

**ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทไทยมิทซูวา จำกัด มหาชน**

**นางสาวมณฑิรา ทองเงิน**

**การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช**

**พ.ศ. 2552**

**Factors Affecting Organization Performance At Thai Mitsuwa Public Co.,Ltd.**

**Miss Montira Tongngern**

**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**

**2009**



**ชื่อการศึกษา** คั่นคว้ออิสระ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของบริษัท ไทยมิคซูวา จำกัด มหาชน  
**ผู้ศึกษา** นางสาวฉวีรา ทองเงิน **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
**อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ธนชัย ชมจินดา **ปีการศึกษา** 2552

### **บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัท ไทยมิคซูวา จำกัด มหาชน (2) เปรียบเทียบลักษณะทางประชากรศาสตร์ต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัท ไทยมิคซูวา จำกัด มหาชน

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มประชากรเป็นพนักงานระดับผู้บริหารทุกส่วนงานของบริษัท ไทยมิคซูวา จำกัด มหาชน จำนวนทั้งสิ้น 45 คนทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดย หาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียวและการวิเคราะห์สหสัมพันธ์

ผลการวิจัยพบว่า (1) ผู้บริหารมีระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จของปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานในด้านภาวะผู้นำสูงสุด โดยรวมแล้วเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด อยู่ที่ 4.38 (2) ผู้บริหารที่มี เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งและประสบการณ์ ต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จของปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ที่ไม่แตกต่างกัน ส่วนผู้บริหารที่มีอายุ รายได้ และส่วนงานที่สังกัดต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จของปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ 0.05

ข้อเสนอแนะผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อความคิดเห็นของพนักงานเพื่อนำข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นต่างๆเหล่านี้ไปทำการวิเคราะห์และหาแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงองค์การให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนต่อไป และควรส่งเสริมด้านการพัฒนาบุคลากร ให้มีความสามารถเพิ่มมากขึ้น ด้วยการจัดหาหลักสูตรอบรมทั้งภายนอกและภายในองค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถและบุคลากรสามารถก้าวตามเทคโนโลยีใหม่ๆที่เกิดขึ้น

**คำสำคัญ** ปัจจัยที่ส่งผล การดำเนินงาน บริษัท ไทยมิคซูวา จำกัด มหาชน

## กิตติกรรมประกาศ

การทำวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจากรองศาสตราจารย์  
ชนชัย ขมจินดา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ และติดตามการทำวิจัย  
ครั้งนี้อย่างใกล้ชิดตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งใน  
ความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณคณะผู้บริหารบริษัท ไทยมิทซูวา จำกัด มหาชน ที่ได้กรุณาให้ความ  
ร่วมมืออย่างดียิ่ง และทุกท่านที่สละเวลาอันมีค่าในการให้ข้อมูลในการเก็บรวบรวมข้อมูล  
นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยสุโขทัย-  
ธรรมาธิราช เพื่อนักศึกษา พ่อ แม่ พี่ น้อง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำวิจัยครั้งนี้ทุกท่านที่ได้  
กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจตลอดมา

หากมีสิ่งใดขาดตกบกพร่องผู้ศึกษาขออภัยเป็นอย่างสูงและหวังว่าการศึกษาค้นคว้า  
อิสระนี้คงเป็นประโยชน์บ้างไม่มากก็น้อย สำหรับธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนผู้ที่สนใจที่จะศึกษา  
ต่อไป

มณฑิรา ทองเงิน

พฤศจิกายน 2552

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
กิตติกรรมประกาศ .....	จ
สารบัญตาราง .....	ซ
สารบัญภาพ .....	ฅ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	2
กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย .....	2
สมมติฐานการวิจัย .....	3
ขอบเขตการวิจัย .....	3
ประเด็นการวิจัย .....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	5
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	6
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรตามแนวคิด EFQM Model .....	6
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรตามแนวคิด TQA Model .....	13
ข้อมูลบริษัท ไทยมิตซูวา จำกัด มหาชน .....	18
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	21
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	23
รูปแบบการศึกษา .....	23
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	23
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	24
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	25
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	25
สถิติที่ใช้ในการวิจัย .....	26

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	27
สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิจัย .....	27
ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	29
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	29
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	45
สรุปการวิจัย .....	45
อภิปรายผล .....	49
ข้อเสนอแนะ .....	50
บรรณานุกรม .....	51
ภาคผนวก .....	54
ก แบบสอบถาม .....	55
ประวัติผู้ศึกษา .....	61

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ .....	29
ตารางที่ 4.2 จำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบคำถาม จำแนกตาม สถานภาพ.....	30
ตารางที่ 4.3 จำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบคำถาม จำแนกตามอายุ .....	30
ตารางที่ 4.4 จำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบคำถาม ระดับการศึกษา .....	30
ตารางที่ 4.5 จำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบคำถาม รายได้ .....	31
ตารางที่ 4.6 จำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบคำถาม ตามตำแหน่งหน้าที่ .....	31
ตารางที่ 4.7 จำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบคำถาม ความหน่วยงานที่สังกัด ..	32
ตารางที่ 4.8 จำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบคำถาม ความประสพการณ์ .....	32
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ของบริษัทไทยมิคซูวา จำกัด มหาชน .....	33
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ของบริษัทไทยมิคซูวา จำกัด มหาชน .....	34
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยการมุ่งผลสำเร็จของงานที่ส่งผลต่อ ผลการดำเนินงาน ของบริษัทไทยมิคซูวา จำกัด มหาชน .....	34
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ของบริษัทไทยมิคซูวา จำกัด มหาชน .....	35
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยกระบวนการจัดการ ในองค์กรที่ ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ของบริษัทไทยมิคซูวา จำกัด มหาชน .....	36
ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยการพัฒนาคนและการมีส่วนร่วมที่ ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ของบริษัทไทยมิคซูวา จำกัด มหาชน.....	37
ตารางที่ 4.15 แสดงผลการทดสอบสมมติฐาน จำแนกตามเพศ .....	38
ตารางที่ 4.16 แสดงผลการทดสอบสมมติฐาน จำแนกตามสถานภาพสมรส .....	38
ตารางที่ 4.17 แสดงผลการทดสอบสมมติฐาน จำแนกตามอายุ .....	39
ตารางที่ 4.18 แสดงผลการทดสอบสมมติฐาน จำแนกตามระดับการศึกษา .....	40
ตารางที่ 4.19 แสดงผลการทดสอบสมมติฐาน จำแนกตามระดับรายได้ .....	41
ตารางที่ 4.20 แสดงผลการทดสอบสมมติฐาน จำแนกตามตำแหน่ง .....	42



**สารบัญตาราง (ต่อ)**

	หน้า
ตารางที่ 4.21 แสดงผลการทดสอบสมมติฐาน จำแนกตามส่วนงานที่สังกัด .....	42
ตารางที่ 4.22 แสดงผลการทดสอบสมมติฐาน จำแนกตามประสบการณ์ .....	44

## ญ

### สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวความคิด .....	2
ภาพที่ 2.1 EFQM Model (The European Foundation of Quality Management) .....	7
ภาพที่ 2.2 มุมมองในเชิงระบบ ความเชื่อมโยง และการบูรณาการของหมวดต่างๆ ของเกณฑ์ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ .....	16

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การดำเนินธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงในโลกปัจจุบันจำเป็นต้องบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีผลการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับธุรกิจของแต่ละองค์กร มีความสามารถในการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งในวงการธุรกิจเดียวกันได้ ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินธุรกิจขององค์กร

บริษัท ไทยมิทซูวา จำกัด มหาชน เป็นบริษัทขนาดกลาง ผลิตชิ้นส่วนพลาสติก ที่มีการแข่งขันสูงในตลาดอุตสาหกรรมเดียวกัน โดยการร่วมทุนกับญี่ปุ่น จะเห็นได้ว่าอุตสาหกรรมผู้ผลิตชิ้นส่วนพลาสติกเป็นธุรกิจที่สำคัญของประเทศ และจัดว่าเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญต่อบริษัทผู้ผลิตสินค้าหลักต่าง ๆ อาทิ อุตสาหกรรมยานยนต์ อุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้าอิเล็กทรอนิกส์ อุปกรณ์กีฬา เฟอร์นิเจอร์ ของเล่น อุปกรณ์ทางวิทยาศาสตร์และการแพทย์ ฯลฯ ในภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันที่ประสบกับราคาน้ำมันดิบในตลาดโลกปรับตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนพลาสติกได้รับผลกระทบโดยตรงในทางลบ เนื่องจาก เม็ดพลาสติกที่ใช้เป็นวัตถุดิบหลักในการผลิต ปรับราคาสูงขึ้นตามราคาของน้ำมันดิบ ทำให้ผู้ผลิตในอุตสาหกรรมเผชิญกับปัญหาด้านทุนในการดำเนินงานเพิ่มขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

การออกแบบบริหารจัดการภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อผลการดำเนินงานให้เกิดความสำเร็จได้ สามารถอยู่รอดในโลกธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงที่บริษัทเผชิญอยู่ในปัจจุบันได้ โดยผู้นำองค์กรจะต้องพยายามหาวิธี และรูปแบบต่างๆ เพื่อที่จะนำมาพัฒนาองค์กรให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง และมีความเจริญก้าวหน้า โดยการพัฒนาในด้านระบบการบริหารจัดการให้มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่องค์กรเผชิญอยู่ในปัจจุบัน

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมุ่งเน้นทำการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ของบริษัทไทยมิทซูวา จำกัด มหาชน โดยทำการศึกษาค้นคว้าปัจจัยการดำเนินงานที่จะส่งผลต่อการผลดำเนินงานของบริษัทไทยมิทซูวา จำกัด มหาชน แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามแนวทางการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร EFQM Excellence Model และทฤษฎีการบริหารจัดการแบบ TQA เป็นรูปแบบให้องค์กรมุ่งสู่ความเป็นเลิศ เป็นกลยุทธ์ และกระบวนการในการจำแนก จัดทำ และนำ

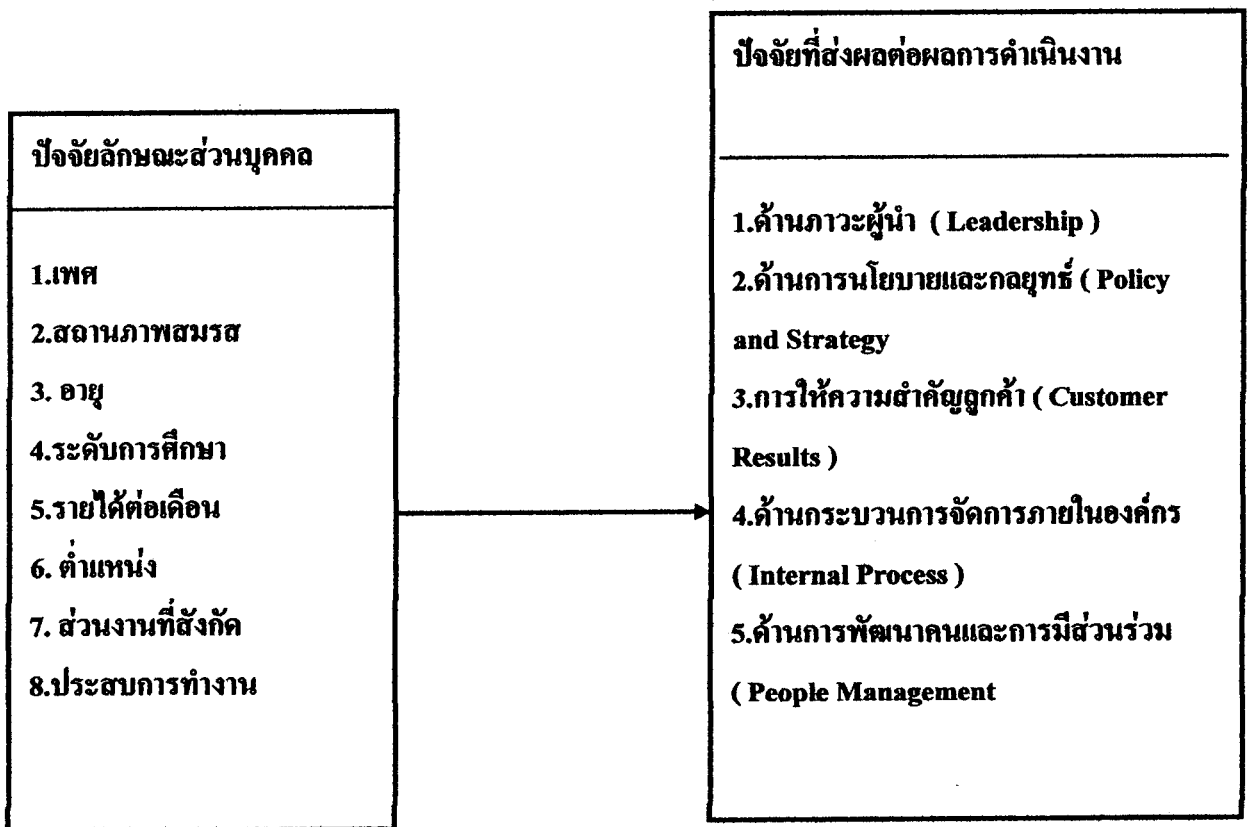
ความรู้มาใช้ประโยชน์ เพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ความสำเร็จที่จะนำไปสู่ความเป็นเลิศขององค์กรต้องอาศัย ความสนใจ เอาใจใส่ของผู้นำกระบวนการสร้างความเข้าใจร่วมกัน รวมทั้งตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัท ไทยมิตซูวา จำกัด มหาชน

2.2 เพื่อเปรียบเทียบลักษณะทางประชากรศาสตร์ต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัท ไทยมิตซูวา จำกัด มหาชน

## 3. กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวความคิด

#### 4. สมมติฐานการวิจัย

ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จของปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน

#### 5. ขอบเขตของการวิจัย

5.1 ขอบเขตด้านประชากร ประชากรในที่นี้คือกลุ่มตัวอย่างที่จะทำการศึกษา คือกลุ่มบุคลากรระดับผู้บริหาร ของบริษัท ไทยมิทซูวา จำกัด มหาชน

5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา ศึกษาเนื้อหาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัท ไทยมิทซูวา จำกัด มหาชน

5.3 ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรอิสระ : คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงานระดับผู้บริหาร ใน บริษัท ไทยมิทซูวา จำกัด มหาชน

ตัวแปรตาม : ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของบริษัทไทยมิทซูวา จำกัด มหาชน

#### 6. ประเด็นการวิจัย

6.1 ปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทไทยมิทซูวา จำกัด มหาชน

6.2 ความแตกต่างของลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทไทยมิทซูวา จำกัด มหาชน หรือไม่

#### 7. นิยามศัพท์เฉพาะ

7.1 EFQM Excellence Model หมายถึง การปฏิบัติงานตามแนวทางการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นวิธีการจัดการความรู้ เป็นกลยุทธ์ และกระบวนการในการจำแนก จัดหา และนำความรู้มาใช้ประโยชน์เพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ความสำเร็จที่จะนำไปสู่ความเป็นเลิศขององค์กร ต้องอาศัยความสนใจเอาใจใส่ของผู้นำ และการ

ยอมรับแนวคิดหรือหลักการนี้ของผู้นำ การเริ่มกระบวนการสร้างองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ต้องสร้างความเข้าใจร่วมกันของทีมงานซึ่งต้องทำความเข้าใจในแต่ละองค์ประกอบ ของตัวแบบ EFQM โดยเป็นตัวแบบการสร้างความเป็นเลิศให้กับองค์กร และเป็นกรอบการทำงานเพื่อการประเมินและการพัฒนาองค์กร เพื่อให้องค์กรมีความได้เปรียบและมีผลดีต่อการพัฒนา

**7.2 TQA คือ Thailand Quality Award** เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ถือเป็นรางวัลอันทรงเกียรติ ที่พึงปรารถนาของทุกหน่วยงาน เพราะเป็นเครื่องหมายแห่งความเป็นเลิศในการบริหารจัดการทุกด้าน ตลอดจนผลประกอบการที่ดี เทียบเท่าองค์กรที่ยอมรับกันว่ามีคุณภาพสูงสุดในโลก

**7.3 ผู้บริหาร** หมายถึง ผู้ที่ทำให้งานสำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น (Managers get things done through other people) ด้วยกระบวนการของการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ และการควบคุม เป็นผู้ที่ตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากรและเป็นผู้กำกับดูแลการปฏิบัติงานของผู้อื่นให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารระดับสูง คือ ผู้จัดการ, ผู้ช่วยผู้จัดการ, หัวหน้าส่วน

ผู้บริหารระดับกลาง คือ หัวหน้าแผนก, หัวหน้าส่วน

ผู้บริหารระดับต้น คือ หัวหน้าหน่วยงาน

**7.4 ภาวะผู้นำ** หมายถึง กระบวนการสร้างความยอมรับและบารมีของ ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรมาสู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ

**7.5 วิสัยทัศน์** คือ ความสามารถที่จะมองเห็น หรือคาดการณ์สิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคตอย่างมีเหตุผล และนำเอาการเปลี่ยนแปลงนั้น มาแปลให้เป็น โอกาสให้กับธุรกิจ หรือองค์กร ซึ่งจะมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นการระบุถึงเหตุผลของการดำรงอยู่ของธุรกิจ หรือองค์กรนั้นๆ (Reason for existence) หรือความต้องการที่จะมีบทบาท หรือภาพลักษณ์ต่อสังคมอย่างไร (ธนชัย ขมจินดา 2545: 34-35)

