็จในชีวิต สร้างความภาคภูมิใจในผลงานและความสามารถของตัวเอง

ทฤษฎีนี้ระบุไว้ว่าเมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการในขั้นต้นแล้ว ความต้องการจะพัฒนาไปสู่ความต้องการขั้นต่อไป แต่ถ้าความต้องการขั้นต่อไปไม่ได้รับการตอบสนอง มนุษย์ก็จะถอยความต้องการลงมา

### 2.5.3 ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory)

เฟรดเดอริก เฮอร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1960 อ้างถึงใน ราณี อธิษัญกุล, 2557: 7-19) กล่าวไว้ว่า ปัจจัยที่ใช้ตอบสนองความต้องการสามารถแบ่งได้ออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้:

1) ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยเจริญเติบโต (Motivators or Growth Factors) หมายถึง ปัจจัยที่สามารถจูงใจให้บุคลากรปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานได้แก่

(1) ความสำเร็จในการทำงานคือ การที่สามารถทำงานได้สำเร็จทันตามเป้าหมาย การมีส่วนร่วม ความสามารถในการแก้ไขปัญหา และ การรู้จักป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น

(2) การได้รับการยอมรับ คือ การได้รับความยอมรับนับถือจากคนรอบข้าง หรือ การได้รับการชมเชยในความสามารถ

(3) ความรับผิดชอบ คือ การได้มีโอกาสได้รับมอบหมายงาน การมีส่วนร่วมในงานที่ได้รับมอบหมาย

(4) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หรือ โอกาสในการเจริญเติบโต คือ การได้รับการเลื่อนเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ การได้รับการฝึกอบรม

(5) ลักษณะงานที่ทำ คือ ความน่าสนใจในงานที่ทำ ความท้าทาย ความมีอิสระในการตัดสินใจในงาน การทำงานที่ตรงกับความถนัด และ ความรู้ความสามารถ

2) ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยบำรุงรักษา (Hygiene or Maintenance Factors) เป็นปัจจัยที่กำจัดความไม่พอใจของสมาชิกองค์กร เป็นปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน โดยตรง เป็นเพียงสิ่งที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจ ได้แก่

(1) นโยบายการบริหารขององค์กร คือ การจัดการ การบริหาร และ ควบคุมภายในองค์กร

(2) การบังคับบัญชาและการควบคุมดูแลที่มีคุณภาพ คือ ลักษณะการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน การให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

(3) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน คือ การสามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันกับเพื่อนร่วมงาน

(4) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา คือ การสามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน การสั่งงานและสื่อสาร การได้รับความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชา

(5) ตำแหน่งงาน คือ อาชีพนั้น ๆ เป็นอาชีพที่ได้รับการยอมรับของสังคม

(6) ค่าตอบแทน และสวัสดิการ ผลตอบแทนที่ได้รับสำหรับการทำงานให้องค์กร

#### 2.5.4 ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom's Expectancy Theory)

วิกเตอร์ วรูม (Vroom, 1964 อ้างถึงใน ราณี อิติชัยกุล, 2557: 7-22) กล่าวว่า เมื่อบุคคลใดได้ใช้ความพยายาม (Effort) ในการปฏิบัติงาน บุคคลนั้นจะคาดหวังถึงผลงานที่จะเกิดขึ้น และคำนึงถึงคุณค่าของผลลัพธ์ที่จะได้รับจากผลงาน โดยทฤษฎีความคาดหวังของ วรูม สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ขั้นตอนดังนี้:

1) ความคาดหวัง (Expectancy) หมายถึง ความเชื่อของบุคคลว่าความพยายามหรือความขยันจะทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ปรารถนา หรือความคาดหวังในผลงานเกิดจากความพยายามที่ใช้ไป บุคคลใช้ความพยายามในการทำงานเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ย่อมประเมินความสามารถตนเอง และประเมินระดับความเป็นไปได้ที่จะเกิดผลงานตามประสงค์

2) ความเป็นสื่อหน้า (Instrumentality) หมายถึง ความเชื่อของบุคคลว่าผลการปฏิบัติงานที่สำเร็จจะนำมาซึ่งผลลัพธ์หรือรางวัลที่ต้องการ หรือความคาดหวังในผลลัพธ์จากผลงานที่เกิดขึ้น เมื่อผลงานออกมาตามประสงค์แล้ว จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา

3) ความมีคุณค่า (Valence) หมายถึง การเล็งเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่ได้ ความดึงดูดใจของคุณค่าของรางวัลตอบแทน

จากทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจที่ได้กล่าวมาข้างต้นเพื่อพิจารณาประกอบในการประยุกต์ใช้ในการศึกษา ผู้ศึกษาสรุปได้ดังนี้

1) ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) มีการจัดระดับขั้นความต้องการอย่างมีแบบแผนและขั้นตอน ผู้บริหารที่ต้องการจูงใจพนักงานให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมควรเข้าใจระดับความต้องการของพนักงาน และเลือกตอบสนองความต้องการได้ถูกต้องและถูกระดับ แต่ในความเป็นจริงเป็นการยากที่จะแยกแยะความต้องการของพนักงานตามลำดับขั้น และการให้ความสำคัญต่อความต้องการอาจไม่ปฏิบัติตามลำดับขั้นดังกล่าว

2) ทฤษฎีอีอาร์จี (ERG Theory) เป็นทฤษฎีที่ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจความต้องการของบุคคลที่มีหลายประเภท ทำให้จุดมุ่งหมายได้มากขึ้นเช่นเดียวกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และทฤษฎียังพยายามคาดคะเนความต้องการของมนุษย์ที่อาจต้องการหลายประเภทในเวลาเดียวกัน ทำให้ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาตอบสนองหลายด้านไปพร้อมกัน ซึ่งในความเป็นจริงเป็นการยากที่จะทำ เพราะความต้องการของพนักงานอาจมีเพียงบางด้านแตกต่างกันไป และอาจไม่เป็นไปตามลำดับขั้น

3) ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยจูงใจที่มาจากตัวพนักงาน ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่จูงใจที่ทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจไม่ได้ช่วยจูงใจพนักงาน และปัจจัยจูงใจที่ทำให้พนักงานเกิดความพอใจ ซึ่งทฤษฎีสองปัจจัยเป็นทฤษฎีที่ได้รับความนิยมเนื่องจาก เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพนักงานโดยตรง

4) ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom's Expectancy Theory) เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงความคาดหวังของพนักงานอย่างเป็นระดับขั้นหรือความรู้สึกของพนักงานต่อตนเองอย่างหนึ่งว่า ตนเองควรจะปฏิบัติอย่างไรในสถานการณ์ต่างๆ หรือต่องานที่ตนเองได้รับผิดชอบ โดยคำนึงถึงคุณค่าของผลลัพธ์ที่จะได้รับจากผลงาน หรือรางวัลจากผลงานเพียงด้านเดียว

เมื่อพิจารณาทฤษฎีทั้ง 4 ทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าทฤษฎีสองปัจจัยให้ความสำคัญกับปัจจัยจูงใจที่มาจากพนักงาน โดยตรง ซึ่งความเป็นจริงพนักงานต้องอาศัยปัจจัยจูงใจในการทำงาน หากไม่มีปัจจัยจูงใจในการทำงานจะทำให้ผลงานที่ได้ไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ และทฤษฎีสองปัจจัยได้แบ่งปัจจัยออกเป็น 2 ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และส่วนที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมการทำงาน ซึ่งมีประเด็นเกี่ยวกับแรงจูงใจครบถ้วน ตรงกับสิ่งที่ผู้ศึกษาต้องการศึกษา ดังนั้นผู้ศึกษาจึงเลือกทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg's Two-Factors Theory) มาประยุกต์ใช้กับการศึกษาครั้งนี้



### 3. แนวคิดเกี่ยวกับระบบการบริหารงานคุณภาพ

#### 3.1 ความหมายของระบบการบริหารงานคุณภาพ

พจนานุกรมอิเล็กทรอนิกส์ ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 ได้ให้ความหมายของคุณภาพไว้ว่า “คุณภาพ น. ลักษณะที่ดีเด่นของบุคคลหรือสิ่งของ”

สถาบันรับรองมาตรฐานไอเอส โอ (2560) ได้ให้ความหมายของคุณภาพว่า คือระดับของคุณลักษณะของสิ่งต่างๆ อาทิ ผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ ตามความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นที่เกี่ยวข้อง องค์การที่มุ่งเน้น “คุณภาพ” จะส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การที่จะส่งผลถึงพฤติกรรม ทักษะคิ กิจกรรมและกระบวนการในการส่งมอบคุณค่าโดยการดำเนินการให้บรรลุตามความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นที่เกี่ยวข้อง

สถาบันรับรองมาตรฐานไอเอส โอ (2560) ได้ให้ความหมายของระบบการบริหารจัดการว่า คือการกำหนดความสัมพันธ์การจัดการองค์การ ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และกระบวนการต่างๆ เพื่อดำเนินการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2545 อ้างถึงใน ไกรลักษณ์ พัฒนจันทร์, 2551) ได้ให้ความหมายของการบริหารคุณภาพว่า คือการบริหารประเภทหนึ่งที่จัดการในทุกเรื่อง เพื่อให้ได้ตามนโยบายและเป้าหมายที่เกี่ยวกับคุณภาพ ซึ่งเกี่ยวกับกระบวนการจัดการทั้งหมด เช่น การจัดการภายใน ระบบคุณภาพที่กำหนดนโยบายคุณภาพ วัตถุประสงค์ของด้านคุณภาพ การควบคุมคุณภาพ ความรับผิดชอบและนำไปปฏิบัติต่อ ตลอดจนการวางแผนด้านคุณภาพและการพัฒนาคุณภาพ

จากความหมายดังกล่าว ผู้ศึกษาสรุปได้ว่า ระบบการบริหารงานคุณภาพ คือระบบการบริหารองค์การที่มุ่งให้กระบวนการดำเนินงานทุกระบบภายในองค์การเป็นกระบวนการที่แสดงถึงความสามารถและประสิทธิภาพในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยหลักการบริหารงานคุณภาพและการบริหารงานอย่างเป็นกระบวนการ

#### 3.2 ประโยชน์ของระบบการบริหารงานคุณภาพ

สถาบันรับรองมาตรฐานไอเอส โอ (2560) ได้กล่าวไว้ว่า ระบบการบริหารงานคุณภาพมีประโยชน์ต่อการทำงาน ดังนี้

1. สามารถส่งมอบสินค้าและบริการที่เป็นไปตามข้อกำหนดของลูกค้า และกฎระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ
2. ก่อให้เกิดโอกาสในการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า

3. จัดการความเสี่ยงและโอกาสที่เกี่ยวข้องกับบริบทและวัตถุประสงค์ขององค์กร
4. เพิ่มผลิตภาพและประสิทธิผลในการทำงาน นำไปสู่การลดต้นทุน
5. ส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์กร เพิ่มความน่าเชื่อถือ และเพิ่มโอกาสในการขยายธุรกิจไปยังตลาดใหม่ๆ
6. เป็นพื้นฐานหลักที่ดีในการบูรณาการกับการบริหารจัดการขององค์กร

### 3.3 หลักการบริหารงานคุณภาพ 8 ประการ

สถาบันฝึกอบรมโรแบร์แอนด์แอสโซซิเอตส (2555 อ้างถึงใน วรรณชนก ยอดลำไย, 2555) ได้กล่าวว่า การพัฒนาหลักการบริหารคุณภาพ 8 หลักการ เป็นหลักการบริหารที่ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องทำความเข้าใจ เพื่อนำมาตรฐาน ไปประยุกต์ใช้ให้ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานที่มีคุณภาพ หลักการบริหารคุณภาพเป็นเหมือนกฎเกณฑ์ ปรัชญา แนวคิด หรือความเชื่ออันเป็นพื้นฐานที่กว้างขวางที่ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงานภายในองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะปรับปรุงสมรรถนะขององค์กรอย่างต่อเนื่องในระยะยาว โดยเน้นที่ความต้องการของลูกค้าและผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ หากองค์กรใดๆ สามารถทำได้และนำไปปฏิบัติ ก็จะทำให้องค์กรนั้นๆ ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยหลักการพื้นฐานของการบริหารงานคุณภาพ (Quality Management Principles-QMP) มีหลักสำคัญ 8 ประการ ได้แก่

1. การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer-Focused Organization) ลูกค้าถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการทำธุรกิจทุกประเภท เพราะถ้าไม่มีลูกค้าก็ไม่รู้ว่าจะทำธุรกิจไปเพื่ออะไร องค์กรต้องพึงพาลูกค้า ดังนั้น องค์กรจึงต้องทำความเข้าใจกับความต้องการของลูกค้า ทั้งในปัจจุบันและอนาคต และต้องพยายามดำเนินการให้บรรลุความต้องการของลูกค้า รวมทั้งพยายามทำให้เหนือความคาดหวังของลูกค้า

2. ความเป็นผู้นำ (Leadership) ผู้นำขององค์กรควรมีความมุ่งมั่น ที่จะพัฒนาองค์กรอย่างชัดเจน และควรสร้างบรรยากาศของการทำงาน ที่จะเอื้ออำนวยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กรหน้าที่ของผู้นำในองค์กรก็คือ การจัดทำแนวทางการดำเนินงานและวัตถุประสงค์ขององค์กรให้ชัดเจน และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน พร้อมทั้งมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ และสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมในองค์กร โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมซึ่งจะเป็นการสร้างความเต็มใจและความพอใจในการทำงานของพนักงานเหล่านั้นผู้นำขององค์กรจะต้องแสดงความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กรอย่างชัดเจน ต้องมีภาวะผู้นำ และควรสร้างบรรยากาศของการทำงาน ที่จะเอื้ออำนวยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร ภาวะผู้นำก็คือ ความสามารถในการชักนำ โน้มน้าวให้คนคล้อยตาม มีเป้าหมายที่ชัดเจน และสามารถนำคนให้ปฏิบัติกิจกรรมใดๆ ให้ลุล่วงเป้าหมายนั้นอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Involvement of People) บุคลากรทุกระดับคือหัวใจขององค์กร การที่บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในองค์กร จะทำให้ทุกคนได้ใช้ความสามารถให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมมากที่สุดในการจัดทำระบบบริหารคุณภาพ องค์กรควรกำหนดบทบาทของพนักงานทุกระดับชั้นในองค์กรให้ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำ เช่น งานจัดเตรียมการอบรม งานตรวจสอบ งานปรับปรุง ส่วนบทบาทจะมากน้อยแค่ไหนนั้น คงขึ้นอยู่กับระดับงาน ความรับผิดชอบ และความสามารถเพื่อให้ได้ใช้ความสามารถของพนักงานแต่ละคนที่มีอยู่อย่างเต็มที่ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

4. การบริหารเชิงกระบวนการ (Process Approach) การบริหารกิจกรรมและทรัพยากรเชิงกระบวนการจะทำให้ได้ผลลัพธ์อย่างมีประสิทธิภาพการนำระบบบริหารคุณภาพไปใช้ดำเนินการ ควรพิจารณาในเชิงกระบวนการคือ มีปัจจัยนำเข้า (Input) มีกิจกรรมการดำเนินงานที่ต่อเนื่องกันอย่างเป็นระบบ มีผลลัพธ์ที่ได้ (Output) ออกมา ซึ่งมีมูลค่าเพิ่มขึ้นจากปัจจัยป้อนเข้า ทั้งนี้เพื่อให้สามารถควบคุมกระบวนการและประเมินประสิทธิผลของกระบวนการนั้นได้ เมื่อเกิดปัญหาก็นำกลับมาวิเคราะห์ใหม่ในเชิงกระบวนการเพื่อค้นหาสาเหตุและประเด็นที่จะแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น

5. การบริหารที่เป็นระบบ (System Approach to Management) การที่ได้ระบุ ทำความเข้าใจ และจัดการกระบวนการต่างๆ อย่างเป็นระบบ จะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามต้องการการเชื่อมโยงสัมพันธ์กันของกระบวนการต่างๆ จะก่อให้เกิดเป็นระบบขึ้น ซึ่งต้องมีการส่งผ่านถึงกันและกันทั้งผลผลิตและข้อมูลข่าวสาร เมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์คุณภาพแล้ว จึงจะสามารถกระจายวัตถุประสงค์ดังกล่าวนั้นได้ เพื่อให้มีการควบคุมแต่ละกระบวนการ

6. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการที่เกิดวงจรบริหารงานระบบคุณภาพ PDCA คือ การวางแผนการดำเนินงาน การประเมินผลการดำเนินงาน การปรับปรุงแก้ไข และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทำให้การดำเนินงานเพิ่มประสิทธิภาพขึ้นเรื่อยๆ

7. การตัดสินใจบนพื้นฐานของความเป็นจริง (Factual Approach to Decision Making) การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ มีพื้นฐานจากการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในองค์การการตัดสินใจและการวิเคราะห์จะต้องใช้ข้อมูลและข่าวสารที่เป็นข้อเท็จจริงต้องมีระบบการเก็บข้อมูลข่าวสารที่ชัดเจน เพื่อการวิเคราะห์และเสนอตัดสินใจทั้งลูกค้า ผู้ส่งมอบ ฝ่ายบริหารและพนักงาน

8. ความสัมพันธ์กับผู้ขายเพื่อประโยชน์ร่วมกัน (Mutually Beneficial Supplier Relationships) ผู้ส่งมอบหรือตัวแทนจำหน่าย มีความสำคัญต่อองค์การอย่างยิ่ง ดังนั้นการสร้างสัมพันธภาพกับผู้ส่งมอบจึงควรอยู่บนพื้นฐานของความเสมอภาคด้านผลประโยชน์เพราะต่างต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน ถ้าองค์การและผู้ส่งมอบมีความเข้าใจ และมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ย่อมส่งผลในเชิงสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกันจะช่วยเพิ่มความสามารถ ในการสร้างคุณค่าร่วมกันของทั้งสองฝ่าย

จากหลักการบริหารงานคุณภาพทั้ง 8 ประการดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษารูปได้ว่าการบริหารงานคุณภาพเน้นให้เห็นถึงความสำคัญกับลูกค้าเป็นอันดับแรก ซึ่งทางองค์การจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำให้นโยบาย วัตถุประสงค์ดังกล่าวบรรลุผล ทั้งนี้ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนทำให้เกิดภาพลักษณ์ภายในองค์การที่ดี

### 3.4 ความหมายของ ISO 9001

อภิชาติ สนธิสมบัติ (2554 อ้างถึงใน วรรณชนก ยอดลำไย, 2555) ได้กล่าวไว้ว่า ISO 9001 เป็นมาตรฐานระบบการบริหารงานเพื่อให้เกิดคุณภาพ ซึ่งเป็นมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ และการประกันคุณภาพ โดยเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลักสำคัญ และตั้งอยู่บนความคิดพื้นฐานที่ว่า เมื่อกระบวนการดี ผลที่ออกมาจะดีตามไปด้วย พนักงานจะต้องได้รับการฝึกอบรม เพื่อให้เกิดทักษะ และมีความรับผิดชอบที่จะต้องปฏิบัติงานให้ถูกต้องเป็นระบบ ทุกขั้นตอนตามเอกสารที่จัดทำขึ้น มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและยืดหยุ่นได้ สามารถนำไปใช้ในการบริหารงานได้ทุกธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นด้านอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการทุกขนาด

สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม (2552 อ้างถึงใน วรรณชนก ยอดลำไย, 2555) ได้กล่าวไว้ว่า มาตรฐาน ISO 9001 นี้ ระบุข้อกำหนดสำหรับระบบการบริหารคุณภาพที่ใช้กรณีที่ต้องการต้องการแสดงถึงความสามารถในการส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่เป็นไปตามข้อกำหนดของลูกค้า และข้อกำหนดด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ และยังมีมุ่งที่จะเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าโดยการประยุกต์ใช้ระบบที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งกระบวนการ

ปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง และการทำให้ลูกค้าวางใจในความเป็นไปตามข้อกำหนดและเป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

สถาบันรับรองมาตรฐานไอเอส โอ (2560) ได้กล่าวไว้ว่า ISO 9001 เป็นระบบบริหารงานคุณภาพตามมาตรฐานสากล แนวคิดสำคัญของ ISO 9001 คือการจัดวางระบบบริหารงานเพื่อการประกันคุณภาพ ซึ่งเป็นระบบที่ทำให้เชื่อมั่นได้ว่ากระบวนการต่างๆ ได้รับการควบคุมและสามารถตรวจสอบได้ โดยผ่านระบบที่ระบุขั้นตอนและวิธีการทำงาน เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรในองค์กรรู้หน้าที่ความรับผิดชอบและขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงาน โดยต้องมีการฝึกอบรมให้ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน มีการจดบันทึกข้อมูล รวมทั้งการตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามที่ระบุไว้ในระบบหรือไม่ และมีการแก้ไขข้อผิดพลาดรวมทั้งมีแนวทางในการป้องกันข้อผิดพลาดเดิม

จากความหมายของ ISO 9001 ดังกล่าว ผู้ศึกษาสรุปได้ว่า ISO 9001 เป็นมาตรฐานระบบการบริหารงานเพื่อให้เกิดคุณภาพ ซึ่งเป็นมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ และการประกันคุณภาพ โดยเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลักสำคัญอยู่บนพื้นฐานแนวคิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร สามารถใช้ได้กับองค์กรทุกประเภท ซึ่งมีการระบุเป็นข้อกำหนดสำหรับการบริหารคุณภาพเพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรดำเนินงานอย่างเป็นระบบทุกขั้นตอน

### 3.5 ข้อกำหนดมาตรฐานของระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9001:2015

สถาบันรับรองมาตรฐานไอเอส โอ (2560) ได้กล่าวไว้ว่า ISO 9001: 2015 ระบบบริหารงานคุณภาพ (Quality Management System: QMS) เป็นมาตรฐานที่มีการปรับปรุงข้อกำหนดใหม่ที่จะช่วยในการปรับปรุงสมรรถนะในภาพรวมขององค์กร และเป็นพื้นฐานที่ดีสำหรับการพัฒนาอย่างยั่งยืน ช่วยให้องค์กรมีความสามารถในการผลิตสินค้า และให้บริการตรงตามความต้องการของลูกค้าและข้อกำหนดกฎหมาย/ กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงและโอกาสที่เกี่ยวข้องกับบริบทและวัตถุประสงค์ขององค์กร และจะช่วยให้องค์กรสามารถบริหารจัดการความท้าทายต่างๆ รวมถึงความต้องการและความคาดหวังในอนาคต ในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

สถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ (2560) ได้กำหนดข้อกำหนดมาตรฐานระบบคุณภาพ ISO 9001 ออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. การเกริ่นนำ ซึ่งจะอธิบายถึงกฎกติกาในการนำระบบมาตรฐาน ISO 9001 มาใช้ในองค์กรรวมถึงการละเว้นข้อกำหนดที่ไม่เกี่ยวข้องกับองค์กร ทั้งนี้ยังอ้างอิงนิยามและความหมายของคำศัพท์ตามระบบมาตรฐาน ISO 9001 ให้เป็นที่เข้าใจตรงกัน ข้อกำหนดในส่วนนี้ได้แก่

