



เรียนรู้เพื่อรับใช้สังคม

ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ

ISO 9001:2015

THE INFLUENCING FACTORS OF WORK MOTIVATION OF
ISO 9001:2015 QUALITY MANAGEMENT SYSTEM

ทิวาพร เสถียรมล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต (การจัดการอุตสาหกรรม)
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

พ.ศ. 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015

THE INFLUENCING FACTORS OF WORK MOTIVATION OF
ISO 9001:2015 QUALITY MANAGEMENT SYSTEM

ทิวาพร เสถียรมล

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต (การจัดการอุตสาหกรรม)

สอบวันที่ 8 ตุลาคม พ.ศ. 2566



รองศาสตราจารย์ ดร.พงศ์ หรดาล
ประธานกรรมการสอบ



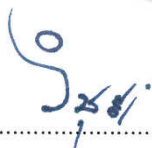
อาจารย์ ดร.มาริสสา อินทรเกิด
อาจารย์ที่ปรึกษา



อาจารย์ ดร. มาริสสา อินทรเกิด
กรรมการสอบ



อาจารย์ ดร.วิชุดา อยู่ยงค์
ประธานหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต
(การจัดการอุตสาหกรรม)



อาจารย์ ดร.วิชุดา อยู่ยงค์
กรรมการสอบ



อาจารย์ ดร.วิชุดา อยู่ยงค์
คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015

ทิวาพร เสถียรมล

การจัดการมหาบัณฑิต (การจัดการอุตสาหกรรม)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: อาจารย์ ดร. มาริสสา อินทรเกิด

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาบริบทสภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 2) เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 3) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของพนักงานในการปฏิบัติตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเป็นพนักงานทุกตำแหน่งงานที่ปฏิบัติงานภายใต้ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 ใน 3 บริษัท ได้แก่ บริษัท พี ควอลิตี้ แมชชีน พาร์ท จำกัด บริษัท ทีพี แมชชีน พาร์ท จำกัด และบริษัท นิตโตะ ดีดี (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 170 คน เครื่องมือในการวิจัยคือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าเฉลี่ยแบบที การทดสอบความแปรปรวนทางเดียว การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ทดสอบสมมติฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05

ผลการวิจัยพบว่า อายุ สถานะการเป็นพนักงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงาน รายได้ต่อเดือน ต่างกัน ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 แตกต่างกัน ปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยค้ำจุน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความก้าวหน้า การนิเทศงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน นโยบายและการบริหาร มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 และปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยค้ำจุน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ การนิเทศงาน ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 จากผลการวิจัยองค์กรควรมีการพิจารณาปรับปรุงขั้นตอนการฝึกอบรม และมีเกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพ โดยพิจารณาจากความรู้ ทักษะของพนักงานในการเลื่อนตำแหน่งหรือปรับเงินเดือนประจำปี

คำสำคัญ: แรงจูงใจ ISO 9001:2015 ระบบบริหารคุณภาพ

THE INFLUENCING FACTORS OF WORK MOTIVATION OF ISO 9001:2015 QUALITY MANAGEMENT SYSTEM

Tiwaporn Stianmol

Master of Management (Industrial Management)

Thesis Advisor: Dr. Marissa Intharakoed

ABSTRACT

This research objective was to study influence of 1) Study context of operator work condition comply with ISO 9001:2015 Quality management system, 2) compare personal factors effecting with work motivation of ISO 9001:2015 quality management system, and 3) study relation factors effecting work motivation of ISO 9001:2015 quality management system. The sample is employees all position working comply with ISO 9001:2015 of 3 company as P Quality Machine Parts Co., Ltd., TP Machine Parts Co., Ltd., and Nitto Deed (Thailand) Co., Ltd., The research is quantitative research were collect sample 170 persons. The statistics used for analysis were percentage, mean value, standard deviation, t-test, one-way ANOVA, Pearson correlation analysis and multiple regression analysis at the significant level of 0.05.

The results of the research show that the personal factors of age, employee status, graduated, position, working year and salary effecting work motivation of ISO 9001:2015. The motivation factor–hygiene factors of the work itself, advancement, supervisor-technical, relations with supervision, relations with peers, company policy and administration were related with work motivation ISO 9001:2015. The motivation factor–hygiene factors of work itself, supervisor-technical, advancement, responsibility effecting work motivation ISO 9001:2015. The research finding the organization need to improve training procedure for employees and have criteria for performance appraisal depend on knowledge, skill effecting yearly promote and salary increase.

Keywords: motivation, ISO 9001:2015, Quality management system

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจที่ในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความรู้ และความช่วยเหลือของคณาจารย์จากมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง อาจารย์ ดร. วิชุดา อยู่ยงค์ ประธานหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ ดร. มาริสสา อินทรเกิด อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และท่านประธานสอบ รองศาสตราจารย์ ดร. พงศ์ ทรดาล ที่ได้เสียสละเวลา ให้คำแนะนำ ข้อคิดเห็น และชี้แนะแนวทางในการแก้ไขข้อผิดพลาด ให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมถึงผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้สละเวลา来帮助ตรวจสอบแบบสอบถาม

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่บัณฑิตศึกษาทุกท่านที่ให้คำแนะนำและตรวจสอบวิทยานิพนธ์ ตลอดจนผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอขอบพระคุณบิดา มารดา ญาติพี่น้อง เพื่อนที่ทำงาน และเพื่อน ๆ สาขาการจัดการอุตสาหกรรมที่เรียนร่วมกันมา ที่เป็นกำลังใจช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้วิจัย รวมถึงผู้มีพระคุณอีกหลายท่านที่ไม่ได้เอ่ยนามไว้ในที่นี้ จนทำให้งานวิจัยฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ได้ในที่สุด

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานวิจัยฉบับนี้จะเป็นแนวทางในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 หรือระบบอื่นที่องค์กรประยุกต์ใช้ ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

ทิวาพร เสถียรมล

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	จ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย	3
1.3 ขอบเขตการวิจัย	3
1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ	4
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
1.6 คำถามการวิจัย	5
1.7 สมมติฐานการวิจัย	6
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 แนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจ	7
2.2 แนวคิดและทฤษฎีประสิทธิภาพการทำงาน	29
2.3 แนวคิดและทฤษฎีระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015	36
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	77
2.5 กรอบแนวคิดวิจัย	85
บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย	
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	86
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล	87
3.3 การสร้างเครื่องมือ	88
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	90
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	90

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัย	
4.1 วิเคราะห์ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง	92
4.2 วิเคราะห์ตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา	95
4.3 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน	102
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผลการวิจัย	112
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	113
5.3 ข้อเสนอแนะ	115
5.4 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	116
บรรณานุกรม	117
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก เอกสารรับรองคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย	123
ภาคผนวก ข หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย	124
ภาคผนวก ค แบบสอบถามในการวิจัย	127
หนังสือยินยอมเผยแพร่ผลงาน	132

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ปัญหาคุณภาพภายใน 3 ปีย้อนหลัง (พ.ศ. 2563 – พ.ศ. 2565)	3
2	การเปรียบเทียบลักษณะคนตาม ทฤษฎี X และทฤษฎี Y	21
3	สรุปทฤษฎีแรงจูงใจกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	24
4	สรุปตัวแปรของทฤษฎีแรงจูงใจ	25
5	สรุปเนื้อหาหลักการคุณภาพ	41
6	สรุปแนวความคิดระบบบริหารงานคุณภาพ	49
7	จำนวนกลุ่มตัวอย่างแยกตามตำแหน่งงาน	86
8	ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Coefficient Alpha ของแบบสอบถาม	89
9	ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง	92
10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อแรงจูงใจ ในการปฏิบัติตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015	95
11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับปัจจัยค้ำจุน ที่มีผลต่อแรงจูงใจ ในการปฏิบัติตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015	96
12	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จในการทำงาน	97
13	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยจูงใจด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	97
14	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยจูงใจด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	98
15	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยจูงใจด้านความรับผิดชอบ	98
16	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยจูงใจด้านความก้าวหน้า	99
17	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยค้ำจุนด้านค่าตอบแทน	99
18	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยค้ำจุนด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	100
19	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยค้ำจุนด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	100
20	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยค้ำจุนด้านการนิเทศงาน	101
21	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยค้ำจุนด้านนโยบายและการบริหาร	101
22	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยค้ำจุนด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	102
23	ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ	103
24	ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล ด้านอายุ สถานะการเป็นพนักงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงาน และรายได้ต่อเดือน ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015	104

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
25	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่แบบ LSD ของข้อมูลด้านอายุ	105
26	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่แบบ LSD ของข้อมูลด้านสถานะการเป็นพนักงาน	105
27	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่แบบ LSD ของข้อมูลด้านระดับการศึกษา	106
28	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่แบบ LSD ของข้อมูลด้านตำแหน่งงาน	106
29	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่แบบ LSD ของข้อมูลด้านอายุงาน	107
30	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่แบบ LSD ของข้อมูลด้านรายได้ต่อเดือน	107
31	ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation Analysis) ของกลุ่มตัวแปรปัจจัยจิตใจ	108
32	ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation Analysis) ของกลุ่มตัวแปรปัจจัยค้ำจุน	109
33	ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ	110

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 ลำดับชั้นความต้องการตามความต้องการของ Maslow's	14
2 กรอบแนวคิดในการวิจัย	85



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 (QMS) คือมาตรฐานการจัดการองค์กรตามระดับสากลที่ได้รับความนิยมและเป็นที่ยอมรับมากที่สุดในโลก โดยมีองค์กรที่ได้รับการรับรองตามข้อกำหนด ISO 9001 มากกว่าหนึ่งล้านแห่งใน 180 ประเทศทั่วโลก (www.tuvsud.com, 2023) ประเทศไทยเป็นหนึ่งในประเทศสมาชิกขององค์กร ISO โดยมีสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ.) เป็นตัวแทนของประเทศไทย โดยประกาศใช้ระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9001 ครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ. 2530 ซึ่งตามกฎหมายของ ISO จะต้องมีการทบทวนทุก 5 ปี หรือขึ้นอยู่กับความจำเป็นและความเหมาะสมในการประยุกต์ใช้ข้อกำหนดดังกล่าว ซึ่งปัจจุบันคือระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 ซึ่งเป็นเครื่องมือการจัดการที่ช่วยให้องค์กรสามารถจัดการระบบบริหารคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล เพื่อสร้างความพึงพอใจและการเป็นที่ยอมรับแก่ผู้รับบริการรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (อิทธิกร นวลเพ็ญ, 2561)

ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน เป็นหัวใจในการดำเนินงานขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ จึงต้องการพนักงาน ที่สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ทันเวลา ผลงานมีคุณภาพ และถูกต้อง และใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างประหยัด และคุ้มค่าที่สุด องค์กรจึงต้องหาวิธีที่จะดึงเอาประสิทธิภาพของพนักงานที่มีอยู่ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งความรู้ความสามารถอย่างเดียวไม่สามารถทำให้องค์กร ประสบความสำเร็จได้หากพนักงานนั้นปราศจากแรงจูงใจในการทำงาน ด้วยการตั้งใจเต็มที่ที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถ (ลำไพ พรหมชัย, 2562)

การที่พนักงานจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีปัจจัยเป็นสิ่งช่วยกระตุ้นการทำงาน ได้แก่ แรงจูงใจ เพราะเป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้น มีความตั้งใจ ใช้ความทุ่มเท มีความอยากที่จะทำงาน พยายามทำงานให้มีคุณภาพมากขึ้น เพราะแรงจูงใจเป็นแรงกระตุ้นภายในที่ก่อให้เกิดพลัง เกิดทิศทางในการกระทำบางสิ่งบางอย่างอย่างสมัครใจ เพื่อให้ได้มาตามเป้าหมายที่ต้องการ (Stephen, 2003) โดยมีทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg คือปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) ปัจจัยจูงใจนี้เป็นตัวกระตุ้นให้คนรักงาน ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากปัจจัยจูงใจสามารถตอบสนอง ความต้องการภายในของบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับงานโดยตรง และปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขศาสตร์ (Maintenance or Hygiene Factors)

บริษัท พี ควอลิตี้ แมชชีน พาร์ท จำกัด เป็นบริษัทผลิตชิ้นส่วนอุตสาหกรรมด้วยกระบวนการกลึง กัด ตัด เจาะ เจียร ซึ่งผลิตภัณฑ์หลักที่ผลิต ได้แก่ ชิ้นส่วนรถจักรยานยนต์ส่งให้ลูกค้า ไทรอัมพ์ คาวาซากิ ฮอนด้า ยามาฮ่า ชิ้นส่วนยานยนต์ส่งให้ลูกค้า มิทซูบิชิ เดนโซ่ ชิ้นส่วนคอมเพรสเซอร์ส่งให้ลูกค้าไต่กัน และชิ้นส่วนเครื่องจักรกลการเกษตรส่งให้ลูกค้าในกลุ่มคูโบต้า

บริษัท พี ควอลิตี้ แมชชีน พาร์ท จำกัด มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย เพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย 5 ประการ ได้แก่ เป้าหมายด้านคุณภาพ (Quality) เป้าหมายด้านต้นทุน (Cost) เป้าหมายด้านการส่งมอบ (Delivery) เป้าหมายด้านการบริการ (Service) และเป้าหมายด้านความปลอดภัย (Safety) จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายทางบริษัทได้มีนโยบายในการยกระดับและพัฒนาคุณภาพการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ เป็นที่ยอมรับ สามารถตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า โดยใช้หลักบริหารคุณภาพตามระบบมาตรฐาน ISO 9001:2015 และ IATF 16949:2016 ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารมั่นใจกระบวนการทำงานพนักงานทุกฝ่าย อยู่ภายใต้นโยบายของผู้บริหาร ลูกค้าผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เกิดความพึงพอใจสูงสุดในคุณภาพ และการบริการขององค์กรมากยิ่งขึ้น และมีการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

หลังจากมีการนำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 มาประยุกต์ใช้ ผู้บริหารได้ประกาศให้พนักงานทุกระดับได้รับทราบนโยบายบริหาร และวัตถุประสงค์คุณภาพทั้ง 5 ด้าน เพื่อสร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน และเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกันอย่างเป็นระบบ โดยพนักงานทุกระดับในองค์กรต้องปฏิบัติตามระบบที่ถูกสื่อสารออกออกไปในรูปแบบ ระเบียบปฏิบัติงาน (Procedure) วิธีปฏิบัติงาน (Work Instruction) รวมถึงเอกสารสนับสนุน (Support Document) ตามข้อกำหนดระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 ข้อกำหนดลูกค้า ข้อกำหนดกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

จากปัญหาในการนำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 มาประยุกต์ใช้ในองค์กรตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 จนถึงปัจจุบัน ยังพบความไม่สอดคล้องในการปฏิบัติงานตามข้อกำหนดตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 โดยพบข้อบกพร่องจากการตรวจติดตามคุณภาพภายใน การตรวจประเมินจากลูกค้า และการตรวจประเมินจากผู้ให้การรับรองระบบ ส่งผลต่อนโยบายขององค์กรที่ไม่บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ เกิดปัญหาคุณภาพทั้งภายในและหลุดรอดไปถึงลูกค้า การส่งมอบไม่ทันตามเวลาดำเนินการสูงไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ ผลประเมินจากลูกค้าและผลสำรวจความพึงพอใจไม่ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยมีการเก็บข้อมูลจากวัตถุประสงค์คุณภาพ (KPI) เฉลี่ยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2563-2565 ดังนี้

ตารางที่ 1 ปัญหาคุณภาพภายใน 3 ปีย้อนหลัง (พ.ศ. 2563-2565)

วัตถุประสงค์คุณภาพ	เป้าหมายชี้วัด /เดือน	ผลลัพธ์ที่ได้		
		พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2565
1. ของเสียในกระบวนการ	< 0.05%	0.12%	0.06%	0.16%
2. ของเสียหลุดรอดไปถึงลูกค้า	< 30 ppm.	23 ppm.	53 ppm.	39 ppm.
3. ข้อร้องเรียนจากลูกค้า	ไม่เกิน 3 เรื่อง	8 เรื่อง	12 เรื่อง	5 เรื่อง
4. ส่งมอบสินค้าตามเวลา	100%	78%	68%	94%

ที่มา: ข้อมูลสรุป KPI. ประจำปี จากฝ่ายควบคุมระบบบริหารคุณภาพ ณ วันที่ 15 มกราคม 2566

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงเห็นความสำคัญที่จะต้องมีการศึกษา “ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015” เพื่อนำผลการวิจัยมาปรับปรุงปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. ศึกษาบริบทสภาพการปฏิบัติงานของพนักงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015
2. เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน ที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015
3. ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจของพนักงาน ในการปฏิบัติตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015

1.3 ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจที่ในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 ของพนักงานภายในองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยดังนี้

1.3.1 ขอบเขตด้านกลุ่มตัวอย่าง

ศึกษาพนักงานทุกตำแหน่งงานใน บริษัท พี ควอลิตี้ แมชชีน พาร์ท จำกัด บริษัท ทีพี แมชชีน พาร์ท จำกัด และบริษัท นิตโตะ คีด (ประเทศไทย) จำกัด ที่ปฏิบัติงานภายใต้ขอบข่ายของการขอรับรองระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 จำนวน ทั้งหมด 290 คน ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษาจำนวน 170 คน

1.3.2 ขอบเขตด้านแนวคิดและทฤษฎี

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานภายใต้ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 ได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎี ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 ทฤษฎีแรงจูงใจ ทฤษฎีประสิทธิภาพการทำงาน โดยนำแนวคิดทฤษฎีปัจจัยจูงใจและปัจจัยค่าจูนของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg) มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

1.3.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ในการทำการศึกษารวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ ข้อมูลโดยมีระยะเวลาตั้งแต่เดือนมิถุนายน–กรกฎาคม 2566

1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ

1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สิ่งดึงดูดให้พนักงานปฏิบัติตามสิ่งที่องค์กรต้องการด้วยความเต็มใจและตั้งใจทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

2. ปัจจัยจูงใจ หมายถึง สิ่งกระตุ้นที่ทำให้พนักงานปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายภายใต้ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 ด้วยความเต็มใจ มีประสิทธิภาพ การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์คุณภาพขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยแต่ละด้าน ดังนี้

2.1 ความสำเร็จในการทำงาน หมายถึง พนักงานสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จทันเวลา งานมีคุณภาพ และสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง

2.2 การยอมรับนับถือ หมายถึง พนักงานได้รับความไว้วางใจ จากผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กร

2.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง การมอบหมายงานให้กับพนักงานที่ทำหาย ความรู้ความสามารถ และพนักงานสามารถปฏิบัติงานออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 ความรับผิดชอบ หมายถึง พนักงานได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ยาก หรือเป็นงานนอกเหนืองานประจำ โดยสามารถตัดสินใจในการเลือกวิธีการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเองและถูกต้อง

2.5 ความก้าวหน้า หมายถึง องค์กรสนับสนุนการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจนและยุติธรรม

3. ปัจจัยค่าจูน หมายถึง สิ่งที่เป็นพื้นฐานที่ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เต็มใจ รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มุ่งหวังให้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วยแต่ละด้าน ดังนี้

3.1 ค่าตอบแทน หมายถึง เงินเดือน ค่าตอบแทน โบนัส และสวัสดิการที่พนักงานได้รับจากองค์กร

3.2 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง หัวหน้างานมีความเป็นกันเอง สอนงานอย่างเต็มใจ มีความยุติธรรมกับลูกน้อง สามารถช่วยแก้ไขปัญหาคือเป็นอย่างดี

3.3 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง เพื่อนร่วมงานหรือพนักงานในองค์กรสามารถช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการทำงาน มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สามารถปรึกษากันเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

3.4 การนิเทศงาน หมายถึง องค์กรหรือหัวหน้างานมีการจัดฝึกอบรมให้ความรู้อย่างสม่ำเสมอ และส่งเสริมให้เกิดตระหนักในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015

3.5 นโยบายและการบริหาร หมายถึง นโยบายหรือเป้าหมายขององค์กรที่พนักงานทุกคนรับทราบซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์และยุติธรรมแก่พนักงานทุกคน ทั้งนี้นโยบายต้องสามารถปฏิบัติได้จริง

3.6 สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในองค์กร และพื้นที่ปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่น อุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน อากาศ ฝุ่นละออง เสียง ความร้อน รวมไปถึง ความปลอดภัยจากการใช้อุปกรณ์

4. ประสิทธิภาพในการทำงาน หมายถึง การทำงานของพนักงานในองค์กรที่สามารถปฏิบัติงานจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยใช้ความพยายาม ความสามารถ ความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน มีความถูกต้อง บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

5. ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 หมายถึง มาตรฐานสากลที่ระบุข้อกำหนดสำหรับองค์กรที่นำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงานของพนักงาน

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 เพื่อพัฒนาพนักงานให้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร

2. สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนเพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และขยายผลในการจูงใจให้พนักงานอยู่กับองค์กรและลดอัตราการลาออก

3. เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้พิจารณาในการวางแผนเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรให้ปฏิบัติตามมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 รวมถึงระบบหรือกิจกรรมอื่นที่องค์กรประยุกต์ใช้

1.6 คำถามการวิจัย

1. ปัจจัยอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 ของพนักงาน

2. ปัจจัยจูงใจของพนักงานส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 อย่างไร

1.7 สมมติฐานการวิจัย

1. ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานต่างกัน ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 แตกต่างกัน
2. ปัจจัยจูงใจของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015
3. ปัจจัยค่าจ้างของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015
4. ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค่าจ้าง ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎีพื้นฐาน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้ เป็นแนวทางของการศึกษาวิจัยโดยเนื้อหาในบทนี้ ประกอบด้วยดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจ
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีประสิทธิภาพการทำงาน
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.5 กรอบแนวคิดวิจัย

2.1 แนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจ

ปัจจุบันองค์กรทั่วไปทุกแห่งนั้น สิ่งแรกที่ผู้บริหารองค์กรต้องคำนึงถึงคือ การกระตุ้นให้พนักงานทุกคนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคนส่วนมากจะทำงานเพื่อสนองความต้องการของตนด้วยเหตุผลต่าง ๆ เช่น เพื่อผลตอบแทนเป็นเงิน กับไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ความพอใจหรือการยอมรับนับถือจากผู้อื่น ดังนั้นผู้บังคับบัญชาที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับการทำงานของพนักงาน ควรมีความรู้ความเข้าใจด้านจิตวิทยาการทำงานมาใช้กับพนักงานให้เหมาะสมตามลักษณะของแต่ละบุคคล

แนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ เกี่ยวกับแรงจูงใจ จึงเป็นแรงกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงาน แสดงความรู้ความสามารถ และความเต็มใจในการทำงานออกมาอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้การบริหารองค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุด เนื่องจากในแต่ละบุคคล มีความต้องการที่แตกต่างกัน เพื่อจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานตรงตามความต้องการ จึงจำเป็นต้องเข้าใจความหมายของแรงจูงใจ ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมแนวคิดและความหมายของแรงจูงใจ จากนักวิจัย นักวิชาการ หลายท่านไว้ดังนี้

2.1.1 ความหมายของแรงจูงใจ

Mitchall (1982 อ้างถึงใน ธามน เต็มสงสัย, 2560) ได้อธิบายส่วนประกอบของแรงจูงใจประกอบด้วยกระบวนการทางจิตวิทยาที่สำคัญ 3 ประการคือ

1. สิ่งเร้า (Arousal) คือจุดเริ่มต้นของแรงจูงใจ มักเกิดจากปัญหาที่มีความสำคัญหรือความขาดแคลนปัจจัยบางอย่าง จนผลักดันให้มนุษย์ดิ้นรนให้ได้มา หรือการคลี่คลายปัญหานั้น
2. ทิศทาง (Direction) คือ วิธีที่มนุษย์คิด แสดงพฤติกรรมอย่างมีแบบแผนเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายนั้น

3. ความเข้มข้น (Intensity) คือ ความพยายามทุ่มเท ความตั้งใจ เพื่อดำเนินตามวิธีทางสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จนั้น

Newstrom (2005 อ้างถึงใน ญัฐวัตร เป็งบุญปลูก, 2560) กล่าวว่าแรงจูงใจ หมายถึงชุดหรือกลุ่มแรงกดดันภายใน และภายนอกของพนักงานที่จะเลือกกระทำหรือปฏิบัติงานและจะมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่แสดงออกมาอย่างไม่ต้องสงสัย

Hauser (2014 อ้างถึงใน กนกอร สืบสิน, 2559) ได้ศึกษาแรงจูงใจ โดยแบ่งเป็นแรงจูงใจ ของมนุษย์ (Human Motivation) กับแรงจูงใจในการทำงาน (Motivation at Work) ได้รับการยอมรับว่าเหมือนกัน โดยระบุลักษณะสำคัญของแรงจูงใจออกเป็น 3 ประการ คือ

1. ความจำเป็น แรงกระตุ้นพลังในการทำกิจกรรมของพนักงาน
2. วัตถุประสงค์ และสถานการณ์ซึ่งเกิดจากเป้าหมายขององค์กรในปัจจุบัน
3. แนวโน้มความสัมพันธ์ทางอารมณ์ และทัศนคติของบุคคลที่เกิดจากสภาพแวดล้อม

Kinicki and Williams (2008 อ้างถึงใน โอภาส จุเลิศตระกูล, 2564) อธิบายว่าแรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการทางจิตวิทยาที่เริ่มต้นจากความต้องการของมนุษย์ ซึ่งความต้องการทำให้เกิดแรงจูงใจในการผลักดันให้เกิดพฤติกรรม และผลของพฤติกรรมนั้นจะเกิดซึ่งเป้าหมายหรือรางวัลที่จะทำให้บุคคลพึงพอใจ

Kotler and Armstrong (2002) รายงานว่าพฤติกรรมของมนุษย์เกิดขึ้นต้องมีสิ่งจูงใจ (Motive) หรือแรงผลักดัน (Drive) เป็นความต้องการที่กดดันมากพอที่จะจูงใจให้คนเกิดพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง ซึ่งความต้องการแต่ละคนไม่เหมือนกัน ความต้องการบางอย่างเป็นความต้องการทางชีววิทยา (Biological) เกิดขึ้นจากสภาวะดั่งเครียด เช่น ความกระหาย ความหิว หรือความลำบากบางอย่าง เป็นความต้องการทางจิตวิทยา (Psychological) เกิดจากความต้องการการยอมรับ (Recognition) การยกย่อง (Esteem) หรือการเป็นเจ้าของทรัพย์สิน (Belonging) ความต้องการส่วนใหญ่อาจไม่มากพอที่จะจูงใจให้บุคคลกระทำในช่วงเวลานั้น ความต้องการกลายเป็นสิ่งจูงใจ เมื่อได้รับการกระตุ้นอย่างเพียงพอจนเกิดความดั่งเครียด

Barnard, C. I. (1974) ได้ให้ข้อสรุปว่า สิ่งจูงใจที่ผู้บริหารสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานไว้ ดังนี้

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Material Inducements) ได้แก่ สิ่งของ รายได้ สภาวะทางกายที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยเป็นการตอบแทนหรือให้รางวัล
2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของแต่ละบุคคลซึ่งไม่ใช่แค่เพียงวัตถุ (Personal non material Opportunity) แต่เป็นสิ่งจูงใจที่ช่วยส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ เช่น เกียรติยศ การให้สิทธิพิเศษ และการมีอำนาจ เป็นต้น

3. สภาพทางกายที่พึงปรารถนา (Desirable Physical Conditions) หมายถึงสิ่งแวดล้อมในการทำงาน เช่น สถานที่ทำงาน เครื่องมือ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (Ideal benefaction) หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานที่สนองความต้องการของแต่ละบุคคล ในด้านความภาคภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ การได้มีโอกาสช่วยเหลือ และการแสดงความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน

5. ความดึงดูดใจในทางสังคม (Associational attractions) หมายถึง ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรซึ่งถ้าเป็นไปได้จะทำให้เกิดความผูกพัน และความพอใจร่วมงานกับหน่วยงาน