**7.6 ป้าหมาย** หมายถึง การแปลภารกิจขององค์กร ให้ออกมาเป็นหลักชัยที่บุคลากรใช้ยึดถือ เป็นเป้าหมายที่จะแสดงให้เห็นถึงความเจริญก้าวหน้า เสถียรภาพ จุดมุ่งหมายขององค์กรที่จะต้องทำให้สำเร็จ (ธนชัย ขมจินดา 2545: 36)

**7.7 นโยบาย** คือ แนวทางกว้าง ๆ สำหรับการตัดสินใจที่เชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์และการนำไปสู่การปฏิบัติ บริษัททั้งหลายใช้นโยบายที่จะทำให้พนักงานมีความมั่นใจที่จะตัดสินใจที่จะปฏิบัติเพื่อรองรับภารกิจ จุดมุ่งหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร (Thomas L. Wheelen และ J. David Hunger, 2541: 14)

## 8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

8.1 สามารถนำผลการศึกษาที่ได้รับ นำเสนอให้ผู้ที่เกี่ยวข้องนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผน แก้ไข เพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้บริษัท ไทยมิคซุวา จำกัด มหาชน มีผลการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จต่อไป

8.2 สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษา เป็นแนวทางในการปรับปรุงวิธีการดำเนินงาน ให้กับบริษัท ไทยมิคซุวา จำกัด มหาชนได้

8.3 ผลการวิจัย จะเป็นแนวทางให้กับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและเพื่อเป็นประโยชน์สำหรับการศึกษาต่อเนื่องในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทไทยมิชซูวา จำกัด มหาชน ผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้าและนำเสนอแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่วิจัย โดยแบ่งเป็นลำดับดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรตามแนวคิด EFQM Model
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรตามแนวคิด TQA Model
3. ข้อมูลการดำเนินงานของบริษัทไทยมิชซูวา จำกัด มหาชน
4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

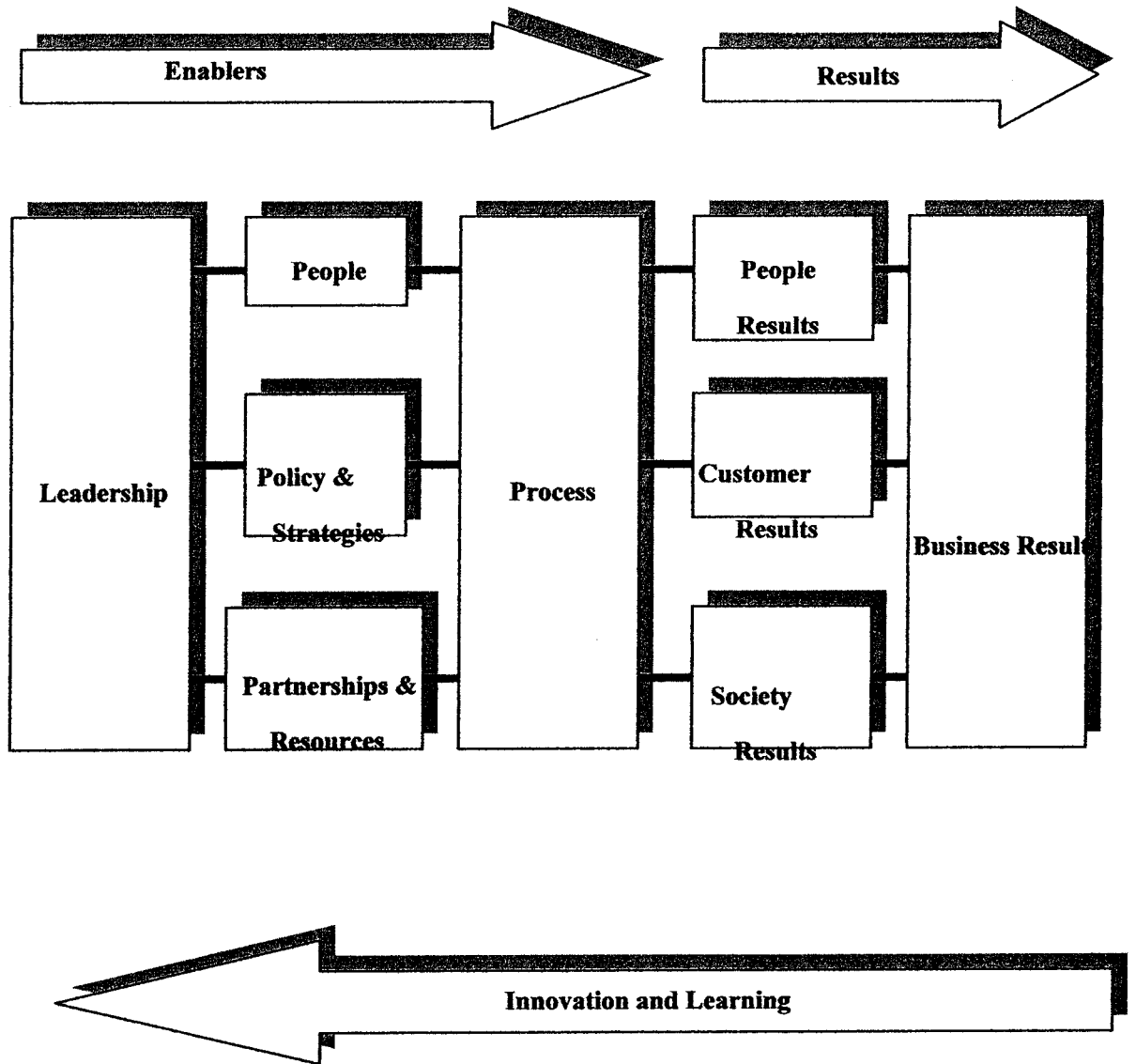
การศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทไทยมิชซูวา จำกัด มหาชน ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีเนื้อหาที่สำคัญคือ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งได้ทำการศึกษาอ้างอิงจากแนวคิดและทฤษฎี EFQM Excellence Model ( The European Foundation of Quality Management ) และทำการศึกษาอ้างอิงจากแนวคิดและทฤษฎี – TQA: Thailand Quality Award

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรแบบ EFQM Model

ในองค์กรต่างๆ ผู้นำองค์กรจะต้องพยายามหาวิธี และรูปแบบต่างๆ เพื่อที่จะนำมาพัฒนาองค์กรให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง และมีความเจริญก้าวหน้า โดยการพัฒนาในด้านการบริหารจัดการองค์กรด้วยรูปแบบต่างให้มึผลการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การนำระบบการบริหารจัดการในรูปแบบต่างๆ มาปรับใช้ในองค์กรนั้น ในแต่ละองค์กรย่อมมีความแตกต่างกันออกไป และต้องปรับเพื่อให้เกิดความสอดคล้อง และเหมาะสมกับวัฒนธรรม และกระบวนการขององค์กรนั้นๆ รวมทั้งสามารถรองรับกับสถานการณ์สภาวะแวดล้อมที่มีการแข่งขันกันอย่างเข้มข้นในปัจจุบัน โดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกันคือ การพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการ เพื่อผลการดำเนินงานขององค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้



### EFQM Model ( The European Foundation of Quality Management )



ภาพที่ 2.1 แบบบริหารแบบสร้างความเป็นเลิศ The EFQM Excellence Model

การพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงานในปัจจุบันนับว่าเป็นเรื่อง que ทุกหน่วยงานให้ ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง และเพื่อต้องการให้เป็นยอมรับในระดับสังคม และระดับชาติ จึงได้เกิด หน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์กรขึ้นมา เพื่อทำหน้าที่รับรอง คุณภาพมาตรฐานในองค์กร และหน่วยงานที่สามารถทำหน้าที่ดังกล่าว ได้ดี คือ มูลนิธิเพื่อการ จัดการคุณภาพแห่งยุโรป หรือ EFQM ซึ่งย่อมาจาก The European Foundation for Quality

Management โดยได้ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1988 เพื่อส่งเสริมและช่วยเหลือพัฒนาองค์กร โดยทำหน้าที่ดำเนินการรับรองมาตรฐาน การปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ซึ่งในการรับรองมาตรฐาน การปฏิบัติงานนั้นต้องอาศัยเกณฑ์ที่อยู่ในตัวแบบที่เรียกว่า The EFQM Excellence Model ซึ่งเป็นตัวแบบ ที่ครอบคลุมทั้งการประเมินความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผล และความสัมพันธ์ระหว่างกัน ที่สามารถแสดงผลในเชิงเปรียบเทียบได้ ดังนั้นหลายๆ ประเทศจึงให้ความสนใจ และได้นำกรอบแนวทางมาใช้กับหน่วยงานทั้งหน่วยงานของภาครัฐ และเอกชน นอกจากนี้ถ้ามีองค์กรใดที่มีวิธีปฏิบัติและมีผลการดำเนินการตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดจะได้รับรางวัลที่เรียกว่า European Quality Award -EQA

แนวคิดทฤษฎีกระบวนการการบริหารจัดการและพัฒนาองค์กรของสมาคมการจัดการคุณภาพแห่งยุโรป (European Foundation for Quality Management - EFQM) ที่พัฒนาขึ้นโดย William (2006) ซึ่งแนวคิดทฤษฎี EFQM นี้มุ่งอธิบายถึงกระบวนการปรับเปลี่ยนและวิธีการทำงานเน้นให้องค์กรนำกระบวนการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) มาประยุกต์ใช้อย่างจริงจัง ใช้ยุทธศาสตร์และมีการกำหนดตัวชี้วัด (indicators) ที่ชัดเจน เป็นรูปธรรมและสามารถปฏิบัติได้

EFQM ( The European Foundation of Quality Management ) เป็นแนวคิดที่นิยมมากในกลุ่มประเทศประชาคมยุโรป และเริ่มพบการประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวางในเอกสารบทความวิชาการและงานวิจัยด้านต่างๆ EFQM เป็นวิธีการจัดการความรู้ เป็นกลยุทธ์ และกระบวนการในการจำแนก จัดหา และนำความรู้มาใช้ประโยชน์เพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ความสำเร็จที่จะนำไปสู่ความเป็นเลิศขององค์กร ต้องอาศัยความสนใจเอาใจใส่ของผู้นำ และการยอมรับแนวคิดหรือหลักการนี้ของผู้นำ การเริ่มกระบวนการสร้างองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ต้องสร้างความเข้าใจร่วมกันของทีมงานซึ่งต้องทำความเข้าใจในแต่ละองค์ประกอบ ของตัวแบบ EFQM โดยเป็นกระบวนการสร้างความเป็นเลิศให้กับองค์กร และเป็นกรอบการทำงานเพื่อการประเมินและการพัฒนาองค์กร เพื่อให้้องค์กรมีความได้เปรียบและมีผลดีต่อการพัฒนา

โมเดล EFQM ให้ความสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายความสำเร็จแบบยั่งยืน ความเป็นเลิศขององค์กรที่ให้ความสำคัญต่อการดำเนินงาน ลูกค้า พนักงานในองค์กรและสังคม จะสามารถบรรลุผลได้เมื่อองค์กรมีผู้นำซึ่งสามารถขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์ขององค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยอาศัยความความร่วมมือแรงร่วมใจของสมาชิกในองค์กรและหุ้นส่วนความร่วมมือ ตลอดจนกระบวนการ ในการดำเนินการขององค์กร

ในปี ค.ศ.1991 European Foundation for Quality Management (EFQM) ซึ่งเป็นองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรจัดตั้งขึ้นมาโดยมีจุดประสงค์เพื่อส่งเสริมการบริหาร การจัดการ และ

การผลิตที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพในทวีปยุโรป ได้พัฒนาแบบจำลอง (Model) ขึ้นเพื่อเป็นกรอบสำหรับการมอบรางวัลทางด้านคุณภาพที่เรียกว่า European quality award และเพื่อประโยชน์สำหรับการประยุกต์กับองค์กรต่างๆ ในอันที่จะพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จในการแข่งขันในโลกปัจจุบัน โดยเน้นที่วัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรมีผลการดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศที่ยั่งยืนเป็นหลัก Model นี้เริ่มแรกเรียกว่า Business excellence model ต่อมาในปี ค.ศ.1999 EFQM ได้ปรับปรุงให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น และได้เรียกชื่อใหม่เป็น EFQM excellence model แทน ปัจจุบันเฉพาะในทวีปยุโรปแห่งเดียวมีองค์กรต่างๆ มากกว่า 10,000 องค์กร ทั้งภาครัฐและเอกชนนำ EFQM Excellence model มาใช้เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ในการบริหารและจัดการองค์กร และอาจกล่าวได้ว่า EFQM excellence model เป็น Model บริหารในเชิงคุณภาพประสบความสำเร็จที่สุดในทวีปยุโรปในปัจจุบัน EFQM excellence model พัฒนาขึ้นมาจากการสัมภาษณ์และประสบการณ์จริงขององค์กรต่างๆ ในทวีปยุโรป ซึ่งจากข้อมูลเหล่านี้ EFQM นำมาวิเคราะห์และสรุปเป็นหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร หลักการของ EFQM excellence model นั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานขั้นต้นที่เรียบง่ายที่สุด นั่นคือการวิเคราะห์ใดๆ ก็ตาม ควรจะวิเคราะห์ทั้งที่สาเหตุและที่ผลการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรตามแนวคิด EFQM excellence model นั้น จึงแบ่งออกเป็น 2 ส่วนด้วยกัน คือ

- ส่วนที่เรียกว่าสาเหตุ (Causes / Enables)
- ส่วนที่เรียกว่าผล (Effects / Results)

ส่วนที่เรียกว่าสาเหตุ (Causes / Enables) ประกอบไปด้วย 5 หัวข้อหรือหลักเกณฑ์ (Criteria) ดังนี้

- ความเป็นผู้นำ
- การบริหารบุคลากร
- นโยบายและกลยุทธ์
- พันธมิตรและทรัพยากรขององค์กรและ
- การดำเนินงาน/กระบวนการต่างๆ ขององค์กร

ส่วนที่เรียกว่าผล (Effects / Results) ประกอบไปด้วย 4 หัวข้อหรือหลักเกณฑ์ (Criteria) ดังนี้

- ผลที่มีต่อบุคลากร
- ผลที่มีต่อลูกค้า
- ผลที่มีต่อสังคมส่วนรวม
- ผลที่มีต่อการประกอบการทางธุรกิจขององค์กร

แนวคิดของ EFQM excellence model ก็คือการที่องค์กรจะสามารถก้าวสู่ความเป็นเลิศที่ยั่งยืนได้นั้น องค์กรนั้นๆ จะต้องให้ความสำคัญกับหัวข้อหรือหลักเกณฑ์ ทั้ง 9 ข้างต้นให้ได้โดยที่

หลักเกณฑ์หลักทั้ง 5 ในส่วนของสาเหตุ (Causes / Enablers) นั้น เป็นสิ่งที่อยู่ในขอบเขตการดำเนินงานขององค์กรเอง องค์กรสามารถควบคุม ดำเนินการ ปฏิบัติการและปรับปรุงพัฒนาได้ และสาเหตุเหล่านี้จะเป็นปัจจัยผลักดันทำให้เกิดส่วนที่เรียกว่าผล (Effects/results) อันเป็นจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายที่องค์กรต้องการบรรลุการกำหนดหลักเกณฑ์ส่วนที่เรียกว่าสาเหตุเพียงส่วนเดียวก็น่าที่จะเพียงพอแล้วนั้น ก็เพื่อสร้างความมั่นใจว่าสาเหตุที่ดีจะสร้างผลที่ดีด้วย เนื่องจากในบางกรณีองค์กรขาดการเชื่อมโยงภายใน ทำให้เกิดช่องว่างระหว่างสาเหตุและผลขึ้น ทำให้สาเหตุและผลไม่สอดคล้องไปในทางเดียวกัน

### ตัวแบบ EFQM Excellence Model โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

#### ส่วนที่เรียกว่าสาเหตุ (Causes / Enablers)

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) องค์กรจะต้องมีผู้นำที่มีความเอาใจใส่ในการสร้างความเป็นเลิศให้กับองค์กรซึ่งมีการสื่อสารทิศทาง นโยบายและกลยุทธ์ขององค์กรอย่างชัดเจน ผู้นำระดับสูงจะต้องทำทุกวิถีทางเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ และแรงจูงใจ ให้กับผู้นำทุกระดับ เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันของบุคคลากรทุกคนในองค์กรซึ่งผู้นำจะต้องสร้างค่านิยม จรรยาบรรณ วัฒนธรรม และโครงสร้างด้านธรรมาภิบาล ให้เกิดขึ้นในองค์กรที่สามารถสร้างความเป็นเอกลักษณ์ สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า การจะนำพาองค์กรสู่ความเป็นเลิศได้ ผู้นำจะต้องให้ความสำคัญกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและทำงานร่วมกับกลุ่มเหล่านั้น เพื่อปรับปรุงองค์กร โดยการกำหนดเป้าหมายที่จะสามารถสร้างแรงบันดาลใจ ความเชื่อมั่น และความมุ่งมั่นของผู้ที่เกี่ยวข้อง ขณะเดียวกันผู้นำต้องแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการขับเคลื่อนองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วภายใต้ปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอก โดยนำพาสมาชิกในองค์กร ไปพร้อมๆ กัน