1.1 ขอบเขต (Scope)

1.2 มาตรฐานอ้างอิง (Normative Reference)

1.3 คำศัพท์และนิยาม (Terms and Definitions)

2. ข้อกำหนดที่ถูกระบุขึ้นเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติรักษาและคงไว้เพื่อให้มั่นใจได้ว่าเมื่อองค์กรได้นำระบบมาตรฐาน ISO 9001 ไปใช้ในองค์กรแล้วองค์กรสามารถปฏิบัติได้ถูกต้องตามข้อกำหนดเพื่อรักษาไว้ซึ่ง “คุณภาพ” ของกระบวนการการบริหารงานคุณภาพเพื่อสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและข้อกำหนดของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และการบริการ ข้อกำหนดในส่วนนี้ได้แก่

2.1 ด้านบริบทองค์กร (Context of the organization)

2.2 ด้านการเป็นผู้นำ (Leadership)

2.3 ด้านการวางแผน (Planning)

2.4 ด้านการสนับสนุน (Support)

2.5 ด้านการปฏิบัติงาน (Operation)

2.6 ด้านการวิเคราะห์และประเมินผล (Performance evaluation)

2.7 ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Improvement)

จากข้อกำหนดมาตรฐานของระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9001: 2015 ดังกล่าว ผู้ศึกษาสรุปได้ว่ามาตรฐานนี้ระบุข้อกำหนดสำหรับระบบการบริหารคุณภาพที่ใช้กรณีที่องค์กรต้องการแสดงถึงความสามารถในการส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่เป็นไปตามข้อกำหนดของลูกค้า และข้อกำหนดด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ และยังมีมุ่งที่จะเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า โดยการประยุกต์ใช้ระบบที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งกระบวนการปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่องและการทำให้ลูกค้าวางใจในความเป็นไปตามข้อกำหนดและเป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องซึ่งในปัจจุบันมาตรฐาน ISO 9001:2015 มีการเพิ่มข้อกำหนดในเรื่องการทำความเข้าใจกับองค์กรและ

บริบทองค์กร การทำความเข้าใจกับความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อใช้สำหรับการดำเนินการกับความเสี่ยงและโอกาสรวมถึงข้อกำหนดอื่นๆ ซึ่งเป็นพื้นฐานหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรสามารถมุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนได้ต่อไป

#### 4. ข้อมูลทั่วไปของบริษัท เนชั่นแนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด

##### 4.1 ความเป็นมาของบริษัท

บริษัท เนชั่นแนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด หรือ NOV Tuboscope Thailand ตั้งอยู่เลขที่ 239/17 หมู่ 1 ตำบลสิงหน้อย อำเภอสิงหนคร จังหวัดสงขลา โดยประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการตรวจสอบและซ่อมแซมท่อชุดเจาะปิโตรเลียมในอุตสาหกรรมพลังงาน โดยให้บริการลูกค้าในการตรวจสอบหารอยแตก ข้อบกพร่อง ของวัสดุอุปกรณ์ที่ลูกค้าว่าจ้าง (Inspection) การเพิ่มขนาดของท่อชุดเจาะน้ำมันด้วยการเชื่อมด้วยเครื่องเชื่อมอัตโนมัติ (Hardbanding) การตรวจสอบอุปกรณ์ที่ใช้ในการยกในอุตสาหกรรมพลังงาน (Lifting) และการบำรุงรักษาอุปกรณ์ที่ใช้ในการชุดเจาะปิโตรเลียม (Maintenance)

บริษัท เนชั่นแนล ออยล์เวล วาร์โก้ จำกัด ในส่วนของ NOV Tuboscope มีสาขาในประเทศอินโดนีเซีย สิงคโปร์ มาเลเซีย จีน ออสเตรเลีย อาเซอร์ไบจาน เกาหลี และประเทศไทย ซึ่งมีความสัมพันธ์กับหลายบริษัทที่เป็นลูกค้าเช่น บริษัท เซฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทในเครือของบริษัท เซฟรอน คอร์ปอเรชั่น (Chevron Corporation NYSE: CVX), บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) หรือ PTTEP, บริษัท KOP Surface Products Pte Ltd., บริษัท เวทเธอร์ฟอร์ด อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ชลัมเบอร์เจอร์ อินดัสทรีส์ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ชลัมเบอร์เจอร์ โอเวอร์ซีส์ เอส.เอ. บจก. เป็นต้น

วิสัยทัศน์: มุ่งเน้นการบริการตรวจสอบและซ่อมแซมอุปกรณ์ชุดเจาะปิโตรเลียมให้มีคุณภาพมาตรฐานต่อความต้องการของลูกค้า

พันธกิจ: ให้บริการตรวจสอบและซ่อมแซมอุปกรณ์ชุดเจาะปิโตรเลียมที่มีคุณภาพมาตรฐานต่อความต้องการของลูกค้า เพื่อให้กระบวนการชุดเจาะของลูกค้ามีประสิทธิภาพและปลอดภัย ลดเวลาที่สูญเสียนเนื่องจากอุปกรณ์ชุดเจาะที่ต่ำกว่ามาตรฐาน และเพื่อเพิ่มความมั่นใจให้กับลูกค้าเมื่อนำไปใช้งาน

นโยบาย: ส่งเสริมและพัฒนาให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถ และ ประสบการณ์ในงานบริการตรวจสอบ และซ่อมแซมอุปกรณ์ปีโตรเลียม ตรงต่อมาตรฐานในระดับสากลผลักดันการตรวจสอบคุณภาพของการบริการตรวจสอบ และซ่อมแซมอุปกรณ์ชุดเจาะปีโตรเลียม ให้เกิดขึ้นทั้งภายในบริษัทเอง จากตัวแทนลูกค้า และจากองค์กรมาตรฐานในระดับสากล เพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้าในงานบริการตรวจสอบและซ่อมแซมอุปกรณ์ชุดเจาะปีโตรเลียม

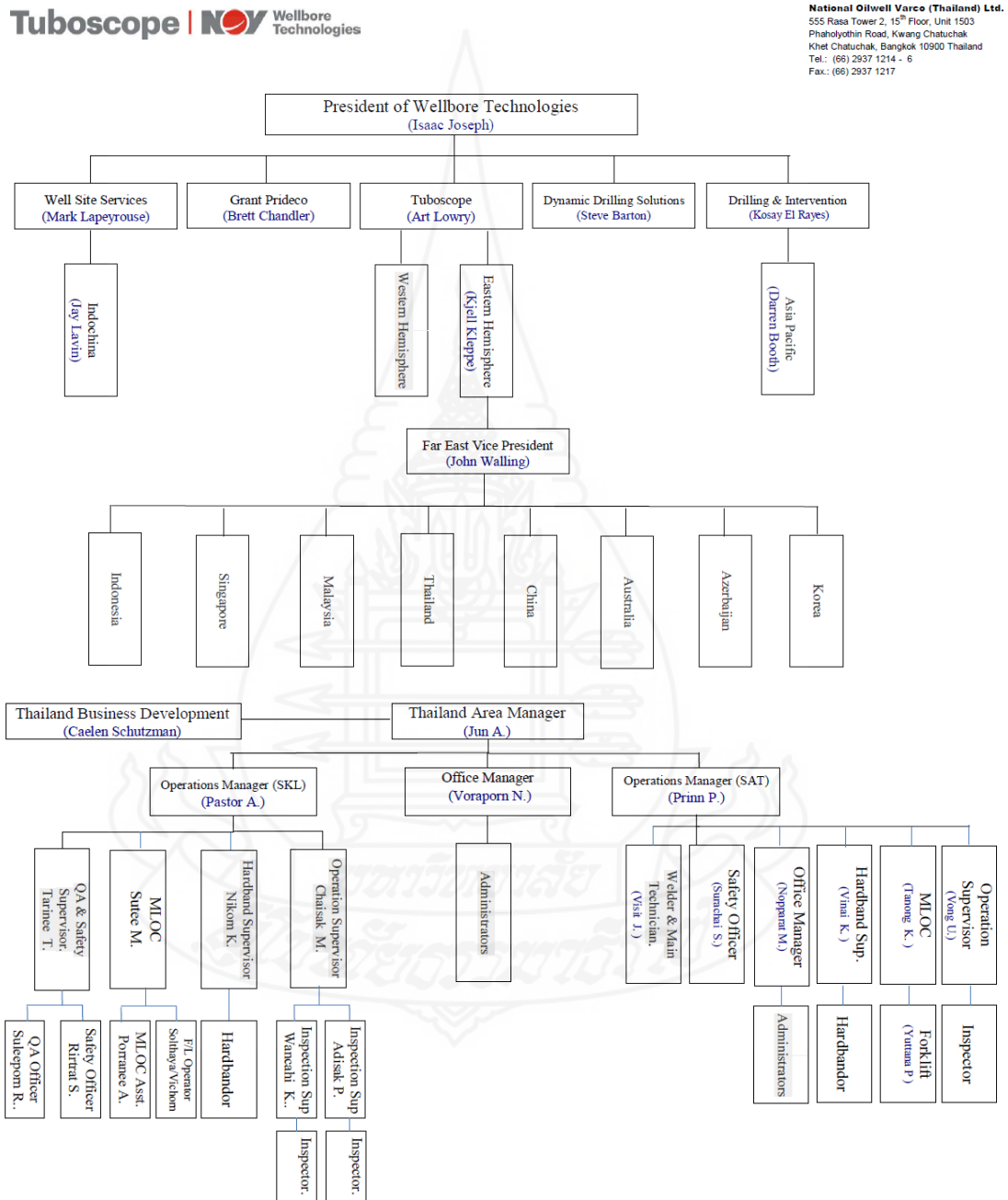
คำแถลงการณ์นโยบายคุณภาพ “ผลิตภัณฑ์และบริการที่จัดเตรียมโดยบริษัทเนชั่นแนล ออยล์แวล วอร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด จะต้องเป็นไปตามความต้องการของลูกค้าอย่างเคร่งครัด”





### 4.2 โครงสร้างองค์กรของบริษัท

บริษัท เนชั่นแนล ออยล์แวล วอร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด จัดโครงสร้างองค์กร ดังแสดงในภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 โครงสร้างองค์กรของบริษัท เนชั่นแนล ออยล์แวล วอร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด แต่ละส่วนของบริษัทมีความรับผิดชอบ และแบ่งเป็นส่วนต่าง ๆ ดังนี้

1) ระบบแท่นขุดเจาะปิโตรเลียม (NOV Rig Systems) ประกอบกิจกรรมเกี่ยวกับการให้บริการขุดเจาะปิโตรเลียมแบบครบวงจรที่มีความหลากหลายในอุตสาหกรรมพลังงาน (Drilling Solutions)

2) เทคโนโลยีการขุดเจาะ (NOV Wellbore Technologies) ประกอบกิจกรรมเกี่ยวกับการให้บริการในการปฏิบัติงานทั้งบนแท่นขุดเจาะปิโตรเลียม และบนบก ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีด้วยกัน 5 แผนก ดังนี้

(1) แผนกบริการบนแท่นขุดเจาะปิโตรเลียม (Well Site Services)

(2) แผนกซ่อมแซมเกลียวท่อขุดเจาะปิโตรเลียม (Grant Prideco)

(3) แผนกตรวจสอบและซ่อมแซมท่อขุดเจาะปิโตรเลียม (Tuboscope) สำหรับ NOV Tuboscope สาขาประเทศไทย ประกอบด้วย 5 ฝ่ายหลัก คือ ฝ่ายบริหาร ฝ่ายดำเนินงาน ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายงานสนับสนุน และฝ่ายธุรการ

(4) แผนกบริการอุปกรณ์ขุดเจาะไดนามิก (Dynamic Drilling Solutions)

(5) แผนกบริการอุปกรณ์ขุดเจาะทั่วไป (Drilling & Intervention)

3) อุปกรณ์ที่ใช้ในอุตสาหกรรมพลังงาน (NOV Completion & Production Solutions) ประกอบกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดหาและให้บริการบำรุงรักษาอุปกรณ์ที่ใช้ในอุตสาหกรรมพลังงาน

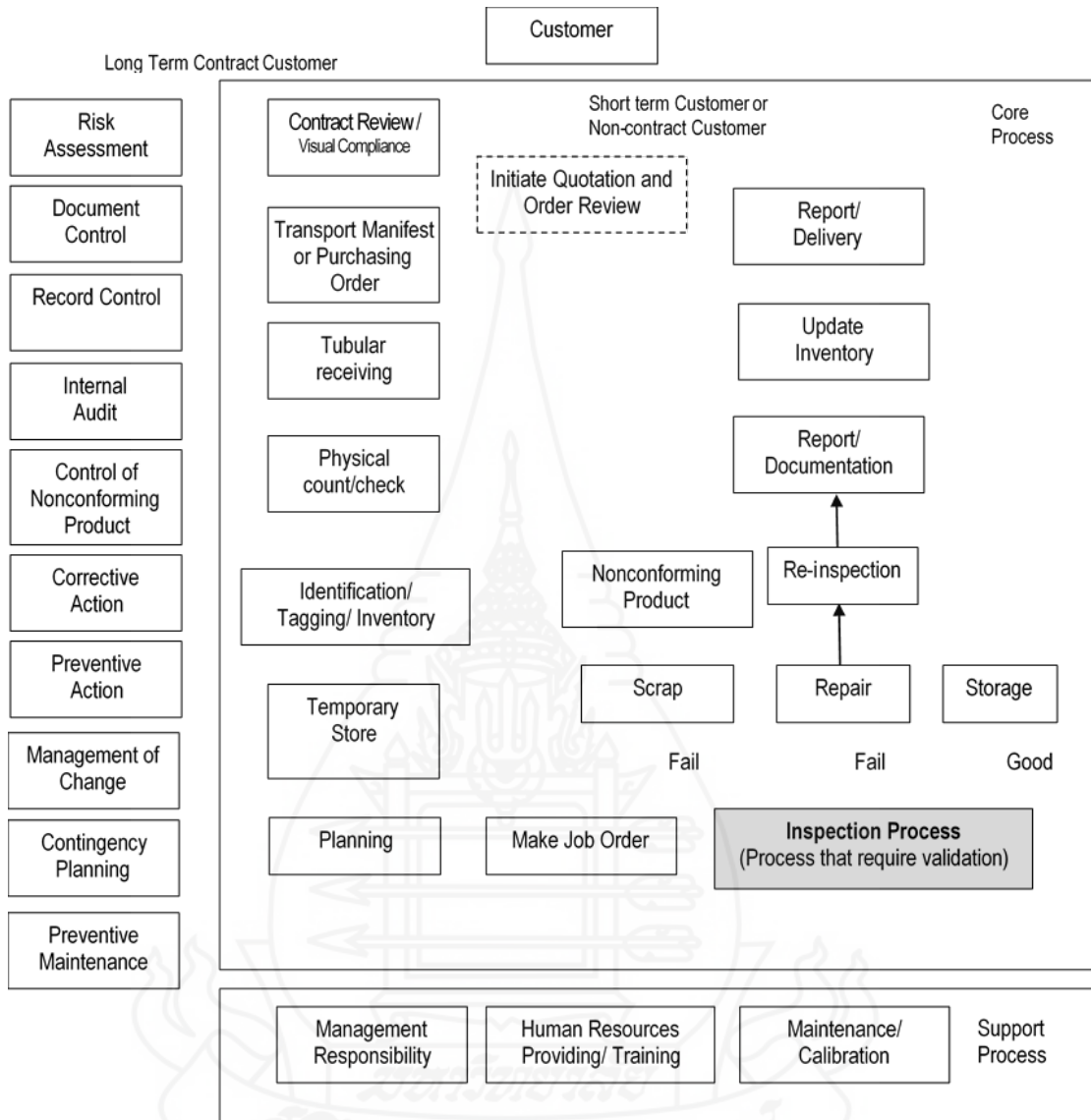
#### 4.3 การมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ของบริษัท

บริษัท เนชั่นแนล ออยล์เวล วอร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9001: 2015 จาก American Petroleum Institute (API) ดังภาพที่ 2.4 เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าต่องานบริการตรวจสอบและซ่อมแซมอุปกรณ์ขุดเจาะปิโตรเลียมว่าเป็นไปตามกระบวนการดำเนินงาน ดังภาพที่ 2.5 ให้ได้คุณภาพตามเป้าหมายขององค์กรและความต้องการของลูกค้าซึ่งประสบความสำเร็จได้ เพราะความร่วมมือจากพนักงานทุกคน เนื่องจากพนักงานทุกคนได้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการตีความและตระหนักรู้ในข้อกำหนดการจัดการและบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ภายในบริษัทในช่วงเดือนกันยายน ปี พ.ศ. 2560 ที่ผ่านมา โดยหัวหน้าฝ่ายงานสนับสนุน (QA & Safety Supervisor) หลังจากการฝึกอบรมเสร็จสิ้น มีการจัดทำแบบประเมินผลการฝึกอบรม โดยที่หัวหน้าฝ่ายงานสนับสนุน (QA & Safety Supervisor) ร่วมกับผู้บังคับบัญชาต้นสังกัดติดตามและวัดผลในด้านความรู้ที่ได้รับ รวมถึงการถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้พนักงานได้นำสิ่งที่เรียนรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงาน และปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



ภาพที่ 2.4 ใบรับรองมาตรฐาน ISO 9001: 2015  
ของบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด

**National Oilwell Varco (Thailand) Ltd.**



ภาพที่ 2.5 กระบวนการดำเนินงานของบริษัท เนชั่นแนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เสาวนีย์ เปี่ยมคุ้ม (2553: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการได้รับการรับรองมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จ.ชลบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการได้รับการรับรองมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จ.ชลบุรี กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ตัวแทนฝ่ายบริหาร เฉพาะบริษัทที่ได้รับการรับรองมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี รวมทั้งสิ้น 368 โรงงาน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแตกต่างโดยใช้ค่าความแปรปรวนทางเดียว การวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ใช้การหาค่าความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญน้อยที่สุด และการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรูปแบบการประกอบธุรกิจเป็นประเภทอุตสาหกรรมยานยนต์ หรือชิ้นส่วน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 32.66 มีระยะเวลาในการเปิดดำเนินกิจการจนถึงปัจจุบัน 1-5 ปี จำนวน 197 คน คิดเป็นร้อยละ 65.67 และมีจำนวนบุคลากรหรือพนักงานทั้งหมดน้อยกว่า 100 คน จำนวน 124 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 41.33 (1) บริษัทมีการปฏิบัติเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์การและการจัดการ ด้านการวางแผน โดยรวมอยู่ในระดับเป็นประจำ ด้านการจัดองค์การโดยรวม ด้านการนำโดยรวม และด้านการควบคุม โดยรวมอยู่ในระดับบ่อยครั้ง (2) บริษัทมีระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการคัดสรรโดยรวมอยู่ในระดับเป็นประจำ ด้านการวางแผนกำลังคนโดยรวม ด้านการอบรมและพัฒนาโดยรวม ด้านการโยกย้ายและเลื่อนขั้นโดยรวม ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวม และด้านการบำรุงรักษาโดยรวมอยู่ในระดับบ่อยครั้ง (3) บริษัทมีระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับปัจจัยด้านการจัดการเทคโนโลยีโดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับบ่อยครั้ง (4) บริษัทมีระดับความรู้ความเข้าใจด้านมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 อยู่ในระดับมากที่สุด (5) บริษัทมีระดับความสำเร็จภายหลังจากได้รับการรับรองมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า (1) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ได้แก่ องค์การและการจัดการ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการเทคโนโลยี มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมตามมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 ของบริษัทที่ได้รับการรับรองมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (2) ปัจจัยด้านระดับความรู้และความเข้าใจในด้านระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 ของผู้ประกอบการ มีความสัมพันธ์กับความ

สำเร็จในการดำเนินกิจกรรมตามมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 ของบริษัทที่ได้รับการรับรองมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ชนม์มดี นนทนานันท์ (2554: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความรู้และความคิดเห็นในการจัดการด้านระบบคุณภาพ ISO 9001 ของพนักงานบริษัทไทยปาร์คเกอร์ไรซิ่ง จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความรู้และความคิดเห็นในการจัดการด้านระบบคุณภาพ ISO 9001 ของพนักงานบริษัทไทยปาร์คเกอร์ไรซิ่ง จำกัด 2) เปรียบเทียบระดับความรู้และความคิดเห็นในการจัดการด้านระบบคุณภาพ ISO 9001 ของพนักงานบริษัทไทยปาร์คเกอร์ไรซิ่ง จำกัด โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่งในการทำงาน ประเภทของพนักงาน และการฝึกอบรมเกี่ยวกับระบบคุณภาพ ISO 9001 3) เปรียบเทียบระดับความรู้และความคิดเห็นในการจัดการด้านระบบคุณภาพ ISO 9001 ของพนักงานบริษัทไทยปาร์คเกอร์ไรซิ่ง จำกัด โดยจำแนกตามการสื่อสารในการปฏิบัติงานด้านระบบคุณภาพ ISO 9001 4) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความรู้และความคิดเห็นในการจัดการด้านระบบคุณภาพ ISO 9001 โดยทำการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 240 คน โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย และสถิติที่นำมาใช้คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบแบบสมมติฐาน t-test การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson production moment correlation) ผลการศึกษาพบว่า (1) พนักงานบริษัทไทยปาร์คเกอร์ไรซิ่ง จำกัด ส่วนใหญ่มีความรู้ในการจัดการด้านระบบคุณภาพ ISO 9001 อยู่ในระดับสูง และมีความคิดเห็นในการจัดการด้านระบบคุณภาพ ISO 9001 อยู่ในระดับเห็นด้วย (2) พนักงานที่มีเพศและการสื่อสารที่ต่างกันจะมีความรู้ในการจัดการด้านระบบคุณภาพ ISO 9001 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานในการทำงาน และประเภทของพนักงานที่ต่างกันจะมีความรู้ในการจัดการด้านระบบคุณภาพ ISO 9001 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ส่วนพนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลคือ ประสบการณ์ในการทำงาน และการฝึกอบรมเกี่ยวกับระบบคุณภาพ ISO 9001 ที่ต่างกันจะมีความรู้ในการจัดการด้านระบบคุณภาพ ISO 9001 ไม่แตกต่างกัน (3) พนักงานที่มีเพศ และการสื่อสารในการปฏิบัติงานด้านระบบคุณภาพ ISO 9001 ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นในการจัดการด้านระบบคุณภาพ ISO 9001 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนพนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านอื่นๆ ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นในการจัดการด้านระบบคุณภาพ ISO 9001 ไม่แตกต่างกัน (4) ความรู้ในการจัดการด้านระบบคุณภาพ ISO 9001 ไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นในการจัดการด้านระบบคุณภาพ ISO 9001

