บทที่ 2
เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การทำวิจัยเรื่องความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท มิสกัน (ไทยแลนด์) จำกัด ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาความรู้ต่าง ๆ จากตำราและเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำแนกเป็นหัวข้อที่ศึกษาไว้ดังนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับ บริษัท มิสกัน (ไทยแลนด์) จำกัด
   1.1 ประวัติความเป็นมาของ บริษัท มิสกัน (ไทยแลนด์) จำกัด
   1.2 การบริหารจัดการของบริษัท มิสกัน (ไทยแลนด์) จำกัด
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
   2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น
   2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการ
   2.3 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
   2.4 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (The needs hierarchy)
   2.5 ทฤษฎี x ทฤษฎี y ของแมคเกรเกอร์
   2.6 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์สเบอร์ก
   2.7 ทฤษฎีการจูงใจ อี.อาร์.จี (ERG theory)
   2.8 ทฤษฎีความต้องการที่แสวงหา (Acquired-needs theory)
3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ข้อมูลเกี่ยวกับ บริษัท มิสกัน (ไทยแลนด์) จำกัด

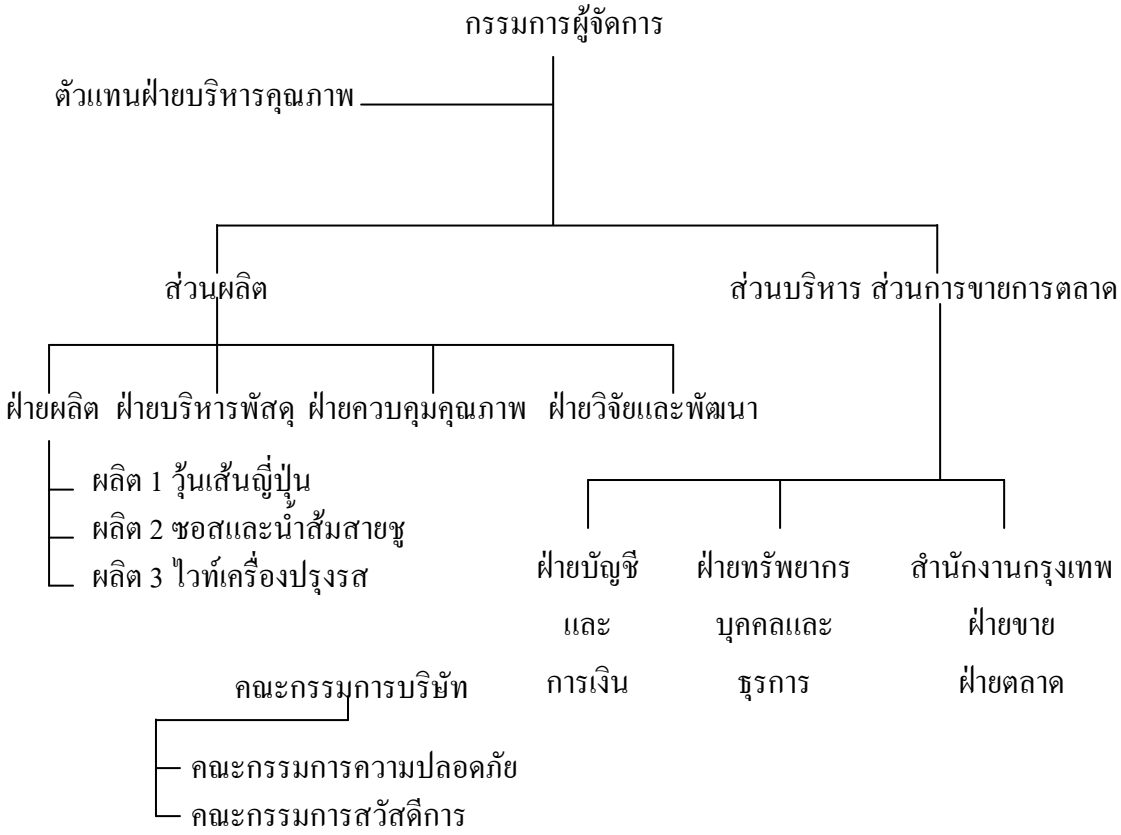
1.1 ประวัติความเป็นมาของ บริษัท มิสกัน (ไทยแลนด์) จำกัด

บริษัท มิสกัน (ไทยแลนด์) จำกัด ได้ก่อตั้งนิติบุคคลขึ้นในประเทศไทย วันที่ 14 ธันวาคม พ.ศ. 2537 ตั้งอยู่ที่ 53 หมู่ 9 สวนอุสาหกรรมโรจนะ ตำบล ธนู อำเภอ อุทัย จังหวัด พระนครศรีอยุธยา ด้วยทุนจดทะเบียน เป็น จำนวนเงิน 240 ล้านบาท ชำระเต็มโดยมีพื้นที่ภายในโรงงาน 21 ไร่ หรือ 33,600 ตารางเมตรจุดประสงค์ในการก่อตั้ง บริษัท คือ เพื่อผลิตอาหารขายในประเทศ 5% และส่งออกไปต่างประเทศ 95% โดยส่งไปยังประเทศ ญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา และอังกฤษ เป็นต้น ด้วยเหตุนี้จึงได้รับการส่งเสริมการลงทุนจาก คณะกรรมการ การส่งเสริมการลงทุน (บี โอ ไอ) นอกจากนี้ยังนำเทคนิคต่างๆและเทคโนโลยีล่าสุดจาก บริษัท มิสกัน (กรุ๊ป) จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทแม่ในประเทศ ญี่ปุ่นมาใช้ ณ ในโรงงานแห่งนี้ ดังนั้นในวันที่ 15 มีนาคม พ.ศ. 2540

จึงได้เริ่มดำเนินการผลิตผลิตภัณฑ์อาหารประเภท วุ้นเส้น ญี่ปุ่น จากนั้นได้ขยายกิจการโดยเพิ่มผลิตภัณฑ์การผลิตซอสปรุงรส ในวันที่ 12 มิถุนายน พ.ศ. 2541 และตามมาด้วย ผลิตน้ำส้มสายชู ในวันที่ 5 มีนาคม พ.ศ. 2544 และล่าสุด ในวันที่ 21 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2548 เริ่มผลิตไวท์เครื่องปรุงรส ผลิตภัณฑ์ทั้งหมดดังกล่าวจะใช้พนักงานรวมทั้งสิ้น 140 คน

1.2 การบริหารจัดการของ บริษัท มิสกัน (ไทยแลนด์) จำกัด

การบริหารจัดการของ บริษัท มิสกัน (ไทยแลนด์) จำกัด ประกอบด้วยบุคลากรฝ่ายต่างๆ ซึ่งได้จัดโครงสร้างองค์กร ดังแสดงในภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 ผังแสดงโครงสร้างการบริหารจัดการ บริษัท มิสกัน (ไทยแลนด์) จำกัด

ที่มา : บริษัท มิสกัน (ไทยแลนด์) จำกัด. 2550 : 5

จากโครงสร้างจากการจัดองค์กรเป็นการจัดให้ง่ายต่อการบริหารจัดการและพยายามจะให้โครงสร้างสั้นที่สุดเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการสั่งการ เพราะเนื่องจาก

บริษัท มิสกัน (ไทยแลนด์) จำกัด ผลิตอาหารโดยมุ่งเน้นคุณภาพโดยไม่เจือปนวัตถุกันเสีย จุดประสงค์เพื่อสุขภาพที่ดีของผู้บริโภค ดังนั้นในด้านบริหารจัดการ บริษัทได้พัฒนาเทคโนโลยีการผลิตและการผลิตสินค้าใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่ผลิตสินค้าให้ได้คุณภาพที่ดีที่สุด โดยมีส่วนสูญเสียน้อยที่สุดเพื่อได้ประโยชน์สูงสุดแก่ลูกค้าและสามารถดำเนินการธุรกิจอย่างต่อเนื่อง และบริษัทแม่ที่ประเทศญี่ปุ่นได้วางระบบบริหารจัดการให้ในแนวทางเดียวกันดังนี้

วิสัยทัศน์กว้างไกลของผู้บริหาร ทำให้การดำเนินธุรกิจของบริษัทประสบความสำเร็จและมีอัตราการเติบโตขยายตัวอย่างต่อเนื่อง บริษัทมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการดำเนินงานภายใต้กรอบการบริหารจัดการตามหลักบรรษัทธรรมาภิบาล (Good corporate governance) โดยการสร้างฐานธุรกิจให้เข้มแข็ง มีความชำนาญในธุรกิจอาหาร พร้อมมุ่งมั่นพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพและปลอดภัย เพื่อสร้างอัตราการเติบโตขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ควบคู่ไปกับการพัฒนาบุคลากร และพัฒนาสังคมให้ดียิ่งขึ้น อันจะนำมาสู่ความเป็นผู้นำที่ดีในอุตสาหกรรมอาหารโลก ดังนั้นวิสัยทัศน์ของบริษัทมีแนวทางและหลักการ 5 ประการคือ

1. ปรัชญาของบริษัท (Corporate philosophy) มี 2 หลักการ (Principles) และ 4 พันธะสัญญา (Promises) ดังนี้ สำหรับ หลักการ (Principles) มี หลักการที่ 1 ผลิตสินค้าที่ดีที่สุดเพื่อผู้บริโภค หลักการที่ 2 มุ่งมั่นพัฒนาสินค้าอย่างต่อเนื่อง ส่วนพันธะสัญญา (Promises) มี พันธะสัญญา ที่ 1 ด้านลูกค้า บริษัทมีภาระหน้าที่ ที่ต้องผลิตสินค้าที่มีความปลอดภัย เชื่อถือได้เป็นประโยชน์ต่อสุขภาพและรสชาติอร่อย สัญญา ที่ 2 ด้านพนักงาน บริษัทมีภาระหน้าที่ ที่ต้องส่งเสริมสร้างสภาพแวดล้อมของการทำงาน โดยสร้างแรงจูงใจ การตัดสินใจด้วยการทำงานเป็นทีม สัญญาที่ 3 ด้านผู้ลงทุน บริษัทมีภาระหน้าที่ ที่ต้องสร้างผลตอบแทนมากกว่าที่ผู้ลงทุนคาดหวังไว้ โดยการสร้างมูลค่าบริษัทให้มีมูลค่าสูงขึ้นรวมทั้งรายได้ที่ต้องเพิ่มขึ้น สัญญา ที่ 4 ด้านสังคม บริษัทมีภาระหน้าที่ ที่ต้องทำธุรกิจอย่างเปิดเผยโปร่งใสและสิ่งที่สำคัญจะต้องมีจริยธรรม ซึ่งจะช่วยให้สังคมรอบข้างมีความรักความสามัคคีเอื้ออาธรต่อกันและกัน

2. เป้าหมายทางธุรกิจและกลยุทธ์ (Business goal and strategy) โดยมีเป้าหมาย คือ เป็นผู้นำระดับโลกในการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ทางด้านอาหาร ที่มีความหลากหลาย ส่วนกลยุทธ์ คือ การเพิ่มและหาโอกาส เพื่อให้บริษัทไปสู่ระดับโลก รวมทั้งสร้างและรักษาจุดแข็ง ปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อน เพื่อยกระดับตราสินค้าให้เป็นที่รู้จักของคนทั่วโลก

3. ระบบบริหารจัดการ (Management systems) เป็นการสร้างระบบการบริหารจัดการให้เป็นในแนวทางเดียวกันในกลุ่มบริษัทในเครือ โดยให้อิสระในการบริหารทางธุรกิจในส่วนของรายละเอียดของแต่ละประเทศ ภายใต้การจัดการหลักการของบริษัทแม่ที่ประเทศญี่ปุ่น

4. วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) มี 6 แบบอย่างสำหรับพนักงานทั้งหมดในบริษัทในการหล่อหลอมระบบบริหารจัดการเพื่อที่จะปรับปรุงแก้ไขในการดำเนินธุรกิจ ดังต่อไปนี้ 1) จะต้องมีความคิริเริ่ม 2) จะต้องติดตามแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่อง 3) จะต้องกระทำให้เกินกว่าที่คาดการณ์ไว้ 4) จะต้องมุ่งไปที่จุดสำคัญก่อน 5) จะต้องทดสอบทุกๆสมมุติฐาน 6) จะต้องรักษามาตรฐานความยุติธรรม