2. นโยบายและกลยุทธ์ (Policy and Strategies) องค์กรต้องมีความกระตือรือร้น บึกบึน และตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการอย่างรวดเร็วสม่ำเสมอ ความเป็นเลิศขององค์กรวัดและประเมิน ได้จากความต้องการและความมุ่งหวังของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งในปัจจุบันและอนาคต ข้อมูลเหล่านี้สามารถนำมาใช้ในการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน นโยบาย กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย การวางแผนงานในระยะสั้นและระยะยาว

3. การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Result) องค์กรจะต้องเข้าถึงความต้องการของลูกค้าซึ่งต้องการผลผลิตและการบริการที่มีคุณภาพจากองค์กร ลูกค้าจะมีความภักดีผูกพันกับองค์กร ต่อเมื่อความคาดหวังและความต้องการของเขาได้รับการตอบสนอง องค์กรต้องจำแนกกลุ่มรับบริการให้ชัดเจน เพื่อให้การจัดบริการ ได้ถูกต้อง เหมาะสม และต้องศึกษาถึงความมุ่งหวังของลูกค้า ที่จะเพิ่มขึ้นในอนาคต และเตรียมเพื่อตอบสนองสิ่งเหล่านั้น องค์กรต้องมีการติดตามและ

ทบทวนเพื่อการปฏิบัติที่สามารตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ได้ถูกต้อง รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ และมีการรักษาความสัมพันธ์อันเป็นเลิศกับลูกค้า

4. กระบวนการจัดการและข้อมูล (Internal Process ) องค์กร ต้องมีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพที่สร้างขึ้นเพื่อตอบสนองและให้บริการแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนโยบาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ แผน และวิธปฏิบัติงานจะต้องมีความสอดคล้องอย่างบูรณาการกับระบบและกระบวนการดำเนินงานในองค์กร กระบวนการบริหารงานจะต้องมีประสิทธิภาพในการนำไปปฏิบัติและมีการปรับปรุงที่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน การตัดสินใจจะต้องทำบนพื้นฐานของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายและผลงานในปัจจุบันขององค์กร และเกี่ยวข้องกับความสามารถและสมรรถนะขององค์กร ความมุ่งหวังและความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องและมีการเปรียบเทียบผลงานขององค์กรกับหน่วยงานอื่น องค์กรต้องมีการศึกษาและระบุถึงปัจจัยเสี่ยงต่อผลการทำงานขององค์กร และต้องมีวิธีการบริหารจัดการอย่างมืออาชีพที่ต้องมีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยภายนอก มีมาตรฐานการป้องกันความเสี่ยงอย่างเหมาะสม และมีมาตรการในการสร้างความเชื่อมั่นและแรงจูงใจให้กับคนในองค์กร

5. การพัฒนาคนและการมีส่วนร่วม ( People Result ) องค์กรต้องสามารถกำหนดสมรรถนะที่ต้องการทั้งในปัจจุบัน และอนาคต ที่จะนำไปดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายนโยบายและแผนขององค์กร ได้ ทั้งนี้จะต้องมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การรับสมัคร จัดหา และบรรจุคนเข้ามาให้เหมาะสมกับสมรรถนะขององค์กรอย่างเหมาะสม และมีการฝึกอบรม พัฒนาบุคลากร เพื่อเตรียมพร้อมในการรองรับการเปลี่ยนแปลง องค์กรที่เป็นเลิศจะต้องให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ในองค์กร และใช้ความรู้ความสามารถให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ในขณะที่เดียวกันต้องดูแลรักษาให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจในการผูกพันต่อองค์กร สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมเพื่อเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวให้เกิดความรัก ความศรัทธากับบุคลากร ส่วนที่เรียกว่าผล (Effects / Results)

6. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสร้างนวัตกรรมและการปรับปรุงองค์กร (Innovation and Learning) องค์กรมีการทำงานที่มีความท้าทายและจะต้องมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน มีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และมีการ ปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้จะต้องเรียนทั้งจากกิจกรรมและผลงานขององค์กรและจากองค์กรหรือบุคคลอื่น จะต้องมีการเปรียบเทียบคุณภาพ (Benchmark) ทั้งที่ กำหนดขึ้นเองและนำขององค์กรอื่นมาประยุกต์ มีการส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับสมาชิก มีการระวังรักษาข้อมูลและทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กรอย่างดี และนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและสังคมอย่างเหมาะสม

7. การพัฒนาความเป็นหุ้นส่วน (Partnerships & Resources) องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นความสำเร็จที่เกิดจากการทำงานร่วมกัน มีผลประโยชน์ร่วมกันดังเช่นการเป็นหุ้นส่วนกัน ดังนั้นองค์กรอาจต้องมองหาความเป็นหุ้นส่วนจากภายนอกเพื่อสนับสนุนให้เกิดคุณค่าการให้บริการแก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างสอดคล้องกับสมรรถนะหลักขององค์กร ความเป็นหุ้นส่วนอาจมากับผู้รับบริการ สังคม เจ้าของงบประมาณ และคู่แข่ง ฯลฯ ซึ่งองค์กรจะต้องกำหนดประโยชน์ที่ควรจะมีร่วมกัน เพื่อให้สัมพันธภาพระหว่างกันมีความชัดเจน มีความไว้วางใจต่อกัน เปิดเผย และเคารพต่อกัน

8. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Society Results) องค์กรจะต้องมีกฎระเบียบ กติกาที่เป็นกรอบของการปฏิบัติงานที่ตอบสนองความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างสอดคล้องกับการพัฒนาสังคม องค์กรที่เป็นเลิศจะต้องมีแนวทางการสร้างความเป็นจริยธรรม จรรยาบรรณที่โปร่งใส และตรวจสอบผลงานขององค์กรได้ ซึ่งองค์กรจะต้องให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของระบบนิเวศวิทยาทั้งในปัจจุบันและอนาคต ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรจะแสดงออกที่ค่านิยมขององค์กรซึ่งต้องสอดคล้องกับกฎ ระเบียบขององค์กร สังคมชุมชนและประเทศ ขณะเดียวกันต้องดูแลและบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร องค์กรที่แสวงหาความเป็นเลิศจะต้องคำนึงถึงผลกระทบที่จะมีต่อสังคมทั้งในปัจจุบันและอนาคตการสร้างองค์กรเพื่อความเป็นเลิศต้องให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม สร้างความเข้าใจในแนวคิดและหลักการที่จะนำมาใช้เพื่อสร้างความเป็นเลิศร่วมกัน และกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการและใช้ในการประเมินผล

9. ผลที่มีต่อการประกอบการทางธุรกิจ การบริหารรูปแบบใหม่นี้ สามารถเป็น หัวใจสำคัญของสำเร็จในการใช้วิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นอยู่ที่การสร้างตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators ;KPIs) ที่มีความเที่ยงตรง เป็นที่ยอมรับ และสะดวกในการนำไปใช้ เพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศสำหรับการติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร

สำหรับการพิจารณาให้คะแนนในแต่ละหลักเกณฑ์ นั้น จะพิจารณาจากหลักเกณฑ์ย่อย (Sub-criteria) ซึ่ง EFQM กำหนดไว้แล้วในแต่ละหลักเกณฑ์หลัก เช่น

เกณฑ์ความเป็นผู้นำ ประกอบไปด้วยหลักเกณฑ์ย่อยสำหรับการพิจารณา 4 ข้อคือ

1. วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร และการเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่องค์กร
2. การมีส่วนร่วมในการบริหาร และพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องของผู้บริหาร
3. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เช่น พนักงานหรือลูกค้า
4. การสนับสนุนการทำงานของพนักงานของผู้บริหาร

เกณฑ์นโยบายและกลยุทธ์ ประกอบไปด้วยหลักเกณฑ์ย่อยสำหรับการพิจารณา 5 ข้อคือ

1. การจัดทำ นโยบายและกลยุทธ์ จากความต้องการและผลประโยชน์ของ ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับองค์กร
2. การจัดทำ นโยบายและกลยุทธ์ จากข้อมูลจากการตรวจวัดผลการดำเนินงาน การวิจัย การเรียนรู้และพัฒนาขององค์กร
3. การพิจารณาบททวน นโยบายและกลยุทธ์และปรับปรุงให้ทันต่อเหตุการณ์
4. การประยุกต์นโยบายและกลยุทธ์ กับการดำเนินงานที่เป็นหัวใจสำคัญ ๆ ขององค์กร
5. การสื่อสาร และความเข้าใจในนโยบายและกลยุทธ์ และการนำไปปฏิบัติตาม โดยทุกฝ่ายในองค์กร

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรแบบ TQA Model

จะเห็นได้ว่าวิวัฒนาการของระบบการบริหารเชิงคุณภาพนั้นมีความต่อเนื่องตลอดระยะเวลาหลายทศวรรษ ความเป็นปึกแผ่นขององค์กรควบคุมคุณภาพและมาตรฐาน รวมถึงระบบรางวัลต่างๆ ที่ได้สถาปนาขึ้น เช่น (วีรุธ มาชะศิริานนท์, 2541 : 84-85)

### ในสหรัฐอเมริกา

- American Society for Quality Control (ASQC)
- National Institute of Standards and Technology (NIST)
- Military Standards (MILSTD)
- Quality Club
- Malcolm Baldrige National Quality Award
- Edward Medal โดย ASQC

### ในญี่ปุ่น

- Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE)
- Deming Prize for Quality

### ในยุโรป

- International Standard Organization (ISO)

### ประเทศไทย

- Thailand Quality Award (TQA)

โดยนับวันการมีระบบมาตรฐาน และคุณภาพในการบริหาร มีโอกาสที่จะกลายเป็นกำแพงการค้าในที่สุด เช่น ISO ซึ่งเป็นมาตรฐานของคุณภาพของกระบวนการงานทุกๆ ขั้นตอนนั้น ก็กลายมาเป็นข้อกำหนดในการทำการค้าขายระหว่างกัน นับแต่ปี ค.ศ 2000 เป็นต้นไป องค์กรใดที่ไม่ผ่านการรับรอง ISO 9000 หรือ ISO 14000 ก็อาจไม่สามารถส่งสินค้าไปขาย ยังกลุ่มประเทศประชาคมยุโรป ได้อีกต่อไป และยิ่งกว่านั้นคงต้องเนื่องไปยัง ซัพพลายเออร์ ของผู้ผลิตสินค้าส่งออกแต่ละรายอีกด้วย ผ่านเกณฑ์ของ ISO ด้วยหรือไม่ นอกจากนี้แล้ว ระบบรางวัลคุณภาพต่างๆ ทั้ง Deming Prize ในประเทศญี่ปุ่น และ Malcolm Baldrige National Quality Award ในสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นการให้การรับรององค์กรที่สามารถพัฒนา ระบบบริหารเชิงคุณภาพรวม (TQM) สำหรับในประเทศไทย เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ถือเป็นรางวัลอันทรงเกียรติ ที่พึงปรารถนาของทุกหน่วยงาน เพราะเป็นเครื่องหมายแห่งความเป็นเลิศในการบริหารจัดการทุกด้าน ตลอดจนผลประกอบการที่ดี เทียบเท่าองค์กรที่ยอมรับกันว่ามีคุณภาพสูงสุดในโลก

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award ) เริ่มต้นตั้งแต่มีการลงนามในบันทึกความเข้าใจระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เมื่อวันที่ 5 กันยายน 2539 เพื่อศึกษาแนวทางการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นในประเทศไทย และสำนักคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์ การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9

#### วัตถุประสงค์ของรางวัล

- 1) สนับสนุนการนำแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน
- 2) ประกาศเกียรติคุณให้กับองค์กรที่ประสบผลสำเร็จในระดับมาตรฐานโลก
- 3) กระตุ้นให้มีการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
- 4) แสดงให้นานาชาติเห็นถึงความมุ่งมั่นในการยกระดับมาตรฐานความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นบรรทัดฐานสำคัญของการประเมินตนเองขององค์กร

การคัดเลือก และการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่องค์กร ถือเป็นบทบาทสำคัญ ในการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน ดังนี้

- 1) ช่วยในการปรับปรุงวิธีการดำเนินการ ความสามารถ และผลลัพธ์ขององค์กร



2) กระตุ้นให้มีการสื่อสาร และแบ่งปันสารสนเทศวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างองค์กรต่างๆ

3) เป็นเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้ในการจัดการ การดำเนินการขององค์กร

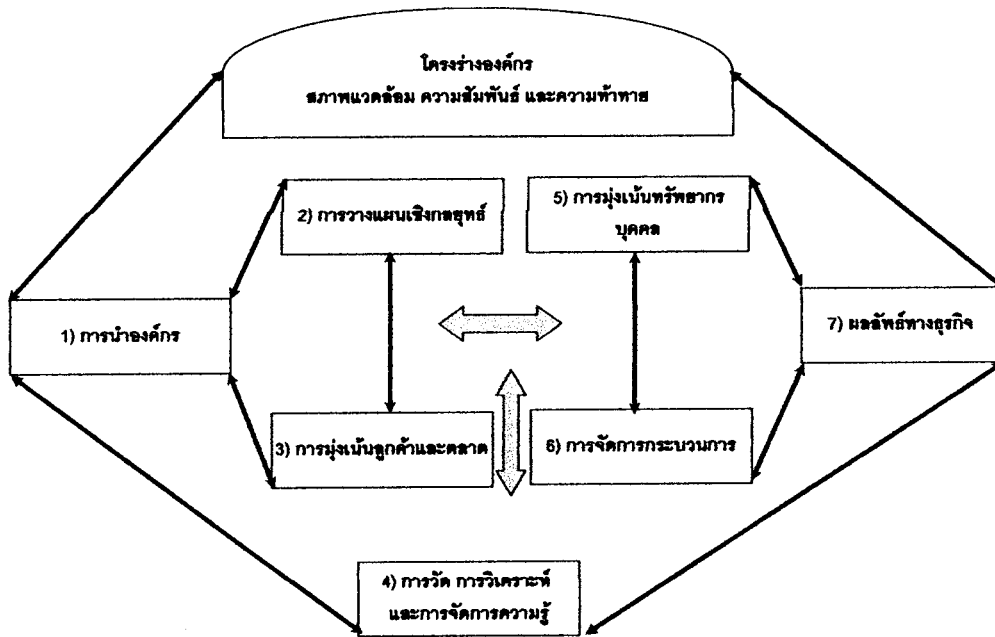
รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการวางแผน และเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้  
เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จัดทำขึ้น โดยอาศัยค่านิยมหลัก และแนวคิดต่างๆ ดังนี้

- การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
- ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า
- การเรียนรู้ขององค์กร และของแต่ละบุคคล
- การให้ความสำคัญกับพนักงานและคู่ค้า
- ความคล่องตัว
- การมุ่งเน้นอนาคต
- การจัดการเพื่อนวัตกรรม
- การจัดการ โดยใช้ข้อมูลจริง
- ความรับผิดชอบต่อสังคม
- การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
- มุมมองในเชิงระบบ

ค่านิยมหลักและแนวคิดต่างๆ ดังกล่าว มาจากความเชื่อ และพฤติกรรมของ  
องค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดีหลายแห่งด้วยกัน ค่านิยมหลักและแนวคิดจึงเป็นพื้นฐาน ในการนำ  
ความต้องการที่สำคัญของธุรกิจมาบูรณาการภายในกรอบ การจัดการที่เน้นผลลัพธ์ เพื่อสร้าง  
พื้นฐานสำหรับการปฏิบัติการ และการให้ข้อมูลป้อนกลับ

เกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ค่านิยมหลักและแนวคิดที่ได้กล่าว ไปแล้วนั้น  
สามารถจัดแบ่งออกเป็น 7 หมวดด้วยกัน คือ

- 1) การนำองค์กร
- 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์
- 3) การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
- 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
- 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
- 6) การจัดการกระบวนการ
- 7) ผลลัพธ์ทางธุรกิจ



ภาพที่ 2.2 มุมมองในเชิงระบบ ความเชื่อมโยง และการบูรณาการของหมวดต่างๆ ของ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ลักษณะของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

1) เกณฑ์มุ่งเน้นผลลัพธ์ทางธุรกิจ โดยมุ่งเน้นผลการดำเนินการระดับองค์กร ที่สำคัญ ซึ่งประกอบด้วย

- 1.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ
- 1.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า
- 1.3 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด
- 1.4 ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์
- 1.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งรวมถึงการวัดผลการดำเนินการภายใน

ที่สำคัญขององค์กร

- 1.6 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร และความรับผิดชอบต่อสังคม

การใช้ตัววัดในมุมมองต่างๆ เหล่านี้ร่วมกัน เพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ขององค์กรมีความสมดุล นั่นคือ ไม่เอนเอียง ไปด้านใด ด้านหนึ่งเกินไประหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ วัตถุประสงค์ หรือเป้าประสงค์ ทั้งระยะสั้น และระยะยาว