ณัชชา วรรณวรางค์ (2554: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาคำถามมีส่วนร่วมของพนักงานในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอุปกรณ์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) วัดระดับการมีส่วนร่วมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของพนักงานในอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอุปกรณ์ (2) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของพนักงานในอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอุปกรณ์ (3) ศึกษาเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของพนักงานในอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอุปกรณ์ แยกตามปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านกระบวนการมีส่วนร่วม และ (4) เสนอแนะแนวทางในการมีส่วนร่วมของพนักงานในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานในอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอุปกรณ์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา กลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การทดสอบค่าความแปรปรวนทางเดียว ซึ่งใช้การทดสอบเป็นรายคู่โดยวิธี LSD และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันในการทดสอบสมมติฐานผลการวิจัยพบว่า (1) พนักงานมีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการรับผลประโยชน์ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการตัดสินใจ ด้านการดำเนินกิจกรรม และด้านการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลอยู่ในระดับน้อย (2) ปัจจัยที่มีผลต่อระดับการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของพนักงาน ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ตำแหน่งงาน การเข้าฝึกอบรม การได้รับข่าวสาร การเข้าร่วมกิจกรรม การเป็นสมาชิกกลุ่ม และประโยชน์ที่ได้รับ (3) พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยด้านกระบวนการมีส่วนร่วมที่แตกต่างกันมีระดับการมีส่วนร่วมที่แตกต่างกัน ยกเว้น เพศ สถานภาพสมรสและแผนกที่สังกัด และ (4) ข้อเสนอแนะจากการวิจัย ผู้บริหารควรวางแผนและกำหนดแนวทางในการส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานมีความเข้าใจอย่างแท้จริงถึงการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม โดยเฉพาะการฝึกอบรม และควรให้ความสำคัญกับพนักงานทุกๆ ระดับได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

ชมพูนุช ธรรมยา (2555: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตบ้านแม่ไสกลาง หมู่ที่ 2 ตำบลแม่ไส อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคำถามมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสมาชิกและคณะกรรมการกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตบ้านแม่ไสกลาง ศึกษาปัญหา และข้อเสนอแนะในการดำเนินงานของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตบ้านแม่ไสกลาง ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ สมาชิกกลุ่มออมทรัพย์ฯ และคณะกรรมการกลุ่มออมทรัพย์ฯ จำนวน 270 คน เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม

สถิติสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การกระจายอัตราส่วน ร้อยละ (Percent) ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษา พบว่า ในด้านการร่วมตัดสินใจวางแผน และกำหนดแนวทางในภาพรวมระดับการมีส่วนร่วมปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.01 ด้านการร่วมในการดำเนินกิจกรรมในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.01 ด้านร่วมรับประโยชน์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.67 และ ด้านร่วมติดตามประเมินผล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.55 สำหรับการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของคณะกรรมการและสมาชิกกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตบ้านแม่ไสกลาง ทั้ง 4 ด้าน ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.31 ข้อเสนอแนะในการพัฒนากองทุน พบว่า ควรพัฒนาการศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่นำไปสู่การสร้างเครือข่ายและถ่ายทอดภูมิปัญญาแก่เยาวชนในการดำเนินงานตามหลักการ วิธีการที่สอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

วรรณชนก ยอดคำไช (2555: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดทำระบบบริหารคุณภาพ (ISO 9001: 2008) ของบริษัท โซเด นากาโน (ไทยแลนด์) จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคล ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับข้อกำหนดด้าน ISO และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดทำระบบบริหารคุณภาพ (ISO 9001:2008) ของบริษัท โซเด นากาโน (ไทยแลนด์) จำกัด (2) เปรียบเทียบปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคลและความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับข้อกำหนดด้าน ISO ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดทำระบบบริหารคุณภาพ (ISO 9001: 2008) ของบริษัท โซเด นากาโน (ไทยแลนด์) จำกัด ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ พนักงานบริษัท โซเด นากาโน (ไทยแลนด์) จำกัด จำนวน 120 คน ได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มหัวหน้างาน กลุ่มพนักงานปฏิบัติการ กลุ่มลูกค้า และกลุ่มผู้ขายวัตถุดิบ กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ ทาโรยามานะ ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 92 คน สุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.961 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การทดสอบความแปรปรวนทางเดียว และการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด ผลการศึกษาพบว่า (1) พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุอยู่ในช่วง 21-30 ปี จบการศึกษาระดับ ปวส./อนุปริญญาหรือเทียบเท่า มีประสบการณ์ในการทำงานอยู่ในช่วง 5 ปีขึ้นไป มีตำแหน่งงานอยู่ในกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการหรือต่ำกว่า ในหน่วยงานฝ่ายผลิต รายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือนอยู่ระหว่าง 10,001-20,000 บาท พนักงานส่วนใหญ่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับข้อกำหนด ISO 9001: 2008 อยู่ในระดับมากที่สุด ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดทำระบบบริหารคุณภาพ ในภาพรวมทั้ง 7 ด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้ว พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จด้านความมุ่งมั่นและการสนับสนุนของผู้บริหารอยู่ในระดับมากที่สุด



รองลงมา ด้านหน่วยงานที่รับผิดชอบในระบบบริหารคุณภาพ (ISO) และอันดับสามด้าน ประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร (2) การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับความสำเร็จในการจัดทำระบบบริหารคุณภาพ (ISO 9001: 2008) ของบริษัท โซเค นากาโน (ไทยแลนด์) จำกัด พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ด้านเพศ อายุ การศึกษา ประสิทธิภาพ และรายได้ ที่แตกต่างกัน ไม่ส่งผลกระทบต่อระดับความสำเร็จในการจัดทำระบบบริหารคุณภาพ (ISO 9001: 2008) แต่ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านตำแหน่งงาน และด้านหน่วยงานที่สังกัด ที่แตกต่างกันส่งผลกระทบต่อระดับความสำเร็จ ในการจัดทำระบบบริหารคุณภาพ (ISO 9001: 2008) ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ศุภรางค์ สุขถาวรธรรม (2555: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ของแรงจูงใจ กับผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย 2) ศึกษาผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย 3) เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล 4) เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล 5) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ จำนวน 351 คน และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบสมมติฐานโดยใช้ t-test และ F-test (One-Way ANOVA) และการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความเป็นองค์กรหลักของประเทศ อยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก พนักงานธนาคารแห่งประเทศไทยมีระดับผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่โดยรวมอยู่ในระดับมาก แรงจูงใจในการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย เมื่อจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในทุกด้าน ยกเว้นพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทยเพศชายและเพศหญิง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่โดยรวม เป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการวางแผนพัฒนาบุคลากรและการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรต่อไปได้

คำรณ แก้วสนธิ (2556: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา การพัฒนาการมีส่วนร่วมของพนักงาน เพื่อสนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด สาขาทุ่งมหาเมฆ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับการมีส่วนร่วมของพนักงาน บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด สาขาทุ่งมหาเมฆ ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม 2) ระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานฯ ใน 4 รูปแบบ ได้แก่ การร่วมตัดสินใจ การร่วมดำเนินงาน การร่วมรับผลประโยชน์ และการร่วมประเมินผล 3) ระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานฯ ในโครงการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 4) แนวทางเพื่อเพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงานบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด สาขาทุ่งมหาเมฆ ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ พนักงานบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ฝ่ายบริหารทั่วไป จำนวน 140 คน และฝ่ายพัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้ จำนวน 80 คน รวมจำนวน 220 คน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการตอบแบบสอบถาม แบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) ในภาพรวม พนักงานฯ มีส่วนร่วมระดับปานกลาง 2) รูปแบบการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน เรียงจากมากไปหาน้อย คือ การร่วมรับผลประโยชน์ การร่วมดำเนินงาน การร่วมการตัดสินใจ และการร่วมประเมินผล 3) โครงการที่พนักงานมีส่วนร่วมมากที่สุด คือ โครงการ SmartCenter และโครงการจัดทำข้อมูล Web Site ส่วนโครงการที่พนักงานมีส่วนร่วมน้อยที่สุดคือ โครงการ Knowledge Mapping และ 4) แนวทางการเพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงานบริษัทวิทยุการบินฯ คือ การปรับทัศนคติในการทำงาน และการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การสร้างจิตสำนึกในการทำงาน ความรับผิดชอบ มีจิตสาธารณะและการทำงานที่เป็นระบบขั้นตอน การส่งเสริมความร่วมมือการทำงานในลักษณะเครือข่าย และการประเมินผลด้วยคณะบุคคล

บุญธรรม พรเจริญ (2556: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา อิทธิพลของแรงจูงใจ และพัฒนาตนเองที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบัญชีในบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบัญชีในบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 2) อิทธิพลของแรงจูงใจและการพัฒนาตนเองที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบัญชีในบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และ 3) แนวทางในการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบัญชีในบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม (Questionnaires) โดยสอบถามกลุ่มตัวอย่าง พนักงานบัญชีในบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวนทั้งสิ้น 997 คน วิเคราะห์

ข้อมูลโดยโปรแกรมสำเร็จรูป ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานบัญชีมีแรงจูงใจในการทำงานในปัจจุบัน และ ปัจจัยจูงใจในระดับมาก โดยรวมจัดว่ามีแรงจูงใจในการทำงานระดับมาก ( $\bar{X} = 3.56$ ) รวมถึงมีการพัฒนาตนเองทางวิชาชีพ จิตใจ และร่างกายในระดับมาก ส่วนการพัฒนาตนเองทางสังคมมีเพียงระดับปานกลาง โดยรวมจัดว่ามีการพัฒนาตนเองระดับมาก ( $\bar{X} = 3.60$ ) สำหรับประสิทธิภาพในการทำงานเฉลี่ยอยู่ระดับ 60.31 เปอร์เซนต์ สำหรับแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานอย่างเร่งด่วนคือ การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสม เช่น อุณหภูมิ แสงสว่าง กลิ่น เสียง ความสะอาด ความปลอดภัย และการเฟอร์นิเจอร์/อุปกรณ์สำนักงานต่าง ๆ เป็นต้น อิทธิพลของแรงจูงใจในการทำงานปัจจุบันและปัจจัยจูงใจ การพัฒนาตนเองมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบัญชีในบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 อีกทั้งมีความสามารถในการพยากรณ์ประสิทธิภาพในการทำงานได้ระดับดีและเป็นที่ยอมรับ คิดเป็น ร้อยละ 87.6 ซึ่งผ่านเกณฑ์ตั้งแต่ร้อยละ 40 ขึ้นไป โดยสามารถเขียนในรูปสมการ โครงสร้างดังนี้

$$\text{SeD} = 0.070 \text{ MaF} + 0.723 * \text{MoF}; R^2 = 0.528$$

$$\text{WE} = 0.340 * \text{MaF} + 0.746 * \text{MoF} + 0.450 * \text{SeD}; R^2 = 0.876$$

อัญชติ มั่นตะรักษ์ (2556: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษาองค์กรมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร คือ สถาบันพัฒนาศักยภาพการผลิต 2) เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล 3) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน และ 4) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานสถาบันพัฒนาศักยภาพการผลิต จำนวน 120 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ซึ่งหาค่าความเชื่อมั่นได้เท่ากับ .910 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.056$ , S.D. = .357) โดยทุกตัวแปรย่อยของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานประกอบด้วยความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบ การยอมรับนับถือ และการบริหารงาน มีค่าเฉลี่ย

ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.333$ ,  $SD = .412$ ;  $\bar{X} = 4.178$ ,  $SD = .393$ ;  $\bar{X} = 3.989$ ,  $SD = .511$ ;  $\bar{X} = 3.604$ ,  $SD = .497$  ตามลำดับ) ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า 1) พนักงานที่มี เพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน และรายได้ ต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $P = .040$ ;  $P = .000$ ;  $P = .001$ ;  $P = .000$  ตามลำดับ) ส่วนพนักงานที่มีวุฒิการศึกษา และสถานภาพการสมรสต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน 2) ปัจจัยด้านงานและปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกันระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = .595$ ,  $.519$  ตามลำดับ) 3) ปัจจัยด้านงาน และปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร สามารถร่วมกันพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 39.60 ( $R^2 = .396$ ) และสามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์ได้ดังนี้  

$$\text{แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน} = 1.803 + .379(\text{ปัจจัยด้านงาน}) + .218(\text{ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร})$$

อรรถัย แสงศรีจันทร์ (2557: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรเชิงคำ จำกัด จังหวัดพะเยามีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ข้อมูลทั่วไปของสมาชิกสหกรณ์การเกษตร 2) ระดับการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสมาชิกสหกรณ์การเกษตร 3) ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลทั่วไปของสมาชิกกับระดับการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสมาชิกสหกรณ์การเกษตร และ 4) ปัญหาและอุปสรรคของสมาชิกต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ สมาชิกสหกรณ์การเกษตรเชิงคำ จำกัด จำนวน 1,650 คน สุ่มตัวอย่างแบบโวกตา ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 322 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ผลการศึกษา พบว่า 1) สมาชิกสหกรณ์การเกษตรส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 51 ถึง 60 ปี นับถือศาสนาพุทธ การศึกษาระดับประถมศึกษา ประกอบอาชีพทำนา รายได้ไม่เกิน 30,000 บาทต่อเดือน ระยะเวลาการเป็นสมาชิก 4 ถึง 6 ปี 2) ระดับการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสมาชิกสหกรณ์การเกษตร พบว่า ระดับการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์ในการตัดสินใจและการปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก ส่วนระดับการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์ในการรับผลประโยชน์และการประเมินผลอยู่ในระดับปานกลาง 3) ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลทั่วไปของสมาชิกกับระดับการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสหกรณ์พบว่า ข้อมูลทั่วไปของสมาชิกมีความสัมพันธ์กับระดับการมีส่วนร่วมในดำเนินงานของสหกรณ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

และ 4) ปัญหาและอุปสรรคของสมาชิกต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสหกรณ์ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็น ดังนี้ สหกรณ์ให้สินเชื่อแก่สมาชิกในวงเงินที่จำกัดและที่ตั้งของสหกรณ์อยู่ห่างไกลจากตัวอำเภอ รวมทั้งสมาชิกไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนและไม่สนใจเข้าร่วมการดำเนินงานของสหกรณ์

อนงค์ ชารินทร์ (2558: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดขอนแก่นมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดขอนแก่น (2) ศึกษาระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดขอนแก่น (3) เปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดขอนแก่น จำแนกตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล (4) ศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยแรงจูงใจกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงาน สหกรณ์จังหวัดขอนแก่นการวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ข้าราชการ ลูกจ้าง ประจำและพนักงานราชการ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดขอนแก่น จำนวน 94 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างด้วยสูตรทาโร ยามาเน่ ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 76 คน โดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การทดสอบค่าเอฟ และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่า (1) ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดขอนแก่น ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (2) ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงาน สหกรณ์จังหวัดขอนแก่น ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก(3) บุคลากรที่มีคุณลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (4) ปัจจัยแรงจูงใจการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการศึกษา

กรณีศึกษาเรื่อง “การมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวลด วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด” เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งมีรายละเอียดของวิธีการดำเนินการศึกษา ดังต่อไปนี้

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

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร (Population) ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวลด วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ประกอบด้วย ฝ่ายบริหาร ฝ่ายดำเนินงาน ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายงานสนับสนุน และฝ่ายธุรการ จำนวนทั้งสิ้น 150 คน (ข้อมูลจากฝ่ายบุคคล ณ เดือนตุลาคม 2560) โดยในการศึกษาครั้งนี้จะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรทั้งหมด

#### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

##### 2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน หน่วยงานที่สังกัด ตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นข้อคำถามแบบปลายปิดให้เลือกตอบได้เพียง 1 คำตอบ

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการวัดระดับความรู้ ด้านมาตรฐานในระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9001: 2015 ของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ด้านบริบทองค์กร ด้านการเป็นผู้นำ ด้านการวางแผน ด้านการสนับสนุน ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการวิเคราะห์และประเมินผล และด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยการกำหนดคำถามเป็นการตั้งคำถามแบบปลายปิด (Close Question) แนวคำถามเป็นลักษณะเลือกตอบตามความเป็นจริงและใกล้เคียงกับความรู้ความเข้าใจของผู้ตอบมากที่สุดจำนวน 20 ข้อ โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกคำตอบได้เพียง 1 ข้อ โดยให้เลือกตอบ ใช่หรือไม่ใช่ ซึ่งแบ่งการวัดระดับความรู้ความเข้าใจออกเป็น

ตอบถูก กำหนดคะแนน =1

ตอบผิด กำหนดคะแนน =0

จากนั้นนำมารวมเป็นคะแนนแล้วจำแนกโดยการวัดความรู้ความเข้าใจออกเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยเกณฑ์การประเมินค่าวัดระดับความรู้ความเข้าใจด้านมาตรฐานในระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9001: 2015 ของพนักงาน ผู้ศึกษาใช้เกณฑ์กำหนดคะแนนเฉลี่ย คำนวณได้ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตนะ, 2534 อ้างถึงใน ชนม์มติ นนทนานันท์, 2554)

จากสูตร

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= (\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}) / \text{จำนวนชั้น} \\ &= (20 - 0) / 5 \\ &= 4 \end{aligned}$$

และนำมากำหนดช่วงค่าคะแนนเฉลี่ย ได้ดังนี้

20 คะแนน	หมายถึง	มีความรู้ความเข้าใจมากที่สุด
15-19 คะแนน	หมายถึง	มีความรู้ความเข้าใจมาก
10-14 คะแนน	หมายถึง	มีความรู้ความเข้าใจปานกลาง
5-9 คะแนน	หมายถึง	มีความรู้ความเข้าใจน้อย
0-4 คะแนน	หมายถึง	มีความรู้ความเข้าใจน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการดำเนินกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ของพนักงานบริษัทเนชั่นแนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด โดยเป็นข้อคำถามแบบปลายปิด (Close Question) จำนวน 10 ข้อ แนวคำถามเป็นลักษณะเลือกตอบตามความเป็นจริง โดยจะเป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะแบบมาตราส่วนประเมินค่าตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert Scale) (อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ และคณะ, 2558) จะกำหนดคะแนนไว้ 5 ระดับ ดังนี้

#### เกณฑ์การให้คะแนน

ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้คะแนน 1 คะแนน
ไม่เห็นด้วย	ให้คะแนน 2 คะแนน
ไม่แน่ใจ	ให้คะแนน 3 คะแนน
เห็นด้วย	ให้คะแนน 4 คะแนน
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้คะแนน 5 คะแนน

วิธีการแปลผลแบบสอบถามในส่วนนี้ใช้เกณฑ์อันตรภาคชั้นหรือแบบช่วง (Interval Class) ในการคำนวณช่วงกว้างของแต่ละชั้น ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของชั้น} &= \text{พิสัย} / \text{จำนวนชั้น} \\ &= (5 - 1) / 5 \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

ดังนั้น การแปลผลคะแนนเฉลี่ยของตัวแปรมาตราวัดแบบอันตรภาคชั้นหรือแบบช่วง (Interval Scale) มีเกณฑ์ดังนี้

4.21 – 5.00	มีแรงจูงใจในระดับมากที่สุด
3.41 – 4.20	มีแรงจูงใจในระดับมาก
2.61 – 3.40	มีแรงจูงใจในระดับปานกลาง
1.81 – 2.60	มีแรงจูงใจในระดับน้อย
1.00 – 1.80	มีแรงจูงใจในระดับน้อยที่สุด



ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการวัดระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ และการมีส่วนร่วมในการประเมินผล ในกิจกรรมการบริหารงานคุณภาพของพนักงานมีมากน้อยระดับใด ซึ่งระบุประเด็นพิจารณาทั้งหมด 20 ข้อ ซึ่งให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบได้เพียงคำตอบเดียว โดยจะเป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะแบบมาตราส่วนประเมินค่าตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert Scale) (อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ และคณะ, 2558) โดยจะกำหนดคะแนนไว้ 5 ระดับ ดังนี้

#### เกณฑ์การให้คะแนน

ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้คะแนน 1 คะแนน
ไม่เห็นด้วย	ให้คะแนน 2 คะแนน
ไม่แน่ใจ	ให้คะแนน 3 คะแนน
เห็นด้วย	ให้คะแนน 4 คะแนน
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้คะแนน 5 คะแนน

วิธีการแปลผลแบบสอบถามในส่วนนี้ใช้เกณฑ์อันตรภาคชั้นหรือแบบช่วง (Interval Class) ในการคำนวณช่วงกว้างของแต่ละชั้น ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของชั้น} &= \text{พิสัย} / \text{จำนวนชั้น} \\ &= (5 - 1) / 5 \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

ดังนั้น การแปลผลคะแนนเฉลี่ยของตัวแปรมาตราวัดแบบอันตรภาคชั้นหรือแบบช่วง (Interval Scale) มีเกณฑ์ดังนี้

4.21 – 5.00	การมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมากที่สุด
3.41 – 4.20	การมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก
2.61 – 3.40	การมีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลาง
1.81 – 2.60	การมีส่วนร่วมอยู่ในระดับน้อย
1.00 – 1.80	การมีส่วนร่วมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 5 เป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ ที่ควรจะมีการปรับปรุงและพัฒนาเพิ่มเติมจากที่เป็นอยู่

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 150 ฉบับ ดังต่อไปนี้

3.1 ผู้ศึกษาจัดเตรียมแบบสอบถาม และจัดส่งแบบสอบถามให้กับพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด ฝ่ายบริหาร ฝ่ายดำเนินงาน ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายสนับสนุน และฝ่ายธุรการ จากประชากรทั้งหมด 150 คน

3.2 ดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลา 30 วัน

3.3 นำแบบสอบถามที่ได้มาทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ข้อมูลทั่วไปและระดับความรู้ความเข้าใจ ด้านมาตรฐานในระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9001: 2015 ของประชากรทั้งหมด วิเคราะห์โดยใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ การหาค่าความถี่ (Frequency) และ ค่าร้อยละ (Percentage)

4.2 ศึกษาระดับแรงจูงใจในการดำเนินกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ของประชากรทั้งหมด วิเคราะห์โดยใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ การหาค่าเฉลี่ยประชากร ( $\mu$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ )

4.3 ศึกษาระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ของประชากรทั้งหมด วิเคราะห์โดยใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ การหาค่าเฉลี่ยประชากร ( $\mu$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ )

4.4 การเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และระดับความรู้ความเข้าใจของประชากรทั้งหมด วิเคราะห์โดยการนำค่าเฉลี่ยประชากร ( $\mu$ ) มาทำการเปรียบเทียบกัน