6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการ และทัศนคติของบุคคล (Adaptation of condition to habitual methods and attitudes) หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งงาน วิธีทำงานให้สอดคล้องคล้อยกับความสามารถของบุคลากร ซึ่งแตกต่างกัน

7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงาน (The opportunity of enlarged participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมในงาน เป็นคนสำคัญของหน่วยงานมีความรู้สึกเท่าเทียมในหมู่ผู้ร่วมงาน

8. สภาพของการอยู่ร่วมกัน (The condition of communion) หมายถึง ความพอใจของบุคคลในด้านสังคมหรือความมั่นคงในทางสังคม ซึ่งจะ使人รู้สึกมีหลักประกัน และมีความมั่นคงในการทำงาน

French (1964 อ้างถึงใน ภัทรพร ชนะการณ, 2561) ได้ให้ความเห็นว่า การที่บุคคลในหน่วยงานหรือองค์กรใด จะบังเกิดความพึงพอใจในการทำงานของเขาหรือไม่นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของเขาเองว่างานที่เขาทำโดยการมีส่วนร่วมนั้นได้สนองความต้องการในงานด้านต่าง ๆ เพียงใด โดยได้จำแนกปัจจัยที่จะสนองความต้องการในด้านต่าง ๆ ของผู้ร่วมงานที่จะก่อให้เกิดความพอใจในการทำงาน ไว้ดังนี้

1. ความมั่นคงในอาชีพ
2. ค่าตอบแทน
3. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลดี
4. การควบคุมบังคับบัญชาดี ผู้บริหารมีใจเป็นธรรม และยึดหลักมนุษยสัมพันธ์
5. สภาพการทำงานดี
6. มีโอกาสก้าวหน้า คือ มีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่ง ขึ้นค่าจ้างเงินเดือน เพิ่มคุณวุฒิ
7. เป็นอาชีพที่มีเกียรติในสังคม

Fried Lander and Pickle (1968 อ้างถึงใน ไพโรกุล บุญศรี, 2564) ได้กำหนดตัวแปรซึ่งสามารถใช้ในการวัดความพึงพอใจในงานของสมาชิกในองค์กรได้ ดังต่อไปนี้

1. สภาพของงาน ซึ่งรวมถึงสภาพของสถานที่ทำงาน ความพอเพียงของอุปกรณ์ในการทำงานและชั่วโมงในการทำงาน เป็นต้น

2. รางวัลทางการเงิน ความเพียงพอของค่าจ้าง ความมีประสิทธิภาพของนโยบายด้านบุคคลที่เกี่ยวกับค่าจ้าง โครงการผลประโยชน์ และค่าตอบแทนเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น

3. ความไว้วางใจที่มีต่อผู้บริหาร ความสามารถทางด้านการจัดการของฝ่ายบริหาร การจัดการเกี่ยวกับนโยบาย การให้ประโยชน์แก่พนักงาน ความพอเพียงของการติดต่อสื่อสารสองทาง และความสนใจที่มีต่อพนักงาน

4. ความเห็นเกี่ยวกับผู้บริหาร ว่าเป็นผู้ควบคุมจัดงานดีเพียงใด ความรู้เกี่ยวกับงาน ความสามารถในการให้งานเสร็จตามกำหนด การจัดให้มีเครื่องมือเครื่องใช้ที่เพียงพอ การให้พนักงานรู้ว่าเค้าถูกคาดหวังให้ทำอะไร การพยายามให้พนักงานทำงานร่วมกัน การปฏิบัติงานต่อคนงานอย่างยุติธรรม การให้กำลังใจ และความสนใจในการกินดีอยู่ดีของพนักงาน

5. การพัฒนาตนเอง มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ต้องการมีส่วนร่วม มีความภูมิใจในองค์กร ความรู้สึกว่าได้ทำในสิ่งที่มีคุณค่า และมีความก้าวหน้าในงาน นอกจากนี้สิ่งจูงใจที่จะส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานจึงประกอบด้วยองค์ประกอบหลายประการ (Barnard, 1974, pp. 142-148) มีดังนี้

5.1 สิ่งจูงใจซึ่งเป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน ผลตอบแทน หรือผลประโยชน์ทางกายที่ให้แก่การได้รับคำชมเชย หรือเป็นรางวัลที่เข้าได้ปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานมาแล้วเป็นอย่างดี

5.2 สิ่งจูงใจที่เป็นการให้โอกาสของแต่ละคนซึ่งไม่ใช่วัตถุ จัดเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญในการช่วยเหลือหรือส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการทำงานมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ เพราะสิ่งจูงใจนี้จะได้รับแตกต่างจากคนอื่น เช่น เกียรติภูมิ ตำแหน่ง การให้สิทธิพิเศษ และการมีอำนาจ เป็นต้น

5.3 สภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา หมายถึง สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สถานที่ทำงาน เครื่องมือ เครื่องใช้ในสำนักงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอันอาจก่อให้เกิดความสุขทางกายในการทำงาน

5.4 ผลประโยชน์ทางอุดมคติ เป็นสิ่งจูงใจอยู่ระหว่างความมีอำนาจมากที่สุดกับความสิ้นหวัง โดยผลประโยชน์ทางอุดมคติ หมายถึง สมรรถนะของหน่วยงานที่จะสนองความต้องการของคนในด้านความภาคภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ ความรู้สึกเท่าเทียมกัน การมีโอกาสได้ช่วยเหลือครอบครัวตนเองและผู้อื่น รวมทั้งการได้แสดงความภักดีต่อหน่วยงาน

Nguyen Thi Hoa (2563) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับแรงจูงใจไว้ดังนี้ แรงจูงใจเป็นการเสริมแรงเน้นในการกระตุ้นการให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ปฏิบัติงานในการแก้ไขปัญหา การเสริมแรงทางบวกจะมีประสิทธิภาพต้องมาจากการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน

ทั้งภายในและภายนอก โดยให้บุคคลมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และวิธีการดำเนินงานด้วยจึงจะได้ผลดี

วีรยุทธ วาณิชกมลนันท์ (2559) ได้กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจหมายถึง ปัจจัยหรือสิ่งต่าง ๆ ที่มากระตุ้นพฤติกรรม ชักนำให้บุคคล ปฏิบัติตาม เพื่อบรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ เพื่อให้ได้มาในสิ่งที่ตนเองต้องการ

ภัตราพร ชนะการณ (2561) สรุพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะพัฒนาองค์กร เพราะบุคลากรในองค์กร คือกลไกสำคัญที่จะเป็นส่วนขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางที่ดีบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่วางไว้ การที่บุคลากรมีแรงจูงใจที่จะใฝ่ในการปฏิบัติงาน ก็จะทำให้การพัฒนานั้นมีอุปสรรคน้อยลง แต่ในทางกลับกันหากบุคลากรไม่มีแรงจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงาน การพัฒนาในด้านต่าง ๆ นั้นก็จะเป็นการยาก

ปัญญาภา อัครนิบุตร (2565) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า พฤติกรรมต่าง ๆ ที่แสดงออกมาตามความต้องการภายในของบุคคล ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ถูกกระตุ้นด้วยสิ่งเร้า เพื่อให้เกิดกระทำต่าง ๆ ออกมาด้วยความร่วมมือและเต็มใจ เพื่อให้สิ่งต่าง ๆ บรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการ

พัชรี พันธุ์แดงไทย (2564) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า แรงผลักดันที่ทำให้บุคคลเกิดความต้องการ และแสดงพฤติกรรมออกมา โดยมีการตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้นนั้น เพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จ และเป็นไปตามเป้าหมายที่ตัวบุคคล และองค์กรตั้งไว้

ณัฐวัตร เป็งวันปลูก (2560) สรุพบว่าแรงจูงใจ หมายถึง การนำเอาปัจจัยต่าง ๆ มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างมีทิศทาง เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่จูงใจจะต้องค้นหาว่าบุคคลที่เขาต้องการจูงใจมีความต้องการ หรือมีความคาดหวังอย่างไร มีประสบการณ์ ความรู้และทัศนคติในเรื่องนั้น ๆ อย่างไร แล้วพยายามดึงเอาสิ่งเหล่านั้นมาเป็นแรงจูงใจ (Motive) ในการแสดงพฤติกรรม หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมต่าง ๆ

ปพิชญา ศรีจันทร์ (2563) ได้สรุปความหมายของแรงจูงใจว่า กระบวนการที่ถูกกระตุ้นหรือโน้มน้าวจากสิ่งเร้าโดยบุคคลเพื่อให้เกิดการตอบสนองต่อสิ่งเร้านั้น ๆ เพื่อให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ต่อสิ่งเร้านั้น ยกตัวอย่างเช่น หากเด็กนักเรียนได้เห็นบุคคลต้นแบบของตนประสบความสำเร็จจากสื่อต่าง ๆ ทำให้เด็กนักเรียนมีความสนใจ ต้องการที่จะเอาอย่างบุคคลต้นแบบคนนั้น และพยายามอย่างหนักที่จะประสบความสำเร็จให้ได้แบบที่บุคคลต้นแบบของตน

โอภาส จูเลิศตระกูล (2564) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการทำงานไว้ว่า แรงจูงใจคือแรงกระตุ้นหรือผลักดัน ซึ่งเป็นกระบวนการเพิ่มพฤติกรรมให้กับบุคลากร ให้มีความพยายามที่จะทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และมีผลการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ โดยมีการศึกษาพฤติกรรมของบุคลากรนั้นว่ามีความต้องการในด้านใด

มากที่สุด และนำความต้องการเหล่านั้นมาเป็นจุดมุ่งหมายของการปฏิบัติงาน เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การปรับเงินเดือน ความก้าวหน้าในอาชีพ การให้รางวัล การยอมรับนับถือ เป็นต้น ซึ่งจะทำให้บุคลากรเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานมากขึ้น เพื่อผลประโยชน์ที่ตนจะได้รับ และทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้นด้วย

สรุปได้ว่า แรงจูงใจนั้นมีความสำคัญโดยตรงต่อพฤติกรรมของบุคคล เพราะแรงจูงใจนั้นเป็นตัวกระตุ้นให้พนักงานแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งการที่จะเข้าใจการแสดงออกของพฤติกรรมส่วนบุคคลนั้น มีความจำเป็นกับการบริหารองค์กรในปัจจุบัน ที่เผชิญกับสภาพการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและปัญหาที่ซับซ้อน โดยประสิทธิภาพของพนักงานสามารถเพิ่มขึ้น-ลดลงได้ตลอดเวลา ซึ่งต่างจากเทคโนโลยีหรือเครื่องจักร ที่วัดผลการทำงานที่ชัดเจนได้ การสร้างแรงจูงใจจึงเป็นปัจจัยหลัก ที่มีความสำคัญที่จะดึงประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ให้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยผลลัพธ์ที่องค์กรจะทราบว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับการร่วมมือในการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมถึงผู้บังคับบัญชามีความเข้าใจความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีมากหรือน้อยเพียงใด หรือสามารถหาวิธีจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

2.1.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

ทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ (Maslow's theory motivation) (Maslow's 1954)

Abraham Maslow (1954 อ้างถึงใน พัชรี พันธุ์แดงไทย, 2564) นักจิตวิทยาชาวอังกฤษ ได้ระบุว่าบุคคลมีความต้องการ เรียงลำดับจากระดับพื้นฐานที่สุดไปยังระดับสูงสุด อธิบายถึงความพึงพอใจและความต้องการของมนุษย์ โดยมีข้อสมมติฐานเกี่ยวกับมนุษย์ 3 ประการ คือ

1. มนุษย์มีความต้องการ ความต้องการมีอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด แต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่าเขามีสิ่งนั้นอยู่แล้วหรือไม่ ขณะที่ความต้องการใดได้รับการสนองแล้ว ความต้องการอื่นจะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้ไม่มีวันสิ้นสุดโดยจะเริ่มตั้งแต่เกิดจนตาย
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม
3. ความต้องการของมนุษย์ มีเป็นลำดับขั้นความสำคัญ กล่าวคือ เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในระดับสูงก็จะมีอาการเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที

Maslow's theory motivation เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ซึ่งเป็นทฤษฎีการจูงใจ ที่ได้รับการยอมรับกันอย่างแพร่หลายในยุคหนึ่ง ซึ่งมาสโลว์มองเห็นความต้องการของมนุษย์ที่สามารถจัดเรียงได้ โดยมีการเรียงลำดับขั้นความต้องการที่อยู่ในระดับขั้นต่ำสุด จะต้อง

ได้รับความพึงพอใจเสียก่อน บุคคลจึงจะสามารถผ่านพ้นไปสู่ความต้องการที่อยู่ในขั้นสูงขึ้นไปตามลำดับ โดยได้จัดลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ไว้ 5 ลำดับ ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) ความต้องการทางด้านร่างกายเป็นความต้องการเบื้องต้นเพื่อความอยู่รอด เช่น ความต้องการในปัจจัยสี่ ความต้องการพักผ่อน และความต้องการทางเพศ ความต้องการทางด้านร่างกายจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนก็ต่อเมื่อความต้องการทางด้านร่างกายยังไม่ได้รับการตอบสนองเลย โดยปกติแล้วองค์กรทุกแห่งมักจะตอบสนองความต้องการของแต่ละคนด้วยวิธีการทางอ้อม คือ การจ่ายเงินค่าจ้าง

2. ความต้องการความปลอดภัยหรือความมั่นคง (Security of safety needs) ถ้าหากความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองตามสมควรแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการในขั้นต่อไปที่สูงขึ้น คือ ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง ความต้องการความปลอดภัยจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการป้องกันจากอันตรายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับร่างกายหรือความสูญเสียทางด้านเศรษฐกิจ ส่วนความมั่นคงนั้น หมายถึง ความต้องการความมั่นคงในการดำรงชีพ เช่น ความมั่นคงในหน้าที่การงาน สถานะทางสังคม

3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social or belonging needs) ภายหลังจากที่คนได้รับการตอบสนองขั้นดังกล่าวแล้ว จะมีความต้องการที่สูงขึ้น คือ ความต้องการทางด้านสังคมจะเริ่มเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของคน ความต้องการทางด้านนี้จะเป็นความต้องการเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกัน การได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น และมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคมอยู่เสมอ

4. ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นในสังคม (Esteem of status needs) ความต้องการขั้นต่อมาเป็นความต้องการที่ประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังนี้ คือ ความมั่นใจในตนเอง เรื่องความสามารถ ความรู้และความสำคัญของตัวเอง รวมตลอดทั้งความต้องการที่จะมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นหรือต้องการให้บุคคลอื่นยกย่องสรรเสริญในความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน การดำรงตำแหน่งที่สำคัญในองค์กร

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization needs) ลำดับขั้นความต้องการที่สูงสุดของมนุษย์ คือ ความต้องการที่จะสำเร็จในชีวิตตามความนึกคิดหรือความคาดหวัง ทะเยอทะยานใฝ่ฝัน ภายหลังจากที่มนุษย์ได้รับการสนองตอบความต้องการทั้ง 4 ชั้น อย่างครบถ้วนแล้ว ความต้องการในขั้นนี้จะเกิดขึ้นและมักจะเป็นความต้องการที่เป็นอิสระเฉพาะแต่ละคน ซึ่งต่างก็มีความนึกคิดใฝ่ฝันที่อยากจะได้รับผลสำเร็จในสิ่งอันสูงส่งในทัศนะของตน

จากทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์จึงสรุปได้ว่า ความต้องการมี 5 ระดับ ได้แก่ ความต้องการด้านร่างกาย ความต้องการด้านความปลอดภัยความมั่นคง ความต้องการการยอมรับ ความต้องการในการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในชีวิต ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจและสามารถตอบสนอง

ความต้องการของบุคคลที่มีความต้องการที่หลากหลาย โดยมีการเรียงลำดับความต้องการจากระดับต่ำไปความต้องการในระดับที่สูง

ภาพที่ 1 ลำดับชั้นความต้องการตามความต้องการของ Maslow's



ที่มา: <https://www.urbiner.com/post/maslow-hierarchy-of-needs>, 2564.

จากหลักการของทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ข้างต้น เป็นแนวคิดที่แสดงให้เห็นว่า มนุษย์แต่ละคนจะมีความต้องการหลาย ๆ อย่างอยู่ในตัวแต่ในขณะหนึ่งจะมีความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งที่มีลักษณะเด่นที่สุดเกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นแรงกระตุ้นหรือผลักดันให้ต้องพยายามหาวิธีการที่กระทำการเพื่อให้ได้สิ่งนั้น และความต้องการของคนจะเป็นลำดับชั้นจากต่ำไปหาสูง ดังนั้นผู้บริหารหรือระดับผู้บังคับบัญชา สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในสร้างแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความต้องการลำดับชั้นต่าง ๆ ได้

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรดริคเฮอริทซ์เบิร์ก (Herzberg's two-factor theory) (Herzberg's 1959)

Fredrick Herzberg (1959 อ้างถึงใน ยุพาภรณ์ สีวิริยะ, 2560) ได้สอบถามสิ่งที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างพอใจและไม่พอใจในการทำงาน ทำให้พบ 2 ปัจจัยที่เป็นจุดร่วมของแรงจูงใจในการทำงานโดยทฤษฎีสองปัจจัยของ ของเฮอริทซ์เบิร์ก แบ่งออกเป็น 2 ปัจจัย ได้ดังนี้

1. ปัจจัยกระตุ้นหรือปัจจัยจูงใจ (Motivational factors) จะเกี่ยวข้องกับงานโดยตรงเพื่อจูงใจให้คนชอบและรักการปฏิบัติงาน เป็นการกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์กร ส่งผลให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากปัจจัยจูงใจสามารถตอบสนองความต้องการภายในของบุคคล ได้แก่

1.1 ความสำเร็จในงานที่ทำของบุคคล (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้ตามเป้าหมาย และประสบความสำเร็จ เป็นความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ มีการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อเกิดผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจ และปลาบปลื้มในผลงานที่ประสพผลสำเร็จนั้น

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในรูปแบบของการให้คำชมเชย ยกย่อง แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่น ๆ ที่ก่อให้เกิดถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง บรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (The work itself) หมายถึง มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน น่าสนใจ ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความท้าทายให้ลงมือทำหรือเป็นงานที่สามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังผู้เดียว ตามความรู้ความสามารถ

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจให้รับผิดชอบงานได้อย่างเต็มที่ ไม่ต้องมีการตรวจสอบหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

1.5 ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้เลื่อนขั้นตำแหน่งให้สูงขึ้น การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือการได้รับการฝึกอบรม การได้ศึกษาดูงาน

2. ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขศาสตร์ (Maintenance or Hygiene factors) หมายถึง ปัจจัยที่ช่วยค้ำจุนให้เกิดแรงจูงใจ ในการทำงานของบุคคลที่มีอยู่ตลอดเวลา หากไม่มีหรือมีแต่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในหน่วยงาน จะทำให้เกิดความไม่ชอบงาน ซึ่งปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่มาจากภายนอกตัวบุคคล ได้แก่

2.1 ค่าตอบแทน (Salary and welfare) หมายถึง เงินเดือน สวัสดิการ การเลื่อนขั้นในหน่วยงานนั้น เป็นที่พอใจของบุคลากรที่ทำงานองค์กร

2.2 ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (Relations with supervision) หมายถึง พนักงานและหัวหน้างานความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน เช่น ความสนิทสนมเป็นกันเอง ความจริงใจ การได้รับความช่วยเหลือ การยอมรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะ

2.3 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relationships with peers) หมายถึง พฤติกรรมต่าง ๆ ที่แสดงออกถึงความสัมพันธ์ของคนในองค์กร เช่น ความสนิทสนมเป็นกันเอง ความมีน้ำใจ ความสามัคคี การให้ความร่วมมือ สามารถปรึกษาหารือเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน

2.4 การนิเทศงาน (Supervision-technical) หมายถึง ผู้บริหารตั้งใจสอนงาน มอบหมายงานตามที่หน้าที่รับผิดชอบ การเอาใจใส่ ตรวจสอบตราดูแล และให้ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน อย่างมีเทคนิค สามารถใช้วิธีการที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล

2.5 นโยบายและการบริหาร (Company policy and administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานชัดเจน และเป็นระบบ

2.6 สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working conditions) หมายถึง สภาพทาง กายภาพของงาน เช่น อากาศ แสงเสียง ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้

การค้นพบของเฮอรัลด์เบอร์ก สามารถสรุปได้ว่าหากผู้บริหารต้องการงานที่มีคุณภาพ ควรจะจัดให้มีทั้งปัจจัยค่าจูน และปัจจัยจูงใจที่เหมาะสม ซึ่งทฤษฎีดังกล่าวสามารถจัดองค์ประกอบ ของแรงจูงใจได้อย่างชัดเจนและครอบคลุม เนื่องจากเมื่อบุคคลเกิดความพึงพอใจในปัจจัยต่าง ๆ ก็จะ เกิดเป็นแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลนั้น ๆ ส่งผลให้มีความทุ่มเทในการทำงานอย่างไม่เห็นแก่ ความเหน็ดเหนื่อย เพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร จนเกิดเป็นความจงรักภักดีและสั่งสม เป็นความผูกพันต่อองค์กรต่อไปจนไม่มีความคิดที่จะลาออกไปทำงานที่อื่น ถ้าเมื่อใดปัจจัยจูงใจ ลดต่ำลงกว่าระดับที่ควรจะเป็นประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานก็จะตกต่ำไปด้วย ในทาง ตรงกันข้ามถ้าเมื่อใดปัจจัยค่าจูนลดต่ำลงกว่าระดับที่ควรจะเป็นหรือขาดไป ก็จะทำให้พนักงานเกิด ความไม่พอใจในการทำงานเกิดความเบื่อหน่าย ท้อถอยหมดกำลังใจในการทำงาน จนอาจเป็นสาเหตุ ทำให้พนักงานต้องมีการโยกย้ายงาน หรือลาออกเช่นกัน

ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องจัดหาปัจจัยควบคู่นี้ ขึ้นมาตอบสนอง ความต้องการของพนักงาน เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจและขจัดความไม่พอใจของพนักงานให้หมดไป อันทำให้พนักงานในองค์กรร่วมมือร่วมใจกันทำงานเพิ่มประสิทธิผลให้กับองค์กรได้มาก

ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคคลีแลนด (McClelland's achievement motivation theory) (McClelland's, 1961)

McClelland (1961) ได้อธิบายถึงทฤษฎีนี้ว่า เป็นทฤษฎีเน้นอธิบายการจูงใจของ บุคคลที่กระทำการเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการความสำเร็จ มิได้หวังรางวัลตอบแทนจากการกระทำ ของเขา ซึ่งความต้องการความสำเร็จนี้ในแง่ของการทำงาน หมายถึง ความต้องการที่จะทำงานให้ดี ที่สุดและประสบผลสำเร็จตามที่ตั้งใจไว้ เมื่อทำอะไรสำเร็จได้ก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นสำเร็จ ต่อไป หากองค์กรใดที่มีพนักงานที่แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จำนวนมากก็จะเจริญรุ่งเรือง และเติบโตรวดเร็ว โดยทฤษฎีความต้องการของ McClelland ศึกษาถึงความต้องการของตัวบุคคลว่ามี 3 ด้านคือ

1. ความต้องการความสำเร็จ (Needs for Nffiliation: nAff) เป็นความต้องการมีผลงาน และบรรลุเป้าหมายที่พึงปรารถนา มนุษย์มีความต้องการความสำเร็จสูง จึงกำหนดเป้าหมายในการทำงาน มีการวางแผน สร้างวิสัยทัศน์ ใช้ยุทธศาสตร์ในการทำงานหรือมีอิทธิบาท 4 ในการทำงาน คือ มีฉันทะ (รักในงาน) มีวิริยะ (ความเพียรพยายาม) มีจิตตะ (สนใจในงาน) และวิมังสา (เพื่อบรรลุความสำเร็จในงาน)

2. ความต้องการมิตรสัมพันธ์ (Needs for Achievement: nAch) มนุษย์เป็นสัตว์สังคม จึงต้องการรู้จักและมีความผูกพันกับเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน มีความรักความเข้าใจ ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูล และเอื้ออาทรต่อกัน ต้องการสร้างและรักษามิตรภาพ ยึดมั่นต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มักมีแรงจูงใจต่องานประเภทงานบริการสังคม งานลูกค้าสัมพันธ์

3. ความต้องการอำนาจ (Needs for Power: nPow) เป็นความต้องการมีอิทธิพลและครอบงำเหนือผู้อื่น ผู้ที่ต้องการอำนาจสูง มีความปรารถนาแรงกล้าที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ต้องการสร้างผลกระทบหรือสร้างความประทับใจต่อคนอื่น เหมาะสำหรับงานหนังสือพิมพ์ หรืองานด้านบริหาร

จากผลงานวิจัยของ McClelland พบว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลที่สุด ควรมีความต้องการ ด้านความรักใคร่ผูกพันอยู่ในระดับต่ำ มีความต้องการด้านอำนาจสูง โดยมีความสามารถในการใช้อำนาจเพื่อเป้าหมายขององค์กรเป็นต้น McClelland สรุปว่าความต้องการของบุคคลเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อพฤติกรรม และยังมีปัจจัยอื่นที่มีส่วนสำคัญร่วมอยู่ด้วย เช่น ค่านิยม อุปนิสัย ทักษะของบุคคล ตลอดจนปัจจัยแวดล้อมอื่น ๆ ที่ล้วนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมทั้งสิ้น

จึงสรุปได้ว่า แรงจูงใจตามทฤษฎีของแมคคลินแลนด หรือแรงจูงใจใฝ่สัมพันธจะเป็นแรงจูงใจที่ต้องการประสบความสำเร็จในการทำงาน ด้วยการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่น ทำงานโดยให้ความร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นแรงจูงใจที่ต้องการประสบผลสำเร็จ ชอบการแข่งขัน มีเหตุผล มีความรับผิดชอบ มีการวางแผนที่ดี มุ่งผลสำเร็จมากกว่าผลตอบแทน และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ เป็นแรงจูงใจที่ต้องการเป็นผู้นำ เพื่อใช้อำนาจในการตัดสินใจและควบคุมผู้อื่น

ทฤษฎีแรงจูงใจของ Alderfer (Alderfer's ERG needs theory, 1969)

Clayton Alderfer (1969 อ้างถึงใน กนกอร สืบสิน, 2559) เป็นนักวิชาการแห่งมหาวิทยาลัย Yale ได้พัฒนาทฤษฎีความต้องการดำรงอยู่ ความสัมพันธ์ และความก้าวหน้า ที่เรียกรวมกันว่า ทฤษฎี ERG (ERG Theory) ซึ่งมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีความต้องการของ Maslow's โดย Alderfer สรุปว่าความต้องการของมนุษย์สามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ความต้องการเพื่อการดำรงชีวิต ความต้องการทางด้านความสัมพันธ์ และความต้องการเจริญก้าวหน้า โดยได้กล่าวไว้ว่า

เป็นทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ โดยไม่คำนึงถึงความต้องการว่า สิ่งใดเกิดก่อนเกิดหลัง หรืออาจเกิดขึ้นพร้อมกัน แต่ความต้องการตามทฤษฎี ERG จะมีน้อยกว่าความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ โดยจัดความต้องการของคน เป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. ความต้องการเพื่อความคงอยู่ (E=Existence needs) เป็นความต้องการระดับที่ 1 และ 2 ของมาสโลว์ เป็นความต้องการทางร่างกาย กับความมั่นคงปลอดภัย ซึ่งตอบสนองด้วยสิ่งที่เป็นวัตถุ เช่น อาหาร ที่อยู่อาศัย เงินค่าจ้าง และความปลอดภัยในการทำงาน

2. ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (R=Relatedness needs) เป็นความต้องการสื่อสารอย่างเปิดเผยและการได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับสมาชิกในองค์กร เน้นการตอบสนองความสัมพันธ์ด้วยการปฏิสัมพันธ์อย่างเปิดเผยถูกต้องและซื่อสัตย์ต่อกัน เช่น สมาชิกภายในครอบครัว กับเพื่อนร่วมงาน กับบุคคลที่ตนเองมีความเกี่ยวข้องด้วย ความต้องการนี้ตรงกันข้ามกับความต้องการเพื่อการดำรงชีวิต ความพอใจของพวกเขาจะขึ้นอยู่กับการแข่งขันซึ่งกันและกัน

3. ความต้องการด้านความงอกงาม (G=Growth needs) เป็นความต้องการในการใช้ความรู้ ความสามารถและทักษะของตน เพื่อทำงานอย่างเต็มศักยภาพ และมีโอกาสใช้ความสามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ได้อย่างเต็มที่ เช่น ครอบครัว งาน และกิจกรรมด้านสันติภาพ ความพอใจในความเจริญก้าวหน้า จากการที่บุคคลนั้นเผชิญปัญหาในสภาพแวดล้อมที่ทำให้เขาได้ใช้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่หรือได้พัฒนาความสามารถให้เพิ่มมากขึ้น

ทฤษฎีนี้ระบุว่า หากมนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการในขั้นต้นแล้ว ความต้องการก็จะพัฒนาไปสู่ขั้นถัดไป แต่หากความต้องการในขั้นถัดไปไม่ได้รับการตอบสนอง มนุษย์ก็จะถอยความต้องการกลับลงมาสู่ขั้นก่อน โดยละทิ้งความต้องการขั้นถัดไปโดยปริยาย

ทฤษฎี E.R.G. ของ Alderfer มีความคล้ายคลึงกับทฤษฎีแรงจูงใจของมนุษย์ของมาสโลว์ที่ว่า ความต้องการที่ยังไม่ตอบสนองจะจูงใจบุคคล และเห็นว่าโดยทั่วไปบุคคลจะก้าวขึ้นไปตามลำดับของความต้องการจากระดับต่ำกว่าก่อนความต้องการระดับสูง เมื่อความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับต่ำจะมีความสำคัญน้อยลง แต่อย่างไรก็ตาม ภายใต้สถานการณ์บางอย่าง บุคคลอาจจะกลับมายังความต้องการระดับต่ำได้ เช่น บุคคลที่คับข้องใจภายใน การตอบสนองความต้องการการเจริญเติบโต อาจจะถูกใจให้ตอบสนองความต้องการความสัมพันธ์ที่ต่ำลงมา จึงทำให้ทฤษฎีนี้มีทั้งส่วนเหมือนและส่วนต่างกับทฤษฎี ความต้องการของมาสโลว์

สำหรับแนวคิดจากทฤษฎีนี้ แม้จะเป็นการศึกษาจากลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ แต่ก็มีประเด็นที่ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างกันใน 2 ลักษณะ คือ

1. ตามสภาพความเป็นจริงความต้องการทั้ง 5 ขั้น สามารถจัดกลุ่มรวมกันได้ 3 ขั้นเท่านั้น คือ ความต้องการดำรงชีวิต เปรียบเทียบได้กับความต้องการทางร่างกายและความต้องการ

ทางสังคม ทฤษฎีความต้องการ ซึ่งหมายถึง ความต้องการในการยังชีพ ที่พักอาศัย รวมทั้งความปลอดภัยจากอันตรายทั้งปวง ความต้องการความสัมพันธ์ มีลักษณะเหมือนกับความต้องการทางสังคม ได้แก่ ความต้องการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความต้องการเจริญเติบโตสามารถเปรียบเทียบได้กับความต้องการการยอมรับนับถือ และความต้องการความสำเร็จในชีวิตของมาสโลว์ ซึ่งหมายถึง ความสามารถที่จะเอาชนะอุปสรรคที่มีอยู่

2. ตามแนวทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์เห็นว่า บุคคลจะมีความต้องการที่สูงขึ้นได้นั้นจะต้องได้รับการตอบสนองความต้องการในขั้นต้นก่อน แต่แนวทางทฤษฎีนี้มีความยืดหยุ่นมากกว่า คือ บุคคลอาจมีความต้องการหลาย ๆ อย่างพร้อมกัน โดยอาจมีความต้องการในระดับสูงพร้อม ๆ กับความต้องการในระดับต่ำ ในขณะที่บุคคลพึงพอใจจากความต้องการที่ได้รับเพื่อที่จะนำไปสู่ระดับที่สูงขึ้นอีกระดับหนึ่ง บุคคลอาจมีความคับข้องใจในความพยายามที่จะบรรลุให้ถึงระดับขั้นนั้น ๆ ลักษณะเช่นนี้อาจจะเป็นเหตุให้บุคคลมีความพยายามที่จะกลับไปแสวงหาสิ่งที่ตอบสนองความต้องการในระดับต่ำกว่าก็ได้

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ตามทฤษฎี อีอาร์จี (ERG theory) จะชี้ให้เห็นถึงความต้องการของบุคลากร ที่เป็นความต้องการในสิ่งที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต รวมทั้งการได้รับการยอมรับจากสังคมและต้องการความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยไม่จำเป็นต้องมีการจัดเรียงลำดับความต้องการและสมมติฐานของทฤษฎี ERG แสดงให้เห็นถึงระดับความต้องการของบุคลากร ซึ่งบางครั้งองค์กรไม่สามารถตอบสนองได้ในระดับที่สูงหรือตามที่ต้องการได้ แต่ทั้งนี้สามารถนำหลักดังกล่าวไปใช้ประโยชน์เพื่อวางแผนและกำหนดการบริหารงานที่ตอบสนองความต้องการอื่นของบุคลากรที่มีความต้องการในระดับที่ต่ำโดยตอบสนองความต้องการที่สูงมากพอที่จะทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจ ก็จะสามารถทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และตั้งศักยภาพที่มีมาใช้ในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor (Theory X and Y of Douglas McGregor, 1960)

McGregor (1960 อ้างถึงใน พัชรินทร์ กลายสุวรรณ, 2560) ได้สร้างทฤษฎีการจูงใจในการทำงานเรียกว่า ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ซึ่งได้เสนอแนวคิดการบริหารบนพื้นฐานของข้อสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ต่างกัน จากการสังเกตพบว่าสามารถแบ่งคนในองค์กรตามแรงจูงใจได้เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ มนุษย์ทฤษฎี X และมนุษย์ทฤษฎี Y ซึ่งแต่ละแบบเกี่ยวข้องกับสมมติฐานที่มีต่อลักษณะของมนุษย์ดังนี้

1. ผู้บริหารแบบทฤษฎี X เชื่อว่า ทฤษฎีข้อนี้เกิดจากข้อสมมติฐานโดยกล่าวถึงมนุษย์ที่มีแรงจูงใจในการทำงาน ดังนี้

1.1 มนุษย์โดยทั่วไปไม่ชอบการทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงงานถ้าสามารถทำได้

1.2 เนื่องจากการไม่ชอบทำงานของมนุษย์ มนุษย์จึงถูกควบคุม บังคับ หรือข่มขู่ให้ทำงาน ชอบให้สั่งการและใช้วิธีการลงโทษ เพื่อให้ใช้ความพยายามได้เพียงพอ และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

1.3 มนุษย์โดยทั่วไปพอใจกับการชี้แนะสั่งการหรือการถูกบังคับ ต้องการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย และต้องการความมั่นคงมากที่สุด ผู้บริหารตามทฤษฎี X จึงต้องสร้างแรงจูงใจโดยการข่มขู่ และลงโทษ เพื่อให้ลูกน้องใช้ความพยายามให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

2. ผู้บริหารแบบทฤษฎี Y มีความเชื่อว่า

2.1 การทำงานเป็นการตอบสนองความพอใจ

2.2 การข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษไม่ได้เป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการจูงใจให้คนทำงาน บุคคลที่ผูกพันกับการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร จะมีแรงจูงใจด้วยตนเองและควบคุมตนเอง

2.3 ความผูกพันของบุคคลที่มีต่อเป้าหมายขึ้นอยู่กับรางวัล และผลตอบแทนที่พวกเขาคาดหวังว่าจะได้รับเมื่อเป้าหมายบรรลุถึงความสำเร็จ

2.4 ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน เป็นการจูงใจให้บุคคลยอมรับ และแสวงหาความรับผิดชอบ มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

ทฤษฎี Y เน้นถึงการพัฒนาตนเองของมนุษย์ ซึ่งให้เห็นว่ามนุษย์นั้นรู้จักตัวเองได้ถูกต้อง รู้จักความสามารถของตนเอง ผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจโดยการสร้างสรรค์สถานการณ์ที่จะทำให้สมาชิกมีความรู้สึกรับผิดชอบ และมีส่วนร่วมในการทำงาน ในการบริหารนั้น มีการนำทฤษฎีเชิงจิตวิทยามาใช้จำนวนมาก เพราะการบริหารเป็นการทำงานกับ “คน” และทฤษฎีจิตวิทยาก็พูดถึงเรื่อง “คน” การศึกษาทฤษฎีจิตวิทยาที่เกี่ยวกับการควบคุมกำกับพฤติกรรมของมนุษย์ การสร้างแรงจูงใจในการทำงานและภาวะผู้นำ จึงเป็นประโยชน์อย่างมากต่อผู้บริหาร Douglas McGregor ได้ค้นพบแนวคิด “พฤติกรรมองค์กร” และสรุปว่ากิจกรรมการบริหารจัดการล้วนมีสาเหตุรากฐานมาจากทฤษฎีพฤติกรรมมนุษย์ (Human behaviors) ซึ่งเป็นไปตามกรอบทฤษฎี X และทฤษฎี Y คือ

ทฤษฎี X (Theory X) คือ คนประเภทเกียจคร้านในการบริหาร จึงควรใช้มาตรการบังคับ มีระเบียบกฎเกณฑ์คอยกำกับ มีการควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด และมีการลงโทษเป็นหลัก

ทฤษฎี Y (Theory Y) คือคนประเภทขยัน ควรมีการกำหนดหน้าที่การทำงานที่เหมาะสม ทำทลายความสามารถ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเชิงบวก และควรเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน

สรุป Douglas McGregor เห็นว่าคนมี 2 ประเภท และการบริหารคนทั้ง 2 ประเภท ต้องใช้วิธีการบริหารแตกต่างกัน พื้นฐานความคิดจากทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ ที่จำแนกคนออกเป็น 2 กลุ่มเป็นหลักพื้นฐาน และแนวคิดของทฤษฎีนี้แบ่งผู้ใต้บังคับบัญชาออกเป็น 2 กลุ่ม ตามทฤษฎี X และทฤษฎี Y สามารถเปรียบเทียบให้เห็นได้ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบลักษณะคนตาม ทฤษฎี X และทฤษฎี Y

ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
1. คนส่วนมากโดยธรรมชาติแล้วขี้เกียจ	1. คนงานโดยมากมีความสุขกับการทำงาน
2. คนงานสนใจเฉพาะงานที่เป็นของตน	2. คนงานชอบที่จะช่วยเหลือผู้อื่นในงานต่าง ๆ
3. คนงานชอบให้ถูกลงโทษเพื่อเพิ่มผลงาน	3. การลงโทษไม่ได้ส่งผลให้ผลผลิตเพิ่ม
4. คนงานไม่สนใจในงานที่ตนทำเท่าไร	4. คนงานสนใจในงานที่ตนทำ
5. โดยพื้นฐานคนงานขี้โกง	5. โดยพื้นฐานแล้วคนงานจริงจังกับงาน
6. ระเบียบวินัยสามารถช่วยเพิ่มผลผลิต	6. คนงานจะมีความรับผิดชอบต่องานเอง
7. คนงานไม่สนใจเป้าหมายขององค์กร	7. คนงานสนใจในเป้าหมายขององค์กร
8. คนงานไม่มีความรับผิดชอบต่องาน	8. คนงานมีความรับผิดชอบต่องาน

ที่มา: พัชรินทร์ กลายสุวรรณ, 2560

ทฤษฎี X ถ้าเปรียบกับทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์แล้ว ทฤษฎี X จะตั้งอยู่บนข้อสมมติฐานของการตอบสนองความต้องการระดับต่ำ คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย และความต้องการด้านความปลอดภัย จากเหตุที่เชื่อว่าคนงานไม่ชอบทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงงานเห็นแก่ตัวไม่เอาใจใส่ต่อองค์กร และมักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ดังนั้น แนวคิดการบริหารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรจึงต้องใช้วิธีการบังคับสั่งการโดยตรง การจูงใจด้วยผลตอบแทนทางการเงิน และการใช้ระเบียบวินัย และอำนาจควบคุม หรือแม้กระทั่งการข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษต่าง ๆ และมุ่งตอบสนองความต้องการในระดับต่ำ

ทฤษฎี Y มีลักษณะตรงข้ามกับทฤษฎี X คือ จะตั้งอยู่บนข้อสมมติฐานของการตอบสนองความต้องการระดับสูง เช่น ความต้องการมีชื่อเสียง ความต้องการการยอมรับ และความต้องการความสำเร็จในชีวิต จากเหตุที่เชื่อว่าคนงานมีความรับผิดชอบงานเอง ต้องการพัฒนาตัวเอง เห็นว่าการทำงานมีความสนุกสนาน ดังนั้น แนวการบริหารด้านการจูงใจ จึงไม่สามารถจะใช้การออกคำสั่ง การควบคุม การให้รางวัล การลงโทษทางวินัย แต่จะเป็นการจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม คนงานจะควบคุม และสั่งการด้วยตนเอง เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร ยอมรับ

ว่าเป้าหมายและกิจกรรมของฝ่ายบริหารนั้น จะต้องเข้ากันได้กับความต้องการส่วนบุคคลของพนักงานแต่ละคน ผู้บริหารตามทฤษฎี Y เชื่อว่าการตอบสนองความต้องการระดับสูงนั้น จะมีความสำคัญต่อการพัฒนาตนเองของพนักงานแต่ละคน

ทฤษฎีของ McGregor สามารถนำไปประยุกต์ในการทำงานได้ โดยลักษณะการทำงานจะแตกต่างกันตามทัศนคติของฝ่ายจัดการ นั่นคือ ถ้านำทฤษฎี X ไปใช้ องค์กรจะควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเข้มงวด และใช้ปัจจัยพื้นฐานทางวัตถุ เช่น เงินค่าจ้าง เพื่อจูงใจพนักงาน ในทางตรงกันข้าม ถ้านำทฤษฎี Y ไปใช้ องค์กรจะให้อิสระแก่พนักงานในการทำงาน ให้ความไว้วางใจให้พนักงานรู้สึกว่าเขาสามารถปฏิบัติงานได้ โดยใช้ความสามารถของตนได้เต็มที่โดยไม่ถูกควบคุมบังคับบัญชาอย่างเข้มงวด กล่าวคือ ใช้ปัจจัยทางด้านจิตใจเป็นสิ่งจูงใจพนักงานนั่นเอง ผู้วิจัยเป็นว่าองค์กรควรใช้วิธีจูงใจแบบทฤษฎี Y เพราะจะทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดความเต็มใจและอุทิศกำลังความสามารถให้กับการทำงาน ส่งผลให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่ และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

จากการศึกษาทฤษฎีแรงจูงใจ สรุปได้ว่า ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ มีความคล้ายคลึงกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอรัลด์เฮอริสเบิร์ก ในส่วนของปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะงาน การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้าในงาน ความรับผิดชอบ เปรียบได้กับความต้องการเป็นที่ยอมรับยกย่อง และความต้องการความสำเร็จในชีวิตของมาสโลว์ ปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ นโยบายบริษัท การบังคับบัญชา สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความมั่นคงในงาน ค่าตอบแทน เปรียบได้กับความต้องการของร่างกาย ความมั่นคงหรือความปลอดภัยและความต้องการทางสังคมของมาสโลว์

ทฤษฎีความต้องการของ McClelland มีความคล้ายคลึงกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอรัลด์เฮอริสเบิร์ก กล่าวคือปัจจัยค้ำจุน คือ ความก้าวหน้า ลักษณะงาน ความสำเร็จในงาน การยอมรับและยกย่อง ความรับผิดชอบในงาน ความก้าวหน้า เปรียบได้กับความต้องการทางสังคม ส่วนปัจจัยจูงใจ คือ ความก้าวหน้า ลักษณะงาน ความสำเร็จในงาน การยอมรับและยกย่อง ความรับผิดชอบในงาน และความก้าวหน้า เปรียบได้กับความต้องการบรรลุความสำเร็จ และความต้องการอำนาจ ตามทฤษฎีความต้องการของ McClelland

ทฤษฎี ERG ของ Alderfer มีความคล้ายคลึงกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอรัลด์เฮอริสเบิร์ก กล่าวคือ ปัจจัยค้ำจุน คือ ความก้าวหน้า ลักษณะงาน ความสำเร็จในงาน การยอมรับและยกย่อง ความรับผิดชอบในงาน ความก้าวหน้า เปรียบได้กับความต้องการทางสังคมความต้องการดำรงชีวิต และความต้องการความสัมพันธ์ ส่วนปัจจัยจูงใจ คือความก้าวหน้า ลักษณะงาน ความสำเร็จในงาน การยอมรับและยกย่อง ความรับผิดชอบในงาน ซึ่งความก้าวหน้าเปรียบได้กับความต้องการความ

เจริญก้าวหน้าของ Alderfer แต่ทฤษฎีนี้แตกต่างจากทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ คือ ไม่ยึดตามลำดับความต้องการแบบตายตัว กล่าวคือความต้องการอาจก้าวกระโดดไม่เป็นไปตามลำดับ และยังมีแนวคิดที่ว่าเมื่อความต้องการในระดับสูงไม่ได้รับการตอบสนอง จะเป็นสาเหตุให้ความต้องการในระดับที่ต่ำกว่าถูกกระตุ้นออกมา

โดยสรุป ทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจที่ว่าด้วยเนื้อหา มีสมมติฐานที่ความสำเร็จของงานอยู่ที่การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กร โดยใช้ปัจจัยเพื่อจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานตามที่ต้องการ และมองว่าความต้องการพื้นฐานเป็นปัจจัยที่สำคัญที่เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา ต้องสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ทุ่มเทความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด และในการสร้างแรงจูงใจนี้เอง ต้องศึกษาถึงความต้องการพื้นฐานและความต้องการในด้านอื่น ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อจะได้ตอบสนองให้ตรงกับความต้องการของพนักงาน อันนำมาซึ่งประสิทธิผลในการทำงานตามที่ต้องการต่อไป

สำหรับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอส์เบอร์ก สรุปได้ว่าปัจจัยทั้ง 2 ด้านนี้ เป็นสิ่งที่องค์กรต้องคำนึงถึงเพราะเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ทำให้บุคลากรเกิดความสุขในการทำงาน โดยมีแนวคิดที่ว่าเมื่อบุคลากรได้รับการตอบสนองด้วยปัจจัย 2 ด้านนี้แล้ว จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ผลที่ตามมาคือบุคลากรจะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนปัจจัยค้ำจุนป้องกันมิให้บุคลากรเกิดความไม่พึงพอใจในงาน และมีส่วนช่วยทำให้บุคลากรเปลี่ยนเจตคติ จากการไม่อยากทำงานมาสู่ความพร้อมที่จะทำงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย และประสบความสำเร็จต่อไป สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกนำทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอส์เบอร์กมาใช้ในการวิจัย

เนื่องจากผู้วิจัยพิจารณาแล้วว่าทฤษฎีสองปัจจัย มีความครอบคลุมในการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงาน และสามารถนำปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุนมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

ตารางที่ 3 สรุปทฤษฎีแรงจูงใจที่งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015	ณัฐธาดา เขื่อนวัง (2562)	ณัฐวัตร เบ็ญวันปลุก (2560)	บัณฑิตา ลาภาพันธ์ (2564)	ปัญญาภา อัครนิบุตร (2565)	ปัทมชญา ศรีจันทรา (2563)	พัชรินทร์ กลายสุวรรณ (2560)	พัชรี พันธุ์แดงไทย (2564)	ภัทรพร ชนะการณ (2561)	ยุพารณ สิริภะ (2560)	โธภาส จุเลศตระกูล (2564)	Nguyen Thi Hoa (2563)	Azoz Alqarni (2018)	Mbah Juel (2019)	My Linh Nguyen (2017)	จำนวนงานวิจัย
ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	14
ทฤษฎีลำดับความต้องการของ Maslow	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	12
ทฤษฎีแรงจูงใจของ McClelland					✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓		7
ทฤษฎี ERG ของ Alderfer			✓					✓	✓				✓		4
ทฤษฎี X , Y ของ McGregor	✓					✓		✓					✓		4

ตารางที่ 4 สรุปตัวแปรของทฤษฎีแรงจูงใจ

ตัวแปรของทฤษฎีแรงจูงใจ	ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Theory, 1954)	ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอ์เบิร์ก (Herzberg's Two Factor Theory, 1959)	ทฤษฎีแรงจูงใจไม่สัมพันธ์ของแมคคิลแลนด์ (McClelland's Needs Theory 1960)	ทฤษฎีแรงจูงใจของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer ERG Theory, 1969)	ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor (Theory X and Y of McGregor, 1960)	งานวิจัยครั้งนี้
1. ความสำเร็จในการทำงาน	√	√	√	√	√	√
2. การได้รับการยอมรับนับถือ	√	√	√	√	√	√
3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	√	√		√	√	√
4. ความรับผิดชอบ	√	√	√	√		√
5. ความก้าวหน้า	√	√		√		√
6. ค่าตอบแทน	√	√		√	√	√
7. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา		√	√	√		√
8. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน		√	√	√		√
9. การนิเทศงาน		√				√
10. นโยบายและการบริหาร		√				√
11. สภาพแวดล้อมในการทำงาน	√	√		√	√	√

จากตารางที่ 4 ผู้วิจัยได้เลือกตัวแปรของ ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริเบิร์กทั้ง 11 ปัจจัยมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดงานวิจัยในครั้งนี้ เนื่องจากเป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงานทุกฝ่ายและปัจจัยทั้ง 11 ด้าน ล้วนมีผลต่อความรู้สึกทางด้านจิตใจและตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคล ถือเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015

2.1.3 ความสำคัญของแรงจูงใจ

Vroom, V. H. (1964) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ ว่าแรงจูงใจมีความสำคัญต่อการทำงานของบุคคลอย่างยิ่ง เพราะการทำงานใดก็ตามถ้าจะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะต้องประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ประการ คือ ความสามารถหรือทักษะในการทำงานของบุคคลและการจูงใจเพื่อโน้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถและทักษะในการทำงาน

Angelo Kinicki และ Brian Williams (2009 อ้างใน ปพิชญา ศรีจันทร์, 2563) ให้ข้อคิดเห็นว่าคุณค่าของการจูงใจ ประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการ ดังนี้

1. ทำให้พนักงานต้องการทำงานในองค์กร เป็นปกติที่เจ้าของกิจการหรือผู้บริหารต้องการพนักงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานร่วมกันในองค์กร
2. ทำให้พนักงานมีความจงรักภักดี ไม่ว่าจะในช่วงเวลาที่สภาพเศรษฐกิจขององค์กรจะดีหรือไม่ก็ตาม องค์กรก็ยังคงต้องการให้พนักงานที่ดีและมีความสามารถอยู่กับองค์กรตลอดไป
3. ทำให้พนักงานรักษาระเบียบวินัย ในองค์กรหลายแห่งนั้น การขาดงานหรือการไม่ตรงต่อเวลาของพนักงานคือพฤติกรรมที่ถือว่าเป็นปัญหาใหญ่ที่ไม่ต้องการให้เกิดขึ้น
4. ทำให้พนักงานได้มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น พนักงานบางคนทำงานเพียงเพื่อไม่ให้ถูกไล่ออก แต่ในทางกลับกันองค์กรต้องการพนักงานที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล และมีความสามารถ
5. ทำให้พนักงานทุ่มเทให้กับองค์กรมากขึ้น โดยส่วนใหญ่องค์กรมักมีความคาดหวังให้พนักงานในองค์กรทำงานให้มากกว่าหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง

พัชรี พันธุ์แดงไทย (2564) อธิบายความสำคัญของแรงจูงใจไว้ว่า แรงจูงใจมีความสำคัญในการบริหารองค์กร ด้านการบริหารบุคคลขององค์กร และมีประโยชน์ต่อผู้บริหารในการมอบอำนาจหน้าที่เพื่อขจัดปัญหาข้อขัดแย้งในการบริหารงาน เอื้ออำนวยต่อการสั่งการบุคลากรให้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ มีกำลังใจในการทำงาน และทำงานให้องค์กรอย่างเต็มกำลังสูงสุดความสามารถ

ฐานะรัตน์ จินรัตน์ (2561) กล่าวว่า การจูงใจเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ตามปกติคนเรามีความสามารถในการทำสิ่งต่าง ๆ ได้หลายอย่าง หรือมีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน หากแต่ว่าพฤติกรรมเหล่านี้จะแสดงออกมาเพียงบางโอกาสเท่านั้น สิ่งที่จะผลักดันความสามารถของคนออกมาได้ คือ แรงจูงใจ เพราะฉะนั้นอาจกล่าวได้ว่า การจูงใจเป็นการ

สร้างพลังความสามารถออกมาเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ในการพิจารณาความสำคัญของแรงจูงใจ อาจแยกเป็นประเด็นสำคัญได้ 3 ประการ คือ

1. ความสำคัญต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารงานบุคคล คือ ช่วยให้องค์กรได้มีคนที่มีความสามารถมาร่วมทำงานด้วยและรักษาคนดีเหล่านั้นให้อยู่ในองค์กรต่อไป

2. ความสำคัญต่อผู้บริหารช่วยให้การมอบอำนาจหน้าที่ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถขจัดปัญหาความขัดแย้งในการบริหารงาน แรงจูงใจจะช่วยให้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเอื้ออำนวยต่อการสั่งการ

3. ความสำคัญต่อบุคลากร คือ สนองความต้องการของบุคลากร และเป็นธรรมชาติกับทุกฝ่ายทำให้พนักงานมีขวัญกำลังใจไม่เบื่อหน่ายงาน และทุ่มเทกับการทำงานอย่างเต็มที่ ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

พัชรินทร์ กลายสุวรรณ (2560) ได้อธิบายว่า แรงจูงใจมีความสำคัญอย่างมากต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้นผู้บริหารควรปฏิบัติต่อพนักงานในฐานะสิ่งที่มีชีวิตจิตใจ คอยดูแลสวัสดิการ เพิ่มสิ่งจูงใจ ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่งเสริมขวัญ และกำลังใจให้ได้อยู่เสมอ ซึ่งจะสร้างความพอใจให้กับพนักงาน และสร้างความสำเร็จต่อองค์กรต่อไป

กิจจา บานชื่น (2560) กล่าวว่า การจูงใจมีอิทธิพลต่อผลผลิต ผลผลิตของงานจะมีคุณภาพดี มีปริมาณมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับการจูงใจในการทำงาน แรงจูงใจทำให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ และไม่ใช่ว่าเรื่องง่ายในการจูงใจพนักงาน เพราะพนักงานตอบสนองต่องานและวิธีการทำงานขององค์กรแตกต่างกัน การจูงใจพนักงานจึงมีความสำคัญ สรุปได้ดังนี้

1. พลัง (Energy) เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ในการทำงาน ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมทำให้ขยันขันแข็งและกระตือรือร้นจนสำเร็จ ซึ่งตรงกันข้ามกับบุคคลที่ทำงานประเภท “เช้าชามเย็นชาม” ที่ทำงานเพียงเพื่อให้ผ่านไปแต่ละวัน

2. ความพยายาม (Persistence) ทำให้บุคคลมีความมานะ อดทน บากบั่น คิดหาวิธีการนำความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของตนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานมากที่สุด ไม่ท้อถอยหรือละความพยายาม และเมื่องานได้รับผลสำเร็จด้วยดีมักคิดหาวิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อยๆ