5. จริยธรรมองค์กร (Corporate ethics) ซึ่งเป็นเครื่องมือพื้นฐานสำหรับควบคุมพฤติกรรมการกระทำต่างๆสำหรับพนักงานในองค์การ มี 6 ประการดังนี้ 1) พนักงานทุกๆคนจะต้องจัดเตรียมในเรื่องความปลอดภัยและคุณภาพให้สูงสำหรับทุกๆผลิตภัณฑ์ 2) พนักงานทุกๆคนจะต้องทำให้แน่ใจในการทำธุรกิจที่มีความยุติธรรม ซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมาตามกฎหมายและบรรทัดฐานทางสังคม 3) พนักงานทุกๆคนจะต้องเคารพเกียรติและสิทธิของแต่ละคนโดยสภาพการทำงานต้องมีความสะดวกสบายและปลอดภัย 4) พนักงานทุกๆคนจะต้องมีส่วนช่วยเหลือและมีส่วนร่วมสนับสนุนพัฒนาสังคมในท้องถิ่น 5) พนักงานทุกๆคนจะต้องควบคุมธุรกิจโดยมีการคำนึงถึงความคิดเห็นของบุคคลที่อยู่รอบข้าง 6) การบริหารจัดการทรัพย์สินทั้งหมดภายในองค์กรจะต้องตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ไม่ฝ่าฝืนระเบียบตามที่ได้กำหนดไว้

ลักษณะการปฏิบัติงาน มีรายละเอียดทั้งหมดดังนี้

1. ฝ่ายผลิต ทำหน้าที่รับคำสั่งการปฏิบัติงานการผลิต จากหน่วยงานฝ่ายขาย และฝ่ายการตลาด รวมทั้งจากบริษัทแม่ที่ประเทศญี่ปุ่นและบริษัทในเครือ จัดทำแผนการในกระบวนการผลิต จัดเตรียมจำนวนบุคลากร อุปกรณ์ วัตถุดิบ ในฝ่ายผลิต ดำเนินการผลิตสินค้าตามแผนงานที่กำหนด และดำเนินการขออนุมัติต่อผู้บริหารฝ่าย

2. ฝ่ายควบคุมคุณภาพ วิจัยและพัฒนา ทำหน้าที่วางแผนและจัดกำลังบุคลากรตามจำนวนที่เหมาะสม มีการวางแผนการดำเนินงาน อบรมพนักงานในหน่วยงานฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ จัดเตรียมอุปกรณ์ ในการดำเนินงาน จัดเตรียมเอกสารการรับรองคุณภาพของสินค้าออกไปปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบคุณภาพของสินค้าตามหน่วยงานที่ร้องขอ และสรุปการปฏิบัติงานเพื่อรองรับการตอบสนองจากลูกค้า นอกจากนั้นมีการร่วมมือกับบริษัทในเครือแลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลเพื่อที่จะนำมาพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ท้องตลาด

3. ฝ่ายบริหารพัสดุ ทำหน้าที่จัดเตรียมวัตถุดิบในการจัดส่งให้ฝ่ายผลิต จัดเตรียมพื้นที่ในการเก็บสินค้าและวัตถุดิบ จัดอบรมพนักงานฝ่ายสต๊อกในการปฏิบัติอย่างถูกต้อง และรับผิดชอบดูแลสินค้าและวัตถุอย่างดี

4. ฝ่ายบัญชีและการเงิน ทำหน้าที่จัดเตรียมบุคลากรให้พอเหมาะกับปริมาณการทำงานของฝ่าย อบรมเจ้าหน้าฝ่ายบัญชี มีการกำหนดเอกสารด้านบัญชีของบริษัทอย่างถูกต้อง และรายงาน

ด้านการเงิน สินทรัพย์ ทุนสำรอง ฯลฯ ต่อผู้บริหารตามระยะเวลาที่กำหนด

5. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการ ทำหน้าที่สรรหาบุคลากรตามที่มีการร้องของกำลังพลจากหน่วยงานต่าง ๆ ของบริษัทฯ จัดอบรมพนักงานภายในองค์กรตามข้อกำหนด เตรียมแผนการฝึกอบรมภายนอกองค์กรเพื่อนำเสนอต่อผู้บริหารเพื่อทำการจัดส่งพนักงานไปอบรม และจัดเตรียมงานด้านบริการต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกต่อพนักงานและผู้ติดต่อทั้งภายในและภายนอกองค์กร

6. ฝ่ายขายและฝ่าตลาด ทำหน้าที่วางแผนการดำเนินงานด้านการตลาด ติดต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการขายสินค้าของบริษัทฯ ฝึกอบรมพนักงานขาย เพื่อทำประโยชน์ต่อหน่วยงานกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานด้านการบริการงานขาย และสร้างความเชื่อมั่นต่อลูกค้าของบริษัทอย่างต่อเนื่อง

นโยบายคุณภาพของบริษัท มิสกัน (ไทยแลนด์) จำกัด มีรายละเอียดดังนี้

บริษัท มิสกัน (ไทยแลนด์) จำกัด **"**มุ่งมั่นผลิตสินค้าที่ดีโดยคำนึงถึงลูกค้า**"** โดยการที่จะบรรลุเป้าหมายทางบริษัทจะต้องมุ่งมั่นพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตและคุณภาพสินค้าอย่างต่อเนื่องดังนี้

1. พัฒนาวิจัยและคัดเลือกวัตถุดิบที่มีคุณภาพ และต้นทุนต่ำเหมาะสมกับการผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ

2. พัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยการให้การศึกษาและฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้พนักงานทุกคนมีทักษะและความรู้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้รับหมอบหมาย

3. พัฒนาการทำงานเป็นทีมโดยให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาและเสนอแนะแนวทางเพื่อดำเนินการให้บรรลุตามนโยบายที่กำหนด

ใน พ.ศ. 2541 บริษัท มิสกัน (ไทยแลนด์) จำกัดได้ใช้ระบบการบริหารจัดการโดยใช้เครื่องมือ ISO 9001 ที่มีการกำหนดนโยบายคุณภาพตลอดจนระบบนโยบายคุณภาพและการนำระบบการจัดการคุณภาพไปปฏิบัติในการบริหารและผลิตสินค้าของบริษัทฯ ตลอดจนการตรวจสอบทบทวนเพื่อปรับปรุงและพัฒนาระบบจัดการคุณภาพให้มีปะสิทธิภาพและต่อเนื่องเพื่อให้พนักงานทุกๆ คนเข้าใจในแนวทางการบริหารงาน จุดมุ่งหมายคือ ยกระดับมาตรฐานการทำงานเพื่อให้ผลิตสินค้าทีมีคุณภาพสม่ำเสมอได้เร็วขึ้น ลดปริมาณของเสียให้น้อยลงโดยทำให้ต้นทุนการผลิตต่ำสุดและสินค้าต้องสร้างความพึงพอใจและสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น ดังนั้นแนวทางการบริหารจัดการจะต้องมีการปรับปรุงคุณภาพเพื่อยกระดับมาตรฐานการทำงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และในพ.ศ. 2543 มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการใช้ ISO เวอร์ชั่นใหม่เป็น ISO 9001 : 2000 ที่มีการเพิ่มเติมในเรื่องลดงานทางด้านเอกสารและให้มีการ

ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเครื่องมือดังกล่าวเรียกว่า วงจร PDCA (Plan-Do-Check-Act) หรือ Plan (วางแผน) Do (ปฏิบัติ) Check (ตรวจสอบ) Act (ดำเนินการให้เหมาะสม) ซึ่งวงจรนี้ประกอบด้วย การวางแผนอย่างรอบคอบเพื่อ การปฏิบัติอย่างค่อยเป็นค่อยไป แล้วจึงตรวจสอบผลที่เกิดขึ้น วิธีการปฏิบัติใดของบริษัทฯ ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด ก็จะจัดเป็นมาตรฐานในการทำงาน แต่ถ้าหากไม่บรรลุเป้าหมาย ก็ต้องมองหาวิธีการปฏิบัติใหม่หรือใช้ความพยายามให้มากขึ้นกว่าเดิน

ขั้นตอนการวางแผน (Plan) จะครอบคลุมถึงการกำหนดกรอบหัวข้อที่จะต้องทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงรวมถึงการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ การแก้ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งพิจารณาว่ามีความจำเป็นที่ต้องใช้ข้อมูลใดบ้างเพื่อการปรับปรุงแปลงนั้น โดยพนักงานจะต้องถูกฝึกวิธีการเก็บข้อมูลให้ชัดเจนและการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นต้นได้ จะช่วยให้การกำหนดทิศทางการวางแผนได้ง่ายขึ้น ดังนั้นการวางแผนช่วยให้พนักงานสามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และช่วยลดการสูญเสียต่างๆที่จะเกิดขึ้น ทั้งในด้านวัตถุดิบ แรงงาน ชั่วโมงการทำงาน ซึ่งการสูญเสียเหล่านี้เป็นต้นทุนที่เพิ่มขึ้นของสินค้าโดยไม่สร้างมูลค่าเพิ่มใดๆ ผู้บริโภคเองก็ไม่ต้องการที่จะเสียเงินเพิ่มเติมเพื่อชดเชยต้นทุนที่สูงขึ้น เมื่อเป็นเช่นนี้ ในที่สุดบริษัทฯก็จะสูญเสียความสามารถทางการแข่งขันในตลาด ดังนั้นข้อดีของการวางแผนสรุปได้ดังนี้ 1) ช่วยให้พนักงานมีการฝึกการตัดสินใจและการแก้ปัญหาเป็นระบบ 2) ช่วยให้พนักงานมีการประสานประสบการณ์ ความรู้และทักษะ โดยการประเมินผลตามสภาพที่เป็นจริง เพื่อให้ทราบถึงสถานะในปัจจุบัน และสิ่งที่ต้องการบรรลุผลสำเร็จ 3) ช่วยแยกแยะอุปสรรคและโอกาสให้ชัดเจนขึ้นซึ่งจะช่วยให้สามารถพิจารณาความเป็นไปได้ที่จะประสบผลสำเร็จ 4) ช่วยลดสภาวะความเสี่ยงที่เกิดในการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ขั้นตอนการปฏิบัติ (Do) เป็นการลงมือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทางเลือกที่กำหนดไว้ในขั้นตอนการวางแผน ในขั้นนี้พนักงานจะต้องตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติด้วยว่าได้ดำเนินไปในทิศทางที่ตั้งใจไว้หรือไม่ พร้องกับสื่อสารให้กับผู้เกี่ยวข้องรับทารบด้วย

ขั้นตอนการตรวจสอบ (Check) เป็นการประเมินผลที่ได้จากการเปลี่ยนแปลง ในขั้นตอนนี้ทำให้พนักงานทุกคนได้ทราบว่า การปฏิบัติงานสามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ สิ่งที่สำคัญจะต้องรู้ว่าจะตรวจสอบอะไรบ้างและบ่อยแค่ไหน ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบจะเป็นประโยชน์สำหรับขั้นตอนถัดไป

ขั้นตอนการดำเนินการให้เหมาะสม (Act) เป็นการพิจารณาผลที่ได้จากการตรวจสอบ ซึ่งมีอยู่ 2 กรณี คือ ผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามแผนที่วางไว้ หรือไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ หากเป็นกรณีแรก ก็ให้นำแนวทางหรือกระบวนการปฏิบัตินั้นมาจัดทำเป็นมาตรฐาน พร้อมทั้งหาวิธีการที่