## 2. เกณฑ์ไม่ได้กำหนดวิธีการ และสามารถปรับใช้ได้ เพราะว่า

2.1 จุดมุ่งเน้นอยู่ที่ผลลัพธ์ ไม่ใช่วิธีปฏิบัติ

2.2 การเลือกใช้เครื่องมือ เทคนิค ระบบ ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ขององค์กร เช่น ขนาดของธุรกิจ ความสัมพันธ์ระดับองค์กร

2.3 การมุ่งเน้นข้อกำหนดแทนที่จะเน้นวิธีปฏิบัติ จะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจ การสื่อสาร การแบ่งปันข้อมูล ความสอดคล้องในแนวทางเดียวกัน

3. เกณฑ์สนับสนุนมุมมองในเชิงระบบ เพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั้งองค์กร ความสอดคล้องได้มาจากกระบวนการ และกลยุทธ์ขององค์กรที่มีการเชื่อมโยงโดยตรงกับคุณค่าของลูกค้า และผลดำเนินการโดยรวม ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ก็สนับสนุนให้องค์กรมีความคล่องตัว และมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ มุมมองในเชิงระบบ เพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน จะต้องมีการเชื่อมโยงระหว่างหัวข้อต่างๆ ในเกณฑ์อยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อกลยุทธ์ และเป้าประสงค์มีการเปลี่ยนแปลง ในเกณฑ์นี้ วงจรการเรียนรู้จากการปฏิบัติเกิดขึ้น โดยอาศัยข้อมูลป้อนกลับระหว่างกระบวนการ และผลลัพธ์

วงจรการเรียนรู้ แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน

1) การวางแผน ซึ่งรวมถึงการออกแบบกระบวนการ การเลือกตัววัด และการถ่ายทอดข้อกำหนดเพื่อนำไปปฏิบัติ

2) การปฏิบัติตามแผน

3) การตรวจประเมินความก้าวหน้า และการได้มาซึ่งความรู้ใหม่ โดยพิจารณาผลลัพธ์ที่ได้จากภายใน และภายนอกองค์กร

4) การปรับแผนโดยอาศัยผลของการประเมิน การเรียนรู้ ปัจจัยนำเข้าใหม่ๆ ข้อกำหนดใหม่ๆ และโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

## 4. เกณฑ์สนับสนุนการตรวจประเมินที่เน้นเป้าประสงค์

เกณฑ์และแนวทางการให้คะแนน ประกอบด้วยระบบการตรวจประเมิน ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย

4.1 ข้อกำหนดซึ่งเน้นที่ผลการดำเนินการ

4.2 แนวทางการให้คะแนนอธิบายถึงมิติต่างๆ ของการตรวจประเมิน ได้แก่

กระบวนการ และผลลัพธ์ รวมถึงปัจจัยที่สำคัญต่างๆ ที่ใช้ในการตรวจประเมิน ซึ่งจะช่วยให้องค์กร ทราบจุดแข็ง และโอกาสในการปรับปรุงตามข้อกำหนด การตรวจประเมินนำไปสู่การปฏิบัติ เพื่อการปรับปรุงผลการดำเนินการในทุกด้าน ฉะนั้น การตรวจประเมินจึงเป็น

เครื่องมือการจัดการที่มีประโยชน์มากกว่า การทบทวนผลการดำเนินการทั่วไป และสามารถปรับใช้กับกลยุทธ์ และระบบการจัดการหลายรูปแบบ

การปฏิบัติตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ สามารถนำมาใช้เป็นกรอบการทำงาน และเครื่องมือในการตรวจประเมินที่ทำให้เข้าใจถึงจุดแข็ง และโอกาสในการปรับปรุง เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนในการดำเนินธุรกิจต่อไป

จากการศึกษาถึงแนวคิดและทฤษฎีของการบริหารจัดการแบบ EFQM Model และ TQA Model และจากประเด็นหลักในการศึกษาครั้งนี้คือปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของบริษัท ไทยมิตซูวา จำกัด มหาชน นั้น ผู้ศึกษาจึงเห็นว่าปัจจัยที่มีผลกับหน่วยงานนี้โดยเลือกมาทำการศึกษาวิจัย ดังนี้

- 1.ด้านภาวะผู้นำ ( Leadership )
- 2.ด้านนโยบายและกลยุทธ์ ( Policy and Strategy )
- 3.การให้ความสำคัญกับลูกค้า ( Customer Results )
- 4.ด้านกระบวนการจัดการภายในองค์กร ( Internal Process )
- 5.ด้านการพัฒนาคนและการมีส่วนร่วม ( People Management )

### 3. ข้อมูลบริษัทไทยมิตซูวา จำกัด มหาชน

ชื่อบริษัท	: บริษัท ไทยมิตซูวาจำกัด (มหาชน)
ที่อยู่	: 31 หมู่ที่ 2 ถนน ปทุม-ลาดหลุมแก้ว ตำบลบ้านฉาง อำเภอเมือง จังหวัด ปทุมธานี 12000
ประธานบริษัท	: Mr.Hirozo Yamada
โทรศัพท์	: 0-2581-2157-61
แฟกซ์	: 0-2581-6160
เว็บไซต์	: <a href="http://www.thaimitsuwa.com">www.thaimitsuwa.com</a>
E-Mail	: <a href="mailto:main@thaimitsuwa.com">main@thaimitsuwa.com</a>
พนักงาน	: 1000 คน
พื้นที่	: 41,000 ตารางเมตร
ธุรกิจหลัก	: การรับจ้างผลิต และประกอบชิ้นส่วนพลาสติกสำหรับ Original Equipment Manufacturer (OEM) จากประเทศญี่ปุ่น โดยลักษณะของชิ้นส่วนพลาสติกแบ่งแยกตามลักษณะผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปผลิตภัณฑ์ชิ้นส่วนพลาสติกสำหรับเครื่องใช้ไฟฟ้า และเครื่องใช้

อิเล็กทรอนิกส์ผลิตภัณฑ์ชิ้นส่วนพลาสติกสำหรับรถยนต์ (Automobile) และจักรยานยนต์ (Motorcycle) การเติบโตของอุตสาหกรรมยังดีต่อเนื่อง แม้ว่าจะมีการแข่งขันที่ค่อนข้างสูงปัจจุบัน บริษัทประกอบธุรกิจผลิตชิ้นส่วนพลาสติกแบบครบวงจรคือ บริการรับจ้างผลิต ฟันสี พิมพ์สี และประกอบชิ้นส่วนพลาสติก

บริษัท ไทยมิทซึวา จำกัด (มหาชน) ก่อตั้งเมื่อวันที่ 4 พฤศจิกายน 2530 เป็นบริษัทที่ประกอบธุรกิจผลิตชิ้นส่วนพลาสติกสำหรับเครื่องใช้ไฟฟ้า (Audio Visual) เครื่องใช้สำนักงาน (Office Automation) และรถยนต์ (Automobile Parts) โดยเน้นลูกค้าที่เป็นผู้ผลิตสินค้าต้นแบบเป็นหลัก (Original Equipment Manufacturer: OEM) ปัจจุบันบริษัทมีทุนจดทะเบียนทั้งสิ้น 199.5 ล้านบาท มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 5 บาท กลุ่มผู้เริ่มก่อตั้งบริษัท คือ บริษัท มิทซึวาอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด (Mitsuba Electric Industry Co. Ltd.) ซึ่งเป็นหนึ่งในผู้นำด้านการรับจ้างผลิต และประกอบชิ้นส่วนพลาสติกที่มีประวัติการดำเนินงานมานานกว่า 40 ปีจากประเทศญี่ปุ่น นับตั้งแต่เปิดดำเนินการมา บริษัทได้มีการเพิ่มทุนจดทะเบียนมาเป็นลำดับ ดังต่อไปนี้

- ปี 2530 บริษัทมีทุนจดทะเบียนเริ่มต้นทั้งสิ้น 2 ล้านบาท
- ปี 2535 บริษัทมีการเพิ่มทุนจดทะเบียนทั้งสิ้น 93 ล้านบาท เป็น 95 ล้านบาท
- ปี 2538 บริษัทเพิ่มทุนจดทะเบียนทั้งสิ้น 66.50 ล้านบาท เป็น 161.50 ล้านบาท
- ปี 2546 บริษัทได้แปรสภาพจากบริษัทจำกัดเป็นบริษัทมหาชนจำกัด

และได้เพิ่มทุนจดทะเบียน อีกทั้งสิ้น 38 ล้านบาท เป็น 199.50 ล้านบาท พร้อมกับการเปลี่ยนชื่อบริษัทเป็น “บริษัท ไทยมิทซึวา จำกัด มหาชน” (เมื่อวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2546 บริษัท ไทยมิทซึวา จำกัด (มหาชน) ก่อตั้งขึ้นในปี 2530 โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อผลิต และประกอบชิ้นส่วนพลาสติก เพื่อใช้ในการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องใช้ไฟฟ้า และเครื่องใช้อิเล็กทรอนิกส์ เพื่อจำหน่ายให้แก่ผู้ผลิตสินค้าต้นแบบ (OEM) ที่มีฐานการผลิตในประเทศไทย และต่างประเทศ ธุรกิจหลักของบริษัทคือ การรับจ้างผลิต และประกอบชิ้นส่วนพลาสติกสำหรับ Original Equipment Manufacturer (OEM) จากประเทศญี่ปุ่น โดยลักษณะของชิ้นส่วนพลาสติกแบ่งแยกตามลักษณะผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปเป็นดังนี้

1. ผลิตภัณฑ์ชิ้นส่วนพลาสติกสำหรับเครื่องใช้ไฟฟ้า และเครื่องใช้อิเล็กทรอนิกส์ ประเภทออดิโอวิซวล (Audio Visual) เช่น หน้ากาก (Cover) และปุ่มควบคุม (Button) ต่างๆ ของเครื่องเล่นวีดีโอเทป (VCR) ดีวีดี (DVD Player) วิทยุติดรถยนต์ (Car Stereo) และโครงเครื่องเล่นวีดีโอเทป เครื่องรับโทรทัศน์ชนิดจอแบน (Flat Screen Television) กล้องวีดีโอดิจิทัล (Handycam) และกล้องถ่ายรูป (Camera)

2. ผลิตภัณฑ์ชิ้นส่วนพลาสติกสำหรับเครื่องใช้ในสำนักงาน (Office Automation) และเครื่องใช้ไฟฟ้าภายในบ้าน (Home Appliances) เช่น โครง (Body) ของเครื่องแฟกซ์ (Facsimile) เครื่องถ่ายเอกสาร (Copier) และ เครื่องพิมพ์งาน (Printer) เป็นพิมพ์คอมพิวเตอร์ โครงเครื่องปรับอากาศ (Air Conditioner) หน้ากากและรีโมทคอนโทรลสำหรับเครื่องปรับอากาศ โครงพัดลมดูดอากาศ (Ventilator) โครงเครื่องรับโทรศัพท์ และ โครงเครื่องไมโครเวฟ (Microwave Oven) เป็นต้น

3. ผลิตภัณฑ์ชิ้นส่วนพลาสติกสำหรับรถยนต์ (Automobile) รถกระบะ (Pick Up) และจักรยานยนต์ (Motorcycle) เช่น บังโคลน (Fender) รถจักรยานยนต์ส่วนหน้าและหลัง แผงกันชน (Bumper) กระจกข้าง (Door Mirror) คันจับประตู (Door Handle) และ ที่ปิดน้ำฝน เป็นต้น

4. การให้บริการพิเศษแก่ลูกค้า โดยการรับจ้างผลิต/ซ่อม และปรับปรุงแม่พิมพ์สำหรับผลิตชิ้นส่วนพลาสติก (Molding) นับตั้งแต่ปี 2544-2545 เป็นต้นมา บริษัทได้เริ่มให้บริการพิเศษแก่ลูกค้าซึ่งต้องการให้บริษัทผลิตชิ้นส่วนพลาสติก และผลิตแม่พิมพ์สำหรับผลิตชิ้นส่วนพลาสติกนั้นด้วยในเวลาเดียวกัน ลูกค้าของบริษัทจะเป็นผู้ออกแบบตัวแม่พิมพ์นั้น และบริษัทจะผลิตแม่พิมพ์ตามแบบที่ลูกค้าได้กำหนดไว้หลังจากที่บริษัทได้ผลิตแม่พิมพ์เรียบร้อยแล้ว บริษัทก็จะใช้แม่พิมพ์ผลิตชิ้นส่วนพลาสติกตามที่ลูกค้าได้สั่งไว้ นอกจากนี้บริษัทยังให้บริการซ่อมและปรับปรุงแม่พิมพ์ตามที่ลูกค้าต้องการอีกด้วย

ความเสี่ยงที่เกิดจากภาวะการแข่งขันที่รุนแรงในตลาดชิ้นส่วนพลาสติกสำหรับเครื่องใช้ไฟฟ้า และเครื่องใช้อิเล็กทรอนิกส์ประเภทออดิโอวีซีดีจากที่ธุรกิจผลิตชิ้นส่วนพลาสติกสำหรับเครื่องใช้ไฟฟ้าและเครื่องใช้อิเล็กทรอนิกส์ประเภทออดิโอวีซีดีสร้างรายได้โดยเฉลี่ยประมาณร้อยละ 46 ของยอดขายรวมของบริษัท แต่จากที่ธุรกิจนี้มีการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ทั้งจากการแข่งขันภายในประเทศเองและ จากต่างประเทศโดยเฉพาะประเทศจีนที่มีต้นทุนค่าแรงงานที่ต่ำกว่า ดังนั้นจึงมีการแข่งขันด้านราคาที่สูงซึ่งจะส่งผลกระทบต่ออัตรากำไรขั้นต้น ความเสี่ยงทางด้านราคาวัตถุดิบ

จากที่ต้นทุนเม็ดพลาสติกคิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 60 ของต้นทุนการผลิตรวมของผลิตภัณฑ์พลาสติก ดังนั้นจากที่ราคาต้นทุนวัตถุดิบมีแนวโน้มที่จะสูงขึ้นตามราคาน้ำมันที่ยังคงสูงขึ้นต่อเนื่อง อาจส่งผลกระทบต่ออัตรากำไรขั้นต้นทั้งนี้จากที่ผ่านมาส่วนใหญ่แล้ว บริษัทสามารถปรับราคาขายได้ในกรณีที่ต้นทุนวัตถุดิบเพิ่มสูงขึ้นมาก แต่ทั้งนี้ก็ไม่สามารถทำได้ทั้งหมด จึงมีความเสี่ยงที่อัตรากำไรขั้นต้นจะลดลงเช่นกัน

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พิพัฒน์ เรืองรองปัญญา และคณะ (2545) ศึกษาถึงทัศนคติของผู้บริหารและพนักงานของบริษัท ฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีผลต่อการบริหารคุณภาพตามแนวทางของ The European Foundation For Quality Management (EFQM) ที่เป็นระบบการบริหารการพัฒนาคุณภาพที่เป็นที่นิยมในประเทศแถบยุโรป เป็นรูปแบบที่เน้นการมีส่วนร่วมในองค์กร โดยการสำรวจ และรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากผู้บริหาร และพนักงานของ บริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 305 คน จากผลการศึกษาพบว่า

1. พนักงานและผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจ มีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบ ตลอดจนผลักดันไปสู่การปฏิบัติ

2. การประเมินทัศนคติของกลุ่มตัวอย่างพบว่าองค์ประกอบหรือเกณฑ์การพิจารณา ได้แก่ ภาวะผู้นำ นโยบายและแผนกลยุทธ์ การบริหารงานบุคคล ความร่วมมือกับหุ้นส่วน กระบวนการดำเนินงาน ความพึงพอใจของลูกค้า ส่วนใหญ่มีความเข้าใจ และมีส่วนร่วมในการพัฒนา

3. ผลการทดสอบสมมติฐาน พนักงานที่ระดับการศึกษาสูง มีความเข้าใจถึงรูปแบบการบริหารการพัฒนาคุณภาพ EFQM มากกว่าพนักงานที่มีการศึกษาค่ำ พนักงานระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการมีการรับรู้ถึงผลประกอบการของบริษัทอยู่เสมอ อีกทั้งยังได้รับการพัฒนาความรู้ เพิ่มทักษะ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในวิทยาการใหม่ๆ

วิโรจน์ จีระประภานนท์ (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความ เป็นเลิศ: กรณีศึกษา บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาและ นำเสนอตัวแบบการสร้างความเป็นเลิศโดยมีบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) เป็น กรณีศึกษา โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพแบ่งการศึกษาออกเป็น 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย (1) การศึกษา แรงผลักดันจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร(2) การพัฒนาร่างตัวแบบ และ (3) การ ประเมินตัวแบบวัตถุประสงค์ของบทความนี้เพื่อนำเสนอกระบวนการพัฒนาตัวแบบการสร้างความเป็นเลิศ และนำเสนอตัวแบบที่ได้รับการพัฒนาขึ้นให้มีความเหมาะสมกับบริษัทของ กสท. ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ต่อการนำไปเทียบเคียงหรือประยุกต์ใช้กับองค์กรอื่น ๆ ต่อไป ผลการประยุกต์มา จากทฤษฎีองค์การแห่งความเป็นเลิศของ Thomas J. Peters และ Robert Waterman Jr. อันได้แก่ หลักความใกล้ชิดกับลูกค้า หลักการเพิ่มผลิตภาพของพนักงาน และหลักการทำแต่ธุรกิจที่ชำนาญ และเกี่ยวเนื่อง ซึ่งทั้งสองได้เคยศึกษาไว้เมื่อกว่า 30 ปีมาแล้ว ยังคงได้รับการยอมรับและสามารถ นำมาใช้ได้ในปัจจุบัน ในขณะที่เดียวกันผลการประเมินตัวแบบยังได้สะท้อนให้เห็นว่าหลักการ