3. การเปลี่ยนแปลง (Variability) รูปแบบการทำงานหรือวิธีการทำงาน ในบางครั้งก่อให้เกิดการค้นพบช่องทางดำเนินงานที่ดีกว่า หรือประสบผลสำเร็จมากกว่านักจิตวิทยาบางคนเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเครื่องหมายของความเจริญก้าวหน้าของบุคคล แสดงให้เห็นว่าบุคคลกำลังแสวงหาการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ให้ชีวิต บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูงมักพยายามค้นหาสิ่งผิดพลาด

และพยายามแก้ไขให้ดีขึ้นทุกวิถีทาง ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานจนในที่สุดทำให้ค้นพบแนวทางที่เหมาะสมซึ่งอาจจะต่างไปจากแนวเดิม

4. บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงาน จะเป็นบุคคลที่ความมุ่งมั่นทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้าและการมุ่งมั่นทำงานที่ตนรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้า จัดว่าบุคคลผู้นั้นมีจรรยาบรรณในการทำงาน (Work ethics) ผู้มีจรรยาบรรณในการทำงาน จะเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบ มั่นคงในหน้าที่ และมีวินัยในการทำงาน ซึ่งลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสมบูรณ์ ผู้มีลักษณะดังกล่าวนี้มักไม่มีเวลาเหลือพอที่จะคิดและทำในสิ่งที่ไม่ดี

โอภาส จุเลิศตระกูล (2564) ได้สรุปความสำคัญของแรงจูงใจไว้ว่า การจูงใจนั้นเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงาน การสร้างขวัญและกำลังใจที่จะผลักดันเอาความสามารถของคนออกมาได้ กล่าวได้ว่า การจูงใจเป็นการสร้างพลังงานที่ดึงความสามารถออกมา ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ความสำคัญของการจูงใจ อาจแยกเป็นประเด็นสำคัญ ได้แก่

1. ความสำคัญต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารงานบุคลากร คือช่วยให้องค์กรได้คนดีมีความสามารถร่วมทำงานด้วยและรักษาคณติ เหล่านั้นให้อยู่ในองค์กรต่อไปนาน ๆ

2. ความสำคัญต่อผู้บริหาร ช่วยให้การมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถจัดปัญหาความขัดแย้งในการบริหารงาน การจูงใจจะช่วยให้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเอื้อต่อการสั่งการ

3. ความสำคัญต่อบุคลากร คือ การตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากร เป็นธรรมกับทุกฝ่าย ทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจ ไม่เบื่อหน่ายงานและทุ่มเทกับการทำงานเต็มที่ ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

โดยสรุปได้ว่า แรงผลักดันที่อยู่ภายในของตัวบุคคล ที่ส่งผลออกมา ทำให้พฤติกรรมของมนุษย์ มีแรงที่จะขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ ด้านความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ องค์กรจึงต้องสร้างบรรยากาศภายในองค์กรให้เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน และนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงาน พร้อมทั้งจะต้องมีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมกับงาน จะเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานให้ทำงานด้วยความเต็มใจประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

2.1.4 ประเภทของแรงจูงใจ

จากการศึกษางานวิจัย และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ พบว่า มีการแบ่งประเภทของแรงจูงใจตามลักษณะของการแสดงออกทางพฤติกรรม และตามที่มาของแรงจูงใจไว้ดังนี้

McClelland (1961) กล่าวว่าความต้องการที่เกิดจากการเรียนรู้ในสังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อมที่จะพัฒนาให้เกิดเป็นความต้องการขึ้นในตัวบุคคล โดยแบ่งเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for achievement) ที่ต้องการมีความสามารถ ปฏิบัติงาน ดำเนินกิจกรรมจนบรรลุเป้าหมาย

2. ความต้องการความสัมพันธ์ที่ดี (Need for affiliation) ต้องการความรักใคร่ชอบพอ เป็นมิตรกับบุคคลรอบข้าง

3. ความต้องการอำนาจ (Need for power) ต้องการมีตำแหน่งหน้าที่การงานที่มี อำนาจบังคับบัญชา ต้องการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น

การทำงานในองค์กรจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงาน ความสุขในการดำรงชีวิตอยู่ในองค์กร ได้รับการยอมรับจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน ทั้งนี้ ความสำเร็จของงานส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านบุคคลเป็นสำคัญ เพราะคนเป็นพนักงานในตำแหน่ง หน้าที่ต่าง ๆ ในองค์กร ดังนั้นการเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร จึงนับว่ามีความจำเป็นที่ ผู้บริหารต้องทราบอย่างยิ่ง เพื่อที่จะบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด แรงจูงใจในการทำงาน เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องอาศัยศิลปะของหัวหน้างาน ที่ต้องใช้ ความสามารถของการเป็นผู้นำทำแรงจูงใจ รวมทั้งส่งเสริมขวัญกำลังใจให้เกิดความพยายาม ทำงานให้เสร็จรวดเร็วไปอย่างดีที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องชักจูงให้คนในหน่วยงานของตน ทำงานอย่างกระตือรือร้น ทุ่มความสามารถให้แก่หน่วยงานของตนมากขึ้น (Gibson, 1979) เห็นความจำเป็นที่ต้องมีแรงจูงใจว่าตัวแปรต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล รวมทั้ง ผลตอบแทนต่าง ๆ มีส่วนทำให้ผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน แต่สิ่งสำคัญที่ ช่วยกระตุ้นให้บุคคลเพิ่มความพยายามในการทำงาน คือ แรงจูงใจบุคคลที่ถูกจูงใจจะมีแนวทางการ ทำงานที่แน่นอน ระดับการทำงานจะสม่ำเสมอ ซึ่งผลการปฏิบัติจะสูงกว่าเมื่อไม่มีการจูงใจ

ดังนั้น ผู้บริหารที่ต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่ดี คือการปฏิบัติงาน ตามคำสั่ง ทำงานอย่างขยันขันแข็ง และทุ่มเทให้กับองค์กรอย่างเต็มความสามารถ จึงจำเป็นต้อง พยายามเข้าใจถึงกลไกของพฤติกรรมของบุคคล และวิธีสร้างแรงจูงใจ (Motivation) เพื่อที่จะ สามารถชักจูงหรือผลักดันพฤติกรรมในการทำงาน ให้ดำเนินไปในทิศทางที่ต้องการ มีประสิทธิภาพ สูงสุด โดยได้เปรียบเทียบตัวแปรของแต่ละทฤษฎีประสิทธิภาพในการทำงาน ในลำดับถัดไป

2.2 แนวคิดและทฤษฎีประสิทธิภาพการทำงาน

2.2.1 แนวคิดและทฤษฎีประสิทธิภาพการทำงาน

แนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ เกี่ยวกับประสิทธิภาพ สนับสนุนให้ได้รับผลดีมากที่สุด โดยที่องค์กรได้รับผลตอบแทนคุ้มค่าที่สุด ในทุกด้าน จึงจำเป็นต้องเข้าใจความหมายของประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมแนวคิดและความหมายของประสิทธิภาพจากนักวิจัย นักวิชาการไว้ดังนี้

Peterson and Plowman (1953) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีการสรุปองค์ประกอบของประสิทธิภาพไว้ ดังนี้

1. คุณภาพงาน (Quality) หมายถึง งานต้องมีคุณภาพสูง โดยผู้ผลิตและผู้ใช้จะต้องได้ประโยชน์คุ้มค่า และมีความพึงพอใจ ผลงานจะต้องมีความมีความถูกต้องได้มาตรฐาน รวดเร็วและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าหรือผู้ที่มารับบริการ

2. ปริมาณงาน (Quantity) หมายถึง งานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามเป้าหมายของหน่วยงานโดยผลงานที่ปฏิบัติได้นั้น จะต้องมีความเหมาะสมตามแผนงานที่ได้กำหนด หรือเป้าหมายที่บริษัทวางไว้ และควรมีการกำหนดระยะเวลา หรือวางแผนบริหารเวลาเพื่อให้ได้ปริมาณงานตามเป้าหมายที่มีการกำหนดไว้ โดยผลงานที่ออกมานั้นต้องสอดคล้องกับอัตรากำลังคนในหน่วยงาน มีการสำรวจวัสดุอุปกรณ์ ก่อนใช้งานทุกครั้งและมีการเก็บวัสดุอุปกรณ์ไว้ในจำนวนที่เหมาะสม

3. เวลาที่ใช้ในงาน (Time) หมายถึง เวลาที่ต้องใช้ในการดำเนินงานจะต้องมีการกำหนดอย่างเหมาะสมตามลักษณะของงาน มีการพัฒนาเทคนิคการทำงานให้มีความสะดวกและรวดเร็วมากขึ้น ผลงานเสร็จตามกำหนดเมื่อเทียบกับความยากง่ายของงาน ใช้เวลาในการทำงานน้อย การส่งมอบงานตรงตามกำหนด และพนักงานทำงานถูกต้องรวดเร็ว

Becker and Neuhauser (1975) กล่าวว่า การที่องค์กรจะมีประสิทธิภาพได้นั้น นอกจากจะพิจารณาถึงทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ ที่เป็นปัจจัยนำเข้า และผลผลิตเพื่อการบรรลุเป้าหมายแล้ว ในฐานะที่เป็นองค์กรระบบเปิด (Open system) ยังมีปัจจัยประกอบสรุปได้ ดังนี้

1. หากสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความซ้ำซ้อนต่ำ หรือมีความแน่นอน มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติงานขององค์กรอย่างละเอียดถี่ถ้วน จะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กรมากกว่าองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานยุ่งยากซ้ำซ้อนสูง หรือมีความไม่แน่นอน

2. การกำหนดกฎระเบียบปฏิบัติอย่างชัดเจน เพื่อเพิ่มผลการทำงานที่มองเห็นได้ทำให้ประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นด้วย

3. ผลการทำงานที่มองเห็นได้ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพ

4. หากพิจารณาควบคู่กันการกำหนดระเบียบปฏิบัติอย่างชัดเจน และการทำงานที่มองเห็นได้มีความสัมพันธ์กันมากขึ้นต่อประสิทธิภาพ จะสามารถมองเห็นผลการทำงานองค์กรได้มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์กร เพราะองค์กรสามารถทดสอบและเลือกระเบียบปฏิบัติและทรัพยากรที่เป็นประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้น โครงสร้างระเบียบปฏิบัติผลการปฏิบัติจึงมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

Emerson, H. (1922) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ไว้ดังนี้

1. คุณภาพของงาน คือ รายละเอียดการปฏิบัติงานในแต่ละกระบวนการที่ทุกคนต้องทำตามเกณฑ์มาตรฐานตามที่องค์กรกำหนด โดยงานที่ออกมาต้องมีความถูกต้อง ประณีตเรียบร้อย และมีคุณภาพมากที่สุด ต้องสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามเวลาหรือมาตรฐานที่ตั้งไว้

2. ความรอบรู้และความสามารถในการเรียนรู้งาน คือ การพัฒนาตนเองด้วยการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ อุตสาหะ กระตือรือร้นในการทำงานและติดตามงานด้วยการเรียนรู้จากแหล่งต่าง ๆ และพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของตนเองเพื่อให้การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ความสามารถในการปรับตัว คือ การปรับตัวเกี่ยวกับบทบาท พฤติกรรมด้านการทำงานร่วมกันช่วยเหลือกัน การแสดงออกถึงความต้องการ การช่วยเหลือด้วยความจริงใจด้วยความตั้งใจทำงาน ความซื่อสัตย์ ตรงต่อเวลา รักษาความลับ สัญญา รักษาชื่อเสียงของตนเองและองค์กรให้บรรลุตามความต้องการขององค์กรที่จะส่งเสริมให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4. ความรับผิดชอบในการทำงาน คือ การปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ การยอมรับภาระหน้าที่ของตนเองในการดำเนินงานให้สำเร็จ โดยคำนึงถึงเป้าหมายของงานเป็นหลัก มีความเข้าใจวิธีการปฏิบัติงานในหน้าที่และเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน ตั้งใจทำงานให้มีคุณภาพ เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ ช่วยเหลืองานในหมู่คณะ

5. การพัฒนาและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง คือ การที่คนมีความเข้าใจกระบวนการปรับปรุงเพื่อเพิ่มผลผลิต มีทักษะในการทำงาน สามารถปฏิบัติงานด้วยความระมัดระวังเอาใจใส่มากขึ้น ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงสภาพการทำงาน รวมทั้งร่วมมือกับพนักงานในองค์กรเพื่อมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง

6. การมีมนุษยสัมพันธ์ คือ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับกลุ่ม ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม และกลุ่มกับองค์กร โดยพร้อมที่จะประสานและให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงาน

Woodcock, M. (2017) กล่าวว่าลักษณะของการทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ 11 ด้าน ดังนี้

1. ความสมดุลในบทบาท (Balanced Roles) คือ ในทีมทำงานจะผสมผสานทักษะความรู้ ความสามารถที่แตกต่างกันของบุคคล และใช้ความแตกต่างดำเนินบทบาทของแต่ละงานได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป

2. เป้าหมายที่ชัดเจนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (Clear objectives and agreed goals) คือ การทำงานมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนสอดคล้องกัน สมาชิกทุกคนในทีมรับรู้และยอมรับเป้าหมายและวัตถุประสงค์นั้น

3. การเปิดเผยและเผชิญ (Openness and confrontation) คือ บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมเป็นไปอย่างเปิดเผย สมาชิกสามารถที่จะแสดงความรู้สึกความคิดเห็นของตนต่อการทำงานได้มีการสื่อสารโดยตรง ทัศนภาษามาร่วมกันแก้ไขปัญหา สร้างความเข้าใจกัน

4. การสนับสนุนการไว้วางใจ (Support and trust) คือ สมาชิกทุกคนได้รับการช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความจริงใจต่อกัน สามารถพูดได้อย่างตรงไปตรงมาเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน พร้อมทั้งจะรับมือในการแก้ไขปัญหา

5. ความร่วมมือและขัดแย้ง (Co-operation and conflict) คือ สมาชิกในทีมให้ความร่วมมือกันทำงาน พร้อมทั้งจะช่วยเหลือสนับสนุน ช่วยเสริมสร้างทักษะ ความรู้ความสามารถให้แก่กัน รวมทั้งการสนับสนุนแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่เอื้อประโยชน์ต่อการทำงาน มีการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์เพื่อร่วมมือกันแก้ไขปัญหา

6. วิธีการปฏิบัติงานชัดเจน (Sound procedures) คือ การทำงานในทีมมีการประชุมปรึกษาหารือและหาแนวทางปฏิบัติร่วมกัน การตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลและความเห็นของสมาชิกทุกคน

7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate leadership) การทำงานในทีมจะต้องมีผู้นำที่มีความสามารถและความเหมาะสมในสถานการณ์นั้น ๆ โดยสมาชิกทุกคนสามารถที่จะเป็นผู้นำทีมได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้น

8. ทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ (Regular review) คือ การติดตามผลปฏิบัติงานของที้อย่างสม่ำเสมอว่ามีปัญหาใดที่จะต้องร่วมกันปรับปรุงแก้ไข

9. การพัฒนาบุคลากร (Individual development) คือ การพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของสมาชิกทีม ให้โอกาสสมาชิกได้ใช้ความรู้ความสามารถที่มีในการทำงานอย่างเต็มที่

10. สัมพันธภาพระหว่างกลุ่มที่ดี (Sound inter-group relations) คือ การทำงานที่มีสัมพันธภาพที่ดี มีการร่วมมือให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

11. การติดต่อสื่อสารที่ดี (Good communications) คือ การติดต่อสื่อสารในทีมเป็นไปอย่างถูกต้องชัดเจนเหมาะสม

Ryan and Smith (1954) ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล (Human efficiency) ว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่ทุ่มเทและลงทุนให้กับงานในแง่บวก ซึ่งสามารถพิจารณาจากการทำงานของแต่ละบุคคลโดยเปรียบเทียบกับผลลัพธ์ที่ได้ เช่น ความพยายามทำงาน กับผลลัพธ์ที่ได้จากงานนั้น

Millet (1964) ได้ให้นิยามคำว่าประสิทธิภาพไว้ว่า ผลการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและได้รับผลความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งความพึงพอใจในที่นี้หมายถึง ความพึงพอใจในการบริการแก่หน่วยงานที่ต้องช่วยเหลือเกื้อกูลกัน โดยพิจารณาจาก

1. การให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน (Equitable Service)
2. การบริการอย่างรวดเร็วทันเวลา (Timely Service)
3. การให้บริการอย่างทันเวลา (Ample Service)
4. การให้บริการอย่างต่อเนื่อง (Continuous Service)
5. การให้บริการอย่างก้าวหน้า (Progression Service)

Drucker, P. F. (1999, อ้างถึงใน มาลินี นกศิริ, 2559) กล่าวถึง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลว่าประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน (Performance effectiveness) หมายถึง การวัดผลลัพธ์ของงานหรือความสำเร็จของเป้าหมาย ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Performance efficiency) โดยได้เสนอแนวคิดกับประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานไว้เป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. ความสามารถในการแยกแยะเรื่องราว หมายถึง การที่จะสามารถมองเห็นความแตกต่างระหว่างสองสิ่งหรือมากกว่า หรือความสามารถในการบอกได้ถูกต้อง ว่างานสำคัญได้เสร็จสิ้นไปแล้ว หรือสามารถเห็นถึงความแตกต่างว่าอันใดถูกต้องอันใดไม่ถูกต้อง

2. ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา หมายถึง กระบวนการที่สามารถหาคำตอบเพื่อแก้ปัญหาได้ จะกระทำได้โดยการสอนพนักงานให้เห็นความสัมพันธ์ ระหว่างอาการและสาเหตุที่จะเกิดขึ้นตลอดถึงแนวทางแก้ไข

3. ความสามารถจำเรื่องที่ผ่านมา หมายถึง การสามารถรู้ได้ว่าจะต้องทำอะไร หรือต้องใช้อะไรตลอดจนสามารถรู้ลำดับ หรือระเบียบของการปฏิบัติงานของงานใดงานหนึ่ง สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นประสิทธิภาพและความสามารถเชิงสติปัญญา

4. ความสามารถในการดัดแปลง หมายถึง ความสามารถในการรู้จักใช้เครื่องมือ หรือเครื่องกลต่าง ๆ เพื่อที่จะปฏิบัติงานที่ต้องการให้เสร็จสิ้นลงไปได้

5. ความสามารถในการพูด หมายถึง ความสามารถในการเชิงการพูดเป็นสิ่งสำคัญในการสื่อความรู้ความเข้าใจ ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง ดังนั้น ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจึงเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าพนักงานนั้นมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ไม่ว่าจะเป็นอย่างใดของปริมาณงานที่ออกมา คุณภาพของชิ้นงาน อัตราผลผลิต ตลอดจนปริมาณผลผลิตที่ได้ และปริมาณผลผลิตที่สูญเสียไป

จنگล ทองโฉม (2560) ได้ให้ความหมายคำว่าประสิทธิภาพว่าเป็น คำตอบที่ทำให้ทราบว่าการดำเนินงานนั้นคุ้มค่ากับการลงทุน และมีแนวทางที่ดีกว่าที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

อีกนัยหนึ่งประสิทธิภาพหมายถึง การพิจารณาผลผลิตที่เป็นไปตามเป้าหมายว่าวิธีการใด ได้คุณภาพ ปริมาณงานที่มากกว่าโดยใช้เวลาเท่าเดิมหรือประหยัดกว่า

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2561) ได้ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิภาพ คือ ความสัมพันธ์ ระหว่างปริมาณทรัพยากรที่ใช้ไปกับปริมาณผลผลิต ที่เกิดจากกิจกรรมหรือโครงการ กล่าวคือ ประสิทธิภาพจะแสดงถึงความสามารถในการผลิต ความคุ้มค่าในการลงทุน ทั้งทางด้านคุณภาพ ปริมาณงาน และเวลาที่ใช้ในงาน

สิรินภา ทาระนัด (2561) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิภาพหมายถึง ความสามารถ ของบุคคลที่จะปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว ทันตามกำหนดเวลา มีคุณภาพ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า โดยมีองค์ประกอบของประสิทธิภาพ 4 ประการ คือ คุณภาพงาน ปริมาณงาน ความรวดเร็ว และความประหยัด หรือความคุ้มค่าของทรัพยากร

อนุชา กาญจนกุลไพศาล (2560) กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน คือ การที่ บุคคลปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เต็มกำลังความสามารถ โดยใช้เทคนิคหรือประสบการณ์สร้างผลงานให้ได้ ตามมาตรฐาน ทั้งในด้านคุณภาพงาน ปริมาณงานที่ทำได้ โดยผลงานที่ได้จะต้องทันต่อเวลาที่กำหนด หรือใช้เวลาและค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานให้น้อย

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เป็นการกระทำของแต่ละบุคคลที่ ปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้ ความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่ ปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ ปริมาณงาน ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีความรวดเร็ว ได้มาตรฐาน มีความคุ้มค่า และประหยัดค่าใช้จ่ายในการ ดำเนินงาน โดยสูญเสียค่าใช้จ่ายที่น้อย แต่ได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่าเหมาะสมกับการลงทุน ผลการ ปฏิบัติงานมีความสอดคล้องและสัมพันธ์กับประสิทธิภาพ อาศัยความร่วมมือและช่วยเหลือกันของคน ในองค์กร รวมทั้ง สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่องค์กร

2.2.2 ทฤษฎีระบบวัดผลคุณภาพ (Balance score card: BSC)

ปัจจุบันหลาย ๆ หน่วยงานได้นำ Balanced Score Card มาใช้เป็นเครื่องมือทางการ จัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือประเมินที่ช่วยให้องค์กรเกิดความ สอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

The balanced score card as a strategic management system คือ การแปล วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร ไปสู่ของการวัดผลสำเร็จที่กำหนดกรอบสำหรับการวัดกลยุทธ์ และระบบการจัดการ โดยในการวัดผลสำเร็จขององค์กรจะมี 2 มิติทั้งวัตถุประสงค์ด้านการเงิน และ ไม่ใช่การเงินที่สมดุลกัน

Kaplan and Norton (1996) ได้ให้ความหมายของ Balanced score card ว่าเป็น เครื่องมือสะท้อนภาพในการดำเนินงานของธุรกิจให้กับผู้บริหาร เพื่อจะประเมินผลการดำเนินงานและ

ตัดสินใจดำเนินงานบนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร และยังเป็นเครื่องมือที่จะใช้ถ่ายทอดและแปลงวิสัยทัศน์ (Vision) ลงสู่เป้าหมายในระดับต่าง ๆ จนถึงการปฏิบัติงาน (Action) รวมทั้งใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมและติดตามผลการดำเนินงานทางธุรกิจในทุกขั้นตอนด้วย นอกจากนี้ยังได้อธิบายถึงระบบ Balanced score card ที่คิดค้นขึ้นมาใหม่นี้ว่า Balanced score card จะยังคงคำนึงถึงมุมมองของการวัดผลทางการเงิน (Financial measures) อยู่เหมือนเดิม แต่ผลลัพธ์ทางการเงินที่เกิดขึ้นจะบอกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นกับองค์กรในช่วงเวลาที่ผ่านมา บอกถึงเรื่องราวของความสามารถกับอายุของบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้ แต่ไม่ได้บอกถึงความสำเร็จขององค์กรที่มีต่อผู้ลงทุนที่จะมาลงทุนระยะยาวโดยการซื้อหุ้นของบริษัท และความสัมพันธ์ของลูกค้า (Customer relationships)

จะเห็นได้ว่าเพียงการวัดผลทางการเงินด้านเดียวไม่เพียงพอ แต่อย่างไรก็ตามการเงินก็ใช้เป็นแนวทางและการตีค่าของผลประกอบการขององค์กร ใช้เป็นข้อมูลที่จะเพิ่มมูลค่าขององค์กรในอนาคตและสร้างแนวทางสำหรับลูกค้า (Customer) ผู้ขายวัตถุดิบหรือสินค้า (Suppliers) ลูกจ้าง (Employees) การปฏิบัติงาน (Processes) เทคโนโลยี (Technology) การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ Balance score card จะทำให้เราได้เห็นภาพขององค์กรใน 4 มุมมองและนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดผล โดยวิธีการรวบรวมข้อมูลและนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ มุมมองทั้ง 4 ด้าน

1. The learning and growth perspective เป็นมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น

2. The business process perspective เป็นมุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กร เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์กร การจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

3. The customer perspective เป็นมุมมองด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์ กระบวนการด้านการตลาด การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น

4. The financial perspective เป็นมุมมองด้านการเงิน เช่น การเพิ่มรายได้ในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำและมีการสูญเสียระหว่างผลิตน้อย การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ เป็นต้น

ประเด็นหลักในการนำ BSC ไปใช้ Kaplan and Norton (1996) ศึกษาประเด็นหลักที่จะนำมาช่วยในการวิเคราะห์ Balanced score card และนำไปใช้ในการประเมินผลซึ่งประกอบด้วย 4 หัวข้อหลัก คือ

1. วัตถุประสงค์ (Objective) หมายถึง สิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการเพื่อให้บรรลุ มุมมองในแต่ละด้าน

2. ตัวชี้วัด (Key performance indicators: KPIs) หมายถึง เครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในมุมมองแต่ละด้านหรือไม่

3. เป้าหมาย (Target) หมายถึง ตัวเลขเป้าหมายที่องค์กรใช้ชี้วัดในมุมมองแต่ละด้าน

4. แผนงานที่จะจัดทำ (Initiatives) หมายถึง แผนงานหรือกิจกรรมเบื้องต้นของมุมมองแต่ละด้าน ซึ่งยังไม่ใช่เป็นแผนปฏิบัติการที่มีรายละเอียดในการปฏิบัติจริง ๆ

ทั้ง 4 หัวข้อนี้ จะมีความสัมพันธ์เป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน กล่าวคือ เมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) ตามวิสัยทัศน์หรือกลยุทธ์ของผู้บริหารแล้ว ก็จะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัด (Key performance indicators) และวิธีการวัดผลเพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Target) หรือไม่ โดยได้กำหนดแผนงานที่จัดทำ (Initiatives) ขึ้นมาจัดได้ว่า เป็นการจัดการที่สร้างความสมดุลในการดำเนินงานเพราะทั้งเหตุและปัจจัยต่าง ๆ ทั้ง 4 ข้อในแต่ละมุมมอง (Perspective) สามารถตรวจสอบซึ่งกันและกันได้เหมาะสม

จากแนวความคิดทฤษฎีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยขอสรุปว่าประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งให้เกิดความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงาน ที่จำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า ประหยัด เกิดประโยชน์ มีประสิทธิภาพสูง ส่งผลให้งานมีคุณภาพ องค์กรจึงต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กันไป

2.3 แนวคิดและทฤษฎีระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015

2.3.1 แนวคิดและทฤษฎีด้านคุณภาพ

Shewhart, W. A. (1931) กล่าวว่า คุณภาพ หมายถึง ความดี (Goodness) สิ่งของที่น่าสนใจ และอ้างถึงความหมายในภาษาละตินว่า Quality มาจากคำว่า Quails ที่หมายถึง วิธีการสร้าง (How constituted) คือ การกำหนดว่าผลิตภัณฑ์คืออะไร โดยเรียกลักษณะที่อธิบายดังกล่าวว่าคุณภาพ มี 2 ลักษณะ คือ ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ตามธรรมชาติและผิดธรรมชาติ

Deming (1951) ให้ความหมายว่า คุณภาพ คือ การออกแบบและการผลิตผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามแบบที่กำหนด เพื่อเป็นการตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภค โดยคุณภาพจะประกอบด้วย คุณภาพในการออกแบบ และคุณภาพแห่งความถูกต้อง

Juran and Gryna (1993) ให้ความหมายว่า คุณภาพ คือ ความเหมาะสมสำหรับการใช้งาน (Fitness for use) หรือการทำให้ลูกค้าพึงพอใจและมีความจงรักภักดี (Customer satisfaction and loyalty) โดยผลิตภัณฑ์ต้องมีลักษณะที่โดดเด่น (Product feature) และปราศจากความไร้ประสิทธิภาพ (Freedom from product deficiencies)