จะปรับปรุงให้ดียิ่งๆขึ้นไปอีก ซึ่งอาจหมายถึง สามารถบรรลุเป้าหมายได้เร็วกว่าเดิม หรือเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าเดิม หรือทำให้คุณภาพดียิ่งขึ้นก็ได้ แต่ถ้าหากเป็นกรณีที่สอง ซึ่งก็คือผลที่ได้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนที่วางไว้ พนักงานต้องนำข้อมูลที่รวบรวมไว้มาวิเคราะห์ และพิจารณาว่าควรดำเนินการอย่างไรต่อไปนี้ 1) มองหาทางเลือกใหม่ที่น่าจะเป็นไปได้ 2) ใช้ความพยายามให้มากขึ้นกว่าเดิม 3) ขอความช่วยเหลือจากผู้รู้ 4) เปลี่ยนเป้าหมายใหม่

ดังนั้นบริษัทฯจึงได้ทำระบบบริหารคุณภาพโดยมีการกำหนดให้มีการจัดทำเอกสารข้อกำหนดต่างๆเพื่อนำไปปฏิบัติให้ดำรงไว้ซึ่งระบบบริหารคุณภาพและปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผล ของระบบอย่างต่อเนื่องให้เป็นไปตามข้อกำหนดมาตรฐานสากล ISO 9001 : 2000 ดังต่อไปนี้ 1) คู่มือคุณภาพ 2) ระเบียบปฏิบัติ 3) แบบฟอร์มใช้บันทึกการทำงานรวมถึงเอกสารสนับสนุนต่างๆ นอกจากนั้นแล้วบริษัทได้กำหนดให้มีการดำเนินการปฏิบัติดังหัวข้อต่อไปนี้ 1) กระบวนการต่างๆที่จำเป็นสำหรับระบบบริหารคุณภาพและการนำไปใช้ 2) การกำหนดขั้นตอนความสัมพันธ์ที่มีความเชื่อมโยงของกระบวนการ 3) การกำหนดให้มีการพิจารณาขั้นตอนวิธีการทำงาน ให้มั่นใจและเน้นว่ามีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ 4) กำหนดให้ทรัพยากรทั้งบุคคลและโครงสร้างพื้นฐานให้มีความเหมาะสมกับระบบบริหารคุณภาพ 5) กำหนดให้มีการจัดระบบการตรวจติดตามตรวจวัดและการวิเคราะห์ กระบวนการต่างๆดำเนินการให้มีการปฏิบัติตามข้อกำหนดไว้ในระบบ บริหารคุณภาพและทำการแก้ไขในส่วนที่มีข้อบกพร่องและการปรับปรุงกระบวนการต่อเนื่อง

ผู้วิจัยได้มีส่วนกำหนดในการตรวจสอบภายในความพร้อมและความคงอยู่ของระบบ ISO 9001:2000 ที่ใช้ในบริษัทฯ ว่าพนักงานทุกๆคนยังมีการปฏิบัติภายใต้มาตรฐานนี้หรือไม่ ถ้ายังยึดถืออยู่ก็จะให้ดำรงคงไว้ แต่ถ้ามีข้อบกพร่องจุดไหนก็จะมีการแก้ไขทำให้ถูกต้องต่อไปโดยผู้รับผิดชอบจะเป็นผู้บริหารระดับผู้จัดการของแผนกนั้นๆ และต้องระบุเวลาในการแก้ไข เพื่อช่วยให้เข้าสู่มาตรฐานให้เร็วที่สุด การตรวจโดยวิธีนี้จะทำปีละ 2 ครั้งหรือทุกๆ 6 เดือน นอกจากนั้นยังมีการตรวจสอบจากองค์กรภายนอกที่ได้รับรองมาตรฐานที่สามารถตรวจสอบตามมาตรฐานในระบบ ISO กับบริษัทอื่นๆ โดยจะทำปีละ 2 ครั้งเช่นกัน แต่จะทำการตรวจหลังจากบริษัทฯตรวจสอบกันเองเป็นการภายใน ดังนั้นจะเป็นการกระตุ้นให้พนักงานทำงานรักษามาตรฐานในการทำงานซึ่งจะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ใน พ.ศ. 2544 บริษัท มิสกัน (ไทยแลนด์) จำกัด ได้ใช้ระบบการบริหารจัดการโดยใช้เครื่องมือ ระบบ 5 ส. และกิจกรรมข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง (Kaizen suggestion system) หรือ KSS ทั้ง 2 เรื่องได้ถูกวางในระบบการปรับปรุงการทำงานของพนักงานทุกระดับเพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพและคุณภาพในการปฏิบัติงาน ระบบ 5 ส. เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพสูงระบบหนึ่ง

ของการบริหารที่ทุกคนมีส่วนร่วม (Participative management) ระบบนี้ได้ถูกนำไปใช้ที่บริษัทแม่ที่ประเทศญี่ปุ่นก่อนและประสบความสำเร็จด้วยดี จากนั้นจึงนำเข้ามาใช้กับบริษัทลูกที่ประเทศไทย เนื่องจากธุรกิจประเภทอาหารมีการแข่งขันสูงและเพื่อให้บริษัท มิสกัน (ไทยแลนด์) จำกัด อยู่รอดและเติบโตขึ้นนั้น สิ่งที่พนักงานทุกๆคนต้องคำนึงถึงอยู่เสมอและเป็นเป้าหมายของการทำงานคือการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจเพราะว่าลูกค้าเลือกซื้อสินค้าได้ตามใจชอบและความต้องการของลูกค้าไม่มีที่สิ้นสุดย่อมอยากได้สิ่งที่ดีกว่าอยู่เสมอ ดังนั้นพนักงานทุกคนจะต้องร่วมมือพัฒนาและปรับปรุงงานของตนเองให้ดีอยู่เสมอ เพื่อให้เหนือกว่าคู่แข่ง และ 5 ส. คือ การปรับปรุงงานของตัวพนักงานเอง โดย สะสาง (Seiri) สะดวก (Seiton) สะอาด (Seiso) สุขลักษณะ (Seiketsu) สร้างนิสัย (Shitsuke)

สะสาง (Seiri) คือ การแยกให้ชัดระหว่างของที่จำเป็นกับของที่ไม่จำเป็น โดยขจัดของที่ไม่จำเป็นทิ้งไป เมื่อขจัดออกไปแล้วจะช่วยขจัดความสิ้นเปลือง ของการใช้พื้นที่ ของอุปกรณ์เครื่องใช้ ตู้เอกสารและชั้นวางของ สุดท้ายขจัดความผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน

สะดวก (Seiton) คือ การจัดสิ่งของที่ต้องการให้เป็นระเบียบเรียบร้อยอยู่เสมอ ง่ายต่อการนำไปใช้และเก็บคืนที่เดิมพนักงานจะต้องถูกฝึกการจัดเก็บสิ่งของที่เหมาะสม ทำป้ายชื่อแสดงที่วางและกำหนดเส้นแบ่งเขตพื้นที่รวมทั้งเขียนแผนผังติดไว้บริเวณที่ทำงาน ส่วนผลที่ได้รับคือความปลอดภัยในการทำงาน ช่วยรักษาเครื่องมืออุปกรณ์เครื่องจักรให้มีอายุยาวขึ้น และช่วยลดเวลาในการหยิบสิ่งของมาใช้งาน

สะอาด (Seiso) คือ การทำความสะอาดสถานที่ทำงาน เครื่องจักร อุปกรณ์ พร้อมทั้งตรวจเช็คและขจัดสาเหตุของความไม่สะอาดนั้นๆ ผลที่ได้รับคือ พนักงานทำงานด้วยความสบายใจปลอดภัย เครื่องจักร อุปกรณ์ มีสภาพสมบูรณ์ใช้งานได้นานขึ้น ช่วยลดปัญหาคุณภาพผลิตภัณฑ์ ส่วนสิ่งที่สำคัญคือเพิ่มความเชื่อถือให้แก่ลูกค้า

สุขลักษณะ (Seiketsu) คือ การดูแลสถานที่ทำงานและปฏิบัติตนให้ถูกสุขลักษณะ เพื่อสุขภาพอนามัยของตัวพนักงานเองและเพื่อนร่วมงาน พร้อมกับการดำเนินการ 3ส. แรก ส่วนผลที่ได้รับคือ สถานที่ทำงานมีความรื่นรมย์ ปลอดโปร่งน่าทำงาน พนักงานมีสุขภาพกายและจิตรที่สมบูรณ์

สร้างนิสัย (Shitsuke) คือ ปฏิบัติ 4ส. แรก จนเป็นนิสัยและวินัยในการทำงาน ผลที่ได้รับคือ เกิดนิสัยที่ดีในการทำงาน มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย คำนึงถึงความปลอดภัย คุณภาพและประสิทธิภาพ ทำให้พนักงานมีวินัยในการทำงานและเคารพต่อกฎระเบียบข้อปฏิบัติต่างๆ

ผู้วิจัยได้มีส่วนกำหนดและการปรับปรุงการใช้เครื่องมือนี้ให้มีความเหมาะสมกับสภาพภายในโรงงาน โดยพนักงานทุกๆคนจะได้รับการอบรมจากหัวหน้างานและมอบหมายให้พนักงานจัดเป็นกลุ่มในการทำกิจกรรมนี้พร้อมทั้งมีการประกวดในการทำกิจกรรมนี้ และผลที่ได้ จะมีประโยชน์ต่อพนักงานเองโดยตรงคือ สภาพแวดล้อมและบรรยากาศน่าทำงาน ช่วยให้มีความสุข เกิดความปลอดภัย มีขวัญและกำลังใจที่ดี ส่วนสิ่งที่สำคัญคือ การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเกิดนิสัยปรับปรุงงานที่ตนเองทำอยู่ ส่วนประโยชน์ต่อบริษัท จะมีพนักงานที่มีคุณภาพ มีวินัยในการทำงาน ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและการดำเนินงานของบริษัท ส่วนประโยชน์ต่อลูกค้า จะได้รับผลิตภัณฑ์ที่ดีมีคุณภาพตามความต้องการ

กิจกรรมข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง (Kaizen suggestion system) หรือ KSS เรียกย่อๆว่า ไคเซ็น จากปัญหาที่ผู้บริหารทุกระดับและพนักงานปฏิบัติการสูญเสียเวลาส่วนใหญ่ในการแก้ไขปัญหาของงานประจำ ทำให้ลืมไปว่ายังมีงานสำคัญหลายอย่างยังไม่ได้รับปรับปรุงแก้ไข ดังนั้นจึงหาเครื่องมือช่วยในการบริหารจัดการที่จะลดความสูญเปล่าที่ตั้งใจทำงานแต่ผลงานออกมาไม่เป็นที่พอใจเพราะไม่ได้ตามเป้าหมาย หรือการใช้ทรัพยากรมากมายแต่ได้งานออกมานิดเดียว ทำให้เสียเวลา เสียจังหวะ เสียโอกาสไม่ทันการ หลักการกว้างๆของไคเซ็น คือการทำงานให้น้อยลงโดยการปรับเปลี่ยนวิธีทำงานของตนเองจากการเริ่มในสิ่งง่ายๆรอบตัวและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สำหรับหลักการในการทำ ไคเซ็น ที่ นาย บุงจิ โทซาวา (Mr. Bunji Tozawa) สรุปไว้ว่า ก็คือ Quick and Easy โดยมีความหมายดั้งนี้ Quick หมายถึง การทำในสิ่งไม่ยุ่งยากสามารถทำได้ทันที และ Easy หมายถึง การปรับปรุงโดยไม่ใช้เงินมาก จากแนวความคิดนี้ได้มีการอบรมพนักงานทุกระดับชั้นเพื่อจัดกิจกรรมการปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ดังนั้นทางบริษัทฯมอบหมายให้ผู้จัดการทุกคนเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมนี้ สิ่งที่เริ่มแรกที่ต้องทำคือ การมองให้เห็นว่างานใดที่พนักงานทำอยู่นั้นก่อให้เกิดความสูญเปล่า หรือเป็นการสร้างงานอีกงานหนึ่งเพิ่มขึ้นมา หรืองานใดที่มีวิธีการทำงานยุ่งยากซับซ้อน งานใดที่ทำแล้วก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อคนทำงานหรือผู้ที่อยู่บริเวณใกล้เคียง เมื่อพนักงานมองเห็นปัญหาข้อใดข้อหนึ่งแล้วสิ่งที่ต้องคิดต่อคือ 1) การเลิก เมื่อพนักงานทราบปัญหา และคิดว่างานที่ทำให้เกิดของเสีย หรือเกิดความสูญเปล่าจากการทำงานนั้นๆ สามารถเลิกทำทันทีหรือไม่ ถ้าเลิกได้ก็ให้เลิกทำทันที 2) การลด หากงานนั้นไม่สามารถเลิกทำได้ทันที ก็จะต้องกลับมาดูว่าถ้าเลิกไม่ได้แล้วเราจะลดของเสียหรือความสูญเปล่าเหล่านั้นลงได้หรือไม่ 3) การเปลี่ยน ซึงหากงานนั้นเราเลิกทำไม่ได้ และไม่สามารถหาวิธีที่จะช่วยให้ของเสียหรือความสูญเปล่าลดลงได้ ก็ต้องคิดหาทางเปลี่ยนวิธีการในการทำงานนั้นว่ามีวิธีการอื่นใดอีกบ้าง ที่จะทำให้ไม่เกิดหรือลดของเสียหรือความสูญเปล่าที่มีอยู่ลงได้ สาระสำคัญของการใช้สูตรไคเซ็น เลิก ลด เปลี่ยน ทั้ง 3 ขั้นตอนนี้คือ ต้องระลึกเสมอว่า การทำไคเซ็นคือ การปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงใน

เรื่องเล็กๆที่ควรทำได้ในทันทีและต้องไม่ลืมว่า ไคเซ็นเป็นการปรับปรุงที่ควรใช้เงินน้อยที่สุด เป็นหมายสูงสุดของการทำไคเซ็นคือ การกำจัดของเสียหรือความสูญเปล่าให้เป็นศูนย์ แต่ในความเป็นจริง การที่จะผลิตสินค้าโดยปราศจากของเสียนั้นเป็นเรื่องยาก ดังนั้นการที่จะบรรลุเป้าหมายสูงสุดของการทำไคเซ็นก็นับว่าเป็นเรื่องยากเช่นกัน ดังนั้นเมื่อไม่สามารถกำจัดได้ แต่สิ่งที่ทำได้คือ การป้องกันไม่ให้ของเสียเกิดขึ้น ดังนั้นในพ.ศ. 2544 ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ ได้มอบหมายกิจกรรมนี้ให้ ผู้จัดการแต่แผนกรับผิดชอบดำเนินการ โดยมีการส่งข้อเสนอแนะจากพนักงานระดับประฏิบัติการและระดับบังคับบัญชา มายังระดับจัดการ จากนั้นจึงนำมาตัดสินว่าไคเซ็น ของพนักงานท่านใด เป็นข้อเสนอแนะที่ดีและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง จะนำไปบรรจุในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขในการงานของแต่ละแผนกทำให้งานดีขึ้นโดยการตัดสินจะทำทุก 4 เดือนต่อครั้ง

ผู้วิจัยได้มีส่วนกำหนดและการปรับปรุงการใช้เครื่องมือนี้เสมือนกับการทำงานประจำที่มีงานการปรับปรุงคุณภาพของงานสอดแทรกตลอดเวลา เพื่อที่จะทำให้พนักงานทุกๆคนทำงานไม่รู้สึกเบื่อหน่ายในหน้าที่ประจำ ดังนั้นผลที่ได้ก็จะทำให้เกิดเทคนิคใหม่ๆในการพัฒนาสินค้า ที่มีคุณภาพสูงกว่าทางบริษัทฯกำหนดและสิ่งที่เหนืออื่นใดพนักงานทุกคนมีการคิดและสมาธิในการจดจ่ออยู่กับงานตลอดเวลา ทำให้ผลิตภัณฑ์ที่เป็นของเสียมีปริมาณน้อยลง เป็นการประหยัดต้นทุนการผลิตทางอ้อม จึงช่วยให้เกิดประสิทธิภาพ ภายในองค์กรที่เกิดจากพนักงานโดยตรง

ใน พ.ศ. 2547 บริษัท มิสกัน (ไทยแลนด์) จำกัดได้ใช้ระบบการบริหารจัดการโดยใช้เครื่องมือ กิจกรรม QCC (Quality control circle) หรือ วงจรการควบคุมคุณภาพโดยมีการเริ่มทำในช่วงต้น พ.ศ. 2547 เนื่องจากว่าเครื่องมือในการบริหารจัดการของทางบริษัทฯที่ใช้อยู่ยังไม่เพียงพอต่อการแก้ปัญหางานที่เกิดปัญหาเดิมๆ ดังนั้นเพื่อต้องการให้พนักงานสามารถทำการแก้ไขปัญหางานโดยที่ทุกๆคนมีส่วนร่วมมากขึ้นกว่าเดิม จึงจัดกิจกรรมนี้ขึ้นมา และจากปัญหาที่ผู้วิจัยรวบรวมได้ที่ทำให้คุณภาพและประสิทธิภาพในการบริหารจัดการมีการถดถอยนั้นถึงแม้ว่าจะใช้เครื่องมือการบริหารจัดการก่อนหน้านี้มาแล้วก็ตามที สรุปได้ว่า มีปัจจัย 5 ประการ ดังนี้ 1) วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่สร้างทีมงานได้ดีพอ 2) การจัดและการแบ่งงานไม่คำนึงถึงจิตใจคน 3) การบริหารการเงินหวังผลระยะสั้น 4) การบริหารงานสนใจแต่ตัวเลขและรายงาน 5) เกิดความเฉื่อยชาต่อการปรับปรุงงานของตนเองเมื่อเวลาเนินนานขึ้น และหัวใจที่ สู่ความสำเร็จ ของกิจกรรมนี้คือการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งหมายถึง การมีบุคคลจำนวนมากๆและหลายๆระดับเข้าร่วมแก้ไขปัญหารวมถึงพนักงานทุกๆคนจะต้องอบรมให้รู้เทคนิคการแก้ปัญหาต่างๆ และจากปัญหาทั้งหมดที่มีอยู่ จึงเป็นที่มาของการแก้ปัญหาโดยใช้กิจกรรมและการแก้ปัญหางานแบบ QCC หรือ QC Circle ที่หมายถึง กลุ่มคนขนาดเล็กๆในหน่วยงานเดียวกัน รวมตัวกันอย่างอิสระ เพื่อทำกิจกรรมใน

ด้านการปรับปรุงงาน ซึ่งส่งผลมายังการปรับปรุงคุณภาพ ทั้งนี้ด้วยความร่วมมือร่วมใจเพื่อสนองนโยบายของบริษัท ส่วนประกอบที่สำคัญของกิจกรรมนี้คือ ต้องไม่ขัดกับนโยบายบริษัทฯ ต้องทำได้เอง ต้องทำเป็นกลุ่ม ต้องทำต่อเนื่อง ส่วนจุดเด่นที่บริษัทฯเลือกทำกิจกรรมนี้คือ เป็นระบบบริหารแบบมีส่วนร่วม มีขั้นตอนการแก้ไขปัญหาชัดเจนพนักงานทุกๆคนปฏิบัติได้ โดยเน้นการพัฒนาพนักงานสร้างจิตสำนึกในการค้นหาปัญหาเพื่อให้การทำงานมีคุณภาพ และการที่จะทำ QCC ได้ดีก็จะต้องทำ QCC ในรูปแบบ QC Story ซึ่งหมายถึง กฎเกณฑ์ (วิธีแก้ปัญหา) ที่จำเป็นในการปรับปรุงการทำกิจกรรมเพื่อยกระดับประสิทธิภาพและรักษาผลการทำกิจกรรมที่ทำไว้ให้ดำรงอยู่ต่อไป ซึ่งจะอยู่ในรูปแบบ วงจร PDCA (Plan-Do-Check-Act) หรือ Plan (วางแผน) Do (ปฏิบัติ) Check (ตรวจสอบ) Act (ดำเนินการให้เหมาะสม) ซึ่งจะมีความเกี่ยวพันกับ ระบบ ISO ดังนั้นขั้นตอนของการทำ QC Story มีดังนี้ คือ 1) การค้นหาปัญหาและกำหนดหัวเรื่อง โดยทบทวนพิจารณาหาข้อสรุปต่างๆของปัญหาแล้วกำหนดชื่อหัวข้อเรื่อง 2) เหตุผลในการกำหนดหัวข้อเรื่องโดยหัวข้อเรื่องจะต้องสื่อความหมายและสอดคล้องกับปัญหาที่สรุปให้ชัดเจน จากนั้นวางแผนแบ่งหน้าที่รับผิดชอบและระบุขั้นตอนการดำเนินการ 3) สำรวจสภาพปัจจุบัน โดยใช้ 3 จริง คือ สถานที่จริง ของจริง ความจริง ข้อมูลที่รวบรวมมาต้องชี้บ่งปัญหาชัดเจน จากนั้นกำหนดเป้าหมายโดยใช้ข้อมูลปัจจุบันเป็นฐานข้อมูลที่มีเหตุผลเพียงพอในการกำหนดเป้าหมาย 4) วิเคราะห์ปัญหา โดยตั้งสมมติฐาน ทดสอบสมมติฐานและเช็คสอบ เพื่อความมั่นใจอีกครั้ง 5) กำหนดมาตรฐานแก้ไขโดยการปฏิบัติตามมาตรฐานจะช่วยให้ปัญหาลดลง สามารถปฏิบัติได้ด้วยกลุ่มที่จัดตั้งขึ้น 6) ตรวจสอบผลการดำเนินการ มีการสำรวจผลลัพธ์ที่ได้ทางรูปธรรม(ผลทางตรง)และทางนามธรรม(ผลทางอ้อม) 7) สรุปผล โดยใช้การกำหนดมาตรฐาน (ใช้ 5W 1H = ใคร ที่ไหน อะไร เมื่อไหร่ ทำไม อย่างไร) มีการดำเนินการตามมาตรฐาน ซึ่งต้องกำหนดจุดควบคุม จุดเช็คสอบมาตรฐานและมีแผนภูมิหรือกราฟควบคุมจะช่วยมองภาพได้ชัดเจนขึ้น 8) ทบทวนข้อผิดพลาด(ปัญหาและอุปสรรค) จะต้องตรวจสอบ ปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นในขั้นตอนใด นำข้อผิดพลาดมาใช้ประโยชน์ในการแก้ไขครั้งต่อไปเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำ เมื่อครบตามขบวนการทุกๆขั้นตอนแล้ว จึงนำเสนอผลงานให้ผู้บริหารระดับจัดการนำไปพิจารณา ถ้อแนวทางการจัดกิจกรรมในเรื่องใด ดีเหมาะสมและปฏิบัติได้จริง ก็จะนำเสนอให้พนักงานทุกๆคนได้ทราบเพื่อนำเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาในครั้งต่อๆไปหรือในเรื่องอื่นต่อไป ทางบริษัทฯได้วางแผนในการจัดกิจกรรมนี้ปีละ 2 ครั้งหรือทุกๆ 6 เดือน เพื่อจะให้พนักงานทุกๆคนได้มีเวลาเพียงพอและมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหางานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นและสิ่งที่สำคัญจะต้องทำอย่างต่อเนื่อง

ผู้วิจัยได้มีส่วนกำหนดและการปรับปรุงการใช้เครื่องมือนี้เพราะเกิดจากการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นจากบริษัทคู่แข่งที่ผลิตสินค้าที่เหมือนกัน คุณภาพใกล้เคียงกัน แต่ราคาถูกกว่า ดังนั้นจึงใช้กลยุทธ์ คุณภาพที่สูงกว่าแต่ราคาที่ถูกกว่า จึงมุ่งประเด็นของการใช้เครื่องมือที่มีความซับซ้อนและมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น จึงสรุปการใช้ QCC (Quality Control Circle) หรือ วงจรการควบคุมคุณภาพ โดยจะทำกิจกรรมนี้ปีละ 2 ครั้ง ซึ่งจะเน้นการควบคุมต้นทุนและการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เมื่อกลุ่มใดชนะการประกวด ก็จะมีรางวัล ที่ 1 ที่ 2 และที่ 3 จากนั้นจะนำผลของการทำกิจกรรมที่ได้รางวัล นำไปปฏิบัติจริงเพื่อแสดงให้กลุ่มอื่นๆนำไปเป็นตัวอย่างในความพยายามที่ปรับปรุงทีมงานของตนเองให้ดีขึ้นเรื่อยๆ