จัดการสมัยใหม่ที่เกิดขึ้น ไม่นานมานี้เช่นหลักการเรียนรู้และจัดการความรู้ หลักธรรมาภิบาล หลักความรับผิดชอบต่อสังคม และหลักความพอเพียง ก็ได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญและจำเป็นต่อการสร้างความเป็นเลิศขององค์กรในยุคปัจจุบันเช่นกัน โดยเฉพาะการสร้างความเป็นเลิศที่ยั่งยืน ซึ่ง Peters และ Waterman มีได้ค้นพบในเวลานั้น โดยเฉพาะหลักการเรียนรู้และจัดการความรู้ หลักธรรมาภิบาล และหลักความพอเพียง ซึ่งค่าคะแนนความคิดเห็นที่วัดได้จากพนักงานกลุ่มตัวอย่างอยู่ในลำดับต้น ๆ คือลำดับที่ 2, 3, และ 5 ตามลำดับ จากหลักปฏิบัติทั้งหมด 11 ข้อ สะท้อนให้เห็นว่าหลักการเหล่านี้เป็นเรื่องที่พนักงาน กสท.ให้ความสำคัญต่อการสร้างความเป็นเลิศในองค์กรของพวกเขาอย่างมาก เมื่อเทียบกับหลักการอื่น ๆ เช่นเรื่องผลิตภาพของพนักงาน ภาวะผู้นำ และโครงสร้างองค์กร

วรนาถ แสงจันทร์ (2539) ศึกษาเรื่องแนวคิดและวิธีการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ผลการศึกษาพบว่า การเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นวิธีการเรียนรู้รูปแบบหนึ่งที่เหมาะสมกับผู้เรียนที่มีวุฒิภาวะ สามารถรับผิดชอบการเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนชี้นำตนเองมากกว่าผู้สอนเป็นผู้ชี้นำ ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะของผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ แต่การเรียนรู้แบบนี้ยังไม่เป็นที่คุ้นเคยในประเทศไทย จึงต้องมีการแนะนำ เอื้ออำนวยความสะดวกแก่ผู้เรียนและองค์กรต้องเปิดโอกาสให้พนักงานมีการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างกว้างขวาง พร้อมทั้งนี้ยังมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการศึกษาต่อไปว่าควรจะมีการนำลักษณะทางชีวสังคม (อายุ เพศ การศึกษา ฯลฯ) มาใช้ในการศึกษาด้วย

ภัชรา คติกุล (2535: บทคัดย่อ)อ้างถึงโนนพเก้า ไพรลีน(2545: 27) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของอาสาพัฒนาในทัศนะของอาสาพัฒนาพบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา ภูมิฐานะ ประสบการณ์ในการเคยพักอาศัยอยู่ในท้องถิ่นที่ปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน และการนำ ความรู้จากหลักสูตรและวิธีการอบรมก่อนปฏิบัติงานไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน การมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่อาสาพัฒนา ความรู้ความชำนาญพิเศษที่มีนอกเหนือกว่าความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ความคาดหวังผลประโยชน์จากการเป็นอาสาพัฒนา การสนับสนุนของเจ้าหน้าที่ การรับฟังข่าวสารข้อมูล และการมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของอาสาพัฒนา



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ของบริษัท ไทยมิทซูวา จำกัด มหาชน ทำการศึกษาระดับความคิดเห็นตามที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารงานทุกระดับของการดำเนินงาน ของบริษัท ไทยมิทซูวา จำกัด มหาชน เกี่ยวกับ ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ของบริษัท โดยผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางในการดำเนินการศึกษา เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ โดยมีรายละเอียดของวิธีดำเนินการศึกษาดังต่อไปนี้

- 1.รูปแบบการศึกษา
- 2.ประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
- 3.เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
- 4.การรวบรวมข้อมูล
- 5.การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการศึกษา
- 6.สถิติที่ใช้ในการวิจัย

#### 1. รูปแบบการศึกษา

การศึกษารั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้วิธีการศึกษาเชิงสถิติ โดยทำการค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลทางเอกสารที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลทางเอกสาร แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นและเป็นแนวทางสำหรับการดำเนินการเก็บข้อมูลในการดำเนินการต่าง ๆ ตามกรอบแนวความคิด โดยใช้วิธีการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research) ด้วยเครื่องมือแบบสอบถาม (Questionnaire) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิที่ต้องการทำการศึกษา

#### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร (Population) ประชากร หรือ ยูนิเวอร์ส (Universe) ในที่นี้เป็นประเภทประชากรที่มีจำนวนจำกัด (Finite Population) โดยหมายถึง บุคลากรระดับผู้บริหารของบริษัท ไทยมิทซูวา จำกัด มหาชน ทั้งหมด เนื่องมาจากการศึกษาหาคำตอบที่เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการ

ดำเนินงานนั้น ผู้ตอบคำถามต้องทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้งเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างดีเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กรตามแนวคิด EFQM excellence model และ TQA Model และเข้าใจในกระบวนการผลิตเป็นอย่างดีเพื่อให้วัตถุประสงค์ในการศึกษาบรรลุไปได้ด้วยดี ดังนั้นผู้ที่ตอบแบบสอบถามจึงต้องมีตำแหน่งงานอยู่ในระดับผู้บริหาร

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้คือ ผู้บริหารทุกระดับ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้นในทุกส่วนงานภายในบริษัท ไทยมิทซูวา จำกัด มหาชน จำนวน 45 ท่าน

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาในครั้งนี้ คือ แบบสอบถามเชิงสำรวจที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้นเพื่อศึกษาเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของผู้บริหารทุกหน่วยงาน ที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัท ไทยมิทซูวา จำกัด มหาชน โดยได้สร้างแบบสอบถามความเนื้อหาให้ครอบคลุมกับข้อมูลที่ต้องการศึกษา ประกอบด้วยชุดของคำถามที่เกี่ยวกับ

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป เป็นคำถามเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์และข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ สถานภาพ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด รายได้ และตำแหน่งหน้าที่ หน่วยงานที่สังกัด ประสบการณ์การทำงาน โดยเป็นคำถามแบบคำถามที่มีหลายตัวเลือก (Multiple-Choice Questions)

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ของบริษัท ไทยมิทซูวา จำกัด มหาชน ตามกรอบแนวคิดที่กำหนดไว้ โดยใช้ลักษณะคำถามมาตราส่วนวัดระดับตามแบบลิเคิร์ต (Likert Rating Scales) จะประกอบด้วยข้อความและตัวเลือกให้กลุ่มตัวอย่างของประชากร หรือ ผู้ตอบแบบสอบถาม สามารถเลือกตอบตามความคิดเห็น โดยเรียงลำดับคะแนนของระดับความสำเร็จ (Rating Scale) และมีมาตรวัดแต่ละตัวสามารถใช้แปลผลทางสถิติได้ต่างกัน

#### เกณฑ์การกำหนดระดับการให้คะแนน ดังนี้

5	คะแนน	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
4	คะแนน	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
3	คะแนน	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
2	คะแนน	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
1	คะแนน	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบคำถามได้ทำการเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ไทยมิทซูวา จำกัด มหาชน

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ซึ่งข้อมูลที่ได้จะมีอยู่ 2 ลักษณะ คือ ข้อมูลที่เป็นตัวเลขและข้อมูลที่ไม่เป็นตัวเลข ข้อมูลที่เป็นตัวเลขสามารถใช้หน่วยการวัดเพื่อวัดปริมาณ เช่น อายุ ปริมาณรายได้เฉลี่ย/เดือน เป็นต้น ส่วนข้อมูลที่ไม่เป็นตัวเลขจะไม่มีหน่วยการวัดแต่สามารถจำแนกความแตกต่างของข้อมูลแต่ละรายการได้ เช่น เพศ ระดับการศึกษา สถานภาพ ที่มาของรายได้ เป็นต้น

- ออกแบบ แบบสอบถาม โดยผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาภาคนิพนธ์ เพื่อทำการตรวจสอบ และแก้ไขให้มีความถูกต้องเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากนั้นจึงนำมาปรับปรุงให้สามารถสื่อถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย อีกทั้งต้องทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามเข้าใจง่าย เพื่อให้แบบสอบถามที่สมบูรณ์ที่สุดก่อนนำไปใช้จริง

- ผู้ศึกษาเตรียมแบบสอบถามให้เพียงพอ กับจำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 45 ชุด ตามจำนวนผู้บริหารทุกหน่วยงานของบริษัท ไทยมิทซูวา จำกัด มหาชน

- ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการยื่นแบบสอบถามไปยังผู้บริหารในทุกหน่วยงานของของบริษัท ไทยมิทซูวา จำกัด มหาชน

- เก็บรวบรวมข้อมูลตามจำนวนที่ได้กำหนดไว้

- ทำการลงรหัสตัวเลขตามที่กำหนดไว้

- บันทึกข้อมูลเข้าเครื่องคอมพิวเตอร์

- ทำการประมวลผลข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

#### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามแล้ว จะนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์และลงรหัส (Coding) แล้วนำไปประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์

1. ประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยมีขั้นตอนดังนี้

1.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของแบบสอบถาม

- 1.2 บันทึกข้อมูลที่เป็นรหัส ลงในแบบบันทึกข้อมูล และเครื่องคอมพิวเตอร์
- 1.3 ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลด้วย โปรแกรมคอมพิวเตอร์
- 1.4 ประมวลผลตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย
2. สำหรับเกณฑ์การให้คะแนนค่าเฉลี่ยผู้วิจัยได้แบ่งระดับความคิดเห็นในการปฏิบัติงานจริงของผู้บริหาร บริษัทโทมิตซุวา จำกัด มหาชน โดยประเมินค่าจาก สูตร (มัลลิกา บุนนาค, 2537, หน้า 29) คือ

สูตรการคำนวณค่าเฉลี่ย

$$X = \frac{\sum fx}{n}$$

X = ค่าเฉลี่ย

f = จำนวนของข้อมูลแต่ละกลุ่ม

x = น้ำหนักของข้อมูลแต่ละกลุ่ม

n = จำนวนข้อมูลทั้งหมดที่เก็บรวบรวมมาได้

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5 - 1}{5} = \underline{\underline{0.8}}$$

ดังนั้น ค่าเฉลี่ยที่ได้จากการประมวลผล มีความหมาย ดังนี้  
 ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 แปลว่า มีความสำคัญมากที่สุด  
 ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 แปลว่า มีความสำคัญมาก  
 ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 แปลว่า มีความสำคัญปานกลาง  
 ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 แปลว่า มีความสำคัญน้อย  
 ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 แปลว่า มีความสำคัญน้อยที่สุด

## 6. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ผู้ศึกษาจะนำข้อมูลจากแบบสอบถามที่บันทึกไว้มาวิเคราะห์ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป for Window โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ประกอบด้วย

6.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เป็นสถิติที่ใช้สำหรับการบรรยายลักษณะต่างๆ ของกลุ่มตัวอย่าง ตามวัตถุประสงค์ ของการศึกษาวิจัยที่ตั้งไว้ โดยใช้สถิติในการทดสอบ ดังนี้

6.1.1 ใช้ค่าร้อยละ (Percentage) และค่าความถี่ (Frequency) สำหรับข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

**6.1.2 ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สำหรับ**  
ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน บริษัท ไทยมิทซูวา จำกัด มหาชน

**6.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เป็นสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลจาก**  
กลุ่มตัวอย่างเพื่ออ้างอิงไปยังประชากรที่ศึกษา โดยการทดสอบสมมติฐานที่ตั้งขึ้น อ้างอิงในพิชิต พึ่ง  
สังวาล (2549) สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานครั้งนี้ คือ

**6.2.1 ค่าสถิติ *t-test* เพื่อใช้ทดสอบหาความแตกต่างของค่าเฉลี่ย 2 กลุ่มระหว่าง**  
ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ของผู้บริหาร 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน

**6.2.2 สถิติ *ANOVAs F-Test* เพื่อใช้ทดสอบหาความแตกต่างระหว่างปัจจัยที่ส่งผล**  
ต่อผลการดำเนินงาน ของผู้บริหารตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป

**6.2.3 ค่าสถิติที่ใช้ในการหาค่าคุณภาพแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยใช้การ**  
วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป การศึกษาครั้งนี้ได้กำหนด  
ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เพื่อทดสอบสมมติฐาน

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาดังกล่าวที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัท ไทยมิตรชิว จำกัด ผู้ศึกษาได้ออกแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 45 ชุด พบว่า มีการตอบกลับมาจำนวน 45 ชุด และสามารถนำมาวิเคราะห์ได้ทั้งหมด จึงสามารถนำเสนอข้อมูลตัวอย่างที่เก็บรวบรวมมาได้ทั้งหมดมาทำการวิเคราะห์โดยวิธีทางสถิติ ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และนำเสนอประเด็นสำคัญต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารของบริษัท ไทยมิตรชิว จำกัด มหาชน ที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน ของบริษัท ไทยมิตรชิว จำกัด มหาชน ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ, ด้านนโยบายและกลยุทธ์, ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า, ด้านกระบวนการจัดการภายใน และการพัฒนาคนและการมีส่วนร่วม

ตอนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จ ต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัท ไทยมิตรชิว จำกัด มหาชน

#### 1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

$\bar{X}$	แทน ค่าเฉลี่ย (Mean)
SD	แทน ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
n	แทน จำนวนพนักงาน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
t	แทน ค่าสถิติที่ใช้ในการแจกแจงแบบที (t-Distribution)
F	แทน ค่าสถิติ F-distribution
R	แทน ค่าสถิติ coefficient
Sig.	แทน ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

## 2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษา ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัท ไทยมิตซูวา จำกัด มหาชน ผู้ศึกษาได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน ของบริษัท ไทยมิตซูวา จำกัด มหาชน

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นที่แตกต่างของลักษณะทางประชากรศาสตร์ต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัท ไทยมิตซูวา จำกัด มหาชน

## 3. การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานระดับผู้บริหาร ของบริษัท ไทยมิตซูวา จำกัด มหาชน จำแนกตาม เพศ สถานภาพสมรส อายุ ระดับการศึกษา ระดับรายได้ต่อเดือน ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน ส่วนงานที่สังกัด ประสบการณ์ในการทำงานกับส่วนงานวิเคราะห์ข้อมูลโดยคำนวณค่าร้อยละ ได้ผลดังนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบคำถาม จำแนกตามสถานภาพ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	31	68.9
หญิง	14	31.1
รวม	45	100

จากตารางที่ 4.1พบว่า ผู้ตอบคำถามส่วนใหญ่ เป็นเพศชายจำนวน 31 คน คิดเห็นเป็นร้อยละ 68.9 นอกนั้นเป็นเพศหญิง จำนวน 14 คน คิดเห็นเป็นร้อยละ 31.1

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบคำถาม จำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
โสด	14	31.1
แต่งงาน	31	68.9
หม้าย / หย่าร้าง	0	0
รวม	45	100

จากตารางที่ 4.2 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีครอบครัว หรือแต่งงานแล้วทั้งสิ้น 31 คน คิดเห็นเป็นร้อยละ 68.9 และอีกส่วนหนึ่งที่ยังเป็น โสดจำนวน 14 คน คิดเห็นเป็นร้อยละ 31.1 และ ไม่มีผู้ที่เป็นหม้ายหรือหย่าร้างเลย

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบคำถาม จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
25-30 ปี	6	13.3
31-35 ปี	11	24.4
36-45 ปี	19	42.2
45 ปีขึ้นไป	9	20
รวม	45	100

จากตารางที่ 4.3 ผู้ตอบคำถาม มีอายุระหว่าง 25-30 ปี น้อยที่สุด จำนวน 6 คน คิดเห็นเป็นร้อยละ 13.3 รองลงมา คือ กลุ่มอายุระหว่าง 45 ขึ้นไป จำนวน 9 คน คิดเห็นเป็นร้อยละ 20.0 และกลุ่มอายุต่ำกว่า 31-35 ปี จำนวน 19 คน คิดเห็นเป็นร้อยละ 42.2 ส่วน 31-35 ปี มีจำนวนมากที่สุด คิดเห็นเป็นร้อยละ 42.2

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบคำถาม ระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	8	17.8
ระดับปริญญาตรี หรือเทียบเท่า	22	48.9
สูงกว่าปริญญาตรี	15	33.3
รวม	45	100



จากตารางที่ 4.4 ผู้ตอบคำถาม มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 22 คน คิดเห็นเป็นร้อยละ 48.9 รองลงมา คือ สูงกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน 15 คน คิดเห็นเป็นร้อยละ 33.3 และระดับการศึกษาค่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวนน้อยที่สุด 8 คน คิดเห็นเป็นร้อยละ 17.8 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบคำถาม รายได้

ประเภทการณ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
0-1,000 บาท	4	8.9
10,001-20,000 บาท	13	28.9
20,001-30,000 บาท	13	28.9
30,001 บาทขึ้นไป	15	33.3
รวม	45	100