4.5 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการดำเนินกิจกรรมของพนักงาน กับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product – Moment Correlation Coefficient) เป็นสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งผู้ศึกษากำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $\rho$ ) ตามเกณฑ์ (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2553) ดังนี้

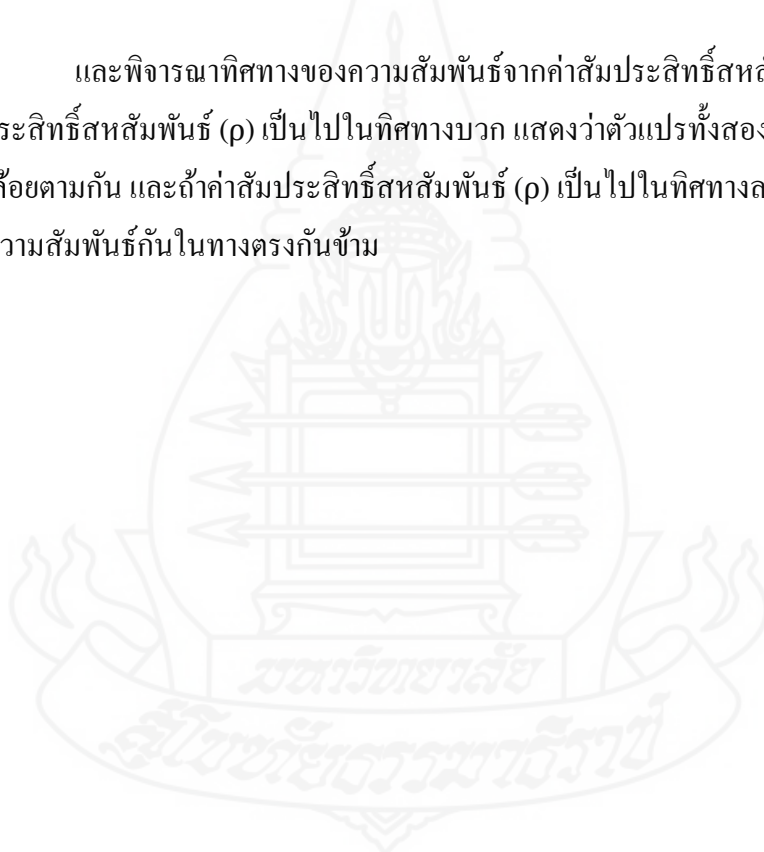
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.71 – 1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันระดับสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.31 – 0.70 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.01 – 0.30 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันระดับต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.00 หมายถึง ไม่มีความสัมพันธ์กัน

และพิจารณาทิศทางของความสัมพันธ์จากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณได้ ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $\rho$ ) เป็นไปในทิศทางบวก แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในลักษณะคล้อยตามกัน และถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $\rho$ ) เป็นไปในทิศทางลบ แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในทางตรงกันข้าม



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษา “การมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด” โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลของประชากรทั้งหมด จากแบบสอบถามจำนวน 150 ฉบับ และได้รับการกลับคืนมาจำนวน 150 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำมาทำการวิเคราะห์โดยวิธีการทางสถิติตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลและระดับความรู้ความเข้าใจด้านมาตรฐานในระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9001: 2015 ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการดำเนินกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด

ตอนที่ 4 ผลการเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลและระดับความรู้ความเข้าใจด้านมาตรฐาน

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการดำเนินกิจกรรมกับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

- N แทน จำนวนประชากร
- $\mu$  แทน ค่าเฉลี่ยประชากร
- $\sigma$  แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
- $\rho$  แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

**ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลและระดับความรู้ความเข้าใจด้านมาตรฐานในระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9001: 2015 ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด**

**1.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด ผลดังตารางที่ 4.1**

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (150 คน)	ร้อยละ (100.00)
<b>1. เพศ</b>		
ชาย	135	90.00
หญิง	15	10.00
<b>2. อายุ</b>		
21-25 ปี	11	7.33
26-30ปี	27	18.00
31-35 ปี	35	23.33
36-40 ปี	28	18.68
41-45 ปี	24	16.00
46-50 ปี	14	9.33
51 ปีขึ้นไป	11	7.33
<b>3. ระดับการศึกษา</b>		
ประถมศึกษา	11	7.33
มัธยมศึกษา/ ปวช.	59	39.34
อนุปริญญา/ ปวส.	51	34.00
ปริญญาตรี	26	17.33
ปริญญาโท	3	2.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (150 คน)	ร้อยละ (100.00)
<b>4. ประสบการณ์การทำงาน</b>		
น้อยกว่า 1 ปี	4	2.67
1-3 ปี	41	27.33
4-6 ปี	55	36.66
7-10 ปี	16	10.67
มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	34	22.67
<b>5. หน่วยงานที่สังกัด</b>		
ฝ่ายบริหาร	4	2.67
ฝ่ายดำเนินงาน	128	85.33
ฝ่ายจัดซื้อ	2	1.33
ฝ่ายงานสนับสนุน	6	4.00
ฝ่ายธุรการ	10	6.67
<b>6. ตำแหน่งหน้าที่</b>		
ผู้จัดการฝ่ายดำเนินงาน	2	1.33
ผู้จัดการฝ่ายธุรการ	2	1.33
หัวหน้าฝ่ายดำเนินงาน	8	5.34
ช่างตรวจสอบ/ ช่างเชื่อม/ ผู้ช่วย/	121	80.67
เจ้าหน้าที่โลจิสติกส์		
เจ้าหน้าที่ความปลอดภัย/	6	4.00
เจ้าหน้าที่ประกันคุณภาพ		
เจ้าหน้าที่ธุรการ	11	7.33

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วอร์โก้ (ประเทศไทย) พบว่า

1) พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 90.0 และเพศหญิงจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 10.0

2) พนักงานส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-35 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 23.33 รองลงมาคือ อายุระหว่าง 36-40 ปี จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 18.68 และน้อยที่สุดอายุระหว่าง 21-25 ปี และอายุมากกว่า 51 ปีขึ้นไป จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 7.33

3) พนักงานส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษา/ ปวช. จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 39.34 รองลงมาคือ ระดับอนุปริญญา/ ปวส. จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 34.00 และน้อยที่สุด ระดับปริญญาโท จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.00

4) พนักงานส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน อยู่ระหว่าง 4-6 ปี จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 36.66 รองลงมาคือ 1-3 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 27.33 และน้อยที่สุด มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.67

5) พนักงานส่วนใหญ่สังกัดในหน่วยงานฝ่ายดำเนินงาน จำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 85.33 รองลงมาคือ ฝ่ายธุรการ จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 6.67 และน้อยที่สุดฝ่ายจัดซื้อ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.33

6) พนักงานส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งช่างตรวจสอบ/ ช่างเชื่อม/ ผู้ช่วย/ เจ้าหน้าที่โลจิสติกส์ จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 80.67 รองลงมาคือ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 7.33 และน้อยที่สุดตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายดำเนินงาน และผู้จัดการฝ่ายธุรการ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.33

**1.2 ผลการทดสอบความรู้ความเข้าใจด้านมาตรฐานในระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9001: 2015 ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วอร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด ในแต่ละข้อแสดงได้ดังตารางที่ 4.2**

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของความรู้ความเข้าใจด้านมาตรฐานในระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9001: 2015 ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด

ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับระบบบริหารงานคุณภาพ มาตรฐาน ISO 9001: 2015	จำนวน		ร้อยละ	
	(150 คน)		(100.00)	
	ถูก	ผิด	ถูก	ผิด
1. ตัวแทนฝ่ายบริหารจะเป็นฝ่ายบริหารขององค์กร หรือจะแต่งตั้งภายนอก เข้ามาดูแลแบบชั่วคราวก็ได้	66	84	44.00	56.00
2. QMR จะเป็นผู้กำหนดนโยบายคุณภาพของบริษัทฯ	30	120	20.00	80.00
3. วัตถุประสงค์คุณภาพที่กำหนดขึ้นในสายงาน และระดับต่างๆ นั้น ต้องสามารถวัดผลได้เสมอ	145	5	96.70	3.30
4. บุคลากรทุกคนในบริษัท สามารถท่องจำนโยบายคุณภาพ ก็เพียงพอแล้ว ถึงแม้ว่าอาจจะไม่ค่อยเข้าใจ	70	80	46.70	53.30
5. คู่มือคุณภาพ (Quality Manual) ต้องรวมหรืออ้างอิงถึงเอกสารขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Procedure) ที่เกี่ยวข้อง	144	6	96.00	4.00
6. เอกสารและข้อมูลทั้งหมดในบริษัท ต้องได้รับการควบคุม	9	141	6.00	94.00
7. ผู้บริหารต้องมีการทบทวนฝ่ายบริหารและทรัพยากรที่เพียงพอต่อระบบคุณภาพ	138	12	92.00	8.00
8. การวางแผนเรื่องการผลิตสินค้าต้องมีความสอดคล้องกับข้อกำหนดของลูกค้าและผลิตภัณฑ์	137	13	91.30	8.70
9. องค์กรต้องมีการสื่อสารกับลูกค้าในเรื่องข้อมูลสินค้าคำสั่งซื้อหรือข้อตกลง ยกเว้นการตอบกลับและข้อร้องเรียนต่างๆ ไม่ต้องสื่อสารให้ลูกค้าทราบ	116	34	77.30	22.70
10. การประเมินความเสี่ยงคือการวางแผนล่วงหน้าเพื่อป้องกันความไม่สอดคล้อง หรือไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนด ISO 9001: 2015	134	16	89.30	10.70



ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับระบบบริหารงานคุณภาพ มาตรฐาน ISO 9001: 2015	จำนวน (150 คน)		ร้อยละ (100.00)	
	ถูก	ผิด	ถูก	ผิด
	11. ทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับงานคุณภาพ อาจหมาย รวมถึง คน เครื่องมือ เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบ อาคารสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ	145	5	96.70
12. บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานคุณภาพที่มีคุณสมบัติ ที่เหมาะสมนั้น ต้องประกอบไปด้วยคุณสมบัติ ทางด้านวุฒิการศึกษาประสบการณ์ และการฝึกอบรม	30	130	13.30	86.70
13. คำมั่นสัญญาในการจัดส่งผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้า ครอบคลุมถึงใบสั่งซื้อ สัญญาจ้าง ใบเสนอราคา	123	27	82.00	18.00
14. บริษัทต้องคัดเลือก และประเมินผล External Provider ทุกๆ ประเภท ไม่ว่าจะขายหรือให้บริการ อะไรก็ตาม	30	120	20.00	80.00
15. การซึบงผลิตภัณฑ์นั้นมีจุดประสงค์ เพื่อให้ทราบ ว่าผลิตภัณฑ์ได้ผ่านการวัด และการเฝ้าติดตามแล้ว	147	3	98.00	2.00
16. ต้องมีการซึบงเครื่องมือ เพื่อแสดงสถานะ การสอบเทียบ	146	4	97.30	2.70
17. การตรวจติดตามภายในนั้น เพื่อดูว่าการ ปฏิบัติงานจริงเป็นไปตามระบบบริหารงานคุณภาพ ที่วางไว้เท่านั้นก็เพียงพอแล้ว	46	104	30.70	69.30

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับระบบบริหารงานคุณภาพ มาตรฐาน ISO 9001: 2015	จำนวน (150 คน)		ร้อยละ (100.00)	
	ถูก	ผิด	ถูก	ผิด
	18. ข้อมูลที่ต้องนำมาวิเคราะห์เพื่อประเมินคุณภาพ การดำเนินงานนั้น จะเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ ความพึงพอใจของลูกค้า และของผู้ส่งมอบ	24	126	16.00
19. การป้องกันปัญหาในการดำเนินงาน (Preventive Action) นั้นเป็นการกำจัดสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น แล้ว เพื่อไม่ให้เกิดขึ้นอีกในอนาคต	60	90	40.00	60.00
20. นโยบายคุณภาพ และวัตถุประสงค์คุณภาพ ไม่จำเป็น ต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	94	56	62.70	37.30

จากตารางที่ 4.2 พบว่า พนักงานตอบคำถามถูกมากที่สุดในเรื่องการชี้แจงผลิตภัณฑ์  
นั้นมีจุดประสงค์เพื่อให้ทราบว่าผลิตภัณฑ์ได้ผ่านการวัด และการเฝ้าติดตามแล้ว จำนวน 147 คน  
คิดเป็นร้อยละ 98.00 รองลงมาคือ เรื่องต้องมีการชี้แจงเครื่องมือ เพื่อแสดงสถานะการสอบเทียบ  
จำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 97.30 และน้อยที่สุดเรื่องเอกสารและข้อมูลทั้งหมดในบริษัทต้อง  
ได้รับการควบคุม จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 6.00

**1.3 ผลการทดสอบระดับความรู้ความเข้าใจด้านมาตรฐานในระบบบริหารงานคุณภาพ  
ISO 9001: 2015 ของพนักงานบริษัท เนชั่นแนล ออยล์เวล วาร์ กั๊ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนก  
ตามระดับความรู้ความเข้าใจ แสดงดังตารางที่ 4.3**

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของระดับความรู้ความเข้าใจด้านมาตรฐานในระบบบริหารงาน  
คุณภาพ ISO 9001: 2015 ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย)  
จำกัด

ระดับความรู้ความเข้าใจ	จำนวน (150 คน)	ร้อยละ (100.00)
น้อย (5-9 คะแนน)	7	4.66
ปานกลาง (10-14 คะแนน)	121	80.67
มาก (15-19 คะแนน)	22	14.67

จากตารางที่ 4.3 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีระดับความรู้ความเข้าใจปานกลาง  
จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 80.67 รองลงมาคือ มีระดับความรู้ความเข้าใจมาก จำนวน 22 คน  
คิดเป็นร้อยละ 14.67 และน้อยที่สุดมีระดับความรู้ความเข้าใจน้อย จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 4.66

**ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการดำเนินกิจกรรมบริหารงานคุณภาพใน  
ระบบ ISO 9001: 2015 ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศ  
ไทย) จำกัด**

ผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการดำเนินกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO  
9001: 2015 ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด แสดงได้ดังตาราง  
ที่ 4.4-4.6

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการดำเนินกิจกรรมบริหารงาน  
คุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้  
(ประเทศไทย) จำกัด ในภาพรวม

รายการ	$\mu$	$\sigma$	ระดับแรงจูงใจ
1. บังคับจูงใจ	4.03	0.69	มาก
2. บังคับจูงใจ	4.07	0.59	มาก
รวม	4.05	0.59	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า พนักงานมีระดับแรงจูงใจในการดำเนินกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.05$ ) เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า มีความเห็นต่อปัจจัยค่าจูงในระดับมาก ( $\mu = 4.07$ ) และปัจจัยจูงใจในระดับมาก ( $\mu = 4.03$ ) เช่นกัน

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการดำเนินกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 จำแนกตามปัจจัยจูงใจ ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด

รายการ	$\mu$	$\sigma$	ระดับแรงจูงใจ
1. การมีความกระตือรือร้น รู้สึกท้าทายความรู้ความสามารถและสนุกสนานในการทำงานหรือกิจกรรมที่ได้รับมอบหมาย	4.29	0.72	มากที่สุด
2. การปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ของพนักงาน จำเป็นต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และประสบการณ์ประกอบกันอย่างมาก	4.23	0.80	มากที่สุด
3. การได้รับความไว้วางใจให้ทำงานที่สำคัญและมีคุณค่า และได้รับการชื่นชมทุกครั้งเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ มีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้น	3.73	1.01	มาก
4. การพยายามหาทางแก้ไขปัญหาคด้วยตนเองพร้อมเพื่อนร่วมงานก่อนขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชา	4.09	0.89	มาก
5. การได้รับการยอมรับ ทำให้มีโอกาสนในการพัฒนาความรู้ความสามารถ	3.83	0.98	มาก
รวม	4.03	0.69	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า พนักงานมีระดับแรงจูงใจในการดำเนินกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ตามปัจจัยจูงใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.03$ ) เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า พนักงานมีความเห็นด้านการมีความกระตือรือร้น รู้สึกท้าทายความรู้ความสามารถและสนุกสนานในการทำงานหรือกิจกรรมที่ได้รับมอบหมายอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 4.29$ ) รองลงมาคือ การปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ของพนักงานจำเป็นต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และประสบการณ์ประกอบกันอย่างมากอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 4.23$ ) และค่าเฉลี่ย

น้อยที่สุดคือ การได้รับความไว้วางใจให้ทำงานที่สำคัญและมีคุณค่า และได้รับการชื่นชมทุกครั้ง เมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ มีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้นอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.73$ )

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการดำเนินกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 จำแนกตามปัจจัยค้ำจุน ของพนักงานบริษัท เนชั่น แอนด์ ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด

รายการ	$\mu$	$\sigma$	ระดับแรงจูงใจ
1. การคำนึงถึงเป้าหมายของหน่วยงานและบริษัท เป็นหลักในการดำเนินกิจกรรมและปฏิบัติงาน	4.29	0.75	มากที่สุด
2. การยอมรับและพร้อมที่จะยึดถือปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และหลักเกณฑ์ต่างๆ ของบริษัท	4.41	0.74	มากที่สุด
3. การปฏิบัติตามคำสั่งของหัวหน้างานอย่างเคร่งครัด	4.42	0.68	มากที่สุด
4. การคิดว่าสามารถอยู่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน จนเกษียณอายุ	3.95	1.01	มาก
5. การเคยได้รับของขวัญ รางวัล ประกาศเกียรติคุณจากการดำเนินกิจกรรม	3.27	1.14	ปานกลาง
รวม	4.07	0.59	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า พนักงานมีระดับแรงจูงใจในการดำเนินกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ตามปัจจัยค้ำจุนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.07$ ) เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า พนักงานมีความเห็นด้านการปฏิบัติตามคำสั่งของหัวหน้างานอย่างเคร่งครัดอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 4.42$ ) รองลงมาคือ การยอมรับและพร้อมที่จะยึดถือปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และหลักเกณฑ์ต่างๆ ของบริษัทอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 4.41$ ) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การเคยได้รับของขวัญ รางวัล ประกาศเกียรติคุณจากการดำเนินกิจกรรมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.27$ )

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ของพนักงานบริษัท เนชั่นแนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด

ผลการวิเคราะห์ระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ของพนักงานบริษัท เนชั่นแนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด แสดงได้ดังตารางที่ 4.7-4.11

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ของพนักงานบริษัท เนชั่นแนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัดในภาพรวม

รายการ	$\mu$	$\sigma$	ระดับการมีส่วนร่วม
1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	3.56	0.97	มาก
2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม	3.63	1.04	มาก
3. การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์	3.23	1.07	ปานกลาง
4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล	3.31	1.03	ปานกลาง
รวม	3.43	0.97	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า พนักงานมีระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.43$ ) เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า พนักงานมีความเห็นต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมมากที่สุด ( $\mu = 3.63$ ) รองลงมาคือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ( $\mu = 3.56$ ) ซึ่งทั้งสองด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.23$ )

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงาน  
คุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 จำแนกตามรายด้านการตัดสินใจ ของพนักงานบริษัท  
เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด

รายการ	$\mu$	$\sigma$	ระดับการมีส่วนร่วม
1. การมีส่วนร่วมในการประชุมเพื่อระบุปัญหา/ ประเด็นที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน	3.95	1.06	มาก
2. การมีส่วนร่วมในการประชุมเพื่อแสดง ความคิดเห็นในการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และนโยบายคุณภาพ	3.47	1.20	มาก
3. การมีส่วนร่วมในการประชุมเพื่อแสดง ความคิดเห็นในการกำหนดวิธีปฏิบัติและขั้นตอน ในการดำเนินงานด้านคุณภาพ	3.59	1.09	มาก
4. การมีส่วนร่วมในการประชุมเพื่อแสดง ความคิดเห็นในการประเมินทางเลือกที่เหมาะสม ในการดำเนินงานด้านคุณภาพ และประเมิน ความเสี่ยง เพื่อป้องกันการเกิดความไม่สอดคล้อง ตามข้อกำหนด ISO 9001: 2015	3.49	1.16	มาก
5. การมีส่วนร่วมในการประชุมทบทวนฝ่ายบริหาร ประจำปี เพื่อนำทางเลือกที่เหมาะสมในการ ดำเนินงานด้านคุณภาพมาสู่การปฏิบัติ	3.31	1.21	ปานกลาง
รวม	3.56	0.97	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า พนักงานมีระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพ  
ในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการตัดสินใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.56$ ) เมื่อจำแนกเป็นราย  
ข้อพบว่า พนักงานมีความเห็นต่อการมีส่วนร่วมในการประชุมเพื่อระบุปัญหา/ ประเด็นที่เกิดขึ้น  
จากการดำเนินงานมากที่สุด ( $\mu = 3.95$ ) รองลงมาคือ การมีส่วนร่วมในการประชุมเพื่อแสดง  
ความคิดเห็นในการกำหนดวิธีปฏิบัติและขั้นตอนในการดำเนินงานด้านคุณภาพ ( $\mu = 3.59$ )

ซึ่งทั้งสองด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีส่วนร่วมในการประชุม ทบทวนฝ่ายบริหารประจำปี เพื่อนำทางเลือกที่เหมาะสมในการดำเนินงานด้านคุณภาพมาสู่การปฏิบัติซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.31$ )

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 จำแนกตามรายด้านการดำเนินกิจกรรม ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์แวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด

รายการ	$\mu$	$\sigma$	ระดับการมีส่วนร่วม
1.การมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะ/คำแนะนำ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเพื่อนำมาพัฒนาระบบ คุณภาพของหน่วยงาน	3.59	1.14	มาก
2. การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน โดยการกำหนด จัดทำเอกสารคุณภาพ การจัดเก็บเอกสารและควบคุม บันทึกคุณภาพ	3.49	1.25	มาก
3. การมีส่วนร่วมในการประสานงานด้านการ รายงานผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับ การดำเนินงานตามระบบคุณภาพ	3.74	1.17	มาก
4. การมีส่วนร่วมในการเผยแพร่ข้อมูลด้านคุณภาพ เช่นการแจ้งประกาศการเปลี่ยนแปลงการใช้เอกสาร คุณภาพการจัดบอร์ดประกาศการเปลี่ยนแปลง การใช้เอกสารคุณภาพ	3.47	1.17	มาก
5. การมีส่วนร่วมในการขอความร่วมมือทำกิจกรรม ส่งเสริมคุณภาพขององค์กรด้านอื่นๆ เช่น กิจกรรม 5 ส, TQM, PDCA เป็นต้น	3.85	1.18	มาก
รวม	3.63	1.04	มาก