กิจกรรม KPI (Key Performance Indication) หรือดัชนีวัดความสามารถในการใช้กิจกรรมและหลักการจะใช้วัดในระดับโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งทางบริษัทฯเริ่มนำมาใช้ในพ.ศ. 2548 ซึ่ง KPI จะมุ่งเน้นที่ Productivity (P) จะเป็น KPI ประเภทที่ติดตามประสิทธิภาพและปัญหาการผลิต ซึ่งจะวัดประสิทธิภาพการผลิตทั้งเครื่องจักร คน และควบคุมขบวนการผลิต เช่น Actual Cycle Time (ACT) จะใช้แสดงเวลาจริงที่ผลิตสินค้า 1 ชิ้น เพื่อคำนวณเวลาจริงทั้งหมดที่ใช้ในการผลิต Breakdown Time (BT) จะใช้วัดจำนวนครั้งที่ไม่สามารถผลิตสินค้าอันเนื่องมาจากเครื่องจักรเสีย Cleaning Time Average (CTA) จะใช้วัดเวลาการสูญเสียที่ไม่สามารถผลิตสินค้าอันเนื่องมาจากการทำความสะอาด Breakdown Rate (BR) เพื่อใช้วัดเวลาสูญเสียที่ไม่สามารถผลิตสินค้าอันเนื่องมาจากเครื่องจักรเสียเปรียบเทียบกับเวลาที่ใช้เดินเครื่องเพื่อผลิตสินค้า จะมีการตรวจวัดในขบวนการทำงานของพนักงานและทุกๆเดือนจะมีการรายงานผลให้ฝ่ายบริหารระดับสูงรับทราบ จากนั้นจะแจ้งผลไปยังพนักงานทุกคนที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบสถานการณ์ความสามารถในการทำงานของตนเอง เพื่อที่จะได้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในการทำงานให้ดีขึ้น ดังนั้น บริษัทฯได้มีการใช้เครื่องมือต่างๆมาช่วยในการพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานตลอดเวลา เพราะเนื่องจาก การดำรงอยู่ขององค์กรที่จะต้องปรับตัวเพื่อการแข่งขัน เพื่อตอบสนองตอบสองความต้องการของลูกค้า ดังนั้นจะต้องเริ่มต้นที่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงขบวนการภายในองค์กรเสียก่อน

ผู้วิจัยได้มีส่วนกำหนดและการปรับปรุงการใช้เครื่องมือนี้เพราะจากการปรับปรุงในเรื่องการบริหารจัดการมาหลายวิธีการปรากฏว่า ผลของการประเมินไม่สามารถบ่งชี้เป็นตัวเลขร้อยละ และเก็บเป็นสถิติได้ ดังนั้นจึงใช้เครื่องมือ KPI (Key Performance Indication) หรือดัชนีวัดความสามารถ เป็นเครื่องมือวัดที่สามารถบอกผลของการปรับปรุงเพื่อประสิทธิภาพการทำงานของ

พนักงานที่เวลาปัจจุบัน และยังสามารถนำตัวเลขดังกล่าวบอกถึงแนวโน้มในอนาคต ควรจะมีการปรับปรุงในเรื่องใดเพิ่มเติม เพื่อจะได้ หาเครื่องมือที่เหมาะสมมากขึ้นในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ได้ชัดเจน

2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น

คำว่า "ความคิดเห็น (Opinion) กับทัศนคติ (Attitude) มักจะถูกสลับกันได้เสมอ ความคิดเห็นเป็นเพียงความเชื่อที่ไม่ได้ตั้งอยู่บนความแน่นอน หรือความรู้อันแท้จริง แต่ตั้งอยู่ที่จิตใจ ความคิดเห็น และการลงความเห็นของแต่ละบุคคลที่เห็นว่าจะเป็นจริง หรือน่าจะตรงตามที่คิดไว้ ส่วนทัศนคติ มักจะหมายถึง ความพยายามที่จะทำ (Intention to act) ซึ่งจะเกี่ยวข้องอย่างมากกับอุปนิสัย และพฤติกรรม มีนักวิชาการทั้งของไทย และต่างประเทศได้ให้ความหมายไว้น่าสนใจดังนี้ พจนานุกรมศัพท์สังคมวิทยา ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (พ.ศ. 2524) ได้ให้ความหมายของความคิดเห็นว่า เป็นข้อพิจารณาเห็นว่าเป็นจริงจากการใช้ปัญญา ความคิดประกอบ ถึงแม้จะไม่ได้อาศัยหลักฐานพิสูจน์ยืนยันได้เสมอไป

พจนานุกรมทางการศึกษา (สิริพร บุญนันท์. 2539 : 6) สรุปว่าความคิดเห็นหมายถึงการแสดงออกด้านความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดด้วยการพูด การเขียน โดยมีพื้นความรู้เดิมประสบการณ์ที่บุคคลได้รับตลอดจนสภาพแวดล้อมของบุคคลนั้นเป็นหลักในการแสดงความคิดเห็น

เบสท์ (John W.Best)(สิริพร บุญนันท์. 2539 : 6) กล่าวว่า ความคิดเห็นเป็นการแปลความหมายหรืาการลงความเห็นที่เกิดจากข้อเท็จจริงซึ่งแต่ละบุคคลคิดว่าถูกต้องแต่คนอื่น ๆ อาจไม่เห็นด้วยก็ได้

การสำรวจความคิดเห็นเป็นการศึกษาหาความรู้สึกขอบุคคล กลุ่มคน ที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งแต่ละคนจะแสดงความเชื่อและความรู้สึกใด ๆ ออกมาโดยการพูด การเขียน เป็นต้น การสำรวจความคิดเห็นจะเป็นประโยชน์ต่อการวางนโยบายต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงระบบงาน รวมในการฝึกหัดทำงานด้วย เพราะจะทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และตามความพอใจของผู้รวมงาน

จากแนวความคิดเห็นดังกล่าว สรุปได้ว่า ความคิดเห็นเป็นข้อพิจารณาเห็นว่าเป็นจริงจากการใช้ปัญญาและเป็นการแปลความหมายหรืาการลงความเห็นที่เกิดจากข้อเท็จจริงที่แสดงออกด้านความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดด้วยการพูด การเขียน โดยมีพื้นความรู้เดิมประสบการณ์ที่บุคคลได้รับตลอดจนสภาพแวดล้อมของบุคคลนั้น

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการ

การบริหารและการจัดการ เป็นคำที่มีความหมายที่ใช้ในบริหารงานในการควบคุมดูแลกิจการหรือองค์กรให้สามารถดำเนินกิจการอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรแต่ละองค์กรตั้งไว้ โดยความหมายของคำทั้งสองใกล้เคียงกัน แต่เลือกใช้ในการบริหารงานในองค์กรที่แตกต่างกัน ดังนี้

การบริหาร (Administrative) นิยมใช้ในการบริหารระดับสูง โดยมีหน้าที่หลักคือกำหนดนโยบายที่สำคัญ และการกำหนดแผนงานขององค์กร เป็นคำที่นิยมใช้ในการบริหารรัฐกิจ (Public administrative)

การจัดการ (Management) ใช้กับการบริหารงานที่มุ้งเน้นการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามนโยบาย (แผนที่วางไว้) ส่วนใหญ่นิยมใช้กับการจัดการธุรกิจ (Business management)

กอชท์ และบากิน(Gomez & Balkin) (ประสงค์ ปราณีตพลกรัง และคณะ. 2543 : 9-18) ได้กล่าวถึงความหมายของคำว่าการบริหารและการจัดการคือกำหนดนโยบายที่สำคัญและการกำหนดแผนงานขององค์กรรวมถึงการบริหารงานที่มุ่งเน้นการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายที่วางแผนไว้เพื่อให้กิจการหรือองค์กรสามารถดำเนินกิจการอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ โดยขบวนการของการจัดการเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มีอยู่ 4 ขั้นตอน

ขบวนการของการจัดการเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มีอยู่ 4 ขั้นตอนดังนี้คือ

1. การวางแผน (Planning) ด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) การกำหนดแนวการดำเนินงาน (Map out activities) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การจัดการ (Organizing) เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ไม่ว่าจะเป็นด้านบุคลากร การเงิน โครงสร้าง การสื่อสาร และข้อมูลต่างๆ ที่จะเป็นสิ่งที่สนับสนุน ด้วยการกำหนดบทบาทและหน้าที่ของแต่ละคน ตลอดจนขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ

3. การชักนำ (Leading) ประกอบด้วย การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา การสั่งการ การคัดเลือกช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิผลที่สุด ตลอดจนการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

4. การควบคุม (Controlling) เป็นกิจกรรมการติดตามผลและการแก้ไขปรับปรุงสิ่งที่จำเป็น เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่างานบรรลุผลตามที่ได้วางแผนไว้

จากแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารคือกำหนดนโยบายที่สำคัญ และการกำหนดแผนงานขององค์กร ส่วนการจัดการใช้กับการบริหารงานที่มุ่งเน้นการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายที่วางแผนไว้เพื่อให้กิจการหรือองค์กรสามารถดำเนินกิจการอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ โดยขบวนการของการ

จัดการเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มีอยู่ 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การจัดการ การชักนำ และการควบคุม ซึ่งองค์กรที่ประสบความสำเร็จ จะเกิดได้จากการปฏิบัติตามขั้นตอนดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Efficiency) หมายถึง ผลการปฏิบัติงาน (Performance) คือเมื่อมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ก็ถือว่ามีประสิทธิภาพในการทำงานสูง และในทางตรงข้าม หากการการปฏิบัติงานที่ไม่ดี ก็ถือว่ามีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ ซึ่งความหมายโดยตรงของประสิทธิภาพนั้น มีผู้ให้ความหมายต่างๆดังนี้

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีนักวิชา การได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้ พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2525 : 510) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพหมายถึง ความสามารถที่จะทำให้เกิดผลในงาน

อีเมอร์ชัน (Emerson) (สมพงศ์ เกษมสิน. 2521 : 30) ได้ให้เขียนหนังสือชื่อเรื่อง “The Twelve Principle of Efficiency” โดยมีสาระสำคัญ 12 ประการคือ

1. ทำความเข้าใจและกำหนดแนวคิดในการทำงานให้ชัดเจน
2. ใช้หลักสามัญสำนึกในการพิจารณาความน่าจะเป็นของงาน
3. คำแนะนำปรึกษาต้องมีความสมบูรณ์และถูกต้องชัดเจน
4. มีการรักษาระเบียบวินัยในการทำงาน
5. ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม
6. การทำงานต้องมีความเชื่อถือได้ มีความรวดเร็วฉับพลัน มีสมรรถภาพและมีการลงหลักฐานเป็นลายลักษณ์อักษร
7. งานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึง
8. งานสำเร็จทันเวลา
9. ผลของงานได้มาตรฐาน
10. การดำเนินงานสามารถยึดเป็นมาตรฐานได้
11. กำหนดมาตรฐานที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการฝึกสอนงานได้
12. ให้บำเหน็จรางวัลแก่งานที่ดี

ซีมอน (Herbert A. Simon) (สุชาดา กาญจนนิมมาน. 2541:11-12) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับประสิทธิภาพว่าในเชิงธุรกิจเกี่ยวกับการทำงานของเครื่องจักร โดยพิจารณาว่างานใดมีประสิทธิภาพสูงสุดนั้นดูจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลผลิต (Output) ซึ่ง

สามารถสรุปได้ว่าประสิทธิภาพเท่ากับผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้านั้นเอง แต่ถ้าเป็นระบบราชการต้องนำความพึงพอใจของประชาชนผู้มาขอรับบริการรวมอยู่ด้วย อาจเขียนสมการดังนี้