Ishikawa, K. (1990) ให้ความหมายคุณภาพไว้ 2 ด้าน คือ ความง่ายในการใช้งาน (Easy to use) ซึ่งเป็นคุณภาพที่มองไปยังข้างหน้า (Forward-looking quality) และความปราศจากสิ่งบกพร่อง (Absence of flaws) ซึ่งเป็นคุณภาพที่มองไปยังข้างหลัง (Backward-looking quality)

Kano (1986) ให้นำแนวความคิดเรื่องคุณภาพไว้ 2 แนวคิด คือ แนวความคิดแบบดั้งเดิม (Classical idea) หมายถึง ระดับแห่งความถูกต้องตรงตามมาตรฐาน (Degree of conformance to a standard) และแนวคิดสมัยใหม่ หมายถึง ความพอใจของผู้ใช้ (User's satisfaction) นอกจากนี้ยังแบ่งคุณภาพออกเป็น 2 ด้าน คือ คุณภาพที่มีเสน่ห์ (Attractive quality) ที่จะทำให้ออดขยายเพิ่มขึ้น และคุณภาพที่จำเป็นต้องมี (Must-be quality) ที่จะทำให้ต้นทุนสูงขึ้น

Harry, M. J. and Schroeder. (1986) กล่าวว่า คุณภาพคือ ระดับที่ดีที่สุดของคุณค่า (Value entitlement) และได้ขยายความคำว่าคุณค่า คือมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ อรรถประโยชน์ในเชิงปฏิบัติ (Practical utility) และความพร้อมใช้ (Availability) รวมทั้งให้ความหมายคำว่าระดับที่ดีที่สุด (Entitlement) คือ ระดับความคาดหวังให้มีความถูกต้องที่สุดในการผลิตผลิตภัณฑ์เพื่อให้ได้กำไรสูงสุด (ในมุมมองของผู้ผลิต) และผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงสุดในราคาที่ต่ำสุด (ในมุมมองผู้ซื้อ)

Shiba et. AL. (1993) ให้ความหมายคุณภาพตามวิวัฒนาการในการบริหารคุณภาพ

1. ยุคผูกขาดคุณภาพ หมายถึง ความเหมาะสมต่อมาตรฐาน (Fitness to standard)
2. ยุคที่มีการแข่งขันคุณภาพ หมายถึง ความเหมาะสมในการใช้งาน (Fitness to use)
3. ยุคที่มีการแข่งขันสูงคุณภาพ หมายถึง ความเหมาะสมกับต้นทุน (Fitness to cost)
4. ยุคโลกาภิวัตน์คุณภาพ หมายถึง ความเหมาะสมต่อความต้องการที่ซ่อนเร้น (Fitness to talent requirement)

2.3.2 วิวัฒนาการของคุณภาพ

วิวัฒนาการของคุณภาพมีระบุไว้ 5 ยุคด้วยกัน ได้แก่ ยุคก่อนการปฏิวัติอุตสาหกรรม ตั้งแต่ยุคโบราณ มนุษย์มีความสนใจในเรื่องคุณภาพ แต่ปัญหาคุณภาพเป็นปัญหาด้านอัตวิสัย (Subjective) เนื่องจากผู้ผลิตและผู้ใช้เป็นคนเดียวกัน จึงยังไม่มีมีความจำเป็นต้องมีการจัดการใด ๆ (<http://wikipediaha.blogspot.com/2016>)

ปัญหาเรื่องคุณภาพมีการพัฒนาจนถึงยุคแรงงานฝีมือ (Craftsmanship) ในช่วงปี ค.ศ. 1700-1900 เริ่มมีการผลิตในจำนวนมากโดยมีช่างฝีมือควบคุมการทำงานของลูกมือ และในปี ค.ศ. 1798 อีลี วิทนี (Eli Whitney) ได้ทำการเสนอแนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการแทนกันได้ (Interchange ability) ของชิ้นส่วนต่าง ๆ ซึ่งเป็นแนวคิดของคุณภาพ และถือว่าเป็นแนวคิดแรกสุดในเรื่องคุณภาพเพื่อการจัดการผลิต

ยุคหลังการปฏิวัติอุตสาหกรรม ประเทศอังกฤษ ฝรั่งเศส ได้เริ่มนำเครื่องจักรมาแทนแรงงานคนส่งผลให้ระบบการผลิตเริ่มซับซ้อนมากยิ่งขึ้น เนื่องจากมีการแบ่งงานเป็นส่วนงานย่อยและวิศวกรชาวอเมริกัน เทเลอร์ (Frederick Taylor) บิดาแห่งวิทยาการจัดการ ได้มีแนวความคิดในการแบ่งหน้าที่วางแผนออกจากหน้าที่การปฏิบัติการ แล้วมอบหมายให้ผู้จัดการและวิศวกรทำหน้าที่ในการวางแผนงาน ขณะที่หัวหน้างานและพนักงานทำหน้าที่ในการปฏิบัติการ

ซึ่งยุคนี้เอง ได้เริ่มมีการจัดรูปแบบการผลิตใหม่ เป็นรูปแบบสายงานการประกอบ (Assembly line) เป็นไปตามแนวทางของ เฮนรี ฟอร์ด (Henry Ford) และในช่วงปี ค.ศ. 1920-1940 บริษัท Western Electric จำกัด ได้จัดตั้งแผนกตรวจสอบขึ้นเพื่อทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพ ดังนั้นในยุคนี้ได้มีการกำหนดนิยามคุณภาพ คือ ความตรงต่อข้อกำหนดเฉพาะ ซึ่งข้อกำหนดเฉพาะนี้หมายถึง เกณฑ์ในการตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ทำการออกแบบขึ้นมา โดยอาจเรียกคุณภาพนี้ว่าคุณภาพที่มีความถูกต้องในการผลิต หรือคุณภาพซึ่งปราศจากความไร้ประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์

ยุคนี้ บริษัท Western Electric จำกัด ทำการวิจัยและพัฒนาวิธีการควบคุมคุณภาพทั้งเทคนิคการสุ่มตัวอย่างเพื่อการยอมรับของดอดจ์ (Harold Dodge) และแผนภูมิควบคุมของชิวฮาร์ท (Walter Shewhart)

ช่วงระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 (ค.ศ. 1941-1945) เป็นยุคที่มีการก้าวกระโดดในด้านการควบคุมคุณภาพมากที่สุด เนื่องจากสหรัฐอเมริกาตระหนักวิชาการด้านคุณภาพเพื่อจัดการการผลิตอาวุธของกองทัพ ทำให้ยุคนี้เกิดการพัฒนาเทคนิคการสุ่มตัวอย่างเพื่อการยอมรับ ที่ต่อมาพัฒนาเป็น MIL-STD-105A รวมถึงการพัฒนาแผนภูมิควบคุมให้เป็นประโยชน์ต่อการควบคุมคุณภาพของกระบวนการ หรือที่รู้จักกันว่าการควบคุมกระบวนการทางสถิติ (Statistical Process Control: SPC)

ยุคหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ในยุคนี้สหรัฐอเมริกายังคงเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีคุณภาพ ในปี ค.ศ. 1951 ไฟเกนบวม (A.V. Feigenbaum) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพโดยทุกคนมีส่วนร่วม (Total Quality Control: TQC) ซึ่งต่อมาได้รับการพัฒนาเป็นการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM)

เทคโนโลยีคุณภาพที่ได้รับการเผยแพร่อย่างจริงจังและเป็นระบบในประเทศญี่ปุ่น โดยนักการคุณภาพ 2 ท่าน คือ เดมมิง (Deming) และ จูราน (Juran) ทำให้อุตสาหกรรมญี่ปุ่นได้เริ่มพัฒนารูปแบบการควบคุมคุณภาพ ที่เน้นการพัฒนาองค์กร ซึ่งเรียกว่าคิวงซีเซอร์เคิล (QC Circle) ในปี ค.ศ. 1972 ศาสตราจารย์โยจิ อาคะโอะ (Yoji Akao) พัฒนารูปแบบการจัดการออกแบบผลิตภัณฑ์ โดยบูรณาการการออกแบบแนวความคิด ผลิตภัณฑ์และกระบวนการเข้าด้วยกัน ซึ่งเรียกว่าการแปรหน้าที่ด้านคุณภาพ (Quality Function Deployment: QFD) ผลที่เกิดขึ้นทำให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่ตรง

ความต้องการของลูกค้า จึงนิยามความหมายของคุณภาพในยุคนี้ได้ว่า หมายถึง การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า หรือ การเสริมสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้าทำให้ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1970 ถึง ค.ศ. 1982 อุตสาหกรรมของญี่ปุ่นมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนคุณภาพผลิตภัณฑ์ของญี่ปุ่นได้รับการยอมรับแทนที่ผลิตภัณฑ์ของอเมริกาในตลาดโลก

ยุคโลกาภิวัตน์ ปี ค.ศ. 1980-1990 หลังสิ้นสุดสงครามโลกครั้งที่ 2 เกิดการล่มสลายของสหภาพโซเวียตรัสเซีย และการรวมตัวกันของสหภาพยุโรป ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกติกการค้าโลกจากระบบกำแพงภาษีกลายเป็นการค้าเสรี ทำให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงในอุตสาหกรรม

ในปี ค.ศ. 1987 มีการประกาศใช้ระบบบริหารคุณภาพ อนุกรมมาตรฐาน ISO 9000 มาตรฐานรางวัลคุณภาพแห่งชาติของอเมริกา (Malcolm baldrige) และรางวัลคุณภาพยุโรป (European quality award) โดยผลจากความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีนี้ทำให้อุตสาหกรรมอเมริกันขึ้นเป็นผู้นำในด้านคุณภาพอีกครั้ง

ปี ค.ศ. 1991 ประเทศไทยเริ่มประกาศใช้มาตรฐานแห่งชาติสำหรับระบบการบริหารคุณภาพ มอก./ISO9000 และตั้งแต่ปี ค.ศ. 1985 เริ่มมีการใช้สถิติในการควบคุมคุณภาพ (SQC) ในปี ค.ศ. 1989 บริษัท Motorola จำกัด และบริษัท GE จำกัด ได้เริ่มใช้โปรแกรมการปรับปรุงคุณภาพอย่างก้าวกระโดด (breakthrough) หรือที่เรียกว่า Six Sigma

ในปี ค.ศ. 1995 อุตสาหกรรมในประเทศไทยเริ่มมีความตื่นตัวกับการบริหารคุณภาพ ตัวอย่าง เช่น การประยุกต์ใช้ระบบการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) ของกลุ่มบริษัทในเครือซีเมนต์ไทย และในปี ค.ศ. 2002 บริษัทปูนซีเมนต์ไทย หุ่นสูง จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทคนไทยรายแรกที่ได้รับการรับรองรางวัลเดมมิง (นานาชาติ) เป็นต้น นอกจากนี้ มีการเริ่มต้นโครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ในวันที่ 5 กันยายน ค.ศ. 1996 ซึ่งมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลัก

ตั้งที่กล่าวมาข้างต้น พบว่า คุณภาพในยุคโลกาภิวัตน์นี้ควรได้รับคำนิยามว่าการสร้างความประทับใจแก่ลูกค้า หรือ การสร้างคุณภาพให้อยู่เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า

คุณภาพสำหรับอุตสาหกรรมในอนาคต ตั้งแต่ปี ค.ศ. 2000 เป็นต้นมา การแข่งขันทางธุรกิจเป็นแบบไร้ขอบเขต ด้วยกติกาความร่วมมือ และแข่งขัน การผลิตเป็นแบบลอตเล็ก ๆ ที่ต้องการความสม่ำเสมอในด้านคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ภายใต้ราคาซื้อขายที่ถูกลง อันเนื่องมาจากกลไกด้านการตลาดเสรี ประกอบกับวิวัฒนาการอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) และระบบการสื่อสารและสารสนเทศ (ICT) ทำให้อุตสาหกรรมต้องเน้นที่การปรับตัวให้ต้นทุนต่ำที่สุด มีความคล่องตัว และตอบสนองอย่างรวดเร็ว อาจกล่าวได้ว่าระบบคุณภาพทั้งหมดจึงขึ้นอยู่กับการออกแบบ

ผลิตภัณฑ์ให้ถูกต้องและรวดเร็ว ความสำเร็จในยุคนี้จึงมีปัจจัยคือ ความสามารถในการวิจัย และพัฒนาบุคลากร

ค่านิยมคุณภาพ ในยุคนี้คือการสร้างความประทับใจให้ลูกค้าเบ็ดเสร็จ และอยู่เหนือคู่แข่งในทุกด้าน ซึ่งต้องได้รับการประเมินจากลูกค้า

ศุภชัย นาทะพันธ์ (2562) กล่าวว่า วิวัฒนาการทางคุณภาพมี 4 ระดับ ได้แก่ ระดับการตรวจสอบ (Inspection: I) ไปสู่ระดับการควบคุมคุณภาพ (Quality Control: QC) จากนั้นจึงเกิดการพัฒนาไปสู่ระดับการประกันคุณภาพ (Quality Assurance: QA) แล้วพัฒนาไปสู่ระดับการจัดการคุณภาพ (Quality Management: QM)

เริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. 2425 อุตสาหกรรมได้ให้ความสำคัญกับคุณภาพ โดยเริ่มจากการตรวจสอบ (Inspection) เพื่อคัดแยกสินค้าที่เป็นของมีตำหนิหรือเสียออกก่อนทำการส่งให้กับลูกค้า โดยการตรวจสอบ คือ ตรวจวัดค่าการปรับตั้ง และสภาวะการผลิต ตรวจวัดหรือทดสอบ คุณลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือบริการในกระบวนการผลิต เพื่อให้มีคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือบริการว่าสอดคล้องกับข้อกำหนดด้านคุณภาพหรือค่าเป้าหมายที่ทำการตกลงกับลูกค้าไว้หรือไม่

ในปี พ.ศ. 2463 ได้เริ่มมีการแยกฝ่ายควบคุมคุณภาพออกจากฝ่ายผลิต เพื่อให้พนักงานที่ได้ทำการตรวจสอบเป็นผู้ตรวจสอบสินค้าหรือชิ้นส่วนของฝ่ายผลิต ซึ่งการควบคุมคุณภาพ (Quality Control: QC) คือเทคนิคหรือกิจกรรมใด ๆ ในการควบคุมการผลิตให้สินค้าหรือบริการมีการแปรผันน้อยที่สุด หากสินค้าหรือบริการได้รับการยอมรับ จะหมายถึงองค์กรมีการควบคุมการผลิตให้สินค้าหรือบริการมีความสอดคล้องกับข้อกำหนดด้านคุณภาพ แต่หากไม่ได้รับการยอมรับ องค์กรต้องดำเนินการวิเคราะห์ และกำจัดสาเหตุของความผิดพลาดไม่เป็นไปตามข้อกำหนดด้านคุณภาพในกระบวนการผลิต และเพื่อเป็นการป้องกันความผิดพลาดจะอาศัยหลักสถิติเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ากระบวนการผลิตสามารถผลิตสินค้าหรือบริการในปริมาณมาก ได้สอดคล้องต่อข้อกำหนดด้านคุณภาพ และเมื่อชิ้นส่วนต่าง ๆ ที่ผลิตออกมาสามารถใช้ทดแทนกันได้ อันเกิดจากการประยุกต์ระบบการควบคุมคุณภาพ ในการควบคุมพารามิเตอร์ที่สำคัญของกระบวนการ จากการตรวจสอบชิ้นส่วนหรือผลิตภัณฑ์ ทำให้ส่งผลต่อองค์กรในการที่จะกล้ารับประกันกระบวนการผลิตชิ้นงานได้ว่า องค์กรมีกระบวนการในการผลิตที่ได้รับการควบคุม จึงทำให้ผลิตชิ้นงานที่สามารถใช้ทดแทนกันได้

ต่อมาในปี พ.ศ. 2467 เริ่มเกิดการประกันคุณภาพขึ้น โดยประยุกต์ในหน่วยงาน ออกแบบ ผลิต และติดตั้ง เนื่องจากการประกันคุณภาพ (Quality Assurance: QA) คือการวางแผนจัดแบ่งกระบวนการหลักเป็นกระบวนการย่อย เพื่อแสดงให้เห็นว่าแต่ละชิ้นส่วนที่ถูกผลิตเป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกออกแบบในข้อกำหนดด้านคุณภาพ โดยมาตรฐานจะถูกกำหนดตามแต่ละกิจกรรม

ที่จำเป็นในกระบวนการผลิต ซึ่งสามารถสร้างความมั่นใจ (Confidence) ในระยะยาวต่อลูกค้าทั้งหมด (All customers) ว่าองค์กรมีการกำหนดกระบวนการในการสร้างบริการ หรือผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดด้านคุณภาพได้อย่างเสมอต้นเสมอปลายตามที่ได้ตั้งไว้ เช่น ระบบมาตรฐาน ISO 9001 ที่เป็นตัวอย่างมาตรฐานของระบบการประกันคุณภาพ

ตามนิยามข้างต้น การตรวจสอบ การควบคุมคุณภาพ และการประกันคุณภาพ พบว่าการตรวจสอบเป็นเพียงการตัดสินว่า ผลิตภัณฑ์หรือบริการดีเพียงพอต่อการจัดส่งให้กับลูกค้าหรือไม่ ในขณะที่การควบคุมคุณภาพต้องพิจารณาผลจากการตรวจสอบ เพื่อกำหนดมาตรการแก้ไขในกระบวนการการผลิตหรือบริการ ที่อาจไม่สอดคล้องต่อข้อกำหนดด้านคุณภาพให้กลับมาสอดคล้อง ซึ่งเห็นได้ว่า ทั้งการตรวจสอบและการควบคุมคุณภาพนั้น ต่างให้ความสำคัญต่อกระบวนการที่ทำให้เกิดผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณภาพ ส่วนการประกันคุณภาพนั้น กล่าวถึงวงจรคุณภาพ (Quality loop) ทั้งหมดที่คาดหมายและป้องกันความผิดพลาดที่อาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการ

การจัดการคุณภาพได้ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อการเพิ่มศักยภาพให้กับองค์กรสำหรับการแข่งขันในตลาด ในช่วงปี พ.ศ. 2523 เป็นต้นมา โดยการจัดการคุณภาพ (Quality management: QM) คือ กิจกรรมทั้งหมด (All activities) ภายในองค์กรที่จะส่งผลการขึ้นและการควบคุมองค์กร ให้บรรลุผลลัพธ์ (Achieving results) ตามเป้าหมายทางธุรกิจด้านคุณภาพในเรื่อง “ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด (All stakeholders)” ตามข้อกำหนดด้านคุณภาพได้อย่างต่อเนื่อง

ตัวอย่างระบบการจัดการคุณภาพที่องค์กรสามารถนำมาประยุกต์ ระบบการจัดการคุณภาพในระดับชาติ เช่น รางวัลเดมมิ่งของประเทศญี่ปุ่น และ TQA ของประเทศไทย หรืออาจเป็นระบบการจัดการคุณภาพที่องค์กรได้ทำการพัฒนาขึ้นเอง กล่าวคือ ระบบการจัดการคุณภาพที่พัฒนาขึ้นเพื่อให้ผลการดำเนินการเกี่ยวกับคุณภาพได้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด ทั้งในเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งระบบการจัดการคุณภาพยังก่อให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพของกิจกรรมทั้งหมดภายในองค์กรได้อย่างเป็นระบบ

ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการสรุปวิวัฒนาการทางคุณภาพ ตามรูปแบบของ ศุภชัย นาทะพันธ์ (2562) ดังนี้

ตารางที่ 5 สรุปเนื้อหาหลักการคุณภาพ

หลักการคุณภาพ	ความหมาย
Inspection	ตรวจสอบให้สินค้าหรือบริการที่เป็นของเสีย ไม่ส่งต่อไปยังลูกค้า
Quality Control	เทคนิคหรือกิจกรรม ที่ทำให้การผลิตสินค้าหรือบริการมีความแปรผันจากข้อกำหนดคุณภาพน้อยที่สุด

ตารางที่ 5 (ต่อ)

หลักการคุณภาพ	ความหมาย
Quality Assurance	การวางแผนในแต่ละกระบวนการ เพื่อให้มั่นใจว่าสินค้าและบริการเป็นไปตามข้อกำหนดคุณภาพ และป้องกันความผิดพลาดที่อาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการ
Quality Management	กิจกรรมทั้งหมดที่ขึ้นและควบคุมองค์กรให้บรรลุผลลัพธ์ด้านคุณภาพในเรื่องความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเป็นไปตามข้อกำหนดด้านคุณภาพได้อย่างต่อเนื่อง

2.3.3 แนวคิดและทฤษฎีของผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานคุณภาพ

Shewhart, W. A. (2006) ในปี ค.ศ. 1918 ได้เข้าทำงานที่ บริษัท Western electric เพื่อช่วยเหลือวิศวกรปรับปรุงคุณภาพอุปกรณ์โทรศัพท์ซึ่งผลิตให้กับบริษัท Bell telephone โดยมีฐานการผลิตที่ ฮอว์ธอร์น สหรัฐอเมริกา จากนั้นได้ย้ายไปร่วมงานกับบริษัท Bell telephone research laboratories ในปี ค.ศ. 1925 จนกระทั่ง ปี ค.ศ. 1956 ซึ่งเป็นปีเกษียณอายุ ขณะที่ทำงานอยู่ที่ ฮอว์ธอร์น ได้พบกับ W Edwards Deming และ Joseph Juran ซึ่งต่อมาทั้ง 3 คนได้กลายเป็นผู้คิดค้นกระบวนการการปรับปรุงคุณภาพ โดย Shewhart มีผลงานที่สำคัญ ได้แก่ แผนภูมิควบคุม (Control chart) และ Plan-Do-Study-Act (PDSA) cycle

การลดค่าความเบี่ยงเบนด้วยกระบวนการควบคุมเชิงสถิติ Shewhart ได้ทำการแบ่งค่าความเบี่ยงเบนออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ค่าความเบี่ยงเบนที่เกิดจากสาเหตุพิเศษ (Special cause) และสาเหตุทั่วไป (Common cause) โดยทำการคิดค้นแผนภูมิควบคุมเป็นเครื่องมือในการแยกระหว่างสองสิ่ง โดยแผนภูมิการควบคุมความผิดพลาดจะใช้เฉพาะความผิดพลาดที่เกิดจากสาเหตุทั่วไปซึ่งนำมาเก็บเป็นสถิติในการควบคุมเพื่อลดความเสียหาย และปรับปรุงให้เกิดคุณภาพ

PDSA cycle เป็นวงจรที่ Shewhart ได้แนวความคิดมาจากการจัดการและการวิเคราะห์ทางสถิติ องค์ประกอบของวงจรประกอบด้วย

1. Plan วางแผนระบุว่าสิ่งใดที่ปรับปรุงได้และมีสิ่งใดจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลง
2. Do การดำเนินการออกแบบการเปลี่ยนแปลง
3. Study เรียนรู้ ประเมิน และวิเคราะห์กระบวนการหรือผลลัพธ์
4. Act ปรับปรุงถ้าผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้

โดยวงจรนี้ใช้เพื่อทำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นกระบวนการที่ไม่มีสิ้นสุด และหลังจากทำการเปลี่ยนแปลงแล้ว วงจรนี้ก็จะถูกนำมาใช้ในกระบวนการ

หรือกระบวนการต่อไป และหลังจากเวลาผ่านไปความเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ อาจส่งผลต่อกระบวนการดั้งเดิมให้มีโอกาสปรับปรุงอีกครั้ง

Deming (1951) มีความสนใจในเรื่องแนวความคิด การควบคุมกระบวนการโดยใช้สถิติและแผนภูมิควบคุม (Control chart) ของ Shewhart โดยในช่วงสงครามโลกครั้งที่สอง เดมมิ่งได้มีส่วนร่วมทำการฝึกอบรมเรื่อง การควบคุมคุณภาพด้วยสถิติ (Statistical quality control training) ให้กับกลุ่มคนที่มีส่วนร่วมในสงครามเป็นจำนวนมาก ซึ่งหลักสูตรนี้มีประโยชน์อย่างมากในเรื่องการผลิตผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพในปริมาณมากเนื่องจากสามารถลดจำนวนของเสีย จากนั้นในปี ค.ศ. 1949 เดมมิ่ง ได้รับเชิญจากทาง Ken-ichi Koyangi ให้ทำการสอนเรื่องสถิติสำหรับอุตสาหกรรมประเทศญี่ปุ่น และในเดือนมิถุนายน ปี ค.ศ. 1950 ได้ทำการบรรยายให้กับนักเรียน และผู้บริหารระดับสูงในอุตสาหกรรม ในประเทศอเมริกา เดมมิ่งกลับไม่เป็นที่ยอมรับนักซึ่งตัวเขาได้ยอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นว่า แต่เดิมเขาได้มุ่งเน้นในกลุ่มบุคลากรด้านวิศวกร ธุรการ และกลุ่มคนที่ปฏิบัติงาน และไม่ได้ใช้เวลาเพียงพอสำหรับผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูง ดังนั้นเมื่อเดมมิ่งไปที่ประเทศญี่ปุ่นจึงไม่ได้ทำการบรรยายเฉพาะเรื่องสถิติเท่านั้น แต่ยังรวมถึงเรื่องการจัดการเข้าไปด้วย โดยในส่วนของจัดการกล่าวถึงเรื่องสิ่งแวดล้อมที่ต้องสร้างให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงานได้จริง และยังคงกล่าวถึงเรื่องการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งไม่ใช่เฉพาะแค่ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ออกมาในขั้นสุดท้าย แต่ต้องปรับปรุงในทุกด้านทุกส่วนงานและกิจกรรม ขององค์กรเพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจและสามารถนำแนวความคิดไปใช้ เดมมิ่งจึงสร้างหลักการจัดการคุณภาพ 14 ข้อ ดังนี้

1. การสร้างความมุ่งมั่นในการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการ (Constancy of purpose)
2. การยอมรับแนวทางการบริหารคุณภาพใหม่ ๆ (The new philosophy)
3. ยุติการแนวคิดว่าการตรวจสอบเท่านั้นถึงจะสร้างคุณภาพได้ แต่ให้สร้างคุณภาพได้ตั้งแต่ขั้นแรกในการผลิต (Cease dependence on inspection)
4. ยุติการใช้สัญญาซื้อขายต่ำสุด แต่ให้ดูคุณภาพควบคู่ไปด้วย (End lowest tender contracts)
5. ค้นหาปัญหาอย่างต่อเนื่อง เพื่อการพัฒนาปรับปรุงระบบการผลิตและการบริการ (Continually seek out problems)
6. อบรมในเรื่องงาน และการจัดการให้กับพนักงานทุกคน (Institute training on the job)

7. สร้างภาวะผู้นำให้กับพนักงาน โดยมุ่งเน้นที่การให้ความช่วยเหลือบุคลากรและเครื่องจักรให้ทำงานได้ดียิ่งขึ้น (Institute supervision)

8. การจัดการความกลัวให้หมดไป โดยการกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารสองทางภายในองค์กร (Drive out fear)

9. การทำลายกำแพงระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการทำงานเป็นกลุ่มจะได้ต่อสู้กับปัญหาที่เกิดขึ้นได้ (Break down barriers)

10. ยุติการใช้คำขวัญ คำชวนเชื่อและคำชี้ชวนแนะนำต่อพนักงานในเรื่องคุณภาพ โดยไม่มีแนวทางการทำงานให้ (Eliminate exhortations)

11. ยุติการกำหนดจำนวนโควตาเป็นตัวเลข แต่ให้ช่วยควบคุมดูแลโดยใช้วิธีการทางสถิติเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ให้เกิดคุณภาพและผลผลิต (Eliminate targets)

12. ส่งเสริมให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจ (Permit pride of workmanship)

13. จัดตั้งโปรแกรมการศึกษาและการฝึกอบรมขั้นใหม่เพื่อให้ทันต่อทักษะ และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง (Institute education)

14. แสดงความมุ่งมั่นจากผู้บริหารระดับสูงในการมุ่งเน้นปรับปรุงคุณภาพ และผลผลิต (Top management's commitment)