จากตารางที่ 4.9 พบว่า พนักงานมีระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพ ในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการดำเนินกิจกรรมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.63$ ) เมื่อจำแนก เป็นรายข้อพบว่า พนักงานมีความเห็นต่อการมีส่วนร่วมในการขอความร่วมมือทำกิจกรรมส่งเสริม คุณภาพขององค์กรด้านอื่นๆ เช่น กิจกรรม 5 ส, TQM, PDCA เป็นต้น มากที่สุด ( $\mu = 3.85$ ) รองลงมาคือ การมีส่วนร่วมในการประสานงานด้านการรายงานผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการ ดำเนินงานตามระบบคุณภาพ ( $\mu = 3.74$ ) ซึ่งทั้งสองด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และค่าเฉลี่ยน้อย ที่สุดคือ การมีส่วนร่วมในการเผยแพร่ข้อมูลด้านคุณภาพเช่นการแจ้งประกาศการเปลี่ยนแปลงการ ใช้เอกสารคุณภาพการจัดบอร์ดประกาศการเปลี่ยนแปลงการใช้เอกสารคุณภาพซึ่งอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.47$ ) เช่นกัน

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงาน คุณภาพ ในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการรับผลประโยชน์ ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด

รายการ	$\mu$	$\sigma$	ระดับการมีส่วนร่วม
1.การมีส่วนร่วมในการได้รับการคัดเลือกให้ทำ กิจกรรมหลักด้านคุณภาพเช่นการประชุมทบทวน ฝ่ายบริหารการตรวจสอบระบบคุณภาพและการเป็น คณะกรรมการหรือตัวแทนด้านคุณภาพ	3.03	1.27	ปานกลาง
2. การมีส่วนร่วมในการได้รับรางวัลหรือคำชมเชย จากการเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพ	3.10	1.19	ปานกลาง
3. การมีส่วนร่วมในกระบวนการแสดงความคิดเห็น ในการปรับปรุงระบบคุณภาพเช่นการลดต้นทุน การควบคุมของเสีย เป็นต้น	3.33	1.18	ปานกลาง
4. การมีส่วนร่วมในการได้รับการฝึกอบรมและ ส่งเสริมความรู้ด้านคุณภาพ	3.45	1.14	มาก
รวม	3.23	1.07	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.10 พบว่า พนักงานมีระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพ ในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการรับผลประโยชน์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.23$ ) เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า พนักงานมีความเห็นต่อการมีส่วนร่วมในการได้รับการฝึกอบรมและส่งเสริมความรู้ด้านคุณภาพมากที่สุด ( $\mu = 3.45$ ) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ การมีส่วนร่วมในกระบวนการแสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงระบบคุณภาพเช่นการลดต้นทุนการควบคุมของเสีย เป็นต้น ( $\mu = 3.33$ ) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีส่วนร่วมในการได้รับการคัดเลือกให้ทำกิจกรรมหลักด้านคุณภาพ เช่นการประชุมทบทวนฝ่ายบริหารการตรวจสอบระบบคุณภาพและการเป็นคณะกรรมการหรือตัวแทนด้านคุณภาพซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.03$ ) เช่นกัน

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการประเมินผล ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์ โกล์ (ประเทศไทย) จำกัด

รายการ	$\mu$	$\sigma$	ระดับการมีส่วนร่วม
1. การมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI)	2.82	1.27	ปานกลาง
2. การมีส่วนร่วมในการตรวจประเมินระบบคุณภาพภายใน (Internal Audit)	3.57	1.43	มาก
3. การมีส่วนร่วมในการเป็นคณะผู้ตรวจประเมิน (Lead Auditor/ Auditor)	2.43	1.32	น้อย
4. การมีส่วนร่วมในการติดตาม และประเมินผลการบริหารงาน โดยระบบบริหารงานคุณภาพ	3.21	1.31	ปานกลาง
5. การมีส่วนร่วมในการนำผลการประเมินตนเองมาปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานของตนเอง	3.95	1.08	มาก
6. การมีส่วนร่วมในการนำผลการประเมินตนเองมาเป็นแนวทางในการปรับปรุง วางแผนการปฏิบัติงานเพื่อกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานในครั้งต่อไป	3.91	1.22	มาก
รวม	3.31	1.03	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.11 พบว่า พนักงานมีระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพ ในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการประเมินผลโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.31$ ) เมื่อจำแนก เป็นรายข้อพบว่า พนักงานมีความเห็นต่อการมีส่วนร่วมในการนำผลการประเมินตนเองมาปรับปรุง วิธีการปฏิบัติงานของตนเองมากที่สุด ( $\mu = 3.95$ ) รองลงมาคือ การมีส่วนร่วมในการนำผลการ ประเมินตนเองมาเป็นแนวทางในการปรับปรุง วางแผนการปฏิบัติงานเพื่อกำหนดเป้าหมายของ หน่วยงานในครั้งต่อไป ( $\mu = 3.91$ ) ซึ่งทั้งสองด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การมีส่วนร่วมในการเป็นคณะผู้ตรวจประเมิน (Lead Auditor/ Auditor) ซึ่งอยู่ในระดับน้อย ( $\mu = 2.43$ )

#### **ตอนที่ 4 ผลการเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพใน ระบบ ISO 9001: 2015 ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลและระดับความรู้ความเข้าใจ ด้านมาตรฐาน**

ผลการเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด โดยวิเคราะห์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน หน่วยงานที่สังกัด ตำแหน่งหน้าที่ และระดับความรู้ความเข้าใจด้านมาตรฐาน ซึ่งปรากฏผลดังตารางที่ 4.12 - 4.36

ตารางที่ 4.12 ผลการเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ในภาพรวม ของพนักงานบริษัท เนชั่นแนล ออयล์เวล วอร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	ระดับการมีส่วนร่วมโดยรวม		
	$\mu$	$\sigma$	แปลผล
ประถมศึกษา	2.95	1.42	ปานกลาง
มัธยมศึกษา/ ปวช.	3.46	1.22	มาก
อนุปริญญา/ ปวส.	3.61	1.03	มาก
ปริญญาตรี	3.08	1.51	ปานกลาง
ปริญญาโท	5.00	0.00	มากที่สุด
รวม	3.43	0.97	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่า พนักงานที่จบการศึกษาระดับปริญญาโทมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 5.00$ ) ในขณะที่พนักงานระดับอนุปริญญา/ ปวส. ( $\mu = 3.61$ ) และระดับมัธยมศึกษา/ ปวช. ( $\mu = 3.46$ ) มีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก และพนักงานระดับปริญญาตรี ( $\mu = 3.08$ ) และระดับประถมศึกษา ( $\mu = 2.95$ ) มีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.13 ผลการเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการตัดสินใจ ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	ระดับการมีส่วนร่วมด้านการตัดสินใจ		
	$\mu$	$\sigma$	แปลผล
ประถมศึกษา	3.09	1.34	ปานกลาง
มัธยมศึกษา/ ปวช.	3.62	1.13	มาก
อนุปริญญา/ ปวส.	3.73	0.88	มาก
ปริญญาตรี	3.15	1.43	ปานกลาง
ปริญญาโท	5.00	0.00	มากที่สุด
รวม	3.56	0.97	มาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่า พนักงานที่จบการศึกษาระดับปริญญาโทมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการตัดสินใจ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 5.00$ ) ในขณะที่พนักงานระดับอนุปริญญา/ ปวส. ( $\mu = 3.73$ ) และระดับมัธยมศึกษา/ ปวช. ( $\mu = 3.62$ ) มีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก และพนักงานระดับปริญญาตรี ( $\mu = 3.15$ ) และระดับประถมศึกษา ( $\mu = 3.09$ ) มีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.14 ผลการเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการดำเนินกิจกรรม ของพนักงานบริษัท เนชั่นแนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	ระดับการมีส่วนร่วมด้านการดำเนินกิจกรรม		
	$\mu$	$\sigma$	แปลผล
ประถมศึกษา	2.89	1.34	ปานกลาง
มัธยมศึกษา/ ปวช.	3.64	1.13	มาก
อนุปริญญา/ ปวส.	3.87	0.92	มาก
ปริญญาตรี	3.28	1.47	ปานกลาง
ปริญญาโท	5.00	0.00	มากที่สุด
รวม	3.63	1.04	มาก

จากตารางที่ 4.14 พบว่า พนักงานที่จบการศึกษาระดับปริญญาโทมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการดำเนินกิจกรรม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 5.00$ ) ในขณะที่พนักงานระดับอนุปริญญา/ ปวส. ( $\mu = 3.87$ ) และระดับมัธยมศึกษา/ ปวช. ( $\mu = 3.64$ ) มีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก และพนักงานระดับปริญญาตรี ( $\mu = 3.28$ ) และระดับประถมศึกษา ( $\mu = 2.89$ ) มีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.15 ผลการเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการรับผลประโยชน์ ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	ระดับการมีส่วนร่วมด้านการรับผลประโยชน์		
	$\mu$	$\sigma$	แปลผล
ประถมศึกษา	2.82	1.43	ปานกลาง
มัธยมศึกษา/ ปวช.	3.24	1.16	ปานกลาง
อนุปริญญา/ ปวส.	3.37	0.93	ปานกลาง
ปริญญาตรี	2.88	1.48	ปานกลาง
ปริญญาโท	5.00	0.00	มากที่สุด
รวม	3.23	1.07	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.15 พบว่า พนักงานที่จบการศึกษาระดับปริญญาโทมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการรับผลประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 5.00$ ) ในขณะที่พนักงานระดับอนุปริญญา/ ปวส. ( $\mu = 3.37$ ) ระดับมัธยมศึกษา/ ปวช. ( $\mu = 3.24$ ) ระดับปริญญาตรี ( $\mu = 2.88$ ) และระดับประถมศึกษา ( $\mu = 2.82$ ) มีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.16 ผลการเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการประเมินผล ของพนักงานบริษัท เนชั่นแนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	ระดับการมีส่วนร่วมด้านการประเมินผล		
	$\mu$	$\sigma$	แปลผล
ประถมศึกษา	2.98	1.54	ปานกลาง
มัธยมศึกษา/ ปวช.	3.32	1.34	ปานกลาง
อนุปริญญา/ ปวส.	3.45	1.23	มาก
ปริญญาตรี	2.99	1.60	ปานกลาง
ปริญญาโท	5.00	0.00	มากที่สุด
รวม	3.31	1.03	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.16 พบว่า พนักงานที่จบการศึกษาระดับปริญญาโทมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการรับผลประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 5.00$ ) ในขณะที่พนักงานระดับอนุปริญญา/ ปวส. ( $\mu = 3.45$ ) มีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก และพนักงานระดับมัธยมศึกษา/ ปวช. ( $\mu = 3.32$ ) ระดับปริญญาตรี ( $\mu = 2.99$ ) และระดับประถมศึกษา ( $\mu = 2.98$ ) มีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลาง



ตารางที่ 4.17 ผลการเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ในภาพรวมของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ประสบการณ์การทำงาน	ระดับการมีส่วนร่วม โดยรวม		
	$\mu$	$\sigma$	แปลผล
น้อยกว่า 1 ปี	3.38	0.66	ปานกลาง
1-3 ปี	3.50	1.14	มาก
4-6 ปี	3.31	1.29	ปานกลาง
7-10 ปี	3.60	1.30	มาก
มากกว่า 10 ปี	3.50	1.36	มาก
รวม	3.43	0.97	มาก

จากตารางที่ 4.17 พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน 7-10 ปี ( $\mu = 3.60$ ) 1-3 ปี ( $\mu = 3.50$ ) และมากกว่า 10 ปี ( $\mu = 3.50$ ) มีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 โดยรวม อยู่ในระดับมาก ในขณะที่พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 1 ปี ( $\mu = 3.38$ ) และ 4-6 ปี ( $\mu = 3.31$ ) มีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.18 ผลการเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการตัดสินใจ ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ประสบการณ์การทำงาน	ระดับการมีส่วนร่วมด้านการตัดสินใจ		
	$\mu$	$\sigma$	แปลผล
น้อยกว่า 1 ปี	3.60	0.50	มาก
1-3 ปี	3.57	1.05	มาก
4-6 ปี	3.39	1.16	ปานกลาง
7-10 ปี	3.85	1.11	มาก
มากกว่า 10 ปี	3.69	1.32	มาก
รวม	3.56	0.97	มาก

จากตารางที่ 4.18 พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน 7-10 ปี ( $\mu = 3.85$ ) มากกว่า 10 ปี ( $\mu = 3.69$ ) น้อยกว่า 1 ปี ( $\mu = 3.60$ ) และ 1-3 ปี ( $\mu = 3.57$ ) มีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการตัดสินใจ อยู่ในระดับมาก ในขณะที่พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน 4-6 ปี ( $\mu = 3.39$ ) มีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.19 ผลการเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการดำเนินกิจกรรม ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ประสบการณ์การทำงาน	ระดับการมีส่วนร่วมด้านการดำเนินกิจกรรม		
	$\mu$	$\sigma$	แปลผล
น้อยกว่า 1 ปี	3.55	0.51	มาก
1-3 ปี	3.61	1.09	มาก
4-6 ปี	3.51	1.21	มาก
7-10 ปี	3.85	1.26	มาก
มากกว่า 10 ปี	3.74	1.27	มาก
รวม	3.63	1.04	มาก

จากตารางที่ 4.19 พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน 7-10 ปี ( $\mu = 3.85$ ) มากกว่า 10 ปี ( $\mu = 3.74$ ) 1-3 ปี ( $\mu = 3.61$ ) น้อยกว่า 1 ปี ( $\mu = 3.55$ ) และ 4-6 ปี ( $\mu = 3.51$ ) มีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการดำเนินกิจกรรมอยู่ในระดับมากทั้งหมด

ตารางที่ 4.20 ผลการเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการรับผลประโยชน์ ของพนักงานบริษัท เนชั่นแนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ประสบการณ์การทำงาน	ระดับการมีส่วนร่วมด้านการรับผลประโยชน์		
	$\mu$	$\sigma$	แปลผล
น้อยกว่า 1 ปี	3.31	0.48	ปานกลาง
1-3 ปี	3.35	1.12	ปานกลาง
4-6 ปี	3.13	1.21	ปานกลาง
7-10 ปี	3.25	1.22	ปานกลาง
มากกว่า 10 ปี	3.22	1.34	ปานกลาง
รวม	3.23	1.07	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.20 พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-3 ปี ( $\mu = 3.35$ ) น้อยกว่า 1 ปี ( $\mu = 3.31$ ) 7-10 ปี ( $\mu = 3.25$ ) มากกว่า 10 ปี ( $\mu = 3.22$ ) และ 4-6 ปี ( $\mu = 3.13$ ) มีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการรับผลประโยชน์ อยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด

ตารางที่ 4.21 ผลการเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการประเมินผลของพนักงานบริษัท เนชั่นแนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ประสบการณ์การทำงาน	ระดับการมีส่วนร่วมด้านการประเมินผล		
	$\mu$	$\sigma$	แปลผล
น้อยกว่า 1 ปี	3.08	0.88	ปานกลาง
1-3 ปี	3.43	1.26	มาก
4-6 ปี	3.20	1.46	ปานกลาง
7-10 ปี	3.41	1.46	มาก
มากกว่า 10 ปี	3.34	1.43	ปานกลาง
รวม	3.31	1.03	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.21 พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-3 ปี ( $\mu = 3.43$ ) และ 7-10 ปี ( $\mu = 3.41$ ) มีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการประเมินผลอยู่ในระดับมาก ในขณะที่พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี ( $\mu = 3.34$ ) 4-6 ปี ( $\mu = 3.20$ ) และน้อยกว่า 1 ปี ( $\mu = 3.08$ ) มีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.22 ผลการเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ในภาพรวม ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วอร์ โกล์ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

หน่วยงานที่สังกัด	ระดับการมีส่วนร่วมโดยรวม		
	$\mu$	$\sigma$	แปลผล
ฝ่ายบริหาร	4.13	1.29	มาก
ฝ่ายดำเนินงาน	3.47	1.18	มาก
ฝ่ายจัดซื้อ	2.38	1.44	น้อย
ฝ่ายงานสนับสนุน	4.53	0.92	มากที่สุด
ฝ่ายธุรการ	2.29	1.34	น้อย
รวม	3.43	0.97	มาก

จากตารางที่ 4.22 พบว่า พนักงานที่สังกัดหน่วยงานฝ่ายงานสนับสนุน มีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 4.53$ ) ในขณะที่ฝ่ายบริหาร ( $\mu = 4.13$ ) และฝ่ายดำเนินงาน ( $\mu = 3.47$ ) มีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก และฝ่ายจัดซื้อ ( $\mu = 2.38$ ) และฝ่ายธุรการ ( $\mu = 2.29$ ) มีส่วนร่วมอยู่ในระดับน้อย

ตารางที่ 4.23 ผลการเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการตัดสินใจ ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

หน่วยงานที่สังกัด	ระดับการมีส่วนร่วมด้านการตัดสินใจ		
	$\mu$	$\sigma$	แปลผล
ฝ่ายบริหาร	4.05	1.32	มาก
ฝ่ายดำเนินงาน	3.61	1.08	มาก
ฝ่ายจัดซื้อ	2.30	1.42	น้อย
ฝ่ายงานสนับสนุน	4.50	0.78	มากที่สุด
ฝ่ายธุรการ	2.40	1.26	น้อย
รวม	3.56	0.97	มาก

จากตารางที่ 4.23 พบว่า พนักงานที่สังกัดหน่วยงานฝ่ายงานสนับสนุน มีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการตัดสินใจ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 4.50$ ) ในขณะที่ฝ่ายบริหาร ( $\mu = 4.05$ ) และฝ่ายดำเนินงาน ( $\mu = 3.61$ ) มีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก และฝ่ายธุรการ ( $\mu = 2.40$ ) และฝ่ายจัดซื้อ ( $\mu = 2.30$ ) มีส่วนร่วมอยู่ในระดับน้อย

ตารางที่ 4.24 ผลการเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการดำเนินกิจกรรม ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

หน่วยงานที่สังกัด	ระดับการมีส่วนร่วมด้านการดำเนินกิจกรรม		
	$\mu$	$\sigma$	แปลผล
ฝ่ายบริหาร	4.30	1.22	มากที่สุด
ฝ่ายดำเนินงาน	3.65	1.12	มาก
ฝ่ายจัดซื้อ	2.30	1.42	น้อย
ฝ่ายงานสนับสนุน	4.87	0.35	มากที่สุด
ฝ่ายธุรการ	2.58	1.26	น้อย
รวม	3.63	1.04	มาก

จากตารางที่ 4.24 พบว่า พนักงานที่สังกัดหน่วยงานฝ่ายงานสนับสนุน ( $\mu = 4.87$ ) และฝ่ายบริหาร ( $\mu = 4.30$ ) มีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการดำเนินกิจกรรม อยู่ในระดับมากที่สุด ในขณะที่ฝ่ายดำเนินงาน ( $\mu = 3.65$ ) มีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก และฝ่ายธุรการ ( $\mu = 2.58$ ) และฝ่ายจัดซื้อ ( $\mu = 2.30$ ) มีส่วนร่วมอยู่ในระดับน้อย

ตารางที่ 4.25 ผลการเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการรับผลประโยชน์ ของพนักงานบริษัท เนชั่นแนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

หน่วยงานที่สังกัด	ระดับการมีส่วนร่วมด้านการรับผลประโยชน์		
	$\mu$	$\sigma$	แปลผล
ฝ่ายบริหาร	3.94	1.29	มาก
ฝ่ายดำเนินงาน	3.26	1.12	ปานกลาง
ฝ่ายจัดซื้อ	2.50	1.69	น้อย
ฝ่ายงานสนับสนุน	4.42	0.83	มากที่สุด
ฝ่ายธุรการ	1.95	1.20	น้อย
รวม	3.23	1.07	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.25 พบว่า พนักงานที่สังกัดหน่วยงานฝ่ายงานสนับสนุน มีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการรับผลประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 4.42$ ) ในขณะที่ฝ่ายบริหาร ( $\mu = 3.94$ ) มีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก ฝ่ายดำเนินงาน ( $\mu = 3.26$ ) มีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลาง และฝ่ายจัดซื้อ ( $\mu = 2.50$ ) ฝ่ายธุรการ ( $\mu = 1.95$ ) มีส่วนร่วมอยู่ในระดับน้อย

ตารางที่ 4.26 ผลการเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการประเมินผล ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

หน่วยงานที่สังกัด	ระดับการมีส่วนร่วมด้านการประเมินผล		
	$\mu$	$\sigma$	แปลผล
ฝ่ายบริหาร	4.17	1.37	มาก
ฝ่ายดำเนินงาน	3.34	1.32	ปานกลาง
ฝ่ายจัดซื้อ	2.42	1.51	น้อย
ฝ่ายงานสนับสนุน	4.36	1.29	มากที่สุด
ฝ่ายธุรการ	2.18	1.50	น้อย
รวม	3.31	1.03	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.26 พบว่า พนักงานที่สังกัดหน่วยงานฝ่ายงานสนับสนุน มีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการประเมินผล อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 4.36$ ) ในขณะที่ฝ่ายบริหาร ( $\mu = 4.17$ ) มีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก ฝ่ายดำเนินงาน ( $\mu = 3.34$ ) มีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลาง และฝ่ายจัดซื้อ ( $\mu = 2.42$ ) ฝ่ายธุรการ ( $\mu = 2.18$ ) มีส่วนร่วมอยู่ในระดับน้อย

ตารางที่ 4.27 ผลการเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ในภาพรวม ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วอร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่

ตำแหน่งหน้าที่	ระดับการมีส่วนร่วมโดยรวม		
	$\mu$	$\sigma$	แปลผล
ผู้จัดการฝ่ายดำเนินงาน	5.00	0.00	มากที่สุด
ผู้จัดการฝ่ายธุรการ	3.25	1.33	ปานกลาง
หัวหน้าฝ่ายดำเนินงาน	4.36	0.86	มากที่สุด
ช่างตรวจสอบ/ ช่างเชื่อม/ ผู้ช่วย/ เจ้าหน้าที่โลจิสติกส์	3.41	1.18	มาก
เจ้าหน้าที่ความปลอดภัย/ เจ้าหน้าที่ประกันคุณภาพ	4.53	0.92	มากที่สุด
เจ้าหน้าที่ธุรการ	2.17	1.33	น้อย
รวม	3.43	0.97	มาก

จากตารางที่ 4.27 พบว่า พนักงานที่ดำรงตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายดำเนินงาน ( $\mu = 5.00$ ) เจ้าหน้าที่ความปลอดภัย/ เจ้าหน้าที่ประกันคุณภาพ ( $\mu = 4.53$ ) และหัวหน้าฝ่ายดำเนินงาน ( $\mu = 4.36$ ) มีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ในขณะที่ตำแหน่งช่างตรวจสอบ/ ช่างเชื่อม/ ผู้ช่วย/ เจ้าหน้าที่โลจิสติกส์ ( $\mu = 3.41$ ) มีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายธุรการ ( $\mu = 3.25$ ) มีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลาง และตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ ( $\mu = 2.17$ ) มีส่วนร่วมอยู่ในระดับน้อย