องค์การเอกชน : E = (O - I)

องค์การราชการ : E = (O - I) + S

E = ประสิทธิภาพในการทำงาน (efficiency)

O = ผลผลิตหรือผลงานที่ได้รับออกมา (output)

I = ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรทางการบริหารที่ใช้ไป (input)

S = ความพึงพอใจในผลงานที่ออกมา (satisfaction)

พีเตอร์ชัน และ พาวร์แมน(Elmore Peterson and E. Grosvenor Plowman) (ควรคิด ชโลธรรังสี. 2542 : 5) ได้กล่าวถึงความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพในการบริหารงานด้านธุรกิจในความหมายอย่างแคบว่าหมายถึง การลดต้นทุนในการผลิต และในความหมายอย่างกว้างหมายถึง คุณภาพของการมีประสิทธิผล (Quality of effectiveness) และความสามารถในการผลิต (Competence and capability) การดำเนินงานด้านธุรกิจจะถือว่ามีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ก็เพื่อสามารถผลิตสินค้าหรือบริการในปริมาณและคุณภาพที่ต้องการอย่างเหมาะสม และต้นทุนน้อยที่สุด เพื่อคำนึงถึงสถานการณ์และข้อผูกพันด้านการเงินที่มีอยู่ ดังนั้นแนวความคิดของคำว่าประสิทธิภาพทางด้านธุรกิจในที่นี้ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ

1. ต้นทุน (Cost)
2. คุณภาพ (Quality)
3. ปริมาณ (Quantity)
4. วิธีการในการผลิต (Method)

จากแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานดังกล่าว สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน คือ การผลิตสินค้าหรือบริการให้ได้มากที่สุด พิจารณาถึงต้นทุน หรือปัจจัยนำเข้าให้น้อยที่สุด และประหยัดเวลาที่สุด ในขณะเดียวกันปัจจัยนำเข้าจะต้องพิจารณาความพยายาม ความพร้อม ความสามารถ ความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติโดยเปรียบเทียบกับผลที่ได้รับ คือ การบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ที่ประกอบด้วย ต้นทุน คุณภาพ ปริมาณ วิธีการในการผลิต

2.4 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของอับราฮัม เอช มาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy) เป็น ผู้ศึกษาและพบว่า ผู้ปฏิบัติงานจะถูกแรงจูงใจหรือกระตุ้นให้ปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองความต้องการบางอย่างที่อยู่ภายในทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐาน 3 ข้อเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ดังนี้

1. มนุษย์ทุกคนมีความต้องการ และความต้องการนี้จะไม่มีที่สิ้นสุด

2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นแรงจูงใจสำหรับพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่มีอิทธิพลก่อให้เกิดพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้น เป็นความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการใดที่ได้รับการตอบสนองเสร็จสิ้นไปแล้ว จะไม่เป็นตัวก่อให้เกิดพฤติกรรมอีกต่อไป

3. ความต้องการของมนุษย์จะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูงตามลำดับความต้องการในขณะที่ความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองบางส่วนแล้ว ความต้องการขั้นสูงถัดไปก็จะตามมาเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมต่อไป

มาสโลว์ (Abraham H Maslow) (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2547 : 117) ได้แบ่งลำดับความต้องการของมนุษย์ ได้แบ่งไว้เป็น 5 ลำดับ ดังนี้คือ

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (The physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น ความต้องการในเรื่องอาหาร น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค การพักผ่อน ที่พักอาศัย และความต้องการทางเพศ

2. ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย (The safety needs) เป็นความต้องการที่จะได้รับการคุ้มครองภัยต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น กับร่างกาย ความมั่นคงในทางเศรษฐกิจ ความมั่นคงในหน้าที่การงาน สถานะทางสังคม

3. ความต้องการทางสังคมและความรัก (The belongingness and love needs) เป็นความต้องการที่จะเข้าร่วมและได้รับการยอมรับในสังคม ความเป็นมิตรและความรักจากเพื่อนร่วมงานและคนรอบข้าง

4. ความต้องการที่จะได้รับการยอมรับนับถือ (The esteem needs) โดยทุกคนในสังคมมีความต้องการและปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น ซึ่งมี 2 ประเภทคือ

4.1 ความต้องการมีพลังเข้มแข็ง ความสำเร็จ ความเก่งกล้าสามารถ และความมีอิสรเสรี

4.2 ความต้องการมีเกียรติ มีชื่อเสียง มีฐานะที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งคนอื่นให้ความเชื่อถือ และเห็นความสำคัญ

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (The self-actualization need) เป็นความต้องการของบุคคลถึงความสำเร็จในสิ่งต่างๆ ถือว่าเป็นความสามารถในระดับที่มนุษย์พึงกระทำได้ความต้องการนี้จะเกิดขึ้นหลังความต้องการต่างๆ ที่ได้รับการตอบสนองแล้ว เป็นระดับความต้องการสูงสุด เป็นความต้องการบรรลุ ความหวังของตน และการได้ใช้ความสามารถทำในสิ่งที่ตนคิดริเริ่มอย่างเต็มที่

จากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ ดังกล่าว สรุปได้ว่า ความต้องการมนุษย์มีลำดับขั้นทั้งหมด 5 ลำดับคือ ความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย ความต้องการทางสังคมและความรัก ความต้องการที่จะได้รับการยอมรับนับถือ ความต้องการความสำเร็จในชีวิต

2. 5 ทฤษฎี x ทฤษฎี y ของแมคเกรเกอร์

แมกเกเกอร์(Douglas MacGregor) (สุชาดา กาญจนพิมมาน. 2541 : 26)เป็นศาสตราจารย์ทางด้านการบริหาร ได้ประยุกต์ความคิดทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์มาเป็นรูปแบบจูงใจในคนงาน เขาเชื่อว่ามนุษย์โดยเฉลี่ยมีสันดานเกียจค้าน พยายามหลีกเลี่ยงงานเพื่อหาทางทำงานให้น้อยที่สุด มนุษย์ขาดความทะเยอทะยานไม่มีความรับผิดชอบ ชอบที่จะเป็นผู้ตามมากกว่าผู้นำ มนุษย์เห็นแก่ตัวคิดถึงแต่ตนเองโดยไม่สนใจความต้องการขององค์การ มีนิสัยต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและไม่ฉลาด โดยเสนอทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ในการทำงานออกเป็น 2 แนวทาง คือ พฤติกรรมทางลบหรือทฤษฎี x และพฤติกรรมทางบวกหรือทฤษฎี y ดังนี้

ทฤษฎี x ได้เสนอสมมุติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ในการทำงานในเชิงลบไว้ คือ

1. มนุษย์ส่วนใหญ่ไม่ชอบทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงเสมอเมื่อมีโอกาส

2. วิธีการควบคุมผู้ปฏิบัติงานต้องใช้อำนาจบังคับ เช่น การข่มขู่ การควบคุมอย่างเข้มงวด เพื่อที่จะให้คนทำงานตามที่ได้กำหนดไว้

3. คนส่วนมากพยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบในการทำงานขาดความกระตือรือร้น

ทฤษฎี y ได้เสนอสมมุติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ในการทำงานในเชิงบวกไว้ คือ

1. คนมักจะชอบทุ่มเทแรงกายแรงใจ กำลังสมองไปในการทำงานโดยถือเสมือนการทำงานเป็นการพักผ่อน

2. การควบคุมจากผู้บังคับบัญชาต้องไม่ใช้อำนาจข่มขู่บังคับ ทุกคนปรารถนาที่จะทำงาน ด้วยตัวของเขาเอง มีความรับผิดชอบต่องานด้วยตนเอง และผู้บังคับบัญชาควรใช้วาจาสุภาพ

3. คนส่วนมากมีความรับผิดชอบต่อการทำงานสูง มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มที่จะพัฒนางานให้เจริญก้าวหน้า

จากทฤษฎี x ทฤษฎี y ของแมคเกรเกอร์ดังกล่าว สรุปได้ว่า มนุษย์โดยเฉลี่ยมีสันดานเกียจค้าน พยายามหลีกเลี่ยงงานเพื่อหาทางทำงานให้น้อยที่สุด มนุษย์ขาดความทะเยอทะยานไม่มีความรับผิดชอบและชอบที่จะเป็นผู้ตามมากกว่าผู้นำ มนุษย์เห็นแก่ตัวคิดถึงแต่ตนเองโดยไม่สนใจความต้องการขององค์การ มีนิสัยต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและไม่ฉลาด ซึ่งเป็นทฤษฎี x ที่ได้อธิบายเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ในการทำงานในเชิงลบ ส่วนทฤษฎี y ได้อธิบายเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ในการทำงานในเชิงบวกไว้ คือคนมักจะชอบทุ่มเทแรงกายแรงใจ กำลังสมองไปในการทำงาน การ

ควบคุมจากผู้บังคับบัญชาต้องไม่ใช้อำนาจข่มขู่บังคับ ทุกคนปรารถนาที่จะทำงาน ด้วยตัวของเขาเอง มีความรับผิดชอบต่องานด้วยตนเองและคนส่วนมากมีความรับผิดชอบต่อการทำงานสูง มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มที่จะพัฒนางานให้เจริญก้าวหน้า

2.6 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์ซเบิรก์

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์ซเบิรก์ (สุชาดา กาญจนพิมมาน. 2541 : 27 ; อ้างอิงจาก Herzberg. 1959 : 44-50) ได้ศึกษาทฤษฎีสองปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานของแต่ละบุคคลไว้ดังนี้

2.1 ปัจจัยอันดับแรก (First-level factors) หรือ ปัจจัยจูงใจ (Motivational factor) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับงานโดยตรง เพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานที่จะปฏิบัติ เป็นตัวกระตุ้นทำให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพราะเป็นปัจจัยที่สามารถตอบสนองความต้องการภายในของบุคคลได้ด้วย ซึ่งได้แก่

2.1.1 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงานการยอมรับนี้ อาจจะอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใด ที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จการยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

2.1.2 ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี เป็นความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นเมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจและปลาบปลื้มในผลงานนั้นๆ

2.1.3 โอกาสเจริญก้าวหน้า (Possibility of growth) หมายถึงการมีโอกาสในการเจริญก้าวหน้าในงานที่ทำ อาจเป็นงานใหม่เพื่อให้เกิดความเหมาะสมตามความสามารถ

2.1.4 ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึงการได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

2.1.5 เงินเดือน (Salary) รวมถึงเงินค่าตอบแทนตามตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งรวมทั้งการขึ้นเงินเดือนตามความเหมาะสม ซึ่งจะต้องมากขึ้นเรื่อยๆ

2.1.6 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relations) หมายถึงการสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กร ทั้งการทำงานร่วมกัน การพูดคุย ประสานงานกัน ทั้งในระดับที่สูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

2.1.7 ลักษณะความเป็นผู้นำ (Supervision - technical) ลักษณะความเป็นผู้นำจะคล้ายกับลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลแต่ลักษณะความเป็นผู้นำจะมีลักษณะของความสามารถในการบังคับบัญชา ความยุติธรรม การแก้ไขสถานการณ์ด้วยความสุขุมรอบครอบ

2.1.8 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึงความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

2.1.9 นโยบายและการบริหารงานของบริษัท (Company policy and administration) ต้องถูกนำไปดำเนินการทั้งในส่วนตัวและในระดับองค์กร เพื่อนำเอานโยบายของบริษัทไปดำเนินการให้ประสบความสำเร็จและสร้างความพึงพอใจในระดับองค์กรได้

2.1.10 สภาพงาน (Work conditions) หมายถึง ลักษณะของงานที่ทำ จำนวนงานที่รับผิดชอบ หรือสิ่งสนับสนุนหรืออำนวยความสะดวกในงาน เช่น การระบายอากาศ เครื่องมือ พื้นที่ในการทำงาน และอื่นๆ เช่น ลักษณะของสภาพแวดล้อม

2.1.11 การตัดสินใจในงาน (Work itself) หมายถึงงานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ท้าทายให้ต้องลงมือทำหรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังแต่ผู้เดียว