จากตารางที่ 4.5 ผู้ตอบคำถามเป็นผู้บริหารทั้งหมดของบริษัทไทยมิทซูวาจำกัด พบว่าเป็นผู้บริหารที่มีรายได้ 0-10,000 บาท จำนวน 4 คนคิดเห็นเป็นร้อยละ 8.9 และ 10,001-20,000 บาท จำนวน 13 คนคิดเห็นเป็นร้อยละ 28.9 และ 20,001-30,000 บาท จำนวน 13 คนคิดเห็นเป็นร้อยละ 28.9 สุดท้ายคือ 30,001 บาทขึ้นไป จำนวน 15 คนคิดเห็นเป็นร้อยละ 33.3

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบคำถาม ตามตำแหน่งหน้าที่

ตามตำแหน่งหน้าที่	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ผู้บริหารระดับสูง	10	22.2
ผู้บริหารระดับกลาง	27	60
ผู้บริหารระดับต้น	8	17.8
รวม	45	100

จากตารางที่ 4-6 ผู้ตอบคำถามเป็นผู้บริหารทั้งหมดของบริษัทไทยมิทซูวาจำกัด มหาชน พบว่าเป็นผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งได้แก่หัวหน้าแผนก, หัวหน้าส่วนงาน จำนวนทั้งสิ้น 27 คน คิดเห็นเป็นร้อยละ 60 และเป็นผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นระดับผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ หรือหัวหน้าส่วน จำนวนทั้งหมด 10 คน คิดเห็นเป็นร้อยละ 22 และสุดท้ายคือผู้บริหารระดับต้น คือหัวหน้าหน่วยงานจำนวนทั้งหมด 8 คน คิดเห็นเป็นร้อยละ 17.8 คน ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบคำถาม ตามหน่วยงานที่สังกัด

หน่วยงานที่สังกัด	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ส่วนผลิต	21	46.7
ส่วนวิศวกรรม	5	11.1
ส่วนบริหาร	16	35.6
ส่วนบัญชีการเงิน	3	6.7
รวม	45	100

จากตารางที่ 4.7 ผู้ตอบคำถามเป็นผู้บริหารทั้งหมดของบริษัทไทยมิทซูวาจำกัด มหาชน พบว่าเป็นผู้บริหารที่สังกัดในแต่ละส่วนงาน คือ ในส่วนการบริหารทั้งหมด 16 คน คิดเห็นเป็นร้อยละ 46.7 และผู้บริหารส่วนผลิต จำนวนทั้งหมด 16 คน คิดเห็นเป็นร้อยละ 35.6 และผู้บริหารส่วนงานวิศวกรรมอีก 5 คน สุดท้ายคือผู้บริหารส่วนบัญชีการเงินทั้งหมด 3 คน คิดเห็นเป็นร้อยละ 6.7 คน ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบคำถาม ตามประสบการณ์

ประสบการณ์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 5 ปี	3	6.7
5 -10 ปี	20	44.4
มากกว่า 10 ปี	22	48.9
รวม	45	100

จากตารางที่ 4.8 ผู้ตอบคำถามเป็นผู้บริหารทั้งหมดของบริษัทไทยมิทซูวาจำกัด มหาชน ที่มีประสบการณ์ทำงานเป็นผู้บริหารที่สังกัดในแต่ละส่วนงานที่มีประสบการณ์สูง คือมีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 จำนวน 22 คน คิดเห็นเป็นร้อยละ 48.9 และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทำงาน ในระหว่าง 5 -10 ปี อีกจำนวน 20 คน คิดเห็นเป็นร้อยละ 44.4 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 5 ปี อีก 3 คน คิดเห็นเป็นร้อยละ 6.7 คน ตามลำดับ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ของ บริษัท ไทยมิทซูวา จำกัด มหาชน

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของ บริษัท ไทยมิทซูวา จำกัด มหาชน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน	N = 45			
	$\bar{X}$	SD	ระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จ	ลำดับ
1.ด้านภาวะผู้นำ (Leadership)	4.38	0.57	มากที่สุด	1
2.ด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Policy and Strategy)	4.20	0.52	มาก	4
3.การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Results)	4.34	0.49	มากที่สุด	2
4.ด้านกระบวนการจัดการภายในองค์กร (Internal Process)	4.24	0.47	มากที่สุด	3
5.ด้านการพัฒนาคนและการมีส่วนร่วม (People Management)	4.24	0.44	มากที่สุด	3
รวม	4.28	0.44	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.9 พบว่าค่าเฉลี่ยโดยรวมของปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของ บริษัท ไทยมิทซูวา จำกัด มหาชน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D = 0.44) เมื่อพิจารณาที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D = 0.64) เป็นลำดับที่ 1 ด้านภาวะผู้นำ ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D = 0.57) เป็นลำดับที่ 2 การให้ความสำคัญกับลูกค้า ( $\bar{X} = 4.34$ , S.D = 0.49) เป็นลำดับที่ 3 ด้านกระบวนการจัดการภายในองค์กร และด้านการพัฒนาคนและการมีส่วนร่วม ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D = 0.47), ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D = 0.44) ส่วนลำดับที่ 4 ด้านนโยบายและกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 3.20$ , S.D = 0.52)

1. การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ( Leadership) ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ของ บริษัทไทยมิตซูวา จำกัด มหาชน

ตารางที่ 4-10 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ของบริษัทไทยมิตซูวาจำกัด มหาชน

1.ภาวะผู้นำ ( Leadership )	$\bar{X}$	SD	แปลผล
ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ เอาใจใส่ต่อการสร้างกลยุทธ์และ เป้าหมายทิศทางการดำเนินงานอย่างชัดเจน	4.44	0.66	มากที่สุด
ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการบริหาร และพัฒนาองค์กรอย่าง ค่อนข้าง	4.33	0.64	มากที่สุด
ผู้บริหารมีการสนับสนุน ส่งเสริมการทำงานของพนักงาน	4.42	0.723	มากที่สุด
ผู้บริหารเป็นผู้นำในการเน้นการสร้างผลงานด้วยทีมงาน	4.38	0.747	มากที่สุด
ผู้บริหารมีความสามารถขับเคลื่อนองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง	4.31	0.763	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.38	0.7066	มากที่สุด

จากตารางที่ 4-10 แสดงความคิดเห็น โดยรวมของผู้บริหารของบริษัทไทยมิตซูวา จำกัด มหาชน ที่มีต่อปัจจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทไทยมิตซูวา จำกัด มหาชน โดยรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่า ( $X = 4.38, SD = 0.7066$ )

2.การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านนโยบายและกลยุทธ์ ( Policy and Strategy ) ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ของ บริษัทไทยมิตซูวา จำกัด มหาชน

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยนโยบายและกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ของบริษัทไทยมิตซูวาจำกัด มหาชน

2.นโยบายและกลยุทธ์ ( Policy and Strategy )	$\bar{X}$	SD	แปลผล
องค์กรมีความยืดหยุ่น สามารถตอบสนองความต้องการของ ผู้รับบริการได้รวดเร็ว	4.33	0.798	มากที่สุด
มีการทบทวนผลการปฏิบัติงาน วิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ขององค์กรเพื่อการปรับปรุงอย่างค่อนเนื่อง	4.02	0.543	มาก

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

2.นโยบายและกลยุทธ์ ( Policy and Strategy )	$\bar{X}$	SD	แปลผล
การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน นโยบาย กลยุทธ์ แผนและเป้าหมายอย่างชัดเจน	4.27	0.780	มากที่สุด
การกำหนดวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ ใค้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา	4.16	0.706	มาก
การทบทวนแผนปฏิบัติงาน มีการปรับแก้ไขการปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กร ได้อย่างเป็นผลสัมฤทธิ์	4.22	0.704	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.20	0.706	มาก

จากตารางที่ 4.11 แสดงความคิดเห็น โดยรวมของผู้บริหารของบริษัทไทยมิทซูวา จำกัด มหาชน ที่มีต่อปัจจัยเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทไทยมิทซูวา จำกัด มหาชน โดยรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่า ( $\bar{X} = 4.20, SD = 0.706$ )

### 3.การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า( Customer Results) ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ของ บริษัทไทยมิทซูวา จำกัด มหาชน

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยการให้ความสำคัญกับลูกค้าที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ของบริษัท ไทยมิทซูวา จำกัด มหาชน

3.การให้ความสำคัญกับลูกค้า( Customer Results )	$\bar{X}$	SD	แปลผล
การสำรวจข้อมูลความต้องการของลูกค้า เพื่อวางแผนพัฒนาองค์กร	4.40	0.618	มากที่สุด
การให้ความสำคัญกับลูกค้ามุ่งมั่นในการปรับปรุงและพัฒนาเพื่อการตอบสนองเชิงบริการ	4.24	0.679	มากที่สุด
มีการประเมิน และวิเคราะห์ถึงความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกันเป็นรายละเอียดกลุ่ม	4.09	0.821	มาก
การรักษาความสัมพันธ์อย่างดี และสม่ำเสมอกับลูกค้า	4.40	0.688	มากที่สุด
การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพเพื่อยกระดับความพึงพอใจของลูกค้า	4.56	0.546	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.388	0.6704	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.12 แสดงความคิดเห็นโดยรวมของผู้บริหารของบริษัทไทยมิตซูวา จำกัด มหาชน ที่มีต่อปัจจัยเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับลูกค้ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทไทยมิตซูวา จำกัด มหาชน โดยรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่า (  $\bar{X} = 4.20, SD = 0.706$  )

#### 4.การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านกระบวนการจัดการภายในองค์กร ( Internal Process ) ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ของ บริษัทไทยมิตซูวา จำกัด มหาชน

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยกระบวนการจัดการในองค์กรที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ของบริษัทไทยมิตซูวา จำกัด มหาชน

4. กระบวนการจัดการภายในองค์กร ( Internal Process )	$\bar{X}$	SD	แปลผล
ระบบการบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองผลลัพธ์ทางธุรกิจและเชิงบริการได้	4.42	0.621	มากที่สุด
กระบวนการจัดการสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน ที่ต้องเน้นด้านการแข่งขันและความเป็นเลิศ	4.04	0.760	มาก
การวางแผนการปรับปรุงกระบวนการจัดการ ในจุดที่บกพร่องอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	4.09	0.733	มาก
การนำเทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในกระบวนการจัดการเพื่อความถูกต้องและรวดเร็วของการตัดสินใจ	4.31	0.733	มากที่สุด
การติดตามและประเมินผลการจัดการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบเชื่อมโยงด้วยกันของหน่วยงานต่างๆ ภายในบริษัท	4.31	0.633	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.234	0.696	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.13 แสดงความคิดเห็นโดยรวมของผู้บริหารของบริษัทไทยมิตซูวา จำกัด มหาชน ที่มีต่อปัจจัยเกี่ยวกับกระบวนการจัดการภายในองค์กรมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทไทยมิตซูวา จำกัด มหาชน โดยรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่า (  $\bar{X} = 4.234, SD = 0.696$  )

5. 4.การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการพัฒนาคนและการมีส่วนร่วม ( People Management ) ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ของ บริษัทไทยมิคซูวา จำกัด มหาชน

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยการพัฒนาคนและการมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ของบริษัทไทยมิคซูวาจำกัด มหาชน

5.การพัฒนาคนและการมีส่วนร่วม ( People Management )	$\bar{X}$	SD	แปลผล
การสรรหา คัดเลือกบุคลากร ให้เหมาะสมกับสมรรถนะขององค์กรที่จะต้องใช้ดำเนินการในอนาคต	4.38	0.650	มาก
การพัฒนาบุคลากรด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างสม่ำเสมอ	4.11	0.573	มาก
การให้โอกาสแสดงความสามารถพร้อมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแสดงความคิดเห็น	4.22	0.599	มากที่สุด
การให้รางวัลและยอมรับ ในบุคลากร ในองค์กรที่มีผลงานปรากฏต่อหน่วยงานภายในองค์กร	4.36	0.743	มากที่สุด
การสร้างแรงจูงใจ สภาพแวดล้อม และบรรยากาศในการปฏิบัติงานและความเชื่อมั่นของพนักงานต่อองค์กร	4.16	0.928	มาก
รวมเฉลี่ย	4.246	0.698	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.14 แสดงความคิดเห็นโดยรวมของผู้บริหารของบริษัทไทยมิคซูวา จำกัด มหาชน ที่มีต่อปัจจัยเกี่ยวกับการการพัฒนาคนและการมีส่วนร่วมมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทไทยมิคซูวา จำกัด มหาชน โดยรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่า ( $\bar{X} = 4.246$  ,SD = 0.698 )

ตอนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จ ต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทไทยมิคซูวา จำกัด มหาชน

ตารางที่ 4.15 แสดงผลการทดสอบสมมติฐาน จำแนกตามเพศ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน	เพศ				t	Sig.
	ชาย		หญิง			
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
1.ด้านภาวะผู้นำ	4.41	0.47	4.28	0.75	0.719	0.47
2.ด้านนโยบายและกลยุทธ์	4.19	0.51	4.21	0.55	0.121	0.90
3.การให้ความสำคัญกับลูกค้า	4.33	0.51	4.34	0.46	0.46	0.96
4.ด้านกระบวนการจัดการภายในองค์กร	4.25	0.45	4.18	0.52	4.74	0.63
5.ด้านการพัฒนาคนและการมีส่วนร่วม	4.23	0.51	4.27	0.45	0.24	0.8
รวม	4.28	0.43	4.26	0.45	0.19	0.84

จากตารางที่ 4.15 ผู้บริหารของบริษัทไทยมิคซูวาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานจริงเรื่องปัจจัยการดำเนินงาน จำแนกตามเพศ การวิเคราะห์ห้ข้อมูลเกี่ยวกับค่าเฉลี่ยแต่ละกลุ่มของเพศ พบว่าเพศชายเป็นกลุ่มใหญ่มีค่า  $\bar{X} = 4.28$  ซึ่งสูงกว่าค่าเฉลี่ยเพศหญิง เท่ากับ  $\bar{X} = 4.26$

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ค่า Sig = 0.84 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้นยอมรับสมมติฐาน คือ ผู้บริหารที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จของปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ที่ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.16 แสดงผลการทดสอบสมมติฐาน จำแนกตามสถานภาพสมรส

ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน	สถานภาพสมรส				t	Sig.
	โสด		แต่งงาน			
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
1.ด้านภาวะผู้นำ	4.28	0.67	4.41	0.53	0.74	0.47
2.ด้านนโยบายและกลยุทธ์	4.02	0.71	4.27	0.4	1.48	0.15
3.การให้ความสำคัญกับลูกค้า	4.32	0.57	4.34	0.62	0.08	0.93



ตารางที่ 4-16 (ต่อ)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน	สถานภาพสมรส				t	Sig.
	โสด		แต่งงาน			
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
4.ด้านกระบวนการจัดการภายในองค์กร	4.17	0.59	4.26	0.41	0.61	0.54
5.ด้านการพัฒนาคนและการมีส่วนร่วม	4.21	0.62	4.25	0.43	0.27	0.78
รวม	4.2	0.57	4.31	0.36	0.75	0.45

จากตารางที่ 4.16 ผู้บริหารของบริษัทไทยมิคซูวาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานจริงเรื่องปัจจัยการดำเนินงาน จำแนกตามสถานภาพสมรส พบว่าแต่งงานแล้วเป็นกลุ่มใหญ่มีค่า  $\bar{X} = 4.31$  ซึ่งสูงกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่เป็นโสดเท่ากับ  $\bar{X} = 4.2$

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ค่า Sig = 0.45 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐาน คือ ผู้บริหารที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จของปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ที่ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.17 แสดงผลการทดสอบสมมติฐาน จำแนกตามอายุ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน	อายุ								F	Sig.
	25-30 ปี		31-35 ปี		36-45 ปี		45 ปีขึ้นไป			
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
1.ด้านภาวะผู้นำ	3.56	0.7	4.58	0.32	4.54	0.51	4.31	0.38	7.17	0.01
2.ค่านิยมและกลยุทธ์	3.63	0.75	4.29	0.36	4.34	0.5	4.15	0.35	3.41	0.02
3.การให้ความสำคัญกับลูกค้า	3.9	0.6	4.38	0.55	4.47	0.42	4.28	0.37	2.28	0.09
4.ด้านกระบวนการจัดการภายในองค์กร	3.9	0.87	4.18	0.38	4.35	0.39	4.26	0.26	1.57	0.21
5.ด้านการพัฒนาคนและการมีส่วนร่วม	3.76	0.75	4.36	0.42	4.36	0.41	4.15	0.37	2.92	0.04
รวม	3.75	0.62	4.3	0.34	4.41	0.37	4.23	0.28	4.63	0.007

จากตารางที่ 4-17 ผู้บริหารของบริษัทไทยมิคซูวาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานจริงเรื่องปัจจัยการดำเนินงาน จำแนกตามอายุ พบว่าผู้บริหารที่มีอายุอยู่ระหว่าง 36-45 ปี ซึ่งเป็นช่วงอายุส่วนใหญ่ที่สุดมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.41 รองลงมาได้แก่อายุระหว่าง 31-35 ปี มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.3 กลุ่มอายุ 45 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.23 กลุ่มอายุระหว่าง 21-25 ปี มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.75