ตารางที่ 4.28 ผลการเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการตัดสินใจ ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่

ตำแหน่งหน้าที่	ระดับการมีส่วนร่วมด้านการตัดสินใจ		
	$\mu$	$\sigma$	แปลผล
ผู้จัดการฝ่ายดำเนินงาน	5.00	0.00	มากที่สุด
ผู้จัดการฝ่ายธุรการ	3.10	1.29	ปานกลาง
หัวหน้าฝ่ายดำเนินงาน	4.60	0.78	มากที่สุด
ช่างตรวจสอบ/ ช่างเชื่อม/ ผู้ช่วย/ เจ้าหน้าที่โลจิสติกส์	3.55	1.06	มาก
เจ้าหน้าที่ความปลอดภัย/ เจ้าหน้าที่ประกันคุณภาพ	4.50	0.78	มากที่สุด
เจ้าหน้าที่ธุรการ	2.27	1.27	น้อย
รวม	3.56	0.97	มาก

จากตารางที่ 4.28 พบว่า พนักงานที่ดำรงตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายดำเนินงาน ( $\mu = 5.00$ ) หัวหน้าฝ่ายดำเนินงาน ( $\mu = 4.60$ ) และเจ้าหน้าที่ความปลอดภัย/ เจ้าหน้าที่ประกันคุณภาพ ( $\mu = 4.50$ ) มีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการตัดสินใจ อยู่ในระดับมากที่สุด ในขณะที่ตำแหน่งช่างตรวจสอบ/ ช่างเชื่อม/ ผู้ช่วย/ เจ้าหน้าที่โลจิสติกส์ ( $\mu = 3.55$ ) มีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายธุรการ ( $\mu = 3.10$ ) มีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลาง และตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ ( $\mu = 2.27$ ) มีส่วนร่วมอยู่ในระดับน้อย

ตารางที่ 4.29 ผลการเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการดำเนินกิจกรรม ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่

ตำแหน่งหน้าที่	ระดับการมีส่วนร่วม ด้านการดำเนินกิจกรรม		
	$\mu$	$\sigma$	แปลผล
ผู้จัดการฝ่ายดำเนินงาน	5.00	0.00	มากที่สุด
ผู้จัดการฝ่ายธุรการ	3.60	1.43	มาก
หัวหน้าฝ่ายดำเนินงาน	4.48	0.60	มากที่สุด
ช่างตรวจสอบ/ ช่างเชื่อม/ ผู้ช่วย/ เจ้าหน้าที่โลจิสติกส์	3.60	1.12	มาก
เจ้าหน้าที่ความปลอดภัย/ เจ้าหน้าที่ประกันคุณภาพ	4.87	0.35	มากที่สุด
เจ้าหน้าที่ธุรการ	2.44	1.29	น้อย
รวม	3.63	1.04	มาก

จากตารางที่ 4.29 พบว่า พนักงานที่ดำรงตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายดำเนินงาน ( $\mu = 5.00$ ) เจ้าหน้าที่ความปลอดภัย/ เจ้าหน้าที่ประกันคุณภาพ ( $\mu = 4.87$ ) และหัวหน้าฝ่ายดำเนินงาน ( $\mu = 4.48$ ) มีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการดำเนินกิจกรรม อยู่ในระดับมากที่สุด ในขณะที่ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายธุรการ ( $\mu = 3.60$ ) ช่างตรวจสอบ/ ช่างเชื่อม/ ผู้ช่วย/ เจ้าหน้าที่โลจิสติกส์ ( $\mu = 3.60$ ) มีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก และตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ ( $\mu = 2.44$ ) มีส่วนร่วมอยู่ในระดับน้อย

ตารางที่ 4.30 ผลการเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการรับผลประโยชน์ ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่

ตำแหน่งหน้าที่	ระดับการมีส่วนร่วม ด้านการรับผลประโยชน์		
	$\mu$	$\sigma$	แปลผล
ผู้จัดการฝ่ายดำเนินงาน	5.00	0.00	มากที่สุด
ผู้จัดการฝ่ายธุรการ	2.88	0.99	ปานกลาง
หัวหน้าฝ่ายดำเนินงาน	4.03	0.97	มาก
ช่างตรวจสอบ/ ช่างเชื่อม/ ผู้ช่วย/ เจ้าหน้าที่โลจิสติกส์	3.21	1.11	ปานกลาง
เจ้าหน้าที่ความปลอดภัย/ เจ้าหน้าที่ประกันคุณภาพ	4.42	0.83	มากที่สุด
เจ้าหน้าที่ธุรการ	1.86	1.17	น้อย
รวม	3.23	1.07	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.30 พบว่า พนักงานที่ดำรงตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายดำเนินงาน ( $\mu = 5.00$ ) และเจ้าหน้าที่ความปลอดภัย/ เจ้าหน้าที่ประกันคุณภาพ ( $\mu = 4.42$ ) มีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการรับผลประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด ในขณะที่ตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายดำเนินงาน ( $\mu = 4.03$ ) มีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก ตำแหน่งช่างตรวจสอบ/ ช่างเชื่อม/ ผู้ช่วย/ เจ้าหน้าที่โลจิสติกส์ ( $\mu = 3.21$ ) และผู้จัดการฝ่ายธุรการ ( $\mu = 2.88$ ) มีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลาง และตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ ( $\mu = 1.86$ ) มีส่วนร่วมอยู่ในระดับน้อย

ตารางที่ 4.31 ผลการเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการประเมินผล ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่

ตำแหน่งหน้าที่	ระดับการมีส่วนร่วมด้านการประเมินผล		
	$\mu$	$\sigma$	แปลผล
ผู้จัดการฝ่ายดำเนินงาน	5.00	0.00	มากที่สุด
ผู้จัดการฝ่ายธุรการ	3.33	1.56	ปานกลาง
หัวหน้าฝ่ายดำเนินงาน	4.27	0.96	มากที่สุด
ช่างตรวจสอบ/ ช่างเชื่อม/ ผู้ช่วย/ เจ้าหน้าที่โลจิสติกส์	3.28	1.31	ปานกลาง
เจ้าหน้าที่ความปลอดภัย/ เจ้าหน้าที่ประกันคุณภาพ	4.36	1.29	มากที่สุด
เจ้าหน้าที่ธุรการ	2.08	1.47	น้อย
รวม	3.31	1.03	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.31 พบว่า พนักงานที่ดำรงตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายดำเนินงาน ( $\mu = 5.00$ ) เจ้าหน้าที่ความปลอดภัย/ เจ้าหน้าที่ประกันคุณภาพ ( $\mu = 4.36$ ) และหัวหน้าฝ่ายดำเนินงาน ( $\mu = 4.27$ ) มีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการประเมินผล อยู่ในระดับมากที่สุด ในขณะที่ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายธุรการ ( $\mu = 3.33$ ) และช่างตรวจสอบ/ ช่างเชื่อม/ ผู้ช่วย/ เจ้าหน้าที่โลจิสติกส์ ( $\mu = 3.28$ ) มีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลาง และตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ ( $\mu = 2.08$ ) มีส่วนร่วมอยู่ในระดับน้อย

ตารางที่ 4.32 ผลการเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ในภาพรวม ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามระดับความรู้ความเข้าใจด้านมาตรฐาน

ระดับความรู้ความเข้าใจ	ระดับการมีส่วนร่วมโดยรวม		
	$\mu$	$\sigma$	แปลผล
น้อย	3.56	1.26	มาก
ปานกลาง	3.36	1.23	ปานกลาง
มาก	3.83	1.36	มาก
รวม	3.43	0.97	มาก

จากตารางที่ 4.32 พบว่า พนักงานที่มีระดับความรู้ความเข้าใจด้านมาตรฐานมาก ( $\mu = 3.83$ ) และระดับความรู้ความเข้าใจด้านมาตรฐานน้อย ( $\mu = 3.56$ ) มีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ในขณะที่พนักงานที่มีระดับความรู้ความเข้าใจด้านมาตรฐานปานกลาง ( $\mu = 3.36$ ) มีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.33 ผลการเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการตัดสินใจ ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามระดับความรู้ความเข้าใจด้านมาตรฐาน

ระดับความรู้ความเข้าใจ	ระดับการมีส่วนร่วมด้านการตัดสินใจ		
	$\mu$	$\sigma$	แปลผล
น้อย	3.74	1.22	มาก
ปานกลาง	3.50	1.12	มาก
มาก	3.84	1.30	มาก
รวม	3.56	0.97	มาก

จากตารางที่ 4.33 พบว่า พนักงานที่มีระดับความรู้ความเข้าใจด้านมาตรฐานมาก ( $\mu = 3.84$ ) ระดับความรู้ความเข้าใจด้านมาตรฐานน้อย ( $\mu = 3.74$ ) และระดับความรู้ความเข้าใจด้านมาตรฐานปานกลาง ( $\mu = 3.50$ ) มีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการตัดสินใจอยู่ในระดับมากทั้งหมด

ตารางที่ 4.34 ผลการเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการดำเนินกิจกรรม ของพนักงานบริษัท เนชั่นแนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามระดับความรู้ความเข้าใจด้านมาตรฐาน

ระดับความรู้ความเข้าใจ	ระดับการมีส่วนร่วมด้านการดำเนินกิจกรรม		
	$\mu$	$\sigma$	แปลผล
น้อย	3.63	1.26	มาก
ปานกลาง	3.54	1.16	มาก
มาก	4.08	1.21	มาก
รวม	3.63	1.04	มาก

จากตารางที่ 4.34 พบว่า พนักงานที่มีระดับความรู้ความเข้าใจด้านมาตรฐานมาก ( $\mu = 4.08$ ) ระดับความรู้ความเข้าใจด้านมาตรฐานน้อย ( $\mu = 3.63$ ) และระดับความรู้ความเข้าใจด้านมาตรฐานปานกลาง ( $\mu = 3.54$ ) มีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการดำเนินกิจกรรม อยู่ในระดับมากทั้งหมด

ตารางที่ 4.35 ผลการเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการรับผลประโยชน์ ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามระดับความรู้ความเข้าใจด้านมาตรฐาน

ระดับความรู้ความเข้าใจ	ระดับการมีส่วนร่วมด้านการรับผลประโยชน์		
	$\mu$	$\sigma$	แปลผล
น้อย	3.29	1.24	ปานกลาง
ปานกลาง	3.15	1.17	ปานกลาง
มาก	3.65	1.29	มาก
รวม	3.23	1.07	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.35 พบว่า พนักงานที่มีระดับความรู้ความเข้าใจด้านมาตรฐานมาก มีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการรับผลประโยชน์ อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.65$ ) ในขณะที่พนักงานที่มีระดับความรู้ความเข้าใจด้านมาตรฐานน้อย ( $\mu = 3.29$ ) และระดับความรู้ความเข้าใจด้านมาตรฐานปานกลาง ( $\mu = 3.15$ ) มีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.36 ผลการเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการประเมินผล ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามระดับความรู้ความเข้าใจด้านมาตรฐาน

ระดับความรู้ความเข้าใจ	ระดับการมีส่วนร่วมด้านการประเมินผล		
	$\mu$	$\sigma$	แปลผล
น้อย	3.52	1.31	มาก
ปานกลาง	3.23	1.35	ปานกลาง
มาก	3.73	1.53	มาก
รวม	3.31	1.03	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.36 พบว่า พนักงานที่มีระดับความรู้ความเข้าใจด้านมาตรฐานมาก ( $\mu = 3.73$ ) และระดับความรู้ความเข้าใจด้านมาตรฐานน้อย ( $\mu = 3.52$ ) มีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการประเมินผล อยู่ในระดับมาก ในขณะที่พนักงานที่มีระดับความรู้ความเข้าใจด้านมาตรฐานปานกลาง ( $\mu = 3.23$ ) มีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลาง

### ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการดำเนินกิจกรรม กับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการดำเนินกิจกรรม กับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด ด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product – Moment Correlation Coefficient) ผู้ศึกษาได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.37

ตารางที่ 4.37 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการดำเนินกิจกรรม กับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด

แรงจูงใจในการดำเนินกิจกรรม	การมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพ ในระบบ ISO 9001: 2015	
	$\rho$	ความสัมพันธ์ของตัวแปร
1. ปักจัญจูงใจ	.632	มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง
2. ปักจัญค้ำจุน	.494	มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง
รวม	1	มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง



จากตารางที่ 4.37 พบว่า แรงจูงใจในการดำเนินกิจกรรมของพนักงาน ประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 โดยความสัมพันธ์โดยรวมอยู่ในระดับสูง ( $p = 1$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยจูงใจ ( $p = 0.632$ ) และปัจจัยค้ำจุน ( $p = 0.494$ ) มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเป็นไปในทิศทางบวกทั้งสองด้าน แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในลักษณะคล้อยตามกัน กล่าวคือ เมื่อแรงจูงใจในการดำเนินกิจกรรมของพนักงานเพิ่มสูงขึ้น จะทำให้การมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 เพิ่มสูงขึ้นด้วยเช่นเดียวกัน



## บทที่ 5

### สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อมุ่งศึกษาการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ของพนักงาน บริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด ผู้ศึกษาได้นำเสนอข้อมูลออกเป็น 3 ตอนดังนี้

1. สรุปการศึกษา
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

#### 1. สรุปการศึกษา

##### 1.1 วัตถุประสงค์การศึกษา

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับความรู้ความเข้าใจด้านมาตรฐานในระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9001: 2015 ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด

1.1.2 เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการดำเนินกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด

1.1.3 เพื่อศึกษาระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด

1.1.4 เพื่อเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และระดับความรู้ความเข้าใจของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด

1.1.5 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการดำเนินกิจกรรมกับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด

## 1.2 วิธีดำเนินการศึกษา

### 1.2.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ประกอบด้วย ฝ่ายบริหาร ฝ่ายดำเนินงาน ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายงานสนับสนุน และฝ่ายธุรการ จำนวนทั้งสิ้น 150 คน (ข้อมูลจากฝ่ายบุคคล ณ เดือนตุลาคม 2560) โดยในการศึกษาครั้งนี้จะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรทั้งหมด

### 1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษานี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยแบบสอบถามประกอบด้วย 5 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการวัดระดับความรู้ ด้านมาตรฐานในระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9001: 2015 ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการดำเนินกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับการวัดระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามความคิดเห็น และข้อเสนอแนะอื่นๆ

## 1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้แจกแบบสอบถามจำนวน 150 ชุด ให้กับพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด และรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนมา พร้อมตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามเพื่อให้ได้ข้อมูลอย่างครบถ้วน ผู้ศึกษาได้แบบสอบถามกลับคืนมา 150 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

#### 1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป สถิติที่ใช้วิเคราะห์ได้แก่

**1.4.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลและระดับความรู้ความเข้าใจด้านมาตรฐานในระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9001: 2015 ของประชากรทั้งหมด** วิเคราะห์โดยใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ การหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

**1.4.2 ระดับแรงจูงใจในการดำเนินกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ของประชากรทั้งหมด** วิเคราะห์โดยใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ การหาค่าเฉลี่ยประชากร ( $\mu$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ )

**1.4.3 ระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ของประชากรทั้งหมด** วิเคราะห์โดยใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ การหาค่าเฉลี่ยประชากร ( $\mu$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ )

**1.4.4 เปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และระดับความรู้ความเข้าใจของประชากรทั้งหมด** วิเคราะห์โดยการนำค่าเฉลี่ยประชากร ( $\mu$ ) มาทำการเปรียบเทียบกัน

**1.4.5 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการดำเนินกิจกรรมของพนักงานกับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015** วิเคราะห์โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product – Moment Correlation Coefficient)

#### 1.5 ผลการศึกษา

**1.5.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลและระดับความรู้ความเข้าใจด้านมาตรฐานในระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9001: 2015 ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด**

ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บข้อมูลของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด ที่ได้จากประชากรทั้งหมดจำนวน 150 ชุด ซึ่งผู้ศึกษาได้สรุปผลดังต่อไปนี้

จากการศึกษาพบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 90.00 เป็นเพศหญิง จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00 มีอายุ 31-35 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 23.33 จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาหรือ ปวช. จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 39.34 มีประสบการณ์การทำงาน 4-6 ปี จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 36.66 สังกัดหน่วยงานฝ่ายดำเนินงาน จำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 85.33 ดำรงอยู่ในตำแหน่งช่างตรวจสอบ/ ช่างเชื่อม/

ผู้ช่วย/ เจ้าหน้าที่โลจิสติกส์ จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 80.67 และมีระดับความรู้ความเข้าใจปานกลาง จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 80.67

**1.5.2 ระดับแรงจูงใจในการดำเนินกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ของพนักงานบริษัท เนชั่นแนล ออโต้เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด** พบว่า พนักงานมีระดับแรงจูงใจในการดำเนินกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.05$ ) และเมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า

1) พนักงานมีระดับแรงจูงใจในการดำเนินกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ตามปัจจัยจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.03$ ) เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า พนักงานมีความเห็นด้านการมีความกระตือรือร้น รู้สึกท้าทายความรู้ความสามารถและสนุกสนานในการทำงานหรือกิจกรรมที่ได้รับมอบหมายอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 4.29$ ) รองลงมาคือ การปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ของพนักงานจำเป็นต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และประสบการณ์ประกอบกันอย่างมาอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 4.23$ ) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การได้รับความไว้วางใจให้ทำงานที่สำคัญและมีคุณค่า และได้รับการชื่นชมทุกครั้งเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ มีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้นขึ้นอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.73$ )

2) พนักงานมีระดับแรงจูงใจในการดำเนินกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ตามปัจจัยค้ำจุนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.07$ ) เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า พนักงานมีความเห็นด้านการปฏิบัติตามคำสั่งของหัวหน้างานอย่างเคร่งครัดอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 4.42$ ) รองลงมาคือ การยอมรับและพร้อมที่จะยึดถือปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และหลักเกณฑ์ต่างๆ ของบริษัทอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 4.41$ ) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การเคยได้รับของขวัญ รางวัล ประกาศเกียรติคุณจากการดำเนินกิจกรรมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.27$ )

**1.5.3 ระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ของพนักงานบริษัท เนชั่นแนล ออโต้เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด** พบว่า พนักงานมีระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.43$ ) เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า

1) พนักงานมีระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการตัดสินใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.56$ ) เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า พนักงานมีความเห็นต่อการมีส่วนร่วมในการประชุมเพื่อระบุปัญหา/ ประเด็นที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานมากที่สุด ( $\mu = 3.95$ ) รองลงมาคือ การมีส่วนร่วมในการประชุมเพื่อแสดงความคิดเห็นในการกำหนดวิธีปฏิบัติและขั้นตอนในการดำเนินงานด้านคุณภาพ ( $\mu = 3.59$ ) โดยทั้งสองด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีส่วนร่วมในการประชุมทบทวนฝ่ายบริหาร

ประจำปี เพื่อนำทางเลือกที่เหมาะสมในการดำเนินงานด้านคุณภาพมาสู่การปฏิบัติซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.31$ )

2) พนักงานมีระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการดำเนินกิจกรรมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.63$ ) เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า พนักงานมีความเห็นต่อการมีส่วนร่วมในการขอความร่วมมือทำกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพขององค์กรด้านอื่นๆ เช่น กิจกรรม 5 ส, TQM, PDCA เป็นต้น มากที่สุด ( $\mu = 3.85$ ) รองลงมาคือ การมีส่วนร่วมในการประสานงานด้านการรายงานผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามระบบคุณภาพ ( $\mu = 3.74$ ) โดยทั้งสองด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีส่วนร่วมในการเผยแพร่ข้อมูลด้านคุณภาพเช่นการแจ้งประกาศการเปลี่ยนแปลงการใช้เอกสารคุณภาพการจัดบอร์ดประกาศการเปลี่ยนแปลงการใช้เอกสารคุณภาพซึ่งอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.47$ ) เช่นกัน

3) พนักงานมีระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการรับผลประโยชน์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.23$ ) เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า พนักงานมีความเห็นต่อการมีส่วนร่วมในการได้รับการฝึกอบรมและส่งเสริมความรู้ด้านคุณภาพมากที่สุด ( $\mu = 3.45$ ) รองลงมาคือ การมีส่วนร่วมในกระบวนการแสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงระบบคุณภาพ เช่น การลดต้นทุนการควบคุมของเสีย เป็นต้น ( $\mu = 3.33$ ) โดยทั้งสองด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีส่วนร่วมในการได้รับการคัดเลือกให้ทำกิจกรรมหลักด้านคุณภาพ เช่น การประชุมทบทวนฝ่ายบริหาร การตรวจสอบระบบคุณภาพและการเป็นคณะกรรมการหรือตัวแทนด้านคุณภาพซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.03$ ) เช่นกัน

4) พนักงานมีระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการประเมินผลโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.31$ ) เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า พนักงานมีความเห็นต่อการมีส่วนร่วมในการนำผลการประเมินตนเองมาปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานของตนเองมากที่สุด ( $\mu = 3.95$ ) รองลงมาคือ การมีส่วนร่วมในการนำผลการประเมินตนเองมาเป็นแนวทางในการปรับปรุง วางแผนการปฏิบัติงานเพื่อกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานในครั้งต่อไป ( $\mu = 3.91$ ) โดยทั้งสองด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีส่วนร่วมในการเป็นคณะผู้ตรวจประเมิน (Lead Auditor/ Auditor) ซึ่งอยู่ในระดับน้อย ( $\mu = 2.43$ )

**1.5.4 ผลการเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ของพนักงานบริษัท เนชั่นแนล ออโต้เวล วอร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลและระดับความรู้ความเข้าใจด้านมาตรฐาน พบว่า**

1) พนักงานที่จบการศึกษาระดับปริญญาโท มีระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 โดยรวมและรายด้าน สูงกว่าพนักงานที่จบการศึกษาระดับอื่น โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ( $\mu = 5.00$ )

2) พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งส่วนใหญ่มีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน 7-10 ปี มีระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 โดยรวม ด้านการตัดสินใจ และด้านการดำเนินกิจกรรม สูงกว่าพนักงานกลุ่มอื่น โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.60$ ) ด้านการตัดสินใจ ( $\mu = 3.85$ ) และด้านการดำเนินกิจกรรม ( $\mu = 3.85$ ) อยู่ในระดับมากเช่นกัน ในขณะที่พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-3 ปี มีระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ด้านการรับผลประโยชน์ และด้านการประเมินผลสูงกว่าพนักงานกลุ่มอื่น โดยมีค่าเฉลี่ยด้านการรับผลประโยชน์อยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.35$ ) และด้านการประเมินผลอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.43$ )