จะเห็นได้ว่าหลักการทั้ง 14 ข้อของ Deming ไม่ได้มุ่งเน้นที่ตัวสินค้าหรือบริการให้มีคุณภาพเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมในเรื่องการดำเนินการขององค์กรด้วย

ต่อมา Deming ได้กล่าวถึง วงจร PDCA หรือ วงจรเดมมิง โดยวงจรจะเป็นลำดับสำหรับการปฏิบัติเพื่อการปรับปรุง แก้ไขปัญหาด้านคุณภาพ และดำเนินการในวิธีการแก้ปัญหาใหม่ วงจรนี้เป็นวงจรที่กล่าวได้ว่ามีความต่อเนื่องและสามารถใช้ได้ในทุกธุรกิจ มักถูกนำไปใช้ในระหว่างกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ระหว่างที่มีการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ระหว่างการเปลี่ยนจากระยะหนึ่งสู่อีกระยะหนึ่งของโครงการ ระหว่างการดำเนินการในแนวทางการแก้ปัญหาใหม่ๆ และระหว่างการทบทวนการปรับปรุงกระบวนการ ภายในวงจรเดมมิงประกอบด้วย

ขั้นแรก Plan (P) การวางแผน คือ การกำหนดเป้าหมายในการปรับปรุง และวางแผนออกแบบการปฏิบัติเพื่อให้ไปสู่เป้าหมาย โดยจะต้องมีการระบุปัญหา วิเคราะห์หาสาเหตุ ผลกระทบ และสร้างแนวทางการแก้ปัญหา และพัฒนาเป็นแผนในการปฏิบัติโดยในขั้นนี้อาจใช้เครื่องมือต่าง ๆ เข้ามาสนับสนุน เช่น Ishikawa diagram, Pareto-Lorenz diagram และการระดมสมอง เป็นต้น

ขั้นที่สอง Do (D) การปฏิบัติ คือ การนำเอาแผนมาดำเนินการในกระบวนการขององค์กร (อาจเพื่อการสร้างคุณภาพหรือกำจัดสาเหตุของปัญหาต่าง ๆ) ซึ่งการดำเนินการจำเป็นจะต้อง

ได้รับการสนับสนุนและความเข้าใจจากผู้บริหาร โดยในขั้นนี้อาจใช้เครื่องมือ เช่น benchmarking, แผนภาพ (Flow diagram) หรือ แผ่นตรวจสอบ (Check sheet) เป็นต้น

ขั้นที่สาม Check (C) การตรวจสอบ คือ ขั้นตอนการทวนสอบหรือทดลองว่าการดำเนินการแก้ไขที่นำมาใช้มีผลลัพธ์ดีเพียงพอหรือไม่ การประเมินจะนำผลที่ตรวจประเมินมาเทียบกับค่าที่ตั้งไว้ในแผน

ขั้นที่สี่ Act (A) การปรับปรุง คือ การที่กระบวนการแก้ไขปรับปรุงพิสูจน์แล้วว่าดีพอองค์กรจะพิจารณาเป็นบรรทัดฐาน และนำไปสู่มาตรฐานและการควบคุมกิจกรรม

วงจรเดมมิ่งเป็นวงจรที่ไม่มีวันจบสิ้น เนื่องจากองค์ความรู้ที่ได้รับในขั้นตอนสุดท้ายจะถูกนำมาใช้เป็นพื้นฐานในการปรับปรุงต่อไปในวงจรถัดไป

นอกจากนี้ เดมมิ่งได้กล่าวสรุปปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ให้องค์กรไม่สามารถก้าวสู่องค์กรคุณภาพได้ เรียกว่าโรคร้าย 7 ประการ (7 Deadly diseases) ได้แก่

1. ขาดเป้าหมายที่แน่นอนในการวางแผนผลิตภัณฑ์หรือบริการ ที่มีตลาดรองรับเพียงพอเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้
2. มุ่งเน้นการทำกำไรระยะสั้น โดยการคิดวางแผนระยะสั้นที่ขับเคลื่อนจากความกลัวหรือแรงกดดัน อันเกิดจากธนาคารและผู้ถือหุ้นที่ต้องการเงินปันผล
3. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดอันดับความสามารถหรือการตรวจสอบประจำปี ตามเป้าประสงค์ที่วางไว้ โดยที่ไม่มีการจัดหาทรัพยากรหรือแนวทางที่เหมาะสมให้
4. การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารบ่อย
5. ใช้เพียงข้อมูลที่ประจักษ์เพียงอย่างเดียว ในการตัดสินใจโดยที่ไม่พิจารณาสิ่งที่ไม่ทราบหรือข้อมูลที่ไม่ประจักษ์
6. ต้นทุนการรักษาพยาบาลที่สูงเกินไป
7. ต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านกฎหมายที่สูงเกินไป

Juran, J. M. (1950) ได้ให้แนวความคิดหลักอยู่ 4 เรื่องใหญ่ ได้แก่

1. คุณภาพภาพและต้นทุนคุณภาพ โดยมองว่าคุณภาพ หมายถึง ความเหมาะสมสำหรับใช้ ซึ่งแนวคิดนี้ทำให้คุณภาพมีความยืดหยุ่นและมีหลากหลายระดับ ในการใช้ให้เหมาะสมขึ้นอยู่กับปัจจัย 5 ประการ ได้แก่ คุณภาพของการออกแบบ คุณภาพในการทำตามมาตรฐานหรือตามแบบ สามารถใช้สินค้าและบริการนั้นได้ มีความปลอดภัยและอยู่ในสภาพที่ดีในขณะที่ใช้งาน

ในส่วน of ต้นทุนคุณภาพ ก็ได้ทำการแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ ต้นทุนความล้มเหลวจากภายใน ต้นทุนความล้มเหลวจากภายนอก ต้นทุนในการประเมินผล และต้นทุนในการป้องกัน หากมีการวัดต้นทุนคุณภาพอย่างต่อเนื่อง จะส่งผลให้เห็นความสำคัญในการปรับปรุงคุณภาพ

หากการควบคุมคุณภาพไม่ดีจะทำให้เกิดความล้มเหลวภายในและภายนอก ซึ่งอาจสูงถึง 50-80% ของต้นทุนคุณภาพทั้งหมด การวัดต้นทุนจะทำให้ผู้บริหารเห็นแนวทางในการลงทุนป้องกันซึ่งควรทำการลงทุนอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งเกิดการลงทุนส่วนที่เพิ่มเพื่อให้ต้นทุนคุณภาพรวมลดลง

2. นิสัยคุณภาพ Juran มีความเห็นว่าจำเป็นจะต้องมีการสร้างนิสัยคุณภาพขึ้นภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพทั้งหมดทั้งองค์กร โดยกระบวนการสร้างนิสัยคุณภาพมีทั้งสิ้น 4 ขั้นตอน คือ กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและให้เหตุผลได้ กำหนดแผนที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายโดยมีรายละเอียดเพียงพอ กำหนดความรับผิดชอบให้ชัดเจน ให้รางวัลโดยดูจากผลงานเป็นหลัก

ในประเด็นนี้ Juran มีข้อคิดเห็นที่แตกต่างจาก Deming โดย Juran ให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบในการจัดการคุณภาพต่อผู้บริหารมากกว่าพนักงาน แต่ Deming ได้ให้ความสำคัญกับคนทั้งองค์กร

3. ไตรยางค์คุณภาพ ในที่นี้หมายถึง เงื่อนไขหรือองค์ประกอบ 3 ด้าน ที่ทำให้การจัดการคุณภาพประสบความสำเร็จ องค์ประกอบ 3 ด้านประกอบด้วย

3.1 ด้านแรก การวางแผนคุณภาพ แบ่งออกเป็น 4 ชั้น คือ

ชั้นที่ 1 รู้จักลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อทราบถึงความต้องการของลูกค้า

ชั้นที่ 2 กล่าวถึงความต้องการของลูกค้าซ้ำแล้วซ้ำอีก เพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้าใจจะได้ออกแบบได้ตรงตามความต้องการนั้น

ชั้นที่ 3 เมื่อออกแบบแล้วก็เข้าสู่การสร้างกระบวนการผลิต ลงมือผลิตและทำการผลิตเป็นไปอย่างถูกต้อง

ชั้นที่ 4 เมื่อสร้างกระบวนการเสร็จและทำการพิสูจน์ว่าถูกต้อง ให้ทำการโยกย้ายความรับผิดชอบสู่การปฏิบัติงานในระดับล่างต่อไป

3.2 ด้านที่สอง การควบคุมคุณภาพ ระบบคุณภาพเมื่อมีการลงมือปฏิบัติจริงย่อมต้องมีความเสื่อมถอยลง จึงทำให้ต้องมีการควบคุมเพื่อสืบหาความแปรปรวนและนำมาแก้ไขให้เป็นกระบวนการที่ดีอีกครั้ง ในการควบคุมนี้ต้องอาศัยเครื่องมือ และเทคนิคเชิงกลยุทธ์ของการจัดการคุณภาพ เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมั่นคงในการเป็นฐานปรับปรุงคุณภาพต่อไป

3.3 ด้านที่สาม การปรับปรุงคุณภาพ เป็นการมุ่งเน้นไปที่การสร้างคุณภาพในระดับที่สูงขึ้น แต่การควบคุมคุณภาพมุ่งไปที่การรักษาคุณภาพในระดับที่เป็นอยู่เท่านั้น เพื่อที่จะสร้างความก้าวหน้าในด้านคุณภาพให้มีระดับใหม่ที่ดีกว่า ความก้าวหน้าจะเป็นผลอันเกิดจากการคิดและวางแผนระยะยาวของผู้บริหาร ในฐานะผู้รับผิดชอบในการสร้างลำดับขั้นความสำเร็จที่เป็นสากล

3.4 ขั้นสุดท้าย เป็นลำดับขั้นความสำเร็จที่เป็นสากล แนวคิดในเรื่องนี้ เป็นกิจกรรมที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการก้าวไปสู่คุณภาพที่เป็นสากล ซึ่งทุกองค์กรสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ แต่ก่อนที่จะทำกิจกรรมเหล่านี้ได้ ผู้บริหารต้องยอมรับก่อนว่าความรับผิดชอบในการปรับปรุงคุณภาพเป็นของตน โดยลำดับขั้นของความสำเร็จที่เป็นสากล ประกอบด้วย การพิสูจน์ถึงความจำเป็น การระบุโครงการ การจัดองค์กรเพื่อการปรับปรุง การเดินทางออกไปทำการวินิจฉัย การลงมือแก้ไข การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และการรักษาระดับความก้าวหน้า

กล่าวโดยสรุปได้ว่า แนวคิดของ Juran มุ่งเน้นที่การจัดทำโครงการปรับปรุงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์ปัญหาและหาแนวทางแก้ไขตามลำดับก่อนหลัง โดยเทคนิคที่แนะนำคือการวิเคราะห์พาเรโตที่มีหลักการว่า ปัญหาส่วนใหญ่มาจากสาเหตุส่วนน้อย ถ้าแก้สาเหตุหลักได้จะทำให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพไปเรื่อย ๆ จนกระทั่งหมดปัญหาไปและเกิดประสิทธิภาพขึ้น

Ishikawa, K. (1990) เป็นผู้คิดค้นแนวคิดก้างปลา (Fishbone diagram) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการค้นหาและโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อคุณลักษณะการทำงานให้เกิดผลลัพธ์ที่มีคุณภาพ โดย Fishbone diagram มักจะถูกเรียกว่า Cause and effect diagram (แผนภาพสาเหตุและผลกระทบ) ซึ่งสาเหตุที่ Ishikawa เรียกแผนภาพนี้ว่า Fish bone เนื่องจากแผนภาพนั้นมีรูปร่างลักษณะที่คล้ายก้างปลา ซึ่งเปรียบหัวปลาเป็นผลกระทบและตัวก้างปลาเป็นเหมือนสาเหตุของปัญหา รากเหง้าของสาเหตุ (Root cause) เป็นสิ่งที่อยู่ลึกที่สุดของสาเหตุที่ทำให้เกิดสิ่งที่เป็นเชิงบวกหรือเชิงลบต่อกระบวนการ หากรากเหง้าของปัญหาได้รับการแก้ไขผลกระทบก็จะหายไปหรือลดลง แต่รากเหง้าของสาเหตุเป็นสิ่งที่ต้องขุดลึกลงไปไม่สามารถมองเห็นได้ทันทีหรือมองได้อย่างชัดเจน อาจมีหลายชั้นในระบบที่ต้องขุดลึกลงไปจึงจะเจอรากของสาเหตุ ดังนั้นจึงเป็นเรื่องยากที่จะสามารถแยกแยะรากของสาเหตุที่เป็นเพียงสาเหตุเดียว เพราะโดยส่วนมากรากของสาเหตุจะเกิดจากหลาย ๆ สาเหตุที่ส่งผลให้เกิดผลกระทบอย่างหนึ่ง แต่ในการแก้ไขปัญหานั้นเรากลัพบพบว่า หากสามารถแก้ที่สาเหตุใดสาเหตุหนึ่งก็จะช่วยลดผลกระทบลงได้

Crosby, P. B. (1982) เป็นที่รู้จักกันดีในนามผู้สร้างแนวคิดการจัดการและการป้องกันข้อบกพร่องให้เป็นศูนย์ (Zero defects management) ซึ่งตรงกันข้ามกับแนวคิดเรื่องคุณภาพเป็นระดับสถิติที่สามารถยอมรับได้ นอกจากนี้ยังมีแนวคิดเรื่องวัคซิ่นคุณภาพ และ 14 ขั้นสู่การปรับปรุงคุณภาพของ Crosby วัคซิ่นคุณภาพ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบที่จะช่วยป้องกันความไม่สอดคล้องต่อข้อกำหนด ได้แก่ 1) ความมุ่งมั่น (Determination) อันเนื่องมาจากการตระหนักว่าการปรับปรุงคุณภาพเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้องค์กรเจริญเติบโตและสามารถอยู่รอดได้ 2) การศึกษา (Education) พนักงานทุกคนในองค์กรต้องทราบบทบาทหน้าที่ของตนเอง ในกระบวนการการปรับปรุงคุณภาพขององค์กร 3) การนำไปใช้ (Implementation) การจัดตั้งกระบวนการเป็นเรื่องของการสื่อสารและ

การจัดลำดับขั้นของการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็นต้องเพิ่มคนหรืออุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน 14 ขั้นตอนสู่การปรับปรุงคุณภาพของ Crosby ประกอบด้วย

1. ทำให้แน่ชัดว่าผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในเรื่องคุณภาพแบบระยะยาว
2. จัดตั้งทีมงานด้านคุณภาพโดยมีตัวแทนจากหลายหน่วยงาน
3. ระบุปัญหาที่เป็นปัจจุบันและมีแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้นได้
4. ประเมินต้นทุนคุณภาพและอธิบายวิธีการใช้ต้นทุนคุณภาพในฐานะเครื่องมือการบริหารจัดการ
5. เพิ่มการตระหนักรู้ด้านคุณภาพและความมุ่งมั่นของพนักงานแต่ละบุคคล
6. ลงมือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างทันทีทันใด
7. จัดตั้งโปรแกรมข้อบกพร่องเป็นศูนย์ (Zero defect)
8. ฝึกอบรมหัวหน้างานเพื่อนำไปดำเนินการตามหน้าที่ในโปรแกรมคุณภาพ
9. จัดงานวันข้อบกพร่องเป็นศูนย์ (Zero defect day) เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานทุกคนมีความตระหนักในทิศทางใหม่ขององค์กร
10. กระตุ้นพนักงานรายบุคคลและกลุ่มงานเพื่อจัดตั้งเป้าหมายการปรับปรุง ทั้งของพนักงานแบบรายบุคคลและกลุ่มงาน
11. กระตุ้นพนักงานให้แจ้งผู้บริหารในสิ่งที่พวกเขาพบว่าเป็นการขัดขวางการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมายคุณภาพ
12. ทำให้พนักงานทุกคนที่เกี่ยวข้องเกิดความยอมรับ
13. จัดตั้งกลุ่มงานคุณภาพเพื่อส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง
14. ทำการปรับปรุงคุณภาพอีกครั้งเพราะการปรับปรุงคุณภาพจะไม่มีสิ้นสุด โดยกระบวนการพัฒนาของ Crosby อยู่บนพื้นฐาน 4 ประการ ได้แก่
 - ประการที่ 1 คุณภาพต้องสอดคล้องต่อข้อกำหนดไม่ใช่เพียงแค่ทำให้ดีเท่านั้น
 - ประการที่ 2 การป้องกันคือสิ่งที่ก่อให้เกิดคุณภาพได้ดีที่สุดไม่ใช่การตรวจสอบ
 - ประการที่ 3 มาตรฐานของคุณภาพคือต้องไม่มีข้อบกพร่องไม่ใช่เพียงแค่ใกล้เคียง
 - ประการที่ 4 คุณภาพถูกประเมินด้วยความไม่สอดคล้อง ไม่ใช่จากดัชนีบ่งชี้
 กล่าวโดยสรุปได้ว่า Crosby มีความมุ่งเน้นการทามาตรฐาน การแก้ไขปัญหาคุณภาพตั้งแต่แรก โดยยึดเป้าหมายที่ข้อบกพร่องเป็นศูนย์

Feigenbaum, A. V. (1950) แนวคิดในการจัดการคุณภาพ Feigenbaum ไม่ต้องการให้ผู้บริหารเป็นผู้สร้างระบบการจัดการคุณภาพขึ้นเอง เพราะมองว่าการจัดการคุณภาพเป็นเรื่องธรรมชาติของการบริหารที่ทุกคนในองค์กรต้องร่วมสร้างด้วยกัน ซึ่งเงื่อนไขการสร้างอยู่ที่ความเข้าใจ

ในระบบคุณภาพที่กำลังดำเนินการมากกว่า และต้องเปลี่ยนแนวคิดในการไล่ตามแก้ปัญหาเป็นให้ทุกคนเข้าใจ มีความผูกพันกับแนวทางการจัดการคุณภาพที่มุ่งเน้นลูกค้า ส่วนตัวผู้บริหารระดับสูงจะเป็นเงื่อนไขของความสำเร็จในการก่อตั้งระบบคุณภาพ ผู้บริหารต้องเลิกใช้วิธีแก้ปัญหาคุณภาพแบบระยะสั้นซึ่งไม่ได้ผลจริง และต้องเข้าใจว่าปัญหาคุณภาพไม่สามารถแก้ได้ในระยะเวลารวดเร็ว Feigenbaum ยังได้ให้ความเห็นว่าการเป็นผู้นำในด้านคุณภาพ จะทำให้องค์กรสามารถประสบความสำเร็จในตลาดได้ด้วย

Feigenbaum เน้นวิธีการวัดต้นทุนและผลลัพธ์เป็นอย่างมาก เขาเชื่อว่าการติดตั้งระบบและโปรแกรมจัดการคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ จะสามารถทำให้องค์กรได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่า แนวคิดในการวัดต้นทุนคุณภาพซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในทฤษฎีการจัดการคุณภาพ ได้ถูกแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ ต้นทุนในการประเมินผล (Appraisal costs) ต้นทุนในการป้องกัน (Prevention costs) และต้นทุนของความล้มเหลว (Failure costs) หากนำมารวมกันจะเป็นต้นทุนคุณภาพทั้งหมด (Total quality costs) หัวใจหลักของโปรแกรมการจัดการคุณภาพคือ การรวบรวมข้อมูลต้นทุนคุณภาพ และดำเนินการเพื่อให้ต้นทุนลดลง โดยมีข้อสำคัญ 3 ด้านที่ผู้บริหารต้องมีความผูกพัน ได้แก่ การสร้างความแข็งแกร่งในกระบวนการปรับปรุงคุณภาพ สร้างนิสัยในการปรับปรุงคุณภาพมองว่าคุณภาพและต้นทุนต่างมีผลต่อกัน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า Feigenbaum มองว่าคุณภาพเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของคนทั้งองค์กร ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงถึงผู้ปฏิบัติการระดับล่าง และความสำคัญของต้นทุนการไม่มีคุณภาพ (Costs of non-quality) จึงทำให้ต้องจัดโปรแกรมในการปรับปรุงคุณภาพเพื่อลดต้นทุนการควบคุมคุณภาพและต้นทุนความล้มเหลวให้น้อยที่สุด

ตารางที่ 6 สรุปแนวความคิดระบบบริหารงานคุณภาพ

ผู้เชี่ยวชาญ	แนวคิดที่สำคัญ
Walter A. Shewhart	- แผนภูมิควบคุม (Control Chart) โดยใช้หลักการทางสถิติเข้ามาควบคุมและปรับปรุงให้เกิดคุณภาพ - PDSA cycle วงจรที่จะนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง
William Edward Deming	- หลักการจัดการคุณภาพ 14 ข้อ ไม่ได้มุ่งเน้นที่ตัวสินค้าหรือบริการให้มีคุณภาพเท่านั้น แต่ครอบคลุมเรื่องการดำเนินการขององค์กรด้วย - วงจรเดมมิงหรือ PDCA cycle ได้รับแนวทางมาจาก PDSA cycle แตกต่างกันที่ Check คือการตรวจสอบว่าการดำเนินการได้ผลลัพธ์ดีเพียงพอหรือไม่

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	แนวคิดที่สำคัญ
Kaoru Ishikawa	Fishbone diagram เป็นการมุ่งเน้นการหารากของสาเหตุ (Root cause) เนื่องจาก หากพบรากของสาเหตุและแก้ไขปัญหาก็จะหมดไป
Philip B. Crosby	- วัคซีนคุณภาพที่ช่วยป้องกันความไม่สอดคล้องต่อข้อกำหนด ได้แก่ ความมุ่งมั่น การศึกษา และการนำไปใช้ - 14 ขั้นตอนการปรับปรุงคุณภาพ และกระบวนการพัฒนา เน้นที่การทำให้ถูกต้องตั้งแต่แรก ให้มีข้อบกพร่องเป็นศูนย์
Joseph M. Juran	- ต้นทุนคุณภาพ หากมีการวัดอย่างต่อเนื่องจะส่งผลให้เห็นความสำคัญในการปรับปรุงคุณภาพ - การสร้างนิสัยคุณภาพจะทำให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพองค์กร - ไตรยางค์คุณภาพ คือเงื่อนไขหรือองค์ประกอบสามสิ่งที่จะทำให้การจัดการคุณภาพประสบความสำเร็จ ได้แก่ การวางแผน การควบคุม และการปรับปรุงคุณภาพ - ลำดับขั้นความสำเร็จที่เป็นสากลต้องเริ่มจากที่ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในเรื่องการปรับปรุงคุณภาพ
Armand V Feigenbum	- คุณภาพเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารไปจนถึงผู้ปฏิบัติการ - การวัดต้นทุนคุณภาพจะทำให้องค์กรได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่า และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

ที่มา: สิริธร จตุพงษ์ (2563)

จากตารางที่ 6 แสดงให้เห็นว่าผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่าน มีแนวความคิดด้านการบริหารงานคุณภาพที่แตกต่างกัน แต่ทั้งนี้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านมีแนวความคิดพื้นฐานที่ใกล้เคียงกัน และมีการพัฒนาต่อยอดแนวความคิดซึ่งกันและกัน ซึ่งในปัจจุบันพบว่าแนวคิดพื้นฐานด้านระบบบริหารงานคุณภาพในปัจจุบันได้รับอิทธิพลมาจากแนวความคิดของผู้เชี่ยวชาญหลาย ๆ ท่าน

ณัฐนียา ห้องกระจก (2562) ได้ระบุไว้ว่าการบริหารงานอย่างมีคุณภาพหรือวงจรคุณภาพงาน PDCA จัดเป็นกิจกรรมปรับปรุงและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การวางแผน การดำเนินการตามแผน การตรวจสอบและการปรับปรุงแก้ไข ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าหน่วยงานทางการศึกษาและนักการศึกษา ที่ได้กล่าวถึง วงจรคุณภาพงาน PDCA โดยนำเสนอแยกเป็นประเด็นสำคัญ ได้แก่ ประวัติความเป็นมา

หลักการของวงจรคุณภาพ วงจรคุณภาพกับการประยุกต์ใช้เพื่อการศึกษา โดยปกติแล้วสามารถแบ่งบทบาทออกได้ 3 กลุ่มดังนี้

1. บทบาทด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal roles) ผู้บริหารควรมีปฏิสัมพันธ์อย่างไรกับคนในองค์กรโดยแสดงออกด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานของตนเอง และด้านการประสานงาน (Liaison) เพื่อให้การทำงานภายในองค์กรราบรื่น

2. บทบาทด้านข้อมูลข่าวสาร (Informational roles) ผู้บริหารควรจัดการกับข้อมูลอย่างไรเพื่อเกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานตนเอง โดยแสดงออกด้านการตรวจสอบ (Monitor) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และด้านการกระจายข่าวสาร (Disseminator) ให้กับสมาชิกภายในองค์กรทราบ

3. บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional roles) ผู้บริหารควรใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ โดยแสดงออกด้านการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) ด้วยการค้นหาโอกาสและความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) ด้านการแก้ปัญหา (Disturbance handler) ด้วยการรับมือขอต่อการเผชิญหน้ากับปัญหาสำคัญขององค์กร ด้านการจัดสรรทรัพยากร (Resource allocator) และด้านการเจรจาต่อรอง (Negotiator)

Rajka and Jana (2016) กล่าวว่า จากการปรับปรุงข้อกำหนดในปี ค.ศ. 2015 สรุปได้ว่า หากแบ่งส่วนของวงจร PDCA ออกมา ข้อกำหนดที่ 4 ถึง 7 จะตรงกับส่วนของการวางแผน หรือ Planning ของวงจร PDCA ซึ่งจะประกอบด้วย การวางแผนสำหรับกลยุทธ์การบริหารงานคุณภาพ ข้อกำหนดที่ 8 จะแสดงถึงกระบวนการในการดำเนินการปฏิบัติการและการจัดการ ซึ่งในส่วนนี้จะตรงกับส่วน Do ของวงจร ในข้อกำหนดที่ 9 เป็นเครื่องมือและวิธีการในการทบทวนและตรวจสอบซึ่งจะอยู่ในส่วนของการ Check ของวงจร ในขณะที่ข้อกำหนดที่ 10 เป็นวิธีการวิเคราะห์เพื่อให้แน่ใจว่าผลิตภัณฑ์มีความสอดคล้องต่อข้อกำหนดและมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน รวมถึงการปรับปรุงระบบการบริหารงานคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งตรงกับส่วน Act ในวงจร PDCA (Rajka Sickinger-Nagorni and Jana Schwanke, 2016)

1. ด้านการวางแผน โดยมีการจัดทำนโยบายคุณภาพและวัตถุประสงค์คุณภาพสำหรับระบบบริหารคุณภาพ และสอดคล้องกับบริบทและทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร และนำมากำหนดเป็นแผนปฏิบัติการในแต่ละระบบงานเพื่อให้สอดคล้องกัน ทั้งนี้ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานได้สร้างการมีส่วนร่วม กำหนดแนวทางและให้การสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ในการดำเนินกิจกรรมตามระบบ ISO 9001:2015 อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ด้านการปฏิบัติตามกิจกรรม หลังจากที้องค์กรมีการจัดทำ นโยบายคุณภาพ วัตถุประสงค์คุณภาพ สำหรับระบบบริหารคุณภาพแล้วจึงมีการสื่อสารให้ทุกหน่วยงานทราบ

เพื่อดำเนินการตามแผนที่วางไว้ ปฏิบัติและควบคุมกระบวนการต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อไปเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐาน ISO 9001:2015

3. ด้านการติดตามและประเมินผลมีการตรวจติดตามภายใน (Internal audit) ปีละ 1 ครั้ง และดำเนินดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลและผลที่ได้จากการตรวจติดตามภายในและตรวจวัด

4. ด้านการนำความรู้ในข้อกำหนด ISO 9001:2015 ไปปรับใช้ในงาน จากหลักการพื้นฐานของระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 ที่บริษัทประยุกต์ใช้บนพื้นฐานของการจัดการเชิงระบบซึ่งเป็นการรวมหลักการ PDCA ทางผู้วิจัยจึงได้รวบรวมแนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 ดังนี้