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ค่า Sig = 0.007 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐาน คือ ผู้บริหารที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จของปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.18 แสดงผลการทดสอบสมมติฐาน จำแนกตามระดับการศึกษา

ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน	การศึกษา						F	Sig.
	สูงกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		ต่ำกว่าปริญญาตรี			
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
1.ด้านภาวะผู้นำ	4.22	0.82	4.57	0.49	4.17	0.45	2.67	0.079
2.ค่านิยมและกลยุทธ์	3.95	0.85	4.39	0.85	4.05	0.27	3.21	0.05
3.การให้ความสำคัญกับลูกค้า	4.35	0.74	4.38	0.5	4.26	0.3	0.23	0.79
4.ด้านกระบวนการจัดการภายในองค์กร	4.05	0.73	4.32	0.36	4.2	0.43	1.09	0.34
5.ด้านการพัฒนาคนและการมีส่วนร่วม	4	0.7	4.29	0.49	4.3	0.32	1.21	0.308
รวม	4.11	0.72	4.39	0.4	4.2	0.22	1.6	0.214

จากตารางที่ 4.18 ผู้บริหารของบริษัทไทยมิคซูวาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานจริงเรื่องปัจจัยการดำเนินงาน จำแนกตามระดับการศึกษาพบว่าผู้บริหารที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีซึ่งเป็นกลุ่มใหญ่ที่สุดมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.39 รองลงมาได้แก่ผู้บริหารที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.20 ผู้บริหารที่มีการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรีมี ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.11

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ค่า Sig = 0.214 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐาน คือ ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จของปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ที่ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.19 แสดงผลการทดสอบสมมติฐาน จำแนกตามระดับรายได้

ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการ ดำเนินงาน	รายได้								F	Sig.
	0-10,000		10,001- 20,000		20,001- 30,000		30,001 ขึ้น ไป			
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
1.ด้านภาวะผู้นำ	3.55	0.57	4.38	0.71	4.58	0.41	4.41	0.38	4.05	0.013
2.ด้านนโยบายและกลยุทธ์	3.3	0.73	4.26	0.5	4.4	0.41	4.21	0.34	6.1	0.00
3.การให้ความสำคัญกับลูกค้า	3.9	0.82	4.27	0.59	4.52	0.37	4.34	0.32	1.81	0.16
4.ด้านกระบวนการจัดการ ภายในองค์กร	3.55	0.75	4.26	0.43	4.36	0.43	4.28	0.3	3.89	0.015
5.ด้านการพัฒนาคนและการมี ส่วนร่วม	3.45	0.59	4.13	0.57	4.49	0.22	4.33	0.31	6.88	0.001
รวม	3.55	0.6	4.26	0.45	4.47	0.31	4.31	0.26	6.3	0.001

จากตารางที่ 4.19 ผู้บริหารของบริษัทไทยมิคซูวาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานจริงเรื่องปัจจัยการดำเนินงาน จำแนกตามรายได้พบว่าผู้บริหารที่มีรายได้ 20,001-30,000 เป็นกลุ่มใหญ่ที่สุดมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.47 และรองลงมา คือสูงกว่า 30,001 บาทขึ้นไปมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.31 รองลงมา ได้แก่ผู้บริหารที่มีรายได้ผู้บริหารที่มีรายได้ 10,000-20,000 ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.26 และสุดท้ายคือผู้บริหารที่มีรายได้ต่ำกว่า 10,000 มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.55

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ค่า Sig = 0.001 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐาน คือ ผู้บริหารที่มีรายได้ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จของปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.20 แสดงผลการทดสอบสมมติฐาน จำแนกตามตำแหน่ง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน	ตำแหน่ง						F	Sig.
	ผู้บริหาร ระดับสูง		ผู้บริหาร ระดับกลาง		ผู้บริหาร ระดับต้น			
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
1.ด้านภาวะผู้นำ	4.5	0.49	4.3	0.58	4.37	0.68	0.298	0.744
2.ด้านนโยบายและกลยุทธ์	4.34	0.35	4.12	0.47	4.27	0.82	0.69	0.51
3.การให้ความสำคัญกับลูกค้า	4.4	0.37	4.31	0.5	4.35	0.64	0.116	0.891
4.ด้านกระบวนการจัดการภายใน องค์กร	4.42	0.23	4.19	0.45	4.15	0.68	1.01	0.37
5.ด้านการพัฒนาคนและการมีส่วนร่วม รวม	4.38	0.35	4.21	0.46	4.17	0.72	0.494	0.614
รวม	4.4	0.3	4.23	0.85	4.26	0.7	0.564	0.573

จากตารางที่ 4.20 ผู้บริหารของบริษัทไทยมิตซูวาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานจริงเรื่องปัจจัยการดำเนินงาน จำแนกตามตำแหน่งพบว่าผู้บริหารระดับสูงเป็นกลุ่มใหญ่ที่สุดมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.4 รองลงมาได้แก่ผู้บริหารระดับต้น มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.26 และผู้บริหารระดับกลาง ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.23

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ค่า Sig = 0.573 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐาน คือ ผู้บริหารที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จของปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ที่ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4-21 แสดงผลการทดสอบสมมติฐาน จำแนกตามส่วนงานที่สังกัด

ปัจจัยที่ส่งผลต่อผล การดำเนินงาน	ส่วนงานที่สังกัด								F	Sig.
	ฝ่ายผลิต		วิศวกร		บริหาร		การเงิน บัญชี			
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
1.ด้านภาวะผู้นำ	4.31	0.72	4.88	0.17	4.23	0.33	4.73	0.3	2.23	0.09
2.ด้านนโยบายและกล ยุทธ์	4.1	0.64	4.68	0.22	4.08	0.31	4.66	0.11	2.99	0.04

ตารางที่ 4.21(ต่อ)

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผล การดำเนินงาน	ส่วนงานที่สังกัด								F	Sig.
	ฝ่ายผลิต		วิศวกร		บริหาร		การเงิน บัญชี			
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
3.การให้ความสำคัญ กับลูกค้า	4.3	0.61	4.8	0.14	4.2	0.3	4.5	0.3	2.22	0.1
4.ด้านกระบวนการ จัดการภายในองค์กร	4.1	0.56	4.68	0.1	4.11	0.33	4.53	0.11	2.61	0.064
5.ด้านการพัฒนาคน และการมีส่วนร่วม	4.08	0.63	4.6	0.14	4.3	0.28	4.46	0.11	1.98	0.131
รวม	4.19	0.55	4.72	0.7	4.18	0.2	4.58	0.12	3.13	0.036

จากตารางที่ 4.21 ผู้บริหารของบริษัทไทยมิคซูวาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานจริงเรื่องปัจจัยการดำเนินงาน จำแนกตามส่วนงานที่สังกัด พบว่าผู้บริหารฝ่ายวิศวกรรมเป็นกลุ่มใหญ่ที่สุดมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.72 รองลงมาได้แก่ผู้บริหารฝ่ายบัญชีและการเงิน มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.58 และผู้บริหารฝ่ายผลิต มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.19 ฝ่ายบริหาร มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.18

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ค่า Sig = 0.036 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐาน คือ ผู้บริหารที่ต่างส่วนงานกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน ที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.22 แสดงผลการทดสอบสมมติฐาน จำแนกตามประสบการณ์

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน	ประสบการณ์						F	Sig.
	0-5 ปี		5-10 ปี		10 ปีขึ้นไป			
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
1.ด้านภาวะผู้นำ	3.8	0.72	4.36	0.65	4.47	0.44	1.9	0.16
2.ด้านนโยบายและกลยุทธ์	3.8	0.69	4.25	0.57	4.2	0.46	0.95	0.39
3.การให้ความสำคัญกับลูกค้า	3.86	0.3	4.34	0.57	4.4	0.4	1.57	0.22
4.ด้านกระบวนการจัดการภายในองค์กร	3.73	0.41	4.23	0.58	4.3	0.31	2.08	0.137
5.ด้านการพัฒนาคนและการมีส่วนร่วม	3.73	0.41	4.22	0.68	4.33	0.33	2.11	0.113
รวม	3.78	0.37	4.28	0.52	4.34	0.31	2.293	0.113

จากตารางที่ 4.22 ผู้บริหารของบริษัทไทยมิคซูวาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานจริงเรื่องปัจจัยการดำเนินงาน จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน พบว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 10 ปีขึ้นไปเป็นกลุ่มใหญ่ที่สุดมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.34 รองลงมา ได้แก่ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 5 -10 ปี มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.28 และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 0 -5 ปีมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.78

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ค่า Sig = 0.113 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐาน คือ ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จของปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ที่ไม่แตกต่างกัน

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน ของบริษัท ไทยมิทซูวา จำกัด มหาชน โดยผู้วิจัยได้ทำการสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

#### 1. สรุปการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัท ไทยมิทซูวา จำกัด มหาชน

1.1.2 เพื่อเปรียบเทียบลักษณะทางประชากรศาสตร์ต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัท ไทยมิทซูวา จำกัด มหาชน

##### 1.2 วิธีการดำเนินการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัท ไทยมิทซูวา จำกัด มหาชน โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ สถานภาพ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ รายได้ หน่วยงานที่สังกัด ประสบการณ์ทำงาน และแผนกที่ทำงาน ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check List) จำนวน 8 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัท ไทยมิทซูวา จำกัด มหาชน จำนวน 25 ข้อ จำแนกตามรายการดังนี้ แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership) 5 ด้าน ได้แก่

- 1.ด้านภาวะผู้นำ ( Leadership )
- 2.ด้านการนโยบายและกลยุทธ์ ( Policy and Strategy )
- 3.การให้ความสำคัญกับลูกค้า ( Customer Results )
- 4.ด้านกระบวนการจัดการภายในองค์กร ( Internal Process )
- 5.ด้านการพัฒนาคนและการมีส่วนร่วม ( People Management )

ประมาณค่า 5 ระดับ แบ่งออกเป็น มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ตามมาตราวัดแบบลิเคอร์ท ลักษณะข้อคำถามเป็นลักษณะข้อคำถามเชิงบวก กำหนดระดับคะแนน ดังนี้ 5 คะแนน หมายถึง มากที่สุด 4 คะแนน หมายถึง มาก 3 คะแนน หมายถึง ปานกลาง 2 คะแนน หมายถึง น้อย และ 1 คะแนน หมายถึง น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถาม มีลักษณะแบบสอบถามแบบเสนอแนะ 4 ข้อ

การรวบรวมข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอน โดยประสานงานกับผู้จัดการฝ่ายบุคคล และผู้จัดการ โรงงาน เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานระดับผู้บริหารของบริษัท ไทยมิคซูวา จำกัด มหาชน ทั้งหมดจำนวน ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 45 ฉบับ ในการรวบรวมและรับคืนแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง โดยเก็บคืนมาได้จำนวน 45 ฉบับ จากนั้นผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้นำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติตามลำดับขั้นตอน โดยจัดระเบียบข้อมูล และลงรหัสเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาคำนวณค่าทางสถิติของข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ประมวลผล ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูล การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการที่ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ประมวลผลข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย ได้แก่

1. ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้สถิติแบบพรรณนา (Descriptive Statistic) โดยการวิเคราะห์แจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ และร้อยละสะสม

2. วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารของบริษัท ไทยมิคซูวา จำกัด มหาชน ที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัท ไทยมิคซูวา จำกัด มหาชน

3. ทดสอบสมมติฐานปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จ ต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัท ไทยมิคซูวา จำกัด มหาชน

### 1.3 ผลการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาวิจัย จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงาน บริษัท ไทยมิคซูวา จำกัด มหาชน โดยส่งแบบสอบถามไปจำนวน 45 ชุด สรุปสาระสำคัญของการวิจัย ได้ดังนี้ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

- โดยเฉลี่ยแล้วเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 69.8 และเป็นเพศหญิงอีก ร้อยละ 31.1 มีสถานภาพ โสด คิดเป็นร้อยละ 31.1 และแต่งงานแล้ว ร้อยละ 68.9 ส่วนสถานภาพหม้ายหรือหย่าร้าง เป็น 0 อายุส่วนใหญ่แล้วจะมีอายุอยู่ระหว่าง 36-45 ปี คิดเป็นร้อยละ 42.2 รองลงมา คือ มีอายุระหว่าง 31-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.4 มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 48.9 รองลงมา คือ สูงกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 33.3



และระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวนน้อยที่สุด 8 คน คิดเป็นร้อยละ 17.8 ตามลำดับ ผู้บริหารทั้งหมดของบริษัทไทยมิตซูวาจำกัด มหาชน พบว่าเป็นผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งได้แก่ หัวหน้าแผนก, หัวหน้าส่วนงาน จำนวนทั้งสิ้น 27 คน คิดเป็นร้อยละ 60 และเป็นผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นระดับผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ หรือหัวหน้าส่วน จำนวนทั้งหมด 10 คน คิดเป็นร้อยละ 22 และสุดท้ายคือผู้บริหารระดับต้น คือหัวหน้าหน่วยงานจำนวนทั้งหมด 8 คน คิดเป็นร้อยละ 17.8 ตามลำดับ เป็นผู้บริหารที่สังกัดในแต่ละส่วนงาน คือ ในส่วนการบริหารทั้งหมด 16 คน คิดเป็นร้อยละ 46.7 และผู้บริหารส่วนผลิต จำนวนทั้งหมด 16 คน คิดเป็นร้อยละ 35.6 และผู้บริหารส่วนงานวิศวกรรมอีก 5 คน สุดท้ายคือผู้บริหารส่วนบัญชีการเงินทั้งหมด 3 คน คิดเป็นร้อยละ 6.7 คน ตามลำดับ มีประสบการณ์ทำงานเป็นผู้บริหารที่สังกัดในแต่ละส่วนงานที่มีประสบการณ์สูง คือมีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 48.9 และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทำงาน ในระหว่าง 5 -10 ปี อีกจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 44.4 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 5 ปี อีก 3 คน คิดเป็นร้อยละ 6.7 คน ตามลำดับ มีรายได้อยู่ระหว่าง 5,001-10,000 บาท มีจำนวนมากที่สุด คือ คิดเป็นร้อยละ 59.4 รองลงมาคือ มีรายได้ต่ำกว่า 5,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 20.0 ลำดับถัดมา คือ มีรายได้ระหว่าง 10,001-15,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 14.9 ลำดับที่ 4 มีรายได้มากกว่า 20,000 บาทขึ้น

### **1.3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของการวิเคราะห์ของผู้บริหาร ที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทไทยมิตซูวา จำกัด มหาชน**

ผู้บริหารที่มีลักษณะส่วนบุคคลต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จของปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานในด้านภาวะผู้นำ ( Leadership ) ด้านการนโยบายและกลยุทธ์ ( Policy and Strategy ) ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า ( Customer Results ) ด้านกระบวนการจัดการภายในองค์กร ( Internal Process ) ด้านการพัฒนาคนและการมีส่วนร่วม ( People Management ) ความคิดเห็นต่อความสำเร็จโดยรวมของผู้บริหารของบริษัทไทยมิตซูวา จำกัด มหาชน ที่มีต่อปัจจัยด้านภาวะผู้นำ สูงที่สุด โดยรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่า (  $X = 4.38$  ,S.D. = 0.57 )

ด้านภาวะผู้นำ(Leadership) ความคิดเห็นโดยรวมของผู้บริหารของบริษัทไทยมิตซูวา จำกัด มหาชน ที่มีต่อปัจจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทไทยมิตซูวา จำกัด มหาชน โดยรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.38 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.7066

- ด้านการมุ่งผลสำเร็จของงานแสดงความคิดเห็นโดยรวมของผู้บริหารของบริษัทไทยมิตซูวา จำกัด มหาชน ที่มีต่อปัจจัยเกี่ยวกับการมุ่งผลสำเร็จของงานมีอิทธิพลต่อผลการ

ดำเนินงานของบริษัทไทยมิคซูวา จำกัด มหาชน โดยรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.20 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.706

- การให้ความสำคัญกับผู้บริการ ( Customer Results ) ความคิดเห็นโดยรวมของผู้บริหารของบริษัทไทยมิคซูวา จำกัด มหาชน ที่มีต่อปัจจัยเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับลูกค้า มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทไทยมิคซูวา จำกัด มหาชน โดยรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.388 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.704

- กระบวนการจัดการภายในองค์กร ( Internal Process ) ความคิดเห็นโดยรวมของผู้บริหารของบริษัทไทยมิคซูวา จำกัด มหาชน ที่มีต่อปัจจัยเกี่ยวกับการกระบวนการจัดการภายในองค์กรมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทไทยมิคซูวา จำกัด มหาชน โดยรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.234 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.696

- การพัฒนาคนและการมีส่วนร่วม ( People Management ) ความคิดเห็นโดยรวมของผู้บริหารของบริษัทไทยมิคซูวา จำกัด มหาชน ที่มีต่อปัจจัยเกี่ยวกับการการพัฒนาคนและการมีส่วนร่วมมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทไทยมิคซูวา จำกัด มหาชน โดยรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.246 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.698

### 1.3.2 ผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จ ต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทไทยมิคซูวา จำกัด มหาชน