3) พนักงานที่สังกัดหน่วยงานต่างๆ ส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 อยู่ในระดับปานกลางถึงมากที่สุด ยกเว้นพนักงานฝ่ายจัดซื้อและฝ่ายธุรการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับน้อย โดยพนักงานฝ่ายงานสนับสนุน มีระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 โดยรวมและรายด้าน สูงกว่าพนักงานที่สังกัดหน่วยงานอื่น โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 4.53$ ) ด้านการตัดสินใจ ( $\mu = 4.50$ ) ด้านการดำเนินกิจกรรม ( $\mu = 4.87$ ) ด้านการรับผลประโยชน์ ( $\mu = 4.42$ ) และด้านการประเมินผล ( $\mu = 4.36$ ) อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน

4) พนักงานที่ดำรงตำแหน่งต่างๆ ส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 อยู่ในระดับมากที่สุด ยกเว้นพนักงานตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับน้อย ผู้จัดการฝ่ายธุรการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลางและช่างตรวจสอบ/ช่างเชื่อม/ผู้ช่วย/เจ้าหน้าที่โลจิสติกส์มีส่วนร่วมด้านการรับผลประโยชน์และด้านการประเมินผลอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน โดยพนักงานที่ดำรงตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายดำเนินงาน มีระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 โดยรวมและรายด้าน สูงกว่าพนักงานตำแหน่งอื่น โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ( $\mu = 5.00$ )

5) พนักงานที่มีระดับความรู้ความเข้าใจด้านมาตรฐานต่างกัน มีระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งส่วนใหญ่มีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยพนักงานที่มีความรู้ความเข้าใจอยู่ในระดับมาก มี

ระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 โดยรวมและรายด้าน สูงกว่าพนักงานที่มีความรู้ความเข้าใจในระดับอื่น โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.83$ ) ด้าน การตัดสินใจ ( $\mu = 3.84$ ) ด้านการดำเนินกิจกรรม ( $\mu = 4.08$ ) ด้านการรับผลประโยชน์ ( $\mu = 3.65$ ) และด้านการประเมินผล ( $\mu = 3.73$ ) อยู่ในระดับมากเช่นกัน

**1.5.5 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการดำเนินกิจกรรมกับ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด** พบว่า ทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนมีความสัมพันธ์กับการมี ส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ในทางบวกทั้งคู่ โดยปัจจัยจูงใจ มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วม อยู่ในระดับปานกลาง ( $p = 0.632$ ) ในขณะที่ปัจจัยค้ำจุนมี ความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในระดับปานกลาง ( $p = 0.494$ ) เช่นกัน

## 2. อภิปรายผล

ผลการศึกษการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด มีประเด็นที่จะนำมาอภิปราย ได้ ดังนี้

**2.1 ระดับความรู้ความเข้าใจด้านมาตรฐานในระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9001: 2015 ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด** พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ มีความรู้ความเข้าใจด้านมาตรฐานในระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9001: 2015 อยู่ในระดับปาน กลาง

ซึ่งผลการศึกษาไม่สอดคล้องกับ เสาวนีย์ เปี่ยมคุ้ม (2553: บทคัดย่อ) ได้ ทำการศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อการได้รับการรับรองมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 ของ บริษัทในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี พบว่า บริษัทมีระดับความรู้และความเข้าใจ ด้านมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 อยู่ในระดับมากที่สุด นอกจากนี้ไม่สอดคล้องกับ ชนม์มดี นนทนานันท์ (2554: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา ความรู้และความคิดเห็นในการจัดการด้าน ระบบคุณภาพ ISO 9001 ของพนักงานบริษัทไทยปาร์เคอร์ไรซิ่ง จำกัด พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มี ความรู้ในการจัดการด้านระบบคุณภาพ ISO 9001 อยู่ในระดับสูง และมีความคิดเห็นในการจัดการ ด้านระบบคุณภาพ ISO 9001 อยู่ในระดับเห็นด้วย อีกทั้งยังไม่สอดคล้องกับ วรณชนก ยอดลำไย (2555: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดทำระบบบริหารคุณภาพ (ISO 9001: 2008) ของบริษัท โซเด นากาโน (ไทยแลนด์) จำกัด พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความรู้



ความเข้าใจเกี่ยวกับข้อกำหนด ISO 9001: 2008 อยู่ในระดับมากที่สุด ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากพนักงานโดยส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษา/ ปวช. ดังนั้น ทำให้เกิดการเรียนรู้และนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้ซ้ำ และยากต่อความเข้าใจเมื่อได้รับการถ่ายทอดความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ แม้ทางบริษัทได้มีการจัดการอบรมให้แก่พนักงานที่เข้ามาทำงานแล้วก็ตาม

**2.2 ระดับแรงจูงใจในการดำเนินกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด** พบว่า พนักงานมีระดับแรงจูงใจในการดำเนินกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อวิเคราะห์รายด้านพบว่า พนักงานมีความเห็นต่อปัจจัยค้ำจุนมากกว่าปัจจัยจูงใจ โดยปัจจัยค้ำจุนมีความเห็นด้านการปฏิบัติตามคำสั่งของหัวหน้างานอย่างเคร่งครัดอยู่ในระดับมากที่สุด และปัจจัยจูงใจมีความเห็นด้านการมีความกระตือรือร้น รู้สึกทำทนายความรู้ความสามารถและสนุกสนานในการทำงานหรือกิจกรรมที่ได้รับมอบหมายอยู่ในระดับมากที่สุด อาจเป็นเพราะความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานภายในบริษัทนั้นมีความสำคัญต่อการทำงานร่วมกัน

ซึ่งผลการศึกษานี้สอดคล้องกับ ศุภรางค์ สุขถาวรธรรม (2555: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ของแรงจูงใจกับผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย พบว่า พนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ บุญธรรม พรเจริญ (2556: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา อิทธิพลของแรงจูงใจ และพัฒนาตนเองที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบัญชีในบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานบัญชีมีแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุนอยู่ในระดับมากโดยรวมจัดว่ามีแรงจูงใจในการทำงานระดับมาก สอดคล้องกับ อัญชลี มั่นตระกูล (2556: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษาองค์กรมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร พบว่า พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในปัจจัยจูงใจอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับ อนงค์ ชารินทร์ (2558: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดขอนแก่น พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดขอนแก่นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากไม่ว่าธุรกิจอะไร ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนย่อมมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานเสมอ โดยมีพนักงานเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุภารกิจนั้นๆ อย่างมีประสิทธิภาพ จะเห็นได้ว่าผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานในหน่วยงานได้ เพื่อส่งเสริมให้มีเสรีภาพในการทำงานที่ดี และให้ทุกคนมีโอกาสแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี มีโอกาสได้ใช้และพัฒนาความสามารถของตนอย่างเต็มที่

**2.3 ระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015**  
**ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด** พบว่า พนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด มีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อวิเคราะห์รายด้านพบว่า พนักงานมีความเห็นต่อด้านการดำเนินกิจกรรมมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการตัดสินใจด้านการประเมินผล และมีความเห็นต่อด้านการรับผลประโยชน์น้อยที่สุด

ซึ่งผลการศึกษาที่สอดคล้องกับ อรทัย แสงศรีจันทร์ (2557: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรเชิงคำ จำกัด จังหวัดพะเยา พบว่า ระดับการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์ในการตัดสินใจและการปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก ส่วนระดับการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์ในการรับผลประโยชน์และการประเมินผลอยู่ในระดับปานกลาง ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากพนักงานส่วนใหญ่มองเห็นความสำคัญหรือประโยชน์ของการมีส่วนร่วมในกิจกรรมนั้นๆ เช่น การมีส่วนร่วมในกิจกรรมนั้นสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับงานของตนเองในส่วนตัวส่วนหนึ่งได้อย่างไร หรือการมีส่วนร่วมในกิจกรรมนั้นสามารถขับเคลื่อนระบบการทำงานขององค์กรได้ เป็นต้น ซึ่งการที่พนักงานได้เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งในการทำกิจกรรมขององค์กร โดยการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ จะทำให้พนักงานมีความผูกพัน และมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จะเกิดความมุ่งมั่นร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างเต็มที่ ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพการทำงานให้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายทั้งองค์กร แต่ไม่สอดคล้องกับ ฉัชชา วรรณวรารงค์ (2554: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา การมีส่วนร่วมของพนักงานในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอุปกรณ์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า พนักงานมีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการรับผลประโยชน์อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการตัดสินใจ ด้านการดำเนินกิจกรรม และด้านการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล อยู่ในระดับน้อย นอกจากนี้ยังไม่สอดคล้องกับ ชมพูนุช ธรรมยา (2555: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตบ้านแม่ไสกลาง หมู่ที่ 2 ตำบลแม่ไส อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา พบว่า การมีส่วนร่วมในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการร่วมตัดสินใจวางแผนและกำหนดแนวทางในภาพรวมระดับการมีส่วนร่วมปานกลาง ด้านการดำเนินกิจกรรมในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านร่วมรับประโยชน์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และด้านร่วมติดตามประเมินผล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก อีกทั้งยังไม่สอดคล้องกับ คำธณ แก้วสนธิ (2556: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา การพัฒนาการมีส่วนร่วมของพนักงาน เพื่อสนับสนุนการสร้าง

องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด สาขาทุ่งมหาเมฆ พบว่า ในภาพรวม พนักงานๆ มีส่วนร่วมระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านของการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน เรียงจากมากไปหาน้อย คือ การร่วมรับผลประโยชน์ การร่วมดำเนินงาน การร่วมการตัดสินใจ และการร่วมประเมินผล เนื่องจากพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด มีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 โดยรวมอยู่ในระดับมาก แต่พนักงานในกลุ่มธุรกิจอื่นมีส่วนร่วมในกิจกรรมนั้นๆ อยู่ในระดับปานกลาง ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะพนักงานของกลุ่มธุรกิจอื่น ยังไม่สังเกตเห็นคุณค่าหรือประโยชน์ของการมีส่วนร่วมในกิจกรรมนั้นๆ หรือมองว่าทำให้รู้สึกเสียเวลาที่จะต้องเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร หรือว่างานที่ทำอยู่ก็ทำให้พนักงานไม่มีความจำเป็นที่จะต้องเข้าไปรับผิดชอบหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในขอบข่ายงานนั้น

**2.4 การเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลและระดับความรู้ความเข้าใจด้านมาตรฐาน** พบว่า พนักงานที่จบการศึกษาระดับปริญญาโท มีระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 สูงกว่าพนักงานที่จบการศึกษาระดับอื่น ทั้งในภาพรวมและรายด้าน อาจเนื่องมาจากพนักงานที่จบการศึกษาระดับปริญญาโททำงานเกี่ยวข้องโดยตรงกับกิจกรรมบริหารงานคุณภาพ จึงทำให้ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพมากกว่าพนักงานที่จบการศึกษาระดับอื่น อีกทั้งได้มีโอกาสพัฒนาตนเองนำความรู้ความสามารถมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 มากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ นิวสตรอม (Newstrom, 1993 อ้างถึงใน ยุทธพงษ์ เข้าประมงค์, 2555) พบว่า ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วม คือ ความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น ระดับการศึกษา วิชาชีพ โดยถ้าหากบุคลากรที่มีระดับการศึกษาที่สูงอยู่ในตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบมาก ก็จะแสวงหาการมีส่วนร่วมมากกว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า และหน้าที่ความรับผิดชอบที่น้อยกว่าด้วย

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งส่วนใหญ่มีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก อาจเนื่องมาจากการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ต้องใช้ความร่วมมือจากพนักงานทุกคน โดยไม่คำนึงถึงประสบการณ์การทำงาน ทุกคนคือ ส่วนสำคัญในการร่วมกันทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และกิจกรรมบริหารงานในระบบ ISO 9001: 2015 เป็นกิจกรรมที่ทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งภายในองค์กรมีหลักสูตรใน

การอบรมเพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอเพื่อพัฒนาบุคลากรในทุกหน่วยงานและทุกตำแหน่งหน้าที่ ทำให้พนักงานได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นในระหว่างการทำงานร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อุทัย บุญประเสริฐ (2545 อ้างถึงใน ฌฐภัทร พิบูลย์, 2558) กล่าวว่า ในด้านของการทำงานภายในองค์กร ยุทธศาสตร์การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งที่จะต้องทำอย่างยิ่ง เช่น การประกันคุณภาพภายในองค์กร ซึ่งอาจนับได้ว่าเป็นเรื่องของบุคลากรทุกคนในองค์กรไม่ใช่เรื่องของคนใดคนหนึ่ง หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ และไม่ใช่เป็นการดำเนินงานแบบต่างคนต่างทำ แต่เป็นเรื่องที่ทุกคนจะต้องทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง และมีความเชื่อมโยงระหว่างภารกิจต่างๆ ขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยจะต้องร่วมกันกำหนดเป้าหมาย วางแผนการทำงาน ออกแบบการประเมินตนเอง แล้วช่วยกันทำและพัฒนาปรับปรุงโดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ปรึกษาหารือ

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่สังกัดหน่วยงานต่างๆ ส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 อยู่ในระดับปานกลางถึงมากที่สุด ยกเว้นพนักงานฝ่ายจัดซื้อและฝ่ายธุรการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับน้อย ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากพนักงานฝ่ายจัดซื้อและฝ่ายธุรการ ไม่ได้ทำงานเกี่ยวข้องโดยตรงกับกิจกรรมบริหารงานคุณภาพ เช่น การประชุมทบทวนฝ่ายบริหาร การตรวจสอบระบบคุณภาพ หรือการเป็นคณะผู้ตรวจประเมิน (Lead Auditor/ Auditor) เป็นต้น ในขณะที่พนักงานฝ่ายงานสนับสนุน มีระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ทั้งในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด อาจเนื่องมาจากพนักงานฝ่ายงานสนับสนุนทำงานเกี่ยวข้องโดยตรงกับกิจกรรมบริหารงานคุณภาพ เช่น กิจกรรม Internal Audit หรือการควบคุมคู่มือเอกสารภายในบริษัท เป็นต้น จึงทำให้ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพมากกว่าพนักงานฝ่ายอื่น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุนทร พลวงค์ (2551 อ้างถึงใน อทิตพงษ์ พิมสาร, 2555) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลนั้น ต้องมีการแบ่งทั้งงาน หน้าที่และความรับผิดชอบ ให้บุคลากรตามความรู้ความสามารถ รวมทั้งความถนัดของแต่ละบุคคล ผู้บริหารต้องตระหนักว่า บุคลากรมีความสามารถแตกต่างกัน ถนัดหรือเชี่ยวชาญคนละด้าน การประสานความร่วมมือร่วมใจ การทุ่มเทกำลังความคิดและสติปัญญาเข้ามาซึ่งความสำเร็จของงาน การทำงานเป็นทีมจึงเกิดขึ้น ผู้บริหารจะต้องสร้างเงื่อนไขให้กลุ่มบุคคลภายในองค์กรตระหนักว่าพวกตนต้องปฏิบัติงานร่วมกัน ต้องพึ่งพาอาศัยประสบการณ์ ความสามารถและความยินยอมพร้อมใจของทุกคน และสมาชิกของกลุ่มต้องยอมรับความคิดเห็นเรื่องการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม จึงสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันได้

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่ดำรงตำแหน่งต่างๆ ส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ยกเว้นพนักงานตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับน้อย ผู้จัดการฝ่ายธุรการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลางและช่างตรวจสอบ/ช่างเชื่อม/ผู้ช่วย/เจ้าหน้าที่โลจิสติกส์มีส่วนร่วมด้านการรับผลประโยชน์และด้านการประเมินผลอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากเจ้าหน้าที่ธุรการ และผู้จัดการฝ่ายธุรการไม่ได้มีหน้าที่ความรับผิดชอบในส่วนงานคุณภาพ เช่น การประชุมเพื่อกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และนโยบายคุณภาพ หรือการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) อีกทั้งหน้าที่การเป็นคณะผู้ตรวจประเมิน (Lead Auditor/ Auditor) เป็นต้น และช่างตรวจสอบ/ช่างเชื่อม/ผู้ช่วย/เจ้าหน้าที่โลจิสติกส์ อาจไม่เคยได้รับรางวัลหรือคำชมเชยจากการเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพ ทำให้มองไม่เห็นความสำคัญหรือประโยชน์จากการเข้าร่วมกิจกรรมนั้นๆ ในขณะที่พนักงานตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายดำเนินงาน มีระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ทั้งในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด อาจเนื่องมาจากหน้าที่ความรับผิดชอบเฉพาะงานของผู้จัดการฝ่ายดำเนินงานที่ทำงานเกี่ยวข้องโดยตรงกับกิจกรรมบริหารงานคุณภาพ เช่น การทบทวนของฝ่ายบริหาร หรือการวิเคราะห์วางแผนในการดำเนินงาน เป็นต้น จึงทำให้ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพมากกว่าพนักงานตำแหน่งอื่น ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ ลินตัน (Linton, 1945 อ้างถึงใน วิไล อุตสาห์, 2556) ได้กล่าวไว้ สถานภาพหรือตำแหน่ง เป็นตัวกำหนดบทบาทให้แก่บุคคล ดังนั้นเมื่อกำหนดตำแหน่งใดขึ้น ก็จำเป็นต้องมีบทบาทหรือ ภาระหน้าที่กำกับตำแหน่งนั้นเสมอ

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีระดับความรู้ความเข้าใจด้านมาตรฐานต่างกัน มีระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งส่วนใหญ่มีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยพนักงานที่มีความรู้ความเข้าใจอยู่ในระดับมาก มีระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ทั้งในภาพรวมและรายด้าน สูงกว่าพนักงานที่มีความรู้ความเข้าใจในระดับอื่น อาจเนื่องมาจากพนักงานมีความตระหนักรู้ที่จะนำความรู้ความเข้าใจด้านมาตรฐานมาใช้ให้เกิดประโยชน์เพื่อปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นต่างๆ และพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เบนจามิน บลูม (1965 อ้างถึงใน สมบูรณ์ ใจประการ, 2558) กล่าวว่า ระดับความรู้ความเข้าใจของแต่ละบุคคล จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เกี่ยวข้องและแนวทางในการลำดับความสำคัญ ซึ่งกระบวนการเกิดความรู้นำไปสู่ความเข้าใจและนำไปใช้ โดยผ่านการวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นไปตามลำดับขั้นตอนอย่างชัดเจน โดยชี้ให้เห็นว่าความรู้เป็นขั้นตอนแรกในการที่สมองรับเอาข้อมูลเข้ามาเก็บไว้ในระบบความจำ จากนั้นขั้นตอนที่สองจึงเป็นเรื่องราวของความเข้าใจในความหมายของข้อมูลจาก

ความรู้ใหม่ๆ จนถึงขั้นถ่ายทอดหรือสื่อความหมายออกมาให้ผู้อื่นรับรู้ต่อไปได้ แล้วจึงนำมาถึงขั้นนำความรู้ไปใช้จากความเข้าใจด้วยการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และประเมินผลต่อไป

**2.5 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการดำเนินกิจกรรม กับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด** พบว่า แรงจูงใจในการดำเนินกิจกรรมของพนักงาน ประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจและปัจจัยก้ำจุน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจกับการมีส่วนร่วมในกิจกรรม มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง ( $p = 0.632$ ) ที่มากกว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยก้ำจุนกับการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ซึ่งมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง ( $p = 0.494$ ) เช่นกัน อาจเนื่องมาจากพนักงานขาดแรงจูงใจด้วยรางวัล ซึ่งรางวัลอาจอยู่ในรูปของเงินตอบแทน โบนัส การเลื่อนตำแหน่งหรือรางวัลที่ไม่ใช่เงิน ได้แก่ การได้รับความสะดวก มีโอกาสไปศึกษาอบรม ให้เกียรติบัตร ประกาศเกียรติคุณ อีกทั้งพนักงานยังขาดปัจจัยก้ำจุน ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงานต่อองค์กร สถานภาพในการทำงาน หรือสถานะของอาชีพ ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่แรงจูงใจในการดำเนินกิจกรรม

ซึ่งผลการศึกษานี้สอดคล้องกับ สุภรางค์ สุขถาวรธรรม (2555: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ของแรงจูงใจกับผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่โดยรวม ผลการศึกษางานบางส่วนสอดคล้องกับ อัญชลี มั่นตระกูล (2556: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษาองค์กรมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยด้านงานและปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกันระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผลการศึกษางานบางส่วนสอดคล้องกับ อนงค์ ชารินทร์ (2558: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์จังหวัดขอนแก่น พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในที่นี้อาจเนื่องมาจากแรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญมากอย่างหนึ่งต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานหรือการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกองค์กร ถ้าองค์กรใดมีบุคลากรที่มีแรงจูงใจสูงอยู่เสมอ ก็จะมีความเต็มใจในการปฏิบัติงานหรือการมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง มีความอดทนและพร้อมที่จะพัฒนาองค์กรต่อไปอย่างยั่งยืน

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้

3.1.1 จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่จบการศึกษาระดับปริญญาโท มีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเทียบกับพนักงานที่จบการศึกษาระดับอื่น ดังนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญกับพนักงานในการหาสาเหตุที่แท้จริง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการฝึกอบรมหรือการวางแผน และเร่งแก้ไขโดยใช้แผนระยะสั้นในการปรับปรุงวิธีการให้ความรู้หรือเทคนิคการฝึกอบรมที่นอกเหนือจากการบรรยายเพื่อประสิทธิภาพของบุคคลในด้านความรู้ความเข้าใจ และสามารถนำสิ่งนั้นไปปรับใช้ได้กับการปฏิบัติงานจริง เช่น การระดมสมอง (Brainstorming) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) กรณีศึกษา (Case Study) และการแสดงบทบาทสมมติ (Role playing) เป็นต้น หรือใช้แผนระยะยาวในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่กระบวนการวางแผน สรรหา และคัดเลือก ซึ่งจะส่งผลให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร และจากผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีความรู้ความเข้าใจด้านมาตรฐานอยู่ในระดับมาก มีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ในภาพรวมและรายด้านมากที่สุด เมื่อเทียบกับพนักงานที่มีความรู้ความเข้าใจในระดับอื่น ดังนั้น องค์กรควรมีการพัฒนาหรือปรับปรุงเรื่องการให้ความรู้ด้วยวิธีและเทคนิคต่างๆ เพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพและประสิทธิภาพของพนักงานในด้านความรู้ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติ ให้พนักงานตระหนักรู้และเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 เพื่อวางแผนและกำหนดเป้าหมายการทำงานให้เหมาะสมกับพนักงาน และสร้างจิตสำนึกที่ดีในเรื่องคุณภาพและร่วมมือกันปรับปรุงอย่างต่อเนื่องต่อไป

3.1.2 จากผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการดำเนินกิจกรรมของพนักงานประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจและปัจจัยก้ำจุน โดยปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับการมีส่วนร่วมในกิจกรรม และพนักงานมีความกระตือรือร้น สนุกสนานในงานหรือกิจกรรมที่ได้รับมอบหมาย เพื่อต้องการได้รับการยอมรับนับถือในการทำงาน ดังนั้น บริษัทควรจัดให้มีรางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น จัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถในงาน ให้เกียรติบัตร ประกาศเกียรติคุณหรือรางวัลในรูปแบบของเงินตอบแทน โบนัส ซึ่งให้เห็นโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น และปัจจัยก้ำจุนมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมเช่นกัน ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่า การปฏิบัติตามคำสั่งของหัวหน้างานจะช่วยลดปัญหาที่อาจก่อให้เกิดข้อผิดพลาดในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานได้ ดังนั้น บริษัทควรจัดให้มีกิจกรรมสาน

สัมพันธ์ภายในองค์กร เช่น การละลายพฤติกรรม, กีฬาสีภายใน และการส่งทีมนักกีฬาไปแข่งกับองค์กรภายนอก บริษัทควรกระตุ้นเพื่อสร้างแรงจูงใจและปลูกจิตสำนึกให้พนักงาน โดยการเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติหรือดำเนินกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดกิจกรรมสัปดาห์แห่งคุณภาพ การตอบคำถามชิงเงินรางวัล การจัดกิจกรรม QCC สร้างจิตสำนึกและความตระหนักด้านคุณภาพเพื่อสร้างความผูกพันกับองค์กรต่อไป

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาความผูกพันกับองค์กรต่อไป เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย และแผนงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้กับผู้บริหาร

3.2.2 ควรศึกษาในเรื่องอื่นๆ ที่มีความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพ เช่น พฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนา เป็นต้น







**บรรณานุกรม**

## บรรณานุกรม

- กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ. (2560). รายงานประจำปี กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ พ.ศ.2559. กรุงเทพฯ: กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ.
- ไกรลักษณ์พัฒนจันทร์. (2551). การศึกษาทัศนคติของพนักงานต่อการนำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001: 2000 มาใช้ในบริษัท นิปปอน ซุปเปอร์ ฟริชชีน จำกัด. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- คำรณ แก้วสนธิ. (2556). การพัฒนาการมีส่วนร่วมของพนักงาน เพื่อสนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด สาขาทุ่งมหาเมฆ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, กรุงเทพมหานคร.
- ชนม์มดี นนทนานันท์. (2554). ความรู้และความคิดเห็นในการจัดการด้านระบบคุณภาพ ISO 9001 ของพนักงานบริษัทไทยปาร์กเกอร์ไรซิ่ง จำกัด. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, กรุงเทพมหานคร.
- ชมพูนุท ธรรมยา. (2555). การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต บ้านแม่ไสกลาง หมู่ที่ 2 ตำบลแม่ไส อำเภอมืองพะเยา จังหวัดพะเยา. (รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.
- ชูศรี วงศ์รัตน์. (2553). เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ณัชชา วรรณวรางค์. (2554). การมีส่วนร่วมของพนักงานในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอุปกรณ์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.