2.3.4 ความรู้เกี่ยวกับชุดมาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9001:2015

ISO (International organization for standardization) คือ มาตรฐานสากลในการบริหารองค์กร ที่ทั่วโลกให้การยอมรับว่าได้มีการจัดการ การบริหารอย่างเป็นระบบ มีการกำหนดทิศทางองค์กร เป้าหมายองค์กร และประยุกต์ใช้เครื่องมือต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นรูปธรรม สามารถวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ ดังนั้นแล้ว การที่องค์กรได้รับการรับรองบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 จึงเป็นการการันตีได้ว่าองค์กรนั้น ได้มีการบริหารจัดการองค์กรอย่างเป็นระบบ ทำให้มั่นใจได้ว่าคุณภาพของผลิตภัณฑ์และการบริการ จะสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มาใช้บริการนั้น ซึ่งมาตรฐาน ISO มีหลายประเภท ขึ้นอยู่กับความต้องการการรับรองแต่ละองค์กร และลักษณะขององค์กรที่แตกต่างกันไป เช่น

ISO 9000 คือ ระบบบริหารคุณภาพ

ISO 14000 คือ ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม

IATF 16949 คือ ระบบการบริหารคุณภาพสำหรับอุตสาหกรรมรถยนต์

ISO 22000 คือ ระบบการจัดการความปลอดภัยของอาคาร

ISO 50000 คือ ระบบการจัดการด้านพลังงาน

ISO 9001:2015 คือ มาตรฐานของระบบบริหารคุณภาพ (Quality management system: QMS) ซึ่งเป็นที่ยอมรับในระดับสากล เป็นระบบที่ใช้สำหรับบริหารกระบวนการให้ได้สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ จัดทำและประกาศใช้โดย International organization for standardization (at Geneva Switzerland) ISO 9001:2015 มีการปรับเปลี่ยนจากมาตรฐานฉบับเดิมโดยพิจารณาในมุมมองที่กว้างขึ้น และในระดับที่สูงขึ้นครอบคลุมทั้งระดับปฏิบัติการ (Operational level) และระดับกลยุทธ์ (Strategic level) โดยเน้นบทบาทของผู้บริหารระดับสูง ที่จะต้องให้ความสำคัญกับการกำหนดบริบทขององค์กรทั้งภายในภายนอกที่เกี่ยวข้องกับจุดประสงค์และทิศทางกลยุทธ์ การชี้แจงความต้องการและความคาดหวัง

ของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง (อิทธิกร นวลเพ็ญ, 2561) นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับแนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุประสิทธิผลของระบบบริหารคุณภาพ โดยกำหนดให้มีการชี้แจงและจัดการความเสี่ยง โอกาส เพื่อช่วยให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์และป้องกันการเกิดผลกระทบในด้านลบ ในมาตรฐาน ISO 9001:2015 มีการเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดตามโครงสร้างใหม่ที่เรียกว่า High level structure ตาม ANNEX SL ซึ่งประกอบด้วยข้อกำหนด 10 ข้อ ดังนี้

1. ขอบเขต
2. มาตรฐานอ้างอิง
3. คำศัพท์และคำนิยาม
4. บริบทองค์กร
5. การเป็นผู้นำ
6. การวางแผน
7. การสนับสนุน
8. การดำเนินการ
9. การประเมินสมรรถนะ
10. การปรับปรุง

สิริธร จตุพงษ์ (2563) ได้ระบุความเป็นมา และอนุกรมมาตรฐาน ISO 9000 ไว้ว่า องค์กรระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน (International standardization organization) โดยเรียกกันทั่วไปว่าองค์กร ISO เป็นองค์กรอิสระจัดตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2490 (ค.ศ. 1947) มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการกำหนดมาตรฐาน และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อช่วยให้การแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการเป็นไปด้วยความสะดวก และเป็นการช่วยพัฒนาความร่วมมือระหว่างประเทศในด้านวิชาการ ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ จากการรวมตัวของผู้แทนในประเทศต่าง ๆ ทั้งสิ้น 25 ประเทศ เข้ามาประชุม ณ กรุงลอนดอน ประเทศอังกฤษ และมีมติให้จัดตั้งองค์กรระหว่างประเทศว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานขึ้น

วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์กรระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน คือ การส่งเสริมมาตรฐานการออกแบบและการปฏิบัติงานทั่วโลก เพื่อให้เกิดการปรับปรุงด้านความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์ ช่วยในการซื้อขายสินค้าและบริการระหว่างประเทศในด้าน วิชาการ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และเศรษฐกิจ โดยมาตรฐานที่กำหนดขึ้นเรียกว่า มาตรฐานระหว่างประเทศ (International standard) ในปี พ.ศ. 2522 มีการจัดตั้งคณะกรรมการวิชาการคณะที่ 176 ระบบบริหารงานคุณภาพและการประกันคุณภาพ (Technical committee on quality assurance: ISO/TC 176) ทำหน้าที่ในการจัดทำมาตรฐานเกี่ยวกับการบริหารงานคุณภาพ และการประกันคุณภาพ มีสมาชิกจากทั่วโลกที่มีสิทธิ

ในการแสดงความเห็น รวมถึงประเทศไทยมีสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ.) เป็นสมาชิกผู้แทนประเทศไทยที่ได้มีส่วนร่วมทบทวนอนุกรมมาตรฐาน ISO 9000 โดยได้ทำการกำหนดอนุกรมมาตรฐาน ISO 9000 Series ใช้เป็นครั้งแรก ในปี พ.ศ. 2530

ISO มีการกำหนดให้มีการทบทวนความเหมาะสมของมาตรฐานทุกฉบับที่มีการประกาศใช้แล้วทุก ๆ 5 ปี ซึ่งที่ผ่านมาได้มีการปรับปรุงอนุกรมมาตรฐาน ISO 9000 ไปแล้ว 4 ครั้ง โดยมีการปรับปรุงและประกาศใช้ในปี พ.ศ. 2537 (ค.ศ. 1994) พ.ศ. 2543 (ค.ศ. 2000) พ.ศ. 2551 (ค.ศ. 2008) และล่าสุด พ.ศ. 2558 (ค.ศ. 2015)

ประเทศสมาชิกจะถูกแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. Member body เป็นตัวแทนทางการมาตรฐานของประเทศ ในแต่ละประเทศ จะมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่สมาชิกเพียงหน่วยงานเดียวเท่านั้น ปัจจุบันมีสมาชิกประมาณ 97 ประเทศ

2. Correspondent member เป็นหน่วยงานของประเทศที่ยังไม่มีกิจกรรมในด้านการจัดทำมาตรฐานอย่างเต็มที่ หรือยังไม่มีการจัดตั้งสถาบันมาตรฐานเป็นการเฉพาะ ในปัจจุบันมีสมาชิก 34 ประเทศ

3. Subscriber member เป็นหน่วยงานในประเทศที่มีความเจริญด้านเศรษฐกิจต่ำ สมาชิกประเภทนี้มีการจ่ายค่าบำรุงสมาชิกในอัตราลดหย่อน ปัจจุบันมีสมาชิก 11 ประเทศ ซึ่งประเทศไทยเข้าร่วมเป็นสมาชิกองค์การระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน ในปี พ.ศ. 2508

ISO 9000 คือ อนุกรมมาตรฐานว่าด้วยระบบคุณภาพ (Quality system) ของบริการและผลผลิต เช่น การบริการของมหาวิทยาลัย หรือผลผลิตของโรงงานอุตสาหกรรม โดยมีอนุกรมที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ (ISO, 2015)

1. ISO 9000 อธิบายรายละเอียด 7 หลักการบริหารงานคุณภาพ รวมถึงคำศัพท์และคำจำกัดความเพื่อใช้ใน ISO 9001

2. ISO 9001 เป็นข้อกำหนดสำหรับระบบการจัดการคุณภาพให้ธุรกิจ และองค์กรมีประสิทธิภาพ และช่วยปรับปรุงความพึงพอใจของลูกค้า

3. ISO 9004 แนวทางการประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนด้วยระบบการบริหารคุณภาพ

4. ISO 19001 ให้คำแนะนำสำหรับการดำเนินการตรวจสอบทั้งภายในและภายนอกตามข้อกำหนดของ ISO 9001 ซึ่งจะเป็นการช่วยทำให้มั่นใจว่าระบบการบริหารงานคุณภาพเป็นไปตามคำมั่นสัญญาและเตรียมพร้อมสำหรับการตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอกเพื่อการขอการรับรอง

2.3.5 การประยุกต์ใช้ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 ขององค์กร

จากการที่องค์กร มีการประยุกต์ใช้ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 ได้ระบุขอบเขตการบริหารงานภายใต้ข้อกำหนด ไว้ในเอกสารคู่มือคุณภาพ (Quality manual) ขององค์กร

และมีการสื่อสารโดยการเรียกประชุมชี้แจงขอบเขตการประยุกต์ใช้ข้อกำหนด จากนั้นขึ้นทะเบียนเอกสาร และแจกจ่ายให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ข้อกำหนดที่ 1 ขอบเขต

คือการระบุข้อกำหนดของ QMS สำหรับองค์กรที่ต้องการแสดงความสามารถในการส่งมอบบริการ และผลิตภัณฑ์ได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า กฎหมาย และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องได้อย่างสม่ำเสมอ มีความมุ่งมั่นในการเพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้า โดยการนำระบบไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งกระบวนการเพื่อการปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง และการรับประกันความสอดคล้องต่อข้อกำหนดของลูกค้า กฎหมาย และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

ข้อกำหนดที่ 2 มาตรฐานอ้างอิง

โดยมาตรฐานอ้างอิงจาก ISO 9000:2015 คือระบบบริหารคุณภาพ หลักการ และคำศัพท์

ข้อกำหนดที่ 3 คำศัพท์และคำนิยาม

คำศัพท์ที่ใช้ในระบบการบริหารงานคุณภาพขององค์กร ให้ยึดถือความหมายที่กำหนดไว้ใน ISO 9001:2015 สำหรับคำศัพท์ ที่มีความหมายเฉพาะ ให้กำหนดความหมายไว้ในเอกสารระเบียบการปฏิบัติงานที่ปรากฏคำนั้น ๆ

ข้อกำหนดที่ 4 บริบทขององค์กร

4.1 ความเข้าใจกับองค์กรและบริบทขององค์กร

องค์กรกำหนดให้มีการบ่งชี้ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อารดำเนินการของกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรที่จะบรรลุผลที่ได้ตั้งใจไว้ของระบบการบริหารคุณภาพ และนำปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้มาใช้ประกอบการพิจารณากำหนดกระบวนการ ขั้นตอน วิธีปฏิบัติงาน

ปัจจัยภายในอาจรวมถึงนโยบายขององค์กร ความต้องการภายในของแต่ละแผนก โครงสร้างการบริหารองค์กร ฯลฯ

ปัจจัยภายนอกอาจรวมถึงข้อกำหนด ข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ข้อกำหนดของลูกค้า กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มาตรฐานที่เกี่ยวข้อง ข้อกำหนดระบบการบริหารงานที่องค์กรเลือกใช้เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ สภาพเศรษฐกิจ สังคม สภาพการแข่งขันในตลาด วัฒนธรรมท้องถิ่น และอื่น ๆ

เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ดังนั้นองค์กรจึงกำหนดให้มีการเฝ้าติดตาม และทบทวนปัจจัยเหล่านี้อยู่เสมอ จึงมีการวิเคราะห์เป็น SWOT ขององค์กร

4.2 การทำความเข้าใจความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

องค์กรกำหนดให้มีการบ่งชี้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้ และนำความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาพิจารณา กำหนดกระบวนการ วิธีปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่งมอบผลิตภัณฑ์ หรือบริการไปยังลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง ดังนี้

a) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยมีปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก เช่น ผู้บริหาร ผู้ถือหุ้น แผนกต่าง ๆ ลูกค้า หน่วยงานราชการ หน่วยงานมาตรฐานสากล องค์กรภายนอกซึ่งเป็นผู้กำหนดระเบียบ ข้อบังคับหรือมาตรฐานต่าง ๆ ฯลฯ

b) ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นั้น มีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา องค์กรจึงกำหนดให้มีการเฝ้าติดตาม และทบทวนความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่เสมอ โดยระบุลงในระเบียบปฏิบัติงาน

4.3 ระบบการบริหารคุณภาพ และกระบวนการต่าง ๆ ภายในระบบบริหารคุณภาพ

องค์กรมีการกำหนดขอบเขต และการนำระบบการบริหารคุณภาพไปประยุกต์ใช้ เพื่อจัดทำขอบข่าย โดยการกำหนดขอบข่าย องค์กรต้องพิจารณาถึง

a) ประเด็นภายในภายนอก ข้อกำหนดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร

b) ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

c) ผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร

องค์กรมีการประยุกต์ใช้ข้อกำหนดของมาตรฐานสากลฉบับนี้ โดยขอบข่ายของระบบบริหารคุณภาพขององค์กรต้องมีพร้อมอยู่ และได้รับการธำรงรักษาเป็นเอกสารสารสนเทศ ขอบข่ายต้องระบุชนิดของผลิตภัณฑ์และบริการที่ครอบคลุม และให้ถ้อยแถลงสำหรับการละเว้นข้อกำหนดใด ๆ ของข้อกำหนดในมาตรฐานสากลฉบับนี้ ที่องค์กรพิจารณาว่าไม่สามารถประยุกต์ใช้ได้ ในขอบข่ายการรับรองระบบบริหารคุณภาพ

การสอดคล้องกับมาตรฐานสากลฉบับนี้ อาจใช้อ้างได้กรณีที่ข้อกำหนดที่พิจารณา กำหนดว่าไม่สามารถประยุกต์ใช้ได้ ไม่มีผลกระทบต่อความสามารถหรือความรับผิดชอบในการทำให้มั่นใจความสอดคล้องข้อกำหนดผลิตภัณฑ์และบริการ และการทำให้ได้มาซึ่งความพึงพอใจลูกค้า

4.4 ระบบบริหารคุณภาพ และกระบวนการต่าง ๆ ของระบบบริหารคุณภาพ

4.4.1 องค์กรกำหนดให้มีการจัดทำ นำไปปฏิบัติ ธำรงรักษา และปรับปรุงระบบบริหารคุณภาพอย่างต่อเนื่อง รวมถึงกระบวนการที่จำเป็นและปฏิสัมพันธ์ของกระบวนการตามข้อกำหนดของมาตรฐานสากลฉบับนี้ โดยพิจารณาจากปัจจัย ดังต่อไปนี้

- a) พิจารณาปัจจัยนำเข้าและปัจจัยนำออกที่คาดหวังของแต่ละกระบวนการ
- b) พิจารณาลำดับและการปฏิสัมพันธ์ต่อกันของกระบวนการเหล่านี้
- c) พิจารณาและประยุกต์ใช้เกณฑ์ วิธีการ การตรวจติดตาม ตรวจสอบ และตัวชี้วัดสมรรถนะของกระบวนการที่จำเป็นเพื่อให้มั่นใจว่าการควบคุมกระบวนการเกิดประสิทธิผล
- d) พิจารณาทรัพยากรที่จำเป็นต่อกระบวนการให้พอเพียง
- e) ระบุความรับผิดชอบและอำนาจในแต่ละกระบวนการ
- f) ระบุปัจจัยความเสี่ยงและโอกาสตามข้อกำหนด 6.1
- g) ประเมินกระบวนการ และดำเนินการเปลี่ยนแปลงตามความจำเป็นเพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการบรรลุผลลัพธ์ที่คาดหวัง

h) ปรับปรุงกระบวนการและระบบบริหารคุณภาพ

4.4.2 ตามเนื้อหาที่จำเป็น องค์กรมีการกำหนดขอบเขตที่จำเป็น ดังนี้

- a) คงรักษาไว้ซึ่งเอกสารข้อมูลที่สนับสนุนกระบวนการดำเนินงาน
- b) จัดเก็บเอกสารข้อมูลเพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

ข้อกำหนดที่ 5 ความเป็นผู้นำ

5.1 ความเป็นผู้นำ และความมุ่งมั่น องค์กรมีการแสดงให้เห็นถึงการเป็นผู้นำและความมุ่งมั่นต่อระบบบริหารคุณภาพโดยกำหนดให้ทุกฝ่ายดำเนินการดังต่อไปนี้

- a) เป็นผู้มีการรับผิดชอบต่อประสิทธิผลของระบบการบริหารคุณภาพ
- b) มั่นใจว่านโยบายคุณภาพและวัตถุประสงค์คุณภาพ ได้มีกำหนดขึ้นสำหรับระบบการบริหารคุณภาพ และสอดคล้อง (Compatible) กับทิศทางกลยุทธ์ และบริบทขององค์กร
- c) มั่นใจว่ามีการบูรณาการตามข้อกำหนดระบบบริหารคุณภาพเข้ากับกระบวนการทางธุรกิจขององค์กร
- d) ส่งเสริมความตระหนักในเรื่องการจัดการเชิงกระบวนการและความเสี่ยง
- e) มั่นใจว่าทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับระบบการบริหารคุณภาพที่มีอยู่
- f) สื่อสารให้เข้าใจถึงความสำคัญของระบบคุณภาพ ที่มีประสิทธิผลและสอดคล้องตามข้อกำหนดของระบบการบริหารคุณภาพ
- g) มั่นใจว่าระบบการบริหารคุณภาพบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามที่คาดหวังไว้
- h) ชักนำ อำนาจ และสนับสนุนบุคลากรเข้ามามีส่วนช่วยให้ระบบการบริหารคุณภาพเกิดประสิทธิผล
- i) ส่งเสริมให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- j) สนับสนุนให้ผู้บริหารที่มีบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ได้แสดงความเป็นผู้นำ

5.1.2 การมุ่งเน้นที่ตัวลูกค้า

องค์กรมีการแสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำและความมุ่งมั่นกับการเน้นลูกค้า โดยกำหนดให้มีการดำเนินการดังนี้

- a) ข้อกำหนดลูกค้าและข้อกำหนดกฎหมาย ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ได้รับการพิจารณา กำหนด เข้าใจ และสอดคล้องอย่างสม่ำเสมอ
- b) ความเสี่ยงและโอกาสที่สามารถส่งผลกระทบต่อสอดคล้องของผลิตภัณฑ์และบริการ และการทำให้ได้มาที่ลูกค้าพึงพอใจ ได้รับการพิจารณา กำหนดและจัดการ
- c) มุ่งเน้นการเพิ่มความพึงพอใจลูกค้าได้รับการธำรงรักษา

5.2 นโยบาย

องค์กรมีการกำหนดนโยบายคุณภาพโดยพิจารณาให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ การดำเนินงานขององค์กรและความต้องการของลูกค้า ซึ่งนโยบายคุณภาพขององค์กรที่กำหนดไว้ ดังนี้ “เรามุ่งมั่นในการผลิตและส่งเสริม ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า โดยมีการปรับปรุง พัฒนาระบบอย่างต่อเนื่อง”

5.2.1 การจัดทำนโยบายคุณภาพ

องค์กรมีการกำหนดให้มีนโยบายคุณภาพ นำไปปฏิบัติ และธำรงไว้ ดังนี้

- a) เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และบริบทขององค์กรและสนับสนุนทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร
- b) เป็นกรอบในการกำหนดวัตถุประสงค์คุณภาพ
- c) แสดงถึงความมุ่งมั่นในการบรรลุตามข้อกำหนดที่องค์กรเกี่ยวข้อง
- d) แสดงถึงความมุ่งมั่นปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของระบบบริหารคุณภาพ

5.2.2 การสื่อสารนโยบายคุณภาพ

เพื่อให้พนักงานสามารถเข้าใจในนโยบายคุณภาพที่กำหนดอย่างทั่วถึง องค์กรมอบหมายให้กรรมการผู้จัดการ ประกาศและสื่อสารนโยบายคุณภาพโดยใช้วิธีการ ดังนี้

- a) จัดทำและอยู่ในรูปแบบเอกสารข้อมูล
- b) สื่อสารภายในให้เข้าใจ และนำไปปฏิบัติได้ภายในองค์กร
- c) มีความสอดคล้องกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามความเหมาะสม

5.3 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ในองค์กร

เพื่อให้บุคลากรภายในองค์กรทราบถึงอำนาจหน้าที่บทบาทของตน และของผู้อื่นที่เกี่ยวข้องในระบบการบริหารงานคุณภาพที่ได้จัดตั้งขึ้น องค์กรมอบหมายให้ผู้จัดการฝ่ายกำหนดอำนาจและความรับผิดชอบโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

a) ให้มั่นใจว่าระบบบริหารคุณภาพสอดคล้องกับข้อกำหนดของมาตรฐานนานาชาติฉบับนี้

b) ให้มั่นใจว่ากระบวนการสามารถส่งมอบปัจจัยนำออกได้ตามความคาดหวัง

c) มีการรายงานสมรรถนะ โอกาสในการปรับปรุง และข้อเสนอแนะในการปรับปรุง (ดูข้อ 10.1) ระบบบริหารคุณภาพให้ผู้บริหารสูงสุด

d) ให้มั่นใจว่ามีการส่งเสริมการมุ่งเน้นลูกค้าทั่วทั้งองค์กร

e) ให้มั่นใจว่าระบบบริหารคุณภาพได้รับการคงรักษาไว้ได้ครบถ้วน กรณีที่เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบบริหารคุณภาพที่ได้มีการวางแผนและดำเนินการ

ข้อกำหนดที่ 6 การวางแผน

6.1 การปฏิบัติการเพื่อจัดการกับความเสี่ยงและโอกาส

6.1.1 องค์กรกำหนดให้ผู้จัดการฝ่ายทุกฝ่าย นำปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก รวมถึงข้อกำหนดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาพิจารณาในระหว่างการกำหนดกระบวนการ วิธีปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าระบบการบริหารงานขององค์กรมีการดำเนินการ ดังนี้

a) ให้มั่นใจว่าระบบบริหารคุณภาพจะสามารถบรรลุตามผลลัพธ์ขององค์กรได้

b) เพิ่มผลกระทบที่ต้องการ

c) ป้องกันหรือลดผลกระทบที่ไม่ต้องการ

d) บรรลุผลการปรับปรุง

6.1.2 องค์กรมีการวางแผนสำหรับ

a) การดำเนินการเพื่อระบุความเสี่ยงและโอกาสเหล่านี้

b) วิธีการที่จะรวบรวมและประยุกต์ใช้กิจกรรมในกระบวนการของระบบบริหารคุณภาพ (ดูข้อ 4.4) ประเมินประสิทธิผลของกิจกรรมเหล่านี้ โดยพิจารณากิจกรรมที่ใช้ระบุความเสี่ยงและโอกาส ควรอยู่บนความสมเหตุสมผลต่อแนวโน้มของผลกระทบต่อความสอดคล้องของผลิตภัณฑ์และบริการ

6.2 วัตถุประสงค์คุณภาพ และการวางแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์คุณภาพ

6.2.1 องค์กรมีการกำหนดวิธีการเพื่อให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์คุณภาพได้รับการกำหนด และจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร

a) มีสอดคล้องกับนโยบายคุณภาพ

b) สามารถวัดได้

c) มีความเกี่ยวข้องกับข้อกำหนดที่ประยุกต์ใช้

d) มีความสอดคล้องข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อเพิ่มระดับความพึงพอใจลูกค้า

e) มีการติดตาม

f) มีการสื่อสาร

g) มีการปรับปรุงตามความเหมาะสม

6.2.2 เมื่อวางแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์คุณภาพ องค์กรได้มีการพิจารณา กำหนดหัวข้อที่ต้องดำเนินงานดังนี้

a) สิ่งที่ต้องดำเนินการ

b) ทรัพยากรที่จำเป็น

c) ผู้รับผิดชอบ

d) กรอบเวลาแล้วเสร็จ

e) วิธีการประเมินผล

6.3 การวางแผนการเปลี่ยนแปลง

กรณีที่จะมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อระบบการบริหารงาน องค์กรกำหนดให้มีการวางแผนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ โดยพิจารณารายละเอียดต่าง ๆ ดังนี้

a) วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงและผลที่อาจตามมา

b) ความครบถ้วนของระบบบริหารคุณภาพ

c) ความเพียงพอของทรัพยากร

d) การกำหนดและหมุนเวียนของความรับผิดชอบและอำนาจ

ข้อกำหนดที่ 7 การสนับสนุน

7.1 ทรัพยากร

7.1.1 ทรัพยากร

องค์กรกำหนดให้บริหารระดับสูงหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย จัดเตรียม ทรัพยากรที่จำเป็น ทั้งนี้เพื่อสร้างความมั่นใจว่าระบบการบริหารงานคุณภาพถูกนำไปปฏิบัติ รวมทั้งได้รับการปรับปรุงประสิทธิภาพ ผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องต้องพิจารณาความสามารถ และข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการ รวมถึงความจำเป็นในการจัดหาผู้ส่งมอบภายนอกมาดำเนินการแทน

7.1.2 บุคลากร

องค์กรกำหนดให้ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย จัดหาบุคลากรที่จำเป็น ทั้งนี้เพื่อสร้างความมั่นใจว่าระบบการบริหารงานคุณภาพถูกนำไปปฏิบัติ รวมทั้งได้รับการปรับปรุงประสิทธิภาพ

7.1.3 โครงสร้างพื้นฐาน

องค์กรกำหนดให้ผู้บริหารระดับสูงประเมินและกำหนดโครงสร้างพื้นฐานที่ต้องการสำหรับการดำเนินการ เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินการต่าง ๆ สามารถดำเนินการสอดคล้องต่อข้อกำหนด โครงสร้างพื้นฐานที่อาจส่งผลกระทบต่อการส่งมอบผลิตภัณฑ์ หรือบริการขององค์กรไปยังลูกค้าต้องได้รับการบำรุงรักษา เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าสามารถใช้งานโครงสร้างพื้นฐานเหล่านี้ได้อย่างต่อเนื่อง มีกิจกรรมหลัก ๆ 2 อย่างที่ต้องดำเนินการกับเครื่องจักรอุปกรณ์ในองค์กร ได้แก่ การบำรุงรักษาเชิงป้องกัน และการซ่อมแซม สำหรับการบำรุงรักษาเชิงป้องกันนั้นควรได้รับการดำเนินการตามแผนงานที่กำหนดไว้

7.1.4 สภาพแวดล้อมในการทำงาน

องค์กรมีการมอบหมายให้ผู้จัดการฝ่าย ระบุสภาพแวดล้อมที่จำเป็นในการทำงาน เพื่อให้การดำเนินการสอดคล้องต่อข้อกำหนด และให้เกิดความปลอดภัยในการทำงาน ผู้บริหารระดับสูงอาจนำข้อเสนอของผู้จัดการฝ่าย หัวหน้าแผนก และพิจารณาว่าสภาพแวดล้อมใดที่จำเป็นต้องจัดเตรียม ผู้จัดการฝ่ายหรือหัวหน้าแผนก ต้องจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อให้มั่นใจว่าเหมาะสมต่อการทำงานและเกิดความปลอดภัยในการทำงาน สิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม สามารถเป็นผลรวมระหว่างคนและปัจจุบันสภาพแวดล้อม เช่น

- a) ปัจจัยทางสังคม เช่น การเลือกที่รักมักที่ชัง ความสงบเงียบ การไม่เผชิญหน้า
- b) ปัจจัยทางจิตใจ เช่น การลดความเครียด การป้องกันการเหนื่อยล้าหมดแรง การป้องกันปัญหาทางอารมณ์และจิตใจ
- c) ปัจจัยทางกายภาพ สังคม จิตใจ สภาวะแวดล้อม และปัจจัยอื่น ๆ เช่น อุณหภูมิ ความร้อน ความชื้น แสงสว่าง การไหลของอากาศ สุขลักษณะ เสียง ปัจจัยเหล่านี้สามารถแตกต่างกันอยู่กับผลิตภัณฑ์และบริการ