1. พบว่า ผู้บริหารที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จของปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ที่ไม่แตกต่างกัน
2. พบว่า ผู้บริหารที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จของปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
3. พบว่า ผู้บริหารที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จของปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ที่แตกต่างกัน
4. พบว่า ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จของปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ที่ไม่แตกต่างกัน
5. พบว่า ผู้บริหารที่มีรายได้ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จของปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานที่แตกต่างกัน
6. พบว่า ผู้บริหารที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จของปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ที่ไม่แตกต่างกัน

7.พบว่า ผู้บริหารที่ต่างส่วนงานกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน ที่แตกต่างกัน

8.พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน ที่ไม่แตกต่างกัน

## 2. อภิปรายผล

จากการศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทไทยมิตซูวา จำกัด มหาชน ผู้วิจัยขอเสนอการอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

ผลจากการศึกษาผู้บริหารของบริษัท ไทยมิตซูวา จำกัด มหาชน ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในองค์กรอย่างมาก เมื่อพิจารณาจากปัจจัยด้านต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน

2.1 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ (Leadership) มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของบริษัท ซึ่งผู้บริหารมีระดับความคิดเห็น โดยรวม ที่เห็นด้วยในระดับมากที่สุด เนื่องมาจากผู้บริหารของบริษัทมีความคาดหวังในผลการดำเนินงานที่ดี ที่เกิดขึ้นจากการนำ หรือ การวางแผนเพื่อถ่ายทอดลงมาสู่พนักงานฝ่ายปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้

2.2 ปัจจัยด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Policy and Strategy) มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของบริษัท ซึ่งผู้บริหารมีระดับความคิดเห็น โดยรวมในระดับมารองลงมาเป็นอันดับที่ 2 เนื่องจากผลของการดำเนินงานในบริษัทนั้นสามารถวัดได้จาก ด้านของความสำเร็จในเรื่องต่างที่มีนโยบายมาจากผู้บริหารสูงสุด โดยอาศัยการดำเนินการด้วยกลยุทธ์การทำงานที่สร้างขึ้นเพื่อตอบสนองต่อการสนองนโยบายให้ประสบความสำเร็จ

2.3 ปัจจัยด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Results) มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของบริษัท ซึ่งผู้บริหารมีระดับความคิดเห็น โดยรวมในระดับมารองลงมาเป็นอันดับที่ 3 เนื่องจากบริษัทไทยมิตซูวา จำกัด มหาชน เป็นบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนส่งให้กับลูกค้า การให้ความสำคัญกับลูกค้าจึงเป็นสิ่งสำคัญมาก เพื่อสามารถที่จะรักษาลูกค้าเก่า และมีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นสร้างงาน และ สร้างชื่อเสียงให้กับองค์กรได้

2.4 ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการภายในองค์กร (Internal Process) มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของบริษัท ซึ่งผู้บริหารมีระดับความคิดเห็น โดยรวมในระดับมารองลงมาเป็นอันดับที่ 4 เพื่อการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็วอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีต้นทุนในการดำเนินงานที่ต่ำจากการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาใช้ และมีการติดตามผลและปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร ส่งผลให้ผลการดำเนินงานของบริษัทประสบความสำเร็จ

**2.5 การพัฒนาคนและการมีส่วนร่วม ( People Management )** มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของบริษัท ซึ่งผู้บริหารมีระดับความคิดเห็น โดยรวมในระดับมารองลงมาเป็นอันดับสุดท้าย แต่ยังเป็นระดับที่เห็นด้วยมาก แต่ด้วยจากปัจจัยเบื้องต้นที่กล่าวมาแล้วว่าเป็นปัจจัยด้านการบริหารจัดการที่ทางผู้บริหารให้ความสำคัญอันดับแรก สาเหตุจากการที่บริษัทไทยมิทซูวา จำกัด มหาชน เป็นบริษัทที่เปิดกิจการมาเป็นเวลานานถึง 22 ปี และยังมีบริษัทแม่อยู่ที่ประเทศญี่ปุ่นด้วยจึงเป็นองค์กรที่มีองค์ความรู้ รวมทั้งพนักงานที่มีประสบการณ์และทักษะการทำงานสูง

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุง

3.1.1 จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทไทยมิทซูวา จำกัด มหาชน เป็นอันดับแรกเป็นสิ่งดี แต่ต้องไม่ลืมการให้ความสำคัญต่อความคิดเห็นของพนักงานให้มากขึ้นเพื่อนำข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นต่างๆ เหล่านี้ไปทำการวิเคราะห์และหาแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงองค์การให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนต่อไป

3.1.2. ผู้บริหารควรพิจารณาการให้ความสำคัญกับการส่งเสริมด้านการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถเพิ่มมากขึ้น ด้วยการจัดหาหลักสูตรอบรมทั้งภายนอก และภายในองค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ และบุคลากรสามารถก้าวตามเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น

3.1.3 ผู้บริหารควรพิจารณาการให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของพนักงานจัดรางวัลเพื่อตอบแทนความสำเร็จ เพื่อเป็นการเสริมสร้างความสามัคคีในองค์กร และ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นในการดำเนินงาน

#### 3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการทำการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 การศึกษาครั้งต่อไปควรเพิ่มเติมถึงปัจจัยด้านอื่นๆ ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทไทยมิทซูวา จำกัด มหาชน

3.2.2 ควรทำการศึกษาเพิ่มเติมในส่วนของความคิดเห็นในส่วนพนักงานทั่วไปเพื่อเปรียบเทียบผลที่ได้ระหว่างผู้บริหาร และพนักงาน

**บรรณานุกรม**

## บรรณานุกรม

- กฤษฎ์ อุทัยรัตน์ (2545) “คัมภีร์หัวหน้าบริหารยอดคนยอดบริหาร : ภาคพิสดาร” กรุงเทพมหานคร  
สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น)
- จำลองชัย ขุนพลแก้ว และคณะ (2544) “หลักการเพิ่มผลผลิต” พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร  
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
- ธงชัย สันติวงษ์ (2546) “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพมหานคร ระชุมช่าง  
ธนชัย ชมจินดา “การวางแผนและควบคุมในองค์การ” ในประมวลสาระวิชา การจัดการองค์การและ  
ทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 2 และ หน่วยที่ 7 พิมพ์ครั้งที่ 2 สาขาวิชา วิทยาการจัดการ  
นันทบุรี สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- \_\_\_\_\_ .“ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม” ในประมวลสาระวิชา  
การวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม หน่วยที่ 1 สาขาวิชา วิทยาการจัดการ นันทบุรี  
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- \_\_\_\_\_ .“แนวคิดทางการจัดการ” ในประมวลสาระวิชา องค์การและการจัดการ หน่วยที่ 2  
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ นันทบุรี สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- นิตยา เงินประเสริฐศรี (2544) “ทฤษฎีองค์การ : แนวการศึกษาเชิงบูรณาการ” พิมพ์ครั้งที่ 4  
กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- พิพัฒน์ เรืองรองปัญญา และคณะ (2545) “ศึกษาถึงทัศนคติของผู้บริหารและพนักงานของบริษัทฟิ  
ลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด” ภาคนิพนธ์วิจัยคณะรัฐประศาสนศาสตร์  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ภัชรา คติกุล (2545) “ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของอาสาพัฒนา”  
วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ยุทธนา แซ่เตี๋ย (2547) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ สร้างองค์กรอัจฉริยะ กรุงเทพ อิน  
โนกราฟฟิค
- วรนาท แสงจัน (2539) “ศึกษาเรื่องแนวคิดและวิธีการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ” ภาคนิพนธ์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

- วรจิตร หนองแก (2540) “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานสาธารณสุขมูลฐานตามบทบาทของ  
อาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้านในจังหวัดขอนแก่น” บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น (ออนไลน์) สาระสังเขป ค้นคืนวันที่ 15 กรกฎาคม 2552 จาก  
<http://www.thesis.tiac.or.th/main.htm>
- วิรัช สงวนวงศ์วาน (2547) “การจัดการและพฤติกรรมองค์กร” พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร  
เอช เอ็น กรู๊ป
- วิโรจน์ จีระประภานนท์ (2550) “ศึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศ” กรณีศึกษา  
บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) บทความนักศึกษาโครงการปริญญาเอก  
มหาวิทยาลัยสยาม
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545) “องค์การและการจัดการ” กรุงเทพมหานคร ชรรมสาร  
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ(2552) “เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ” บริษัท  
เหรียญทอง เอส อีฟ เคอะเนชั่น จำกัด
- สุนน มาลาสิทธิ์ (2546) “การจัดการผลิต/การดำเนินงาน” กรุงเทพมหานคร เพ็องฟ้า พรันดีง  
เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ “ภาวะผู้นำ” ทฤษฎีและการปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5 (พิมพ์  
ครั้งที่2)กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและการปฏิบัติ เชียงราย สถาบันราชภัฏเชียงราย
- สุวีณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ “การจัดการผลิต” ในประมวลสาระชุดวิชา สัมมนาการจัดการองค์การทั่วไป  
หน่วยที่ 14 สาขาวิชา วิทยาการจัดการ นนทบุรี สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- ESQM. The EFQM Excellence Model.(online) variable from <http://www.efqm.org/> (10/07/52)
- TQA. Thailand Quality Award (online) from <http://www.tqa.rri.th> (25/08/52)

**ภาคผนวก**



**ภาคผนวก ก**  
**แบบสอบถาม**

ชุดที่ .....
--------------

**เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทไทยมิตซูวา จำกัด มหาชน**

**Factors Affecting Organization Performance At Thai Mitsuwa Public Co.,Ltd.**

คำชี้แจง ผู้ศึกษาขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม โดยผู้ศึกษาจะเก็บข้อมูลของกิจการเป็นความลับเพื่อใช้ประโยชน์ในการทำวิจัยเท่านั้น ข้อมูลที่ได้จากกิจการจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษารั้งนี้เป็นอย่างยิ่ง ผู้ศึกษาจึงขอขอบพระคุณท่านที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอน รวม 34 ข้อ จำนวน 5 หน้า โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล จำนวน 8 ข้อ

ตอนที่ 2 การสำรวจระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทไทยมิตซูวา จำกัด มหาชน จำนวน 25 ข้อ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะของพนักงานเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทไทยมิตซูวา จำกัด มหาชน จำนวน 1 ข้อ

นางสาวมณฑิรา ทองเงิน

ผู้ศึกษา นักศึกษาปริญญาโท มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

## ส่วนที่ 1

## ลักษณะทางประชากรศาสตร์

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง  แต่ละข้อคำถามที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว

ข้อ 1 เพศ

ชาย  หญิง

ข้อ 2 สถานภาพสมรส

โสด  สมรส  หย่าร้าง/หม้าย

ข้อ 3 อายุ

25 - 30 ปี  31 - 35 ปี  
 36 - 45 ปี  45 ปีขึ้นไป

ข้อ 4 ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี  
 ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า  
 สูงกว่าปริญญาตรี

ข้อ 5 ระดับรายได้ต่อเดือน

ต่ำกว่า 10,000 บาท  10,001 - 20,000 บาท  
 20,001 - 30,000 บาท  30,001 บาทขึ้นไป

ข้อ 6 ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน

ผู้บริหารระดับสูง (ผู้จัดการ, ผู้ช่วยผู้จัดการ, หัวหน้าส่วน)  
 ผู้บริหารระดับกลาง (หัวหน้าแผนก, หัวหน้าส่วน)  
 ผู้บริหารระดับต้น (หัวหน้าหน่วยงาน)

ข้อ 7 ส่วนงานที่สังกัด

ส่วนผลิต  ส่วนวิศวกรรม  
 ส่วนบริหาร  ส่วนบัญชีการเงิน

ข้อ 8 ประสบการณ์ในการทำงานกับส่วนงานนั้น

ต่ำกว่า 5 ปี  5 - 10 ปี  มากกว่า 10 ปี

## ส่วนที่ 2

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัท ไทยมิตซุวา จำกัด มหาชน  
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับน้ำหนักของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของ  
บริษัท ไทยมิตซุวา จำกัด มหาชน

ระดับที่ 5 คือ ระดับของระดับความสำเร็จ เห็นด้วยมากที่สุด

ระดับที่ 4 คือ ระดับของระดับความสำเร็จ เห็นด้วยมาก

ระดับที่ 3 คือ ระดับของระดับความสำเร็จ เห็นด้วยปานกลาง

ระดับที่ 2 คือ ระดับของระดับความสำเร็จ เห็นด้วยน้อย

ระดับที่ 1 คือ ระดับของระดับความสำเร็จ เห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัท ไทยมิตซุวา จำกัด มหาชน	ระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จ				
		5	4	3	2	1
<b>1.ภาวะผู้นำ ( Leadership )</b>						
9	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ เอาใจใส่ต่อการสร้างกลยุทธ์และเป้าหมายทิศทางการดำเนินงานอย่างชัดเจน					
10	ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการบริหาร และพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง					
11	ผู้บริหารมีการสนับสนุน ส่งเสริมการทำงานของพนักงาน					
12	ผู้บริหารเป็นผู้นำในการเน้นการสร้างผลงานด้วยทีมงาน					
13	ผู้บริหารมีความสามารถขับเคลื่อนองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง					
<b>2.นโยบาย และกลยุทธ์ ( Policy and Strategy )</b>						
14	องค์กรมีความยืดหยุ่น สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้รวดเร็ว					
15	มีการทบทวนผลการปฏิบัติงาน วิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กรเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง					
16	การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน นโยบาย กลยุทธ์ แผนและเป้าหมายอย่างชัดเจน					
17	การกำหนดวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ ได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา					
18	การทบทวนแผนปฏิบัติงาน มีการปรับแก้ไขการปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ได้อย่างเป็นผลสัมฤทธิ์					

ข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทไทยมิคซูวา จำกัด มหาชน	ระดับความพึงพอใจต่อ ความสำเร็จ				
		5	4	3	2	1
<b>3.การให้ความสำคัญกับลูกค้า ( Customer Results )</b>						
19	การสำรวจข้อมูลความต้องการของลูกค้า เพื่อวางแผนพัฒนาองค์กร					
20	การให้ความสำคัญกับลูกค้ามุ่งมั่นในการปรับปรุงและพัฒนาเพื่อการตอบสนองเชิงบริการ					
21	มีการประเมิน และวิเคราะห์ถึงความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกัน เป็นรายละเอียดกลุ่ม					
22	การรักษาความสัมพันธ์ที่ดี และสม่ำเสมอกับผู้รับบริการ					
23	การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพเพื่อยกระดับความพึงพอใจของลูกค้า					
<b>4. กระบวนการจัดการภายในองค์กร ( Internal Process )</b>						
24	ระบบการบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนอง ผลลัพธ์ทางธุรกิจและเชิงบริการได้					
25	กระบวนการจัดการสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน ที่ต้องเน้นด้านการแข่งขันและความเป็นเลิศ					
26	การวางแผนการปรับปรุงกระบวนการจัดการ ในจุดที่บกพร่องอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง					
27	การนำเทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในกระบวนการจัดการเพื่อความถูกต้องและรวดเร็วของการตัดสินใจ					
28	การติดตามและประเมินผลการจัดการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ เชื่อมโยงด้วยกันของหน่วยงานต่างๆ ภายในบริษัท					
<b>5.การพัฒนาคนและการมีส่วนร่วม ( People Management )</b>						
29	การสรรหา คัดเลือกบุคลากร ให้เหมาะสมกับสมรรถนะขององค์กรที่จะต้องใช้ดำเนินการในอนาคต					
30	การพัฒนาบุคลากรด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างสม่ำเสมอ					
31	การให้โอกาสแสดงความสามารถพร้อมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแสดงความคิดเห็น					

ข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทไทยมิตซูวา จำกัด มหาชน	ระดับความคิดเห็นต่อ ความสำเร็จ				
		5	4	3	2	1
32	การให้รางวัลและยอมรับในบุคคลากรในองค์กรที่มีผลงานปรากฏ ต่อหน่วยงานภายในองค์กร					
33	การสร้างแรงจูงใจ สภาพแวดล้อม และบรรยากาศในการปฏิบัติงาน และความเชื่อมั่นของพนักงานต่อองค์กร					

### ส่วนที่ 3

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของ  
บริษัทไทยมิตซูวา จำกัด มหาชน

คำชี้แจง กรุณาเขียนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่านเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลการ  
ดำเนินงานของบริษัทไทยมิตซูวา จำกัด มหาชน

- **ค่านภาวะผู้นำ (Leadership)**

.....  
.....

**นโยบายและกลยุทธ์ (Policy and Strategy)**

.....  
.....

**การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Result)**

.....  
.....

**กระบวนการจัดการภายในองค์กร (Internal Process)**

.....  
.....

**การพัฒนาคนและการมีส่วนร่วม (People Management)**

.....  
.....

**ประวัติผู้วิจัย**

<b>ชื่อ</b>	นางสาวมณฑิรา ทองเงิน
<b>วัน เดือน ปีเกิด</b>	24 กันยายน 2523
<b>ประวัติการศึกษา</b>	วศ.บ. (วิศวกรรมศาสตร์บัณฑิต) สาขาอิเล็กทรอนิกส์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร 2545
<b>สถานที่ทำงาน</b>	บริษัท ไทยมิตซูวา จำกัด มหาชน จังหวัดปทุมธานี
<b>ตำแหน่ง</b>	Quality Assurance Engineer