- ณัฐภัทร พิบูลย์. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและการทำงานเป็นทีมตาม การรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลท่าม่วง จังหวัดลพบุรี. (การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- ณัฐฐา แก้วนวล. (2558). ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานในการพัฒนาระบบ การบริหารงานคุณภาพ ISO 9001: 2008 กรณีศึกษาบริษัท สยามกลาสอินดัสทรี จำกัด. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- นิสากร ศิริษา. (2553). การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท ยูแทค ไทย จำกัด. (รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, กรุงเทพมหานคร.
- บุญธรรม พรเจริญ. (2556). อิทธิพลของแรงจูงใจ และพัฒนาตนเองที่มีผลต่อประสิทธิภาพ ในการทำงานของพนักงานบัญชีในบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ แห่งประเทศไทย. (รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร, กรุงเทพมหานคร.
- ปวันรัตน์ บุตรธนู. (2560). ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงมาตรฐานระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9001 ฉบับปี 2015 ของผู้ประกอบการไทย. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, 7(2), 119-128.
- พัชราภรณ์ บุญเรือง. (2560). ความสัมพันธ์ของแรงจูงใจกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 35. (รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.
- มนฤทัย ประสพศิลป์. (2557). แรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ซีพีแรม จำกัด. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- ยุทธพงษ์ เข้าประมงค์. (2555). การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการชุมชนในการพัฒนาชุมชน ในเขตเทศบาลตำบลบางพระ อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี. (วิทยานิพนธ์ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

- ราณี อธิชัยกุล. (2555). การจูงใจและการสื่อสารในองค์กร ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์กรและทรัพยากรมนุษย์* (หน่วยที่ 7, หน้า 7-6) (พิมพ์ครั้งที่ 4). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ.
- ราณี อธิชัยกุล. (2557). ทฤษฎีสองปัจจัย ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการสมัยใหม่ในการจัดการองค์กรและทรัพยากรมนุษย์* (หน่วยที่ 7, หน้า 7-19) (พิมพ์ครั้งที่ 6). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2556). *พฤติกรรมองค์กร*. นนทบุรี: กรีนแอปเปิ้ล กราฟฟิคส์ พรีนติ้ง.
- วิชา ไทวิชญ์ชัย. (2556). *การมีส่วนร่วมของพนักงานในการดำเนินกิจกรรม การบำรุงรักษาวิวัฒแบบทุกคนมีส่วนร่วม (TPM) ของบริษัท เบียร์ทิพย์ บรีวเวอรี่ (1991) จำกัด*. (รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต 'ไม่ได้ตีพิมพ์'). มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, พระนครศรีอยุธยา.
- วิไล อุตสำห์. (2556). *การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของอาสาสมัครเกษตรหมู่บ้านในจังหวัดอุบลราชธานี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาเกษตรศาสตรมหาบัณฑิต 'ไม่ได้ตีพิมพ์'). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- วรรณชนก ยอดคำไช. (2555). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดทำระบบบริหารคุณภาพ (ISO 9001: 2008) ของบริษัท โซเด นากาโน (ไทยแลนด์) จำกัด*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต 'ไม่ได้ตีพิมพ์'). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- วรรณทะณีย์ ฆะนุชา. (2553). *การมีส่วนร่วมในการทำงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเกาะคา จังหวัดลำปาง*. (รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต 'ไม่ได้ตีพิมพ์'). มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, ลำปาง.
- ศุภรางค์ สุขถาวรธรรม. (2555). *ความสัมพันธ์ของแรงจูงใจกับผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย*. (รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต 'ไม่ได้ตีพิมพ์'). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพมหานคร.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: Diamond In Business World.
- สถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ. (2560). *ความหมายของระบบการบริหารงานคุณภาพ*. สืบค้นเมื่อ 21 มิถุนายน 2561 จาก <http://masci.or.th/iso-9001-quality-management-system-qms/>.

- สถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ. (2560). *ความหมายของ ISO 9001*. สืบค้นเมื่อ 21 มิถุนายน 2561 จาก <http://masci.or.th/iso-9001-quality-management-system-qms/>.
- สมบูรณ์ ใจประการ. (2558). *ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานในการดำเนินงาน ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย: กรณีศึกษา โรงไฟฟ้า ในจังหวัดสระบุรี*. (รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- สุมนา สุนทรเวชพงษ์. (2554). *พฤติกรรมสื่อสาร และการมีส่วนร่วมในการทำงานกับ พฤติกรรมสร้างความสำเร็จในการทำงาน ของครู โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพมหานคร.
- เสาวนีย์ เปี่ยมคุ้ม. (2553). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการได้รับการรับรองมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จ.ชลบุรี*. (สารนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพมหานคร.
- อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ และคณะ. (2558). *เทคนิคการพยากรณ์ ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการวิจัยทางธุรกิจ การวางแผน และการควบคุมทางการเงิน* (หน่วยที่ 2, หน้า 2-21 ถึง 2-22). (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ.
- อัญชลี มั่นตระกูล. (2556). *ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษา องค์การมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- อติตพงษ์ พิมสาร. (2555). *ปัจจัยด้านทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของทีม กรณีศึกษา: บริษัท วิศวกรรมพัฒนา จำกัด*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- อนงค์ ชารินทร์. (2558). *ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานสหกรณ์ จังหวัดขอนแก่น*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- อรทัย แสงศรีจันทร์. (2557). *การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรเชิงคำ จำกัด จังหวัดพะเยา*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.

Cohen, J. and N.T. Uphoff. (1977). *Rural Development Participation*. Ithaca: Cornell University.

Cohen, J. and N.T. Uphoff. (1980). *Participation's Place in Rural Development: Seeking Clarity Through Specificity*. World Development 8.

Erwin, W. (1976). *Participation Management: Concept Theory and Implementation*. Atlanta Ga: Georgia State University.

Lovell, R. B. (1980). *Adult Learning*. New York: Halsted Press Wiley & Son.

Peidi, Z. (2016). *A Study of the factors that Affect Employee Performance in the UK Hotels*. (Master's thesis). California State Polytechnic University, Pomona.





ภาคผนวก



หมายเลขแบบสอบถามหมายเลข

## แบบสอบถาม

เรื่อง การมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015

ของพนักงานบริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด

\*\*\*\*\*

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้สอบถามพนักงาน บริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด การมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ของพนักงาน
2. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 5 ส่วน
  - ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป
  - ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความรู้ความเข้าใจ ด้านมาตรฐานในระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9001: 2015
  - ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการดำเนินกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015
  - ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015
  - ส่วนที่ 5 แบบสอบถามความคิดเห็น และข้อเสนอแนะอื่นๆ
3. ข้อมูลที่ได้รับจากท่าน ผู้วิจัยจะถือเป็นความลับและจะนำเสนอข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น ดังนั้น ข้อมูลดังกล่าวจะไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด จะนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการวิจัยเท่านั้น

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามชุดนี้

\*\*\*\*\*



### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน  หรือ เติมข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

#### 1. เพศ

- ชาย  หญิง

#### 2. อายุ

- 21-25 ปี  26-30 ปี  31-35 ปี  
 36-40 ปี  41-45 ปี  46-50 ปี  51 ปีขึ้นไป

#### 3. ระดับการศึกษา

- ประถมศึกษา  มัธยมศึกษา/ ปวช.  อนุปริญญา/ ปวส.  
 ปริญญาตรี  ปริญญาโท  สูงกว่าปริญญาโท

#### 4. ประสบการณ์ในการทำงาน บริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวลด วอร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด

- น้อยกว่า 1 ปี  1-3 ปี  
 4-6 ปี  7-10 ปี  มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

#### 5. หน่วยงานที่สังกัด

- ฝ่ายบริหาร  ฝ่ายดำเนินงาน  ฝ่ายจัดซื้อ  
 ฝ่ายงานสนับสนุน  ฝ่ายธุรการ

#### 6. ตำแหน่งหน้าที่

- ผู้จัดการฝ่ายดำเนินงาน  ผู้จัดการฝ่ายธุรการ  
 หัวหน้าฝ่ายดำเนินงาน  เจ้าหน้าที่ธุรการ  
 ช่างตรวจสอบ/ ช่างเชื่อม/ ผู้ช่วย/ เจ้าหน้าที่โลจิสติกส์  
 เจ้าหน้าที่ความปลอดภัย/ เจ้าหน้าที่ประกันคุณภาพ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความรู้ความเข้าใจ ด้านมาตรฐานในระบบบริหารงาน  
คุณภาพ ISO 9001: 2015 ของพนักงาน บริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับความรู้ความเข้าใจของท่านมากที่สุด

ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับระบบบริหารงานคุณภาพมาตรฐาน ISO 9001: 2015	ระดับความรู้ความเข้าใจ	
	ใช่	ไม่ใช่
1. ตัวแทนฝ่ายบริหารจะเป็นฝ่ายบริหารขององค์กร หรือจะแต่งตั้ง ภายนอก เข้ามาดูแลแบบชั่วคราวก็ได้		
2. QMR จะเป็นผู้กำหนดนโยบายคุณภาพของบริษัทฯ		
3. วัตถุประสงค์คุณภาพที่กำหนดขึ้นในสายงาน และระดับต่างๆ นั้น ต้องสามารถวัดผลได้เสมอ		
4. บุคลากรทุกคนในบริษัท สามารถท่องจำนโยบายคุณภาพ ก็เพียงพอแล้ว ถึงแม้ว่าจะไม่ค่อยเข้าใจ		
5. คู่มือคุณภาพ (Quality Manual) ต้องรวมหรืออ้างอิงถึงเอกสาร ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Procedure) ที่เกี่ยวข้อง		
6. เอกสารและข้อมูลทั้งหมดในบริษัท ต้อง ได้รับการควบคุม		
7. ผู้บริหารต้องมีการทบทวนฝ่ายบริหารและทรัพยากรที่เพียงพอ ต่อระบบคุณภาพ		
8. การวางแผนเรื่องการผลิตสินค้าต้องมีความสอดคล้องกับ ข้อกำหนดของลูกค้าและผลิตภัณฑ์		
9. องค์กรต้องมีการสื่อสารกับลูกค้าในเรื่องข้อมูลสินค้าคำสั่งซื้อ หรือข้อตกลง ยกเว้นการตอบกลับและข้อร้องเรียนต่างๆ ไม่ต้องสื่อสารให้ลูกค้าทราบ		
10. การประเมินความเสี่ยงคือการวางแผนล่วงหน้าเพื่อป้องกัน ความไม่สอดคล้อง หรือไม่เป็นไปตามข้อกำหนด ISO 9001: 2015		

ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับระบบบริหารงานคุณภาพมาตรฐาน ISO 9001: 2015 (ต่อ)	ระดับความรู้ความเข้าใจ	
	ใช่	ไม่ใช่
11. ทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับงานคุณภาพ หมายรวมถึง คน เครื่องมือเครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบ อาคารสถานที่ และ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ		
12. บุคลากรเกี่ยวข้องกับงานคุณภาพที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมนั้น ต้องประกอบไปด้วยคุณสมบัติทางด้าน วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ และการฝึกอบรม		
13. คำมั่นสัญญาในการจัดส่งผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้า ครอบคลุมถึง ใบสั่งซื้อ สัญญาจ้าง ใบเสนอราคา		
14. บริษัทต้องคัดเลือก และประเมินผล External Provider ทุกๆ ประเภท ไม่ว่าจะขายหรือให้บริการอะไรก็ตาม		
15. การซื้บงผลิตภัณฑ์นั้นมีจุดประสงค์ เพื่อให้ทราบว่ผลิตภัณฑ์ ได้ผ่านการวัด และการเฝ้าติดตามแล้ว		
16. ต้องมีการซื้บงเครื่องมือ เพื่อแสดงสถานะการสอบเทียบ		
17. การตรวจติดตามภายในนั้น เพื่อดูว่าการปฏิบัติงานจริง เป็นไปตามระบบบริหารคุณภาพ ที่วางไว้เท่านั้นก็เพียงพอแล้ว		
18. ข้อมูลที่ต้องนำมาวิเคราะห์เพื่อประเมินคุณภาพการดำเนินงานนั้น จะเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของลูกค้า และของผู้ส่งมอบ		
19. การป้องกันปัญหาในการดำเนินงาน (Preventive Action) นั้น เป็นการกำจัดสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว เพื่อไม่ให้เกิดขึ้นอีก ในอนาคต		
20. นโยบายคุณภาพ และ วัตถุประสงค์คุณภาพ ไม่จำเป็นต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง		

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการดำเนินกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ของพนักงาน บริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับระดับแรงจูงใจของท่านมากที่สุด กำหนดระดับแรงจูงใจ ดังนี้

- 5 หมายถึง ระดับแรงจูงใจมากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับแรงจูงใจมาก
- 3 หมายถึง ระดับแรงจูงใจปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับแรงจูงใจน้อย
- 1 หมายถึง ระดับแรงจูงใจน้อยที่สุด

แรงจูงใจในการดำเนินกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015	ระดับแรงจูงใจ				
	5	4	3	2	1
<b>ปัจจัยจูงใจ</b>					
1. ท่านมีความกระตือรือร้น รู้สึกทำทหายความรู้ความสามารถของท่านและสนุกสานในการทำงานหรือกิจกรรมที่ได้รับมอบหมาย					
2. การปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ของท่านจำเป็นต้องใช้ความรู้ความสามารถ ความชำนาญ และประสบการณ์ประกอบกันอย่างมาก					
3. ท่านได้รับความไว้วางใจให้ทำงานที่สำคัญและมีคุณค่า และได้รับการชื่นชมทุกครั้งเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ มีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้น					
4. หากเกิดปัญหาในหน่วยงาน ท่านจะพยายามหาทางแก้ไขด้วยตนเองพร้อมเพื่อนร่วมงานก่อนขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชา					
5. ข้อเสนอแนะของท่านมักได้รับการยอมรับ ทำให้มีโอกาสนในการพัฒนาความรู้ความสามารถ					

แรงจูงใจในการดำเนินกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015	ระดับแรงจูงใจ				
	5	4	3	2	1
<b>ปัจจัยค้ำจุน</b>					
6. ท่านคำนึงถึงเป้าหมายของหน่วยงานและบริษัทเป็นหลัก ในการดำเนินกิจกรรมและปฏิบัติงาน					
7. ท่านยอมรับและพร้อมที่จะยึดถือปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และหลักเกณฑ์ต่างๆ ของบริษัท					
8. ท่านปฏิบัติตามคำสั่งของหัวหน้างานอย่างเคร่งครัด					
9. ท่านคิดว่าท่านสามารถอยู่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน จนเกษียณอายุ					
10. ท่านเคยได้รับของขวัญ รางวัล ประกาศเกียรติคุณ จากการดำเนินกิจกรรม					

**ส่วนที่ 4** แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 ของพนักงาน บริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับระดับการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของท่านมากที่สุด กำหนดระดับการมีส่วนร่วม ดังนี้

- 5 หมายถึง ระดับการมีส่วนร่วมมากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับการมีส่วนร่วมมาก
- 3 หมายถึง ระดับการมีส่วนร่วมปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับการมีส่วนร่วมน้อย
- 1 หมายถึง ระดับการมีส่วนร่วมน้อยที่สุด

การมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015	ระดับการมีส่วนร่วม				
	5	4	3	2	1
<b>การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ</b>					
1. ท่านมีส่วนร่วมในการประชุมเพื่อระบุปัญหา/ ประเด็นที่เกิดขึ้น จากการดำเนินงาน					
2. ท่านมีส่วนร่วมในการประชุมเพื่อแสดงความคิดเห็น ในการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และนโยบายคุณภาพ					

การมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 (ต่อ)	ระดับการมีส่วนร่วม				
	5	4	3	2	1
3. ท่านมีส่วนร่วมในการประชุมเพื่อแสดงความคิดเห็นในการกำหนดวิธีปฏิบัติและขั้นตอนในการดำเนินงานด้านคุณภาพ					
4. ท่านมีส่วนร่วมในการประชุมเพื่อแสดงความคิดเห็นในการประเมินทางเลือกที่เหมาะสมในการดำเนินงานด้านคุณภาพ และประเมินความเสี่ยง เพื่อป้องกันการเกิดความไม่สอดคล้องตามข้อกำหนด ISO 9001: 2015					
5. ท่านมีส่วนร่วมในการประชุมทบทวนฝ่ายบริหารประจำปี เพื่อนำทางเลือกที่เหมาะสมในการดำเนินงานด้านคุณภาพมาสู่การปฏิบัติ					
<b>การมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม</b> 6. ท่านมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะ/ คำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเพื่อนำมาพัฒนาระบบคุณภาพของหน่วยงาน					
7. ท่านมีส่วนร่วมในการบริหารงานโดยการกำหนดจัดทำเอกสารคุณภาพ การจัดเก็บเอกสารและควบคุมบันทึกคุณภาพ					
8. ท่านมีส่วนร่วมในการประสานงานด้านการรายงานผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามระบบคุณภาพ					
9. ท่านมีส่วนร่วมในการเผยแพร่ข้อมูลด้านคุณภาพ เช่น การแจ้งประกาศการเปลี่ยนแปลงการใช้เอกสารคุณภาพการจับบอร์ดประกาศการเปลี่ยนแปลงการใช้เอกสารคุณภาพ					
10. ท่านมีส่วนร่วมในการขอความร่วมมือทำกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพขององค์กรด้านอื่นๆ เช่น กิจกรรม 5 ส, TQM, PDCA เป็นต้น					

การมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริหารงานคุณภาพในระบบ ISO 9001: 2015 (ต่อ)	ระดับการมีส่วนร่วม				
	5	4	3	2	1
<b>การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์</b>					
11. ท่านมีส่วนร่วมในการได้รับการคัดเลือกให้ทำกิจกรรมหลักด้านคุณภาพ เช่น การประชุมทบทวนฝ่ายบริหารการตรวจสอบระบบคุณภาพและการเป็นคณะกรรมการหรือตัวแทนด้านคุณภาพ					
12. ท่านมีส่วนร่วมในการได้รับรางวัลหรือคำชมเชยจากการเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพ					
13. ท่านมีส่วนร่วมในกระบวนการแสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงระบบคุณภาพเช่นการลดต้นทุนการควบคุมของเสีย เป็นต้น					
14. ท่านมีส่วนร่วมในการได้รับการฝึกอบรมและส่งเสริมความรู้ด้านคุณภาพ					
<b>การมีส่วนร่วมในการประเมินผล</b>					
15. ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI)					
16. ท่านมีส่วนร่วมในการตรวจประเมินระบบคุณภาพภายใน (Internal Audit)					
17. ท่านมีส่วนร่วมในการเป็นคณะผู้ตรวจประเมิน (Lead Auditor/ Auditor)					
18. ท่านมีส่วนร่วมในการติดตาม และประเมินผลการบริหารงานโดยระบบบริหารงานคุณภาพ					
19. ท่านมีส่วนร่วมในการนำผลการประเมินตนเองมาปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานของตนเอง					
20. ท่านมีส่วนร่วมในการนำผลการประเมินตนเองมาเป็นแนวทางในการปรับปรุง วางแผนการปฏิบัติงานเพื่อกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานในครั้งต่อไป					





## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวศุภีพร รongสวัสดิ์
วัน เดือน ปีเกิด	6 พฤษภาคม 2532
สถานที่เกิด	จังหวัดสงขลา
ประวัติการศึกษา	วิทยาศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พ.ศ. 2555
สถานที่ทำงาน	บริษัท เนชั่นเนล ออยล์เวล วาร์โก้ (ประเทศไทย) จำกัด จังหวัดสงขลา
ตำแหน่ง	QA Officer