2.1.12 ลักษณะส่วนตัว (Factor in personal life) หมายถึงการทำงานที่ไม่มีผลจากสภาวะส่วนตัวหรือครอบครัวมาเกี่ยวข้อง เช่น การย้ายที่ไปทำงานไกลๆ อาจกระทบต่อครอบครัว

2.1.13 สถานะ (Status) หมายถึงการมีโอกาสเจริญก้าวหน้าในหน้าที่ใหม่ที่ดีขึ้นและการได้รับสิทธิพิเศษต่างๆ จากบริษัท

2.1.14 ความมั่นคงในงาน (Job security) หมายถึงการต้องการมีการทำงานที่มั่นคงซึ่งรวมถึงสถานะของบริษัทและความมั่นคงของบริษัท

2.2 ปัจจัยอันดับที่สอง (Second-Level factor) หรือ ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance factor) จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีลักษณะไม่สอดคล้องกับกลุ่มบุคคลในองค์กร จะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น และปัจจัยนี้จะเป็นปัจจัยที่มาจากภายนอกตัวบุคคล ได้แก่

2.2.1 ความรู้สึกต่อการยอมรับ (Feelings of recognition)

2.2.2 ความรู้สึกต่อความสำเร็จ (Feelings of achievement)

2.2.3 ความรู้สึกต่อโอกาส การถูกกีดขวางความก้าวหน้า

2.2.4 ความรู้สึกต่อความรับผิดชอบ การขาดความรับผิดชอบ

2.2.5 ความรู้สึกต่างๆ เช่น ความรู้สึกในการถูกกำจัดขอบเขต ความรู้สึกทางลักษณะทางสังคมส่วนตัว

2.2.6 ความรู้สึกต่อความสนใจ หรือ การขาดความสนใจในประสิทธิภาพของงาน

2.2.7 ความรู้สึกต่อการเพิ่มหรือลดสถานะ

2.2.8 ความรู้สึกต่อการเพิ่มหรือลดความมั่นคง

2.2.9 ความรู้สึกต่อความยุติธรรมและความลำเอียง

2.2.10 ความรู้สึกต่อศักดิ์ศรี ความไม่เพียงพอ ความมีมลทิน

2.2.11 ความรู้สึกเกี่ยวกับเงินเดือน

จากทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์สเบอร์ก ดังกล่าว สรุปได้ว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานของแต่ละบุคคลมี 2 ปัจจัย คือ 1 ปัจจัยอันดับแรกหรือปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับงานโดยตรง เพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานที่จะปฏิบัติ เป็นตัวกระตุ้นทำให้บุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพราะเป็นปัจจัยที่สามารถตอบสนองความต้องการภายในของบุคคลได้แก่ การได้รับการยอมรับนับถือ ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล โอกาสเจริญก้าวหน้า เงินเดือน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ลักษณะความเป็นผู้นำ ความรับผิดชอบ นโยบายและการบริหารงานของบริษัท สภาพงาน การตัดสินใจในงาน ความมั่นคงในงาน 2 ปัจจัยอันดับที่สองหรือปัจจัยค้ำจุนจะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลาเป็นปัจจัยที่มาจากภายนอกตัวบุคคล ได้แก่ ความรู้สึกต่อการยอมรับ ความรู้สึกต่อความสำเร็จ ความรู้สึกต่อโอกาส การถูกกีดขวางความก้าวหน้า ความรู้สึกต่อความรับผิดชอบ ความรู้สึกต่อการเพิ่มหรือลดสถานะ ความรู้สึกต่อการเพิ่มหรือลดความมั่นคง ความรู้สึกต่อความยุติธรรมและความลำเอียง ความรู้สึกต่อศักดิ์ศรี ความไม่เพียงพอ ความมีมลทินและความรู้สึกเกี่ยวกับเงินเดือน

2.7 ทฤษฎีการจูงใจ อี.อาร์.จี

ทฤษฎีการจูงใจอี.อาร์.จี (ERG Theory) ของ อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2545 : 312) เป็นทฤษฎีความต้องการที่กำหนดลำดับความต้องการโดยได้ชี้ความแตกต่างระหว่างความต้องการในระดับต่ำและความต้องการในระดับสูงซึ่งเกี่ยวข้องกับความต้องการของมาสโลว์ 5 ประเภท คงเหลือ 3 ประเภท ดังนี้

1. ความต้องการในการอยู่รอด (Existence needs :E) เป็นความต้องการในระดับต่ำสุดและมีลักษณะเป็นรูปธรรม (Concrect) ประกอบด้วยความต้องการตามทฤษฎีมาสโลว์ คือ ความต้องการของร่างกายและความต้องการความปลอดภัยซึ่งสามารถพิสูจน์ได้

2. ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness needs :R) มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลง ประกอบด้วยความต้องการด้านสังคม ตามทฤษฎีมาสโลว์บวกด้วยความต้องการความปลอดภัยและความต้องการยกย่อง

3. ความต้องการความเจริญเติบโตก้าวหน้า (Growth needs : G) เป็นความต้องการในระดับสูงสุด และมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุด ประกอบด้วยส่วนที่เป็นความต้องการการยกย่องและบวกด้วยความต้องการประสบความสำเร็จตามทฤษฎีมาสโลว์

อัลเดอร์เฟอร์ ไม่เชื่อว่าบุคคลต้องตอบสนองความพึงพอใจอย่างสมบูรณ์ในระดับของความต้องการก่อนที่จะก้าวไปสู่ระดับอื่น เขาพบว่าบุคคลจะได้รับการกระตุ้นโดยความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับ ยิ่งกว่านั้น อัลเดอร์เฟอร์ ค้นพบว่าระดับของชนิดจะแตกต่างกันในแต่ละบุคคล ผู้ประกอบการจะแสวงหาการยกย่องนับถือ (ความต้องการความสัมพันธ์) และความรู้สึกสร้างสรรค์เป็นความต้องการความเจริญเติบโตก่อนที่จะคำนึงถึงความต้องการด้านรูปธรรม เช่น ความหิว และความกระหาย (เป็นความต้องการการอยู่รอด)

นอกจากนี้ อัลเดอร์เฟอร์ ยังขยายทฤษฎีของมาสโลว์โดยพิจารณาถึงวิธีการที่บุคคลมีปฏิกิริยาเมื่อเขาสามารถและไม่สามารถตอบสนองความต้องการของตนเองโดยพัฒนาหลักความก้าวหน้าในความพึงพอใจ (Satisfaction-progression principle) เพื่ออธิบายถึงวิธีการที่บุคคลมีความก้าวหน้ากับลำดับขั้นความต้องการเมื่อตอบสนองความต้องการในระดับต่ำกว่าได้และในทางตรงกันข้ามหลักของการถดถอย-ความตึงเครียด (Frustration-regression principle) ซึ่งอธิบายว่า เมื่อบุคคลที่ยังมีความตึงเครียดในการพยายามที่จะตอบสนองความต้องการในระดับสูงขึ้น เขาจะเลิกพยายามตอบสนองความต้องการและเปลี่ยนไปใช้ความพยายามที่จะตอบสนองในระดับต่ำกว่า ทฤษฎี ERG ระลึกว่าบุคคลสามารถเปลี่ยนไปในระดับสูงขึ้น และต่ำลงของระดับความต้องการขึ้นอยู่กับว่าเขาสามารถตอบสนองความต้องการในระดับต่ำลงหรือความต้องการในระดับสูงขึ้นได้หรือไม่

จากทฤษฎีการจูงใจ อี.อาร์.จี ดังกล่าว สรุปได้ว่า บุคคลมีความต้องการในการอยู่รอดเป็นความต้องการในระดับต่ำสุดและมีลักษณะเป็นรูปธรรม มีความต้องการความสัมพันธ์ ซึ่งมีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลงที่ประกอบด้วยความต้องการด้านสังคมและมีความต้องการความเจริญเติบโตก้าวหน้าเป็นความต้องการในระดับสูงสุด แต่มีความเป็นรูปธรรมต่ำสุด ดังนั้นบุคคลจะได้รับการกระตุ้นโดยความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับ โดยบุคคลสามารถเปลี่ยนความต้องการไปในระดับสูงขึ้น และต่ำลงของระดับความต้องการขึ้นอยู่กับว่าบุคคลสามารถตอบสนองความต้องการในระดับต่ำลงหรือความต้องการในระดับสูงขึ้นได้หรือไม่ ดังนั้นการตอบสนองและความ

ต้องการจะไม่อยู่ในระดับเดียวเสมอไปและไม่จำเป็น เป็นไปตามลำดับขั้นแต่จะขึ้นกับความต้องการของแต่ละบุคคล

2.8 ทฤษฎีความต้องการที่แสวงหา

ทฤษฎีความต้องการที่แสวงหา(Acquired-needs Theory)แมคเคลแลนด์ McClelland (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2545 : 315) เป็นทฤษฎีซึ่งเสนอแนะว่าความต้องการที่แสวงหาการเรียนรู้โดยอาศัยชีวิตและการที่บุคคลมุ่งที่ความต้องการเฉพาะอย่างมากกว่าความต้องการอื่นๆ ทฤษฎีนี้ได้ทำความเข้าใจถึงการจูงใจ ซึ่งมีรูปแบบการจูงใจความต้องการพื้นฐาน 3 ประการ ดังนี้

1. ความต้องการอำนาจ (Needs for power) แมคเคลแลนด์ และทีมงานผู้วิจัย ได้พบว่าบุคคลมีความต้องการอำนาจสูง จะมีความเกี่ยวข้องกับอิทธิพลและการควบคุม บุคคลเช่นนี้ต้องการความเป็นผู้นำ เป็นนักพูดเป็นผู้ที่ต้องการทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น เป็นกลุ่มที่แสวงหา หรือค้นหาวิธีแก้ปัญหาให้ดีที่สุด ชอบสอนและชอบพูดในที่ชุมชนชอบการแข่งขันเพื่อให้สถานภาพสูงขึ้นจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าทำงานให้ได้ประสิทธิภาพ

2. ความต้องการความผูกพัน (Needs for affiliation) บุคคลที่มีความต้องการข้อนี้สูงจะพอใจจากการเป็นที่รัก และมีแนวโน้มจะเลี่ยงความเจ็บปวดจากการต่อต้านโดยสมาชิกกลุ่มสังคม เขาจะรักษาความสัมพันธ์อันดีในสังคม พอใจในการให้ความร่วมมือมากกว่าการแย่งชิง พยายามสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่น ต้องการสร้างความเข้าใจดีจากสังคมที่เขาเป็นสมาชิกอยู่

3. ความต้องการความสำเร็จ (Needs for achievement) บุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูงจะมีความปรารถนาอย่างรุนแรงที่จะประสบความสำเร็จและกลัวต่อความล้มเหลว ต้องการแข่งขันและกำหนดเป้าหมายที่ยากลำบากสำหรับตนเอง มีทัศนะชอบเสี่ยงแต่ไม่ชอบการพนัน พอใจที่จะวิเคราะห์และประเมินปัญหา มีความรับผิดชอบเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง และมีการป้อนกลับในการทำงานตลอดจนมีความปรารถนาจะทำงานให้ดีกว่าบุคคลอื่น แสวงหาหรือพยายาม รับผิดชอบในการค้นหาวิธีแก้ไขปัญหาให้ดีที่สุด

จากทฤษฎีความต้องการที่แสวงหา ดังกล่าว สรุปได้ว่า บุคคลต้องการที่แสวงหาการเรียนรู้โดยอาศัยชีวิตและการที่บุคคลมุ่งที่ความต้องการเฉพาะอย่างมากกว่าความต้องการอื่นๆ เพื่อความต้องการอำนาจจะมีความเกี่ยวข้องกับอิทธิพลและการควบคุม บุคคลเช่นนี้ต้องการความเป็นผู้นำ เป็นนักพูดเป็นผู้ที่ต้องการทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น เป็นกลุ่มที่แสวงหา หรือค้นหาวิธีแก้ปัญหาให้ดีที่สุด ชอบสอนและชอบพูดในที่ชุมชนชอบการแข่งขันเพื่อให้สถานภาพสูงขึ้นจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าทำงานให้ได้ประสิทธิภาพ จากนั้นต้องการความผูกพันพอใจในการให้ความร่วมมือมากกว่าการแย่งชิง พยายามสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่นและท้ายสุดต้องการ

ความสำเร็จจะมีความปรารถนาอย่างรุนแรงที่จะประสบความสำเร็จและกลัวต่อความล้มเหลว ต้องการแข่งขันและกำหนดเป้าหมายที่ยากลำบากสำหรับตนเอง มีทัศนะชอบเสี่ยงแต่ไม่ชอบการพนัน พอใจที่จะวิเคราะห์และประเมินปัญหา มีความรับผิดชอบเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง และมีการป้อนกลับในการทำงานตลอดจนมีความปรารถนาจะทำงานให้ดีกว่าบุคคลอื่นและพยายามในการค้นหาวิธีแก้ไขปัญหา

3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท มิสกัน (ไทยแลนด์) จำกัด มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

นุชนภางค์ ชูกร (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพความวิตกกังวล และประสิทธิภาพในการปรับตัวของพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงาน อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความวิตกกังวลอยู่ในระดับต่ำ และมีประสิทธิภาพ ในการปรับตัวอยู่ในเกณฑ์ดี ไม่พบว่าพนักงานที่มีลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ สถานภาพสมรส รายได้ ระดับการศึกษา และพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความวิตกกังวล และประสิทธิภาพในการปรับตัวแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ไม่พบว่าบุคลิกภาพมีความ สัมพันธ์กับความวิตกกังวลของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่พบว่าบุคลิกภาพมีความสัมพันธ์ ในทางลบกับประสิทธิภาพในการปรับตัวของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ พบว่าความวิตกกังวลมีความสัมพันธ์ในทางลบกับประสิทธิภาพในการปรับตัวของพนักงาน อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วัตรภู อาจหาญ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของกองวิชาการ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านความพึงพอใจ ในหน่วยงานต่อการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาปัจจัยด้านความยุติธรรม และโอกาสก้าวหน้าในวิชาการและปัจจัยด้านการส่งเสริมให้พัฒนาความรู้ ความสามารถ มีความคิดเห็น ในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยด้านความเพียงพอของสวัสดิการในหน่วยงาน มีความคิดเห็นในระดับต่ำ ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างสภาพภูมิหลังของข้าราชการกองวิชาการกับปัจจัยที่มีผลกระทบกับประสิทธิผล ในการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความยุติธรรม โอกาสก้าวหน้าในราชการ และด้านความเพียงพอของสวัสดิการในหน่วยงาน

สมโภช จัตุพร (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้านครหลวง : ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานกองรายได้ พบว่า

ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านความสัมพันธ์ของภูมิหลัง ได้แก่ เพศ อายุและระดับการศึกษา ที่แตกต่างกัน จะมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยส่วนบุคคล ด้าน ระดับตำแหน่งและประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกันจะมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน ส่วนความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านความพึงพอใจในหน่วยงานต่อการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในด้านบริการ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ความเพียงพอของสวัสดิการและผลประโยชน์ต่างๆ และความมั่นคงในการทำงาน มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง โดยมีค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรย่อยทั้ง 5 ด้าน ในทางบวก (โดยค่าอยู่ระหว่าง 0.197-0.470) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกค่า

สุรศักดิ์ ข่ายแก้ว (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของนายจ้าง และลูกจ้าง ในสถานประกอบการประเภทอุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์ขนาดใหญ่ ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ที่มีต่อพระราชบัญญัติ คุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ผลการวิจัย พบว่า ความคิดเห็นของนายจ้าง และลูกจ้าง ของสถานประกอบการประเภทอุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์ขนาดใหญ่ ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ที่มีต่อพระราชบัญญัติ คุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 โดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และ ความคิดเห็นระหว่างนายจ้าง และลูกจ้าง โดยภาพรวมมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ ระดับ .05 โดยที่ความคิดเห็นของลูกจ้างจะมีระดับความเห็นด้วยสูงกว่าความคิดเห็น ของนายจ้าง ส่วนความคิดเห็นของนายจ้างที่มีอายุแตกต่างกัน โดยภาพรวมมีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยนายจ้างมีอายุมากกว่า 35 ปี จะมีความคิดเห็นอยู่ในระดับความเห็นด้วยที่สูงกว่าความคิดเห็นของนายจ้างที่มีอายุ 25-35 ปี นอกจากนั้นความคิดเห็นของนายจ้างที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน โดยภาพรวมมีความ คิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยนายจ้างที่มีการศึกษาในระดับ อนุปริญญา หรือ ปวส. จนถึงปริญญาตรี จะมีความคิดเห็นในระดับความเห็นด้วยที่เท่ากัน รองลงมาคือ นายจ้างที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ส่วนความคิดเห็นของนายจ้างที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันกัน โดยภาพรวม มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยนายจ้างที่มีประสบการณ์ การทำงานมากกว่า 10 ปี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงสุด รองลงมาคือนายจ้างที่มีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี และนายจ้างที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี ตามลำดับ และทางด้านความคิดเห็นของนายจ้างที่มีเพศ สถานภาพสมรส สถานภาพทางครอบครัว และลักษณะงานที่แตกต่างกัน โดยภาพรวมมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ทางสถิติ ส่วนความคิดเห็นของลูกจ้างที่มีลักษณะงานที่แตกต่างกัน โดยภาพรวมมีระดับ ความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 โดยที่ความคิดเห็นของลูกจ้าง ที่มีลักษณะงานเป็นงาน

สำนักงาน จะมีระดับความเห็นด้วยสูงกว่าความคิดเห็นของลูกจ้าง ที่มีลักษณะงานเป็นงานโรงงาน หรืองานกะ ท้ายสุดความคิดเห็นของลูกจ้างที่มีเพศ สถานภาพสมรส สถานภาพทางครอบครัว อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน โดยภาพรวมมีความคิด เห็นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

หทัยกาญจน์ เกสร (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ทำการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้เกี่ยวกับความมั่นคงในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ กรณีศึกษาโรงงานปูนซีเมนต์ในจังหวัดสระบุรี ผลการศึกษาพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการใน โรงงานอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ในจังหวัดสระบุรี มีค่าเฉลี่ยการรับรู้เกี่ยวกับความมั่นคงในอาชีพอยู่ในระดับสูง ปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้เกี่ยวกับความมั่นคงในอาชีพของพนักงาน ได้แก่ ระยะเวลา ในการปฏิบัติงาน และการรับรู้สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน

โดยตัวแปรทั้งสองนี้ร่วมกันอธิบาย ความสัมพันธ์กับความมั่นคงในอาชีพได้ร้อยละ 4.61 ข้อเสนอแนะจากการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยเสนอว่าด้านนายจ้างควรมีการประชาสัมพันธ์ ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับฐานะทางเศรษฐกิจโดยรวมแก่พนักงาน ว่าจะไม่มีการปลดพนักงาน หรือยุบกิจการบางส่วนอย่างแน่นอน เพื่อส่งเสริมให้เกิดความมั่นใจในการทำงาน การมีความ มั่นคงในอาชีพที่สูงยิ่งขึ้น, ควรจัดอบรมให้ความรู้ในเรื่องการเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงาน แก่พนักงาน เพื่อให้เกิดความตระหนักในการเสริมสร้างความมั่นคงในอาชีพ ซึ่งจะมีผล ทำให้เกิดการพัฒนาตนเอง นำมาซึ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพและส่งผลดีโดยรวมแก่องค์กร, ควรมีการเผยแพร่หลักการเสริมสร้างความมั่นคงในอาชีพให้แก่สังคมหรือองค์กรอื่น ๆ เพื่อเป็นตัวอย่างในการพัฒนาองค์กรและพนักงานเพื่อสู่สากลโดยทั่วกัน

จรัล บางประเสริฐ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตรวจคนเข้าเมือง โดยศึกษากรณีด้านตรวจคนเข้าเมืองในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นเจ้าหน้าที่ตรวจคนเข้าเมือง จำนวน 164 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ความถี่ ร้อยละค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test และ f-test ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตรวจคนเข้าเมือง ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านวางแผนการปฏิบัติงาน ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ความคิดเห็นต่อความสัมพันธ์เพื่อนร่วมงาน ความคิดเห็นต่อการปกครองบังคับบัญชา ความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในหน่วยงาน และปัจจัยที่ไม่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ได้แก่ อายุ ชั้นยศ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน การได้รับการฝึกและรายได้

ชมพูนุท วรรณคนาพล (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ประจำสำนักงาน สาขาประจำประเทศไทย ฝ่ายขาย บริษัท การบินไทยจำกัด (มหาชน) ประชากรจำนวน 150 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ความถี่ ร้อยละค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one way analysis of variance) ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ ประสบการณ์ในการทำงาน บทบาทในความรับผิดชอบ ความรู้ความเข้าใจในงาน กระบวนการในการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และแรงจูงใจในการทำงาน ส่วนปัจจัยที่ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา รายได้ และหน่วยงานที่สังกัด

จอห์นสัน (สุเทพ กรมตะเภา. 2549 : 59 ; อ้างอิงจาก Johnson. 2003 : 28-31) วิจัยเรื่อง EFQM and Balanced Scorecard (BSC) ได้ศึกษาเรื่อง การใช้ EFQM และ BSC สามารถเพิ่มคุณค่าในด้านประสิทธิภาพขององค์กรได้ทั้งองค์กรสาธารณะและองค์กรส่วนบุคคล องค์กรต้นแบบ 2 แห่งที่แตกต่างกันจากวิทยาลัยด้านการจัดการคุณภาพ และการวัดประสิทธิภาพ โดย EFQM จะเป็นรูปแบบที่ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจถึงหลักการเพื่อการเป็นองค์กรที่มีการบริหารเป็นเลิศ เพื่อให้ได้มาซึ่งการเพิ่มความยอมรับจากลูกค้า และเป็นสิ่งที่ช่วยให้เห็นว่าประสิทธิภาพขององค์กรเพิ่มขึ้น โดย BSC จะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้านประสิทธิภาพขององค์กร และทำให้เกิดการเชื่อมโยงของขบวนการเพื่อให้ประสบผลสำเร็จ โดยในการที่จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นได้อย่างดีเยี่ยมนั้น ด้วยการพัฒนาแผนกลยุทธ์ และตัวประกอบที่สำคัญต่อความสำเร็จ โดยที่ตัวประกอบที่สำคัญต่อความสำเร็จซึ่งได้แก่ การเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของการเป็นผู้มีส่วนร่วม ในด้านคุณภาพและการประเมิน ประสิทธิภาพ การเป็นทีมที่มีความมุ่งมั่นสูงสุด การยอมรับในการเรียนรู้ การเป็นเหมือนหุ้นส่วนการวิเคราะห์ปัญหาขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานคือ ความรู้ความเข้าใจในขบวนการของการทำงาน การมีบทบาทความรับผิดชอบรวมถึงประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่าง นอกจากนั้นแล้วองค์กรจะต้องมีบทบาทและส่งเสริมในการสร้างความมั่นคงในอาชีพ ซึ่งจะมีผลดีต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน นอกจากนั้นแล้วภายในองค์กรจะต้องส่งเสริมใช้เครื่องมือใหม่ๆในการช่วยบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงในขบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยจะต้องให้พนักงานทุกคนให้มีส่วนร่วม เพื่อก่อให้เกิดการขับเคลื่อนองค์กรที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ดังนั้นผู้วิจัยในฐานะที่ทำงานใน บริษัท มิสกัน (ไทยแลนด์) จำกัด จึงมีความสนใจทำวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท มิสกัน

(ไทยแลนด์) จำกัด เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขให้ องค์กรเกิดประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นโดยมีความสามารถในแข่งขันกับบริษัทคู่แข่งได้อย่างยั่งยืน