7.1.5 ทรัพยากรสำหรับการเฝ้าติดตาม และการตรวจวัด

เครื่องมือตรวจสอบ เครื่องมือวัดผล เครื่องมือทดสอบทั้งหมดที่ใช้ในการตัดสินใจขั้นสุดท้ายยอมรับหรือปฏิเสธการยอมรับของการปฏิบัติงานต้องได้รับการสอบเทียบ

- a) บุคลากรซึ่งทำหน้าที่ติดตาม ตรวจวัด และสอบเทียบ ต้องมีความสามารถที่เหมาะสม
- b) การสอบเทียบเครื่องมือวัด ต้องสามารถสอบกลับไปยังมาตรฐานระดับชาติ หรือนานาชาติได้

c) เครื่องมือวัดเหล่านี้ต้องได้รับการชี้บ่งด้วยป้ายชี้บ่ง และระบุกำหนดการสอบเทียบครั้งต่อไป เครื่องมือทดสอบ หรือเครื่องมือวัดใด ๆ ที่ไม่ผ่านเกณฑ์การสอบเทียบต้องได้รับการชี้บ่งเพื่อป้องกันมิให้มีการนำไปใช้งาน พร้อมทั้งประเมินผลการตรวจวัดที่ผ่านมาเพื่อระบุถึงผลกระทบ

ความสามารถสอบกลับได้ของการวัด องค์กรได้กำหนดให้มีการศึกษาความสามารถของระบบการวัด สำหรับเครื่องมือวัดที่ระบุในแผนควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ เมื่อการสอบกลับได้ของการวัดเป็นหนึ่งในข้อกำหนด หรือได้รับการพิจารณาโดยองค์กรว่าเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความน่าเชื่อถือของความใช้ได้ของผลการวัด เครื่องมือที่ใช้วัดต้องดำเนินการดังนี้

a) ทวนสอบหรือสอบเทียบ หรือทั้งสอง ตามช่วงกำหนดเวลาที่กำหนด หรือก่อนใช้งาน เทียบกับมาตรฐานการตรวจวัดที่สามารถอ้างอิงกลับสู่มาตรฐานระดับชาติหรือนานาชาติ ซึ่งหากมาตรฐานดังกล่าวไม่มีอยู่ พื้นฐานที่ใช้สำหรับการเปรียบเทียบหรือการทวนสอบ ต้องได้รับการเก็บรักษาเป็นข้อมูลสารสนเทศ

b) ชี้บ่งเพื่อพิจารณากำหนดสถานะ

c) ปกป้องจากการปรับแต่ง การเสียหาย หรือความเสื่อม ที่ซึ่งอาจจะทำให้สถานภาพสอบเทียบและผลการวัดที่ตามมาไม่สามารถใช้ได้

องค์กรต้องพิจารณากำหนดว่า ความถูกต้องใช้ได้ของผลการวัดก่อนหน้านี้ ที่ไม่น่าเชื่อถือ เมื่อพบว่าเครื่องมือวัดมีความไม่เหมาะสมต่อการใช้งานตามวัตถุประสงค์ และต้องดำเนินการกิจกรรมตามความจำเป็น

7.1.6 ความรู้ขององค์กร

องค์กรกำหนดให้ผู้จัดการฝ่าย พิจารณางบชี้ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานของกระบวนการต่าง ๆ และเพื่อให้เกิดความสอดคล้องของผลิตภัณฑ์และบริการ โดยองค์ความรู้เหล่านี้ต้องได้รับการรักษา และนำมาใช้ประโยชน์ได้ตามขอบข่ายที่จำเป็น

เมื่อจะมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ผู้จัดการฝ่ายต้องทบทวนองค์ความรู้ในปัจจุบัน และกำหนดวิธีการในการได้รับหรือเข้าถึงความรู้เพิ่มเติมใด ๆ ที่จำเป็น และปรับปรุงความรู้ที่ต้องการให้ทันสมัย

a) แหล่งภายในองค์กร เช่น ทรัพย์สินทางปัญญา การเรียนรู้จากประสบการณ์ จากข้อผิดพลาดและความสำเร็จจากโครงการ การรวบรวมและการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ไม่อยู่ในตำราและประสบการณ์ ผลจากการพัฒนากระบวนการ ผลิตภัณฑ์และบริการ

b) แหล่งภายนอกองค์กร เช่น มาตรฐาน ศูนย์การเรียนรู้ การสัมมนา ที่ได้มาจากลูกค้าหรือผู้รับจ้างช่วง

7.2 ความสามารถ

- a) องค์กรมีการกำหนดความสามารถที่จำเป็นของบุคลากรที่ทำงานซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของระบบบริหารคุณภาพภายใต้การควบคุมของผู้บังคับบัญชา
- b) องค์กรมีการสร้างความมั่นใจว่าพนักงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่มีผลกระทบต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์ หรือบริการต้องมีความสามารถอย่างเหมาะสมในการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจาก การศึกษา การฝึกอบรม ประสบการณ์ ทักษะในการปฏิบัติงานตามที่ต้องการ
- c) องค์กรกำหนดให้หัวหน้างานเป็นผู้รับผิดชอบในการฝึกอบรมในงาน On the job training ให้แก่พนักงานใหม่หรือพนักงานซึ่งได้รับการโอนย้ายจากหน่วยงานอื่น เพื่อให้พนักงานเหล่านั้นมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ และสอดคล้องกับเกณฑ์การทำงาน โดยพนักงานเหล่านั้นจะได้รับการชี้แจงถึงผลกระทบอันเกิดจากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด
- d) องค์กรมีนโยบายในการติดตามความคืบหน้าของการปฏิบัติงานที่สอดคล้องต่อวัตถุประสงค์คุณภาพรวมถึงความคืบหน้าในการปรับปรุงระบบงานของแผนกต่าง ๆ ในระหว่างการทำงานโดยฝ่ายบริหาร

7.3 ความตระหนัก

- องค์กรมอบหมายให้ผู้จัดการฝ่ายสร้างความตระหนักให้กับพนักงานในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้
- a) นโยบายคุณภาพ วัตถุประสงค์คุณภาพที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และความสำคัญของหน้าที่
 - b) ทราบถึงวิธีการในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์คุณภาพของแผนกรวมทั้งผลกระทบหากไม่ปฏิบัติตามระบบการบริหารคุณภาพ
 - c) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้
- องค์กรมีนโยบายในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานให้ปฏิบัติงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์คุณภาพที่กำหนดไว้

7.4 การสื่อสาร

- องค์กรกำหนดให้ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย สร้างความมั่นใจว่ากระบวนการสื่อสารได้ถูกสร้างขึ้นภายในองค์กร เช่น
- a) การจัดการประชุมกับผู้บริหารระดับกลาง และให้ผู้บริหารระดับกลางถ่ายทอดให้กับพนักงานในระดับรองลงไปในแต่ละแผนก
 - b) จัดการประชุมกับพนักงานระดับล่างตามความเหมาะสม
 - c) มั่นใจว่าผู้จัดการ หัวหน้างานจัดการประชุมประจำวันภายในแผนก

d) มั่นใจว่าผู้แทนฝ่ายบริหาร แจ้งประเด็นด้านคุณภาพรวมทั้งประสิทธิผลของระบบคุณภาพให้พนักงานทราบเมื่อจำเป็น ซึ่งโดยปกติจะกระทำโดยการใช้นิตกหรือการประชุม

e) มั่นใจว่าผู้จัดการฝ่ายสร้างจิตสำนึกให้เกิดขึ้นกับพนักงาน โดยการใช้บัณฑิตกุ่มือคุณภาพ และระเบียบปฏิบัติภายในองค์กร

ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย ต้องมั่นใจว่ากระบวนการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกได้ถูกสร้างขึ้น เช่น การส่งรายงานไปยังลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ตามความต้องการ หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง การชี้แจงนโยบายคุณภาพ และวัตถุประสงค์คุณภาพที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก การสื่อสารข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์กระบวนการ หรือบริการที่ต้องการจากผู้ส่งมอบภายนอก การสื่อสารอื่น ๆ ตามความเหมาะสม

7.5 เอกสารสารสนเทศ

7.5.1 บททั่วไป ระบบการบริหารคุณภาพขององค์กรต้องรวมถึง

- เอกสารสารสนเทศที่เป็นข้อกำหนดโดยมาตรฐานนานาชาตินี้
- เอกสารสารสนเทศ ที่พิจารณากำหนดโดยองค์กรว่าจำเป็นสำหรับระบบการบริหารคุณภาพที่มีประสิทธิผล

ขอบเขตของเอกสารสารสนเทศสำหรับระบบการบริหารคุณภาพอาจแตกต่างจากองค์กรหนึ่งกับองค์กรอื่น ๆ ประกอบไปด้วยปัจจัยดังนี้

- ขนาดขององค์กร ประเภทของกิจกรรม กระบวนการ สินค้าผลิตภัณฑ์และบริการ
- ความซับซ้อนของกระบวนการ และปฏิสัมพันธ์
- ความสามารถของบุคลากร

7.5.2 การจัดทำและทำให้ทันสมัย

องค์กรมีการกำหนดให้มีข้อมูลเอกสารในระบบคุณภาพ เช่น คู่มือคุณภาพ ระเบียบปฏิบัติ วิธีปฏิบัติ เอกสารสนับสนุน และบัณฑิตก ต้องได้รับการควบคุมเพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลเอกสารที่เหมาะสมพร้อมใช้ ณ จุดปฏิบัติงาน และได้รับการป้องกันการเข้าถึง การนำไปใช้ และการรักษาความลับตามความเหมาะสม รวมถึงให้มั่นใจว่าข้อมูลเอกสารที่ล้าสมัยจะไม่ถูกนำมาใช้อ้างอิงในการปฏิบัติงาน เมื่อทำการจัดทำและทำการปรับปรุงข้อมูลเอกสาร โดยดำเนินการดังนี้

- การกำหนดชื่บ่ง และคำอธิบาย เช่น ชื่อเอกสาร วันที่ ผู้กำหนด หรือหมายเลขอ้างอิง
- รูปแบบ เช่น ภาษา ซอฟต์แวร์ กราฟฟิก และสื่อ เช่น อิเล็กทรอนิกส์ กระดาษ

c) ทบทวนและอนุมัติสำหรับความเหมาะสมและเพียงพอ

7.5.3 การควบคุมเอกสารสารสนเทศ

เอกสารสารสนเทศที่จำเป็นโดยระบบการจัดการคุณภาพ และโดยมาตรฐานนานาชาตินี้ ต้องได้รับการควบคุมเพื่อให้มั่นใจว่า

- a) มีอยู่และเหมาะสมสำหรับการใช้ ที่ไหนและเมื่อไหร่ที่จำเป็น
- b) ได้รับการป้องกันอย่างเพียงพอ เช่น การสูญเสียความลับ นำไปใช้อย่างไม่เหมาะสม หรือทำให้ไม่สมบูรณ์

สำหรับการควบคุมเอกสารสารสนเทศ องค์กรต้องดำเนินการกับกิจกรรมต่อไปนี้ ที่ปฏิบัติได้

- a) การแจกจ่าย การเข้าถึง การเรียกหา และการใช้
- b) การเก็บและการถนอมรักษา รวมถึงการเก็บรักษาให้อ่านออกได้ชัดเจน
- c) ควบคุมการเปลี่ยนแปลง เช่น ควบคุมเวอร์ชัน
- d) การเก็บรักษา และการกำจัดทิ้ง

เอกสารข้อมูลสารสนเทศของเอกสารต้นทางภายนอกที่กำหนดโดยองค์กรว่าจำเป็นสำหรับการวางแผนและการดำเนินงานของระบบการจัดการคุณภาพ ต้องได้รับการชี้แจงตามความเหมาะสม และควบคุมเอกสารสารสนเทศ ที่เก็บรักษาเพื่อเป็นหลักฐานการสอดคล้องต้องได้รับการป้องกันจากการนำไปใช้โดยไม่เจตนาอื่น ๆ

ข้อกำหนดที่ 8 การดำเนินการ

8.1 การวางแผนการดำเนินการ และการควบคุม

องค์กรมอบหมายให้ต้องมีการวางแผนและพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานโดยการวางแผนการปฏิบัติงานนี้ต้องสอดคล้องต่อข้อกำหนดระบบคุณภาพ หรือข้อกำหนดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างน้อยสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ควรถูกพิจารณาระหว่างการวางแผนการปฏิบัติงาน

- a) ข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่เกี่ยวข้อง
- b) กระบวนการปฏิบัติงาน เอกสาร และทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน
- c) การทวนสอบ การยืนยัน การเฝ้าติดตาม การตรวจสอบ การทดสอบที่ต้องการรวมทั้งเกณฑ์การยอมรับการปฏิบัติงาน
- d) บันทึกรายงานที่ต้องการ เพื่อเป็นหลักฐานว่ากระบวนการปฏิบัติงาน และผลลัพธ์สามารถตอบสนองต่อข้อกำหนดได้

โดยทั่วไปการวางแผนการดำเนินการขององค์กร ต้องพิจารณาข้อกำหนดต่าง ๆ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง เช่น ข้อกำหนดของผู้บริหาร ความต้องการของแผนกต่าง ๆ หรือ

ลูกค้า รวมทั้งข้อกำหนดด้านกฎหมายหรือระเบียบราชการที่เกี่ยวข้อง ผู้จัดการฝ่ายหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย ต้องควบคุมการเปลี่ยนแปลงที่ได้วางแผนไว้ รวมทั้งทบทวนผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้ตั้งใจเพื่อดำเนินการลดผลกระทบเชิงลบ หากจำเป็น และต้องทำให้แน่ใจว่า กระบวนการที่มีผู้รับจ้างช่วง ได้รับการควบคุม ข้อ 8.4

8.2 ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และบริการ

8.2.1 การสื่อสารกับลูกค้าหากจำเป็นหรือตามความเหมาะสม ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน หรือผลิตภัณฑ์ และบริการ ควรกระทำโดยเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น อีเมล บันทึก เป็นต้น ซึ่งการสื่อสารกับลูกค้าต้องประกอบด้วย

a) ให้ข้อมูลข่าวสาร เกี่ยวกับสินค้าและบริการ
b) การสอบถาม สัญญา การสั่งซื้อ รวมทั้งแก้ไข
c) การทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลย้อนกลับลูกค้า ที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงข้อร้องเรียนของลูกค้า

d) การจัดการหรือการควบคุมทรัพย์สินลูกค้า
e) จัดทำข้อกำหนดเฉพาะสำหรับสิ่งที่ต้องกระทำ เมื่อเกิดสถานการณ์ฉุกเฉิน ที่เกี่ยวข้อง

8.2.2 การบังคับข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และบริการ

องค์กรมีการสร้างความมั่นใจว่าข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง จะได้รับการตอบสนองอย่างสมบูรณ์ ผู้จัดการฝ่ายหรือหัวหน้าแผนกที่เกี่ยวข้อง ต้องระบุข้อกำหนดของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

a) ข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์และการให้บริการ ข้อกำหนดเพิ่มเติมซึ่งจำเป็นในการปฏิบัติงาน ข้อกำหนดด้านการนำกลับมาใช้ใหม่ และผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม นโยบายขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และบริการ ข้อกำหนดด้านกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

b) องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเรียกร้องสำหรับผลิตภัณฑ์ และบริการที่นำเสนอ

8.2.3 การทบทวนข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และบริการ

ผู้จัดการฝ่ายรับผิดชอบในการทบทวนข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง และสร้างความมั่นใจว่าสามารถตอบสนองข้อกำหนดเหล่านั้นได้ ซึ่งรวมถึง

a) ข้อกำหนดที่กำหนดโดยลูกค้า รวมถึงข้อกำหนดในการส่งมอบและหลังการส่งมอบ

b) ข้อกำหนดที่ไม่ได้ระบุโดยลูกค้า แต่จำเป็นสำหรับลูกค้าหรือที่ใช้งานตามเจตนาที่ทราบ

c) ข้อกำหนดที่ได้ระบุโดยองค์กร

d) พระราชบัญญัติและข้อกำหนดบังคับที่ประยุกต์ใช้สำหรับผลิตภัณฑ์และบริการ

e) สัญญา หรือ ข้อกำหนดคำสั่งซื้อ ก่อนหน้า

องค์กรกำหนดวิธีการเพื่อให้มั่นใจว่า สัญญาหรือข้อกำหนดคำสั่งซื้อที่แตกต่างจากที่ระบุก่อนหน้านี้ได้รับการแก้ไข ข้อกำหนดลูกค้าต้องได้รับการยืนยันโดยองค์กรก่อนตกลงรับงาน เมื่อกรณีที่ลูกค้าไม่ได้ให้เอกสารข้อกำหนดคำสั่งซื้อ

องค์กรกำหนดให้มีการเก็บรักษาเอกสารสารสนเทศ ที่สามารถนำไปปรับใช้ได้ ได้แก่ ผลจากการทบทวน ข้อกำหนดใหม่ใด ๆ สำหรับผลิตภัณฑ์และบริการ

8.2.4 การเปลี่ยนข้อกำหนดสำหรับผลิตภัณฑ์และบริการ

ข้อกำหนดในข้อตกลง สัญญาหรือคำสั่งซื้อ ที่แตกต่างจากข้อกำหนดเดิม ต้องได้รับการพิจารณาแก้ไข แผนกการตลาด เป็นผู้ดำเนินการอันเหมาะสม เพื่อให้มั่นใจว่า เอกสารสารสนเทศที่เกี่ยวข้องได้รับการปรับแก้ และผู้ที่เกี่ยวข้องได้ตระหนักรับทราบข้อกำหนดที่มีการเปลี่ยนแปลงเมื่อข้อกำหนดผลิตภัณฑ์และบริการมีการเปลี่ยนแปลง

8.3 การออกแบบ และพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ

เนื่องจากองค์กรเป็นผู้ผลิตสินค้าตามความต้องการของลูกค้า จึงไม่สามารถประยุกต์ข้อกำหนด 8.3 ในส่วนของการออกแบบผลิตภัณฑ์ในระบบการบริหารงานคุณภาพขององค์กร อย่างไรก็ตามข้อกำหนด 8.3 ส่วนของการออกแบบกระบวนการผลิตยังสามารถประยุกต์ใช้ได้ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

8.3.1 บททั่วไป

องค์กรกำหนดให้มีการจัดทำแผนกิจกรรมซึ่งต้องได้รับการเตรียมการรวมทั้งการประเมินความเสี่ยง และการวิเคราะห์ข้อบกพร่องและผลกระทบก่อนเริ่มผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่หรือผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการเปลี่ยนแปลงข้อกำหนด

8.3.2 การวางแผนการออกแบบและพัฒนา

องค์กรกำหนดให้มีกระบวนการในการรับข้อกำหนดที่จำเป็น สำหรับการออกแบบกระบวนการผลิตจากลูกค้า ซึ่งรวมถึงคุณลักษณะพิเศษของผลิตภัณฑ์ โดยข้อมูลเหล่านี้ได้รับการทบทวนโดยผู้ที่เกี่ยวข้องในระหว่างการจัดทำแผนกิจกรรมเพื่อเตรียมการผลิต ในการพิจารณาขั้นตอนและการควบคุมของการออกแบบและพัฒนา องค์กรจะต้องพิจารณา

- a) สภาพการทำงาน ระยะเวลา ความซับซ้อนของกิจกรรมการออกแบบ และพัฒนา
- b) ข้อกำหนดในแต่ละขั้นตอน รวมถึงการทบทวนการออกแบบ และพัฒนาที่เกี่ยวข้อง
- c) กิจกรรมที่ใช้สำหรับการทวนสอบและรับรองการออกแบบและพัฒนา
- d) ความรับผิดชอบและอำนาจในกระบวนการออกแบบและพัฒนา
- e) ทรัพยากรภายในและภายนอกสำหรับการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ
- f) ความจำเป็นในการควบคุมการประชุมระหว่างในหน่วยงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการออกแบบและพัฒนา
- g) ความจำเป็นในการมีส่วนร่วมของลูกค้า และผู้ใช้ในกระบวนการออกแบบและพัฒนา
- h) ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องในการจัดเตรียมผลิตภัณฑ์และบริการ
- i) ระดับการควบคุมตามความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการออกแบบและพัฒนา
- j) เอกสารข้อมูลที่เป็นจำเป็นสำหรับแสดงความสอดคล้องกับข้อกำหนดในการออกแบบและพัฒนา

8.3.3. ข้อมูลนำเข้าเพื่อออกแบบผลิตภัณฑ์

ข้อกำหนดข้อนี้ไม่สามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรเนื่องจากองค์กรไม่ได้รับผิดชอบเรื่องการออกแบบผลิตภัณฑ์

8.3.4 การควบคุมการออกแบบ

องค์กรกำหนดให้มีการทบทวนการออกแบบเป็นระยะๆ ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่ากิจกรรมต่าง ๆ ถูกดำเนินไปตามแผน รวมทั้งอุปสรรคต่าง ๆ ได้รับการกล่าวถึงและนำไปแก้ไข และรายงานผู้บริหาร

องค์กรกำหนดให้มีการติดตามความคืบหน้าของกิจกรรมการออกแบบ เช่น การนำผลิตภัณฑ์ที่ได้ระหว่างการผลิตไปทำการตรวจสอบตามข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์ รวมทั้งมีการติดตามความคืบหน้ากิจกรรมการออกแบบ ในการประชุมทบทวนฝ่ายบริหาร เอกสารต่าง ๆ ที่เป็นผลจากการเตรียมการผลิตจะได้รับการทบทวน และอนุมัติโดยผู้ที่มีอำนาจก่อนนำไปใช้ในกระบวนการถัดไป

องค์กรกำหนดให้มีการยืนยันผลการออกแบบกระบวนการ การทดลองผลิตตามระยะเวลาที่กำหนดโดยลูกค้า และการส่งมอบผลิตภัณฑ์จากการทดลองผลิตไปยังลูกค้าเพื่ออนุมัติก่อนการผลิตจริง

องค์กรมีนโยบายในการดำเนินกิจกรรมการยืนยันผลการออกแบบ ตามรายละเอียดที่ลูกค้ากำหนด ทั้งนี้รวมถึงระยะเวลาในการดำเนินการด้วย

กรณีที่ลูกค้ากำหนดให้มีการส่งมอบชิ้นงานตัวอย่างไปเพื่อทำการอนุมัติ องค์กรจะดำเนินการจัดทำแผนควบคุมคุณภาพสำหรับผลิตภัณฑ์ต้นแบบ รวมถึงการควบคุมกระบวนการผลิต และการตรวจสอบคุณภาพให้มีการดำเนินการใกล้เคียงกับการผลิตจริงมากที่สุด ทั้งนี้รวมถึง การใช้วัสดุจากผู้ขายที่ได้รับการอนุมัติ การใช้กระบวนการผลิตที่เหมือนการผลิตจริง

องค์กรมีนโยบายในการให้ลูกค้าอนุมัติกระบวนการผลิต ตามรายละเอียด และกระบวนการที่องค์กรได้ตกลงไว้กับลูกค้า

8.3.5 ผลการออกแบบ

องค์กรกำหนดให้มีการทบทวนผลการออกแบบกระบวนการผลิตก่อนนำไปใช้งานในขั้นตอนถัดไป กำหนดให้มีการจัดทำผลการออกแบบกระบวนการผลิตในรูปแบบที่สามารถทวนสอบความสอดคล้องต่อข้อมูลการออกแบบกระบวนการผลิตได้ โดยผลการออกแบบกระบวนการผลิต

8.3.6 การเปลี่ยนแปลงการออกแบบและการพัฒนา

องค์กรกำหนดให้ต้องทบทวน ควบคุมการเปลี่ยนแปลงที่ได้กระทำระหว่างหรือในขั้นตอนที่ตามมา ของการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ในขอบเขตที่จำเป็น เพื่อให้มั่นใจว่าไม่มีผลกระทบเชิงลบกับข้อกำหนดต่าง ๆ ต้องเก็บรักษาเอกสารสารสนเทศสำหรับ

- a) การเปลี่ยนแปลงการออกแบบและพัฒนา
- b) ผลลัพธ์ของการทบทวน
- c) การให้อนุมัติการเปลี่ยนแปลง
- d) การดำเนินการที่ได้กระทำเพื่อป้องกันผลกระทบในเชิงลบ

8.4 การควบคุมผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และบริการที่ได้รับจากภายนอก

8.4.1 ข้อกำหนดทั่วไป องค์กรมีการกำหนดกระบวนการ ผลิตภัณฑ์และบริการที่จัดหาจากภายนอกให้สอดคล้องกับข้อกำหนด โดยพิจารณากำหนดการควบคุมที่ประยุกต์ใช้กับกระบวนการ ผลิตภัณฑ์และบริการจากภายนอก ดังนี้

a) ผลิตภัณฑ์และบริการ จากผู้ส่งมอบภายนอกที่เจตนาสำหรับประกอบเข้ากับผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร

b) ผลิตภัณฑ์และบริการที่ส่งมอบตรงให้กับลูกค้าโดยผู้ให้บริการภายนอก
ในนามขององค์กร

c) กระบวนการใดหรือบางส่วนของกระบวนการ ที่ส่งมอบโดยผู้ส่งมอบ
ภายนอกจากผลการตัดสินใจโดยองค์กร

พิจารณากำหนดและประยุกต์ใช้เกณฑ์สำหรับ การประเมิน การเลือก การ
ติดตามสมรรถนะ และการประเมินซ้ำกับผู้ส่งมอบภายนอก อยู่บนพื้นฐานความสามารถในการส่งมอบ
กระบวนการหรือผลิตภัณฑ์และบริการตามข้อกำหนด องค์กรต้องเก็บรักษาเอกสารสารสนเทศ
สำหรับกิจกรรมเหล่านี้ และกิจกรรมที่จำเป็นอันเป็นผลจากการประเมิน

8.4.2 ประเภทและขอบเขตการควบคุม

มีกระบวนการผลิตและบริการที่ถูกส่งมอบจากภายนอก ไม่ส่งผลกระทบต่อ
ในเชิงลบต่อความสามารถขององค์กรในการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่มีต่อความสอดคล้องอย่าง
สม่ำเสมอให้ลูกค้า ดังนี้

a) มั่นใจว่ากระบวนการที่ถูกส่งมอบจากภายนอกอยู่ในการควบคุมของ
ระบบการจัดการด้านคุณภาพ

b) ระบุทั้งการควบคุมที่ต้องการประยุกต์ใช้กับผู้ส่งมอบภายนอก และที่
ต้องการจะประยุกต์ใช้กับผลลัพธ์สุดท้าย

c) คำนึงถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากกระบวนการ ผลิตภัณฑ์และบริการ
ที่ส่งมอบจากภายนอกต่อความสามารถขององค์กรที่จะบรรลุต่อข้อกำหนดลูกค้า และข้อกำหนดของ
กฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ประสิทธิภาพของการควบคุมที่ใช้โดยผู้ส่งมอบภายนอก

d) พิจารณากำหนด การทวนสอบ (Verification) หรือกิจกรรมอื่น ๆ ที่
จำเป็นเพื่อให้มั่นใจว่า กระบวนการ ผลิตภัณฑ์และบริการจากภายนอกสอดคล้องกับข้อกำหนด

8.4.3 สารระข้อมูลสำหรับผู้จัดหาจากภายนอก

องค์กรมั่นใจว่าข้อกำหนดมีความพอเพียงก่อนทำการสื่อสารกับผู้ส่งมอบ
ภายนอก องค์กรต้องทำการสื่อสารข้อกำหนดกับผู้ส่งมอบภายนอกสำหรับ

a) กระบวนการ ผลิตภัณฑ์และบริการ ที่จะส่งมอบ
b) การอนุมัติ ผลิตภัณฑ์และบริการ วิธีการ กระบวนการ และอุปกรณ์
การปล่อยผลิตภัณฑ์และบริการ

c) ความสามารถ รวมถึงคุณสมบัติที่จำเป็นของบุคคล

d) ปฏิสัมพันธ์ของผู้ส่งมอบภายนอกกับองค์กร

e) การควบคุมและการเฝ้าระวังติดตาม สมรรถนะของผู้ส่งมอบภายนอกที่
ประยุกต์ใช้โดยองค์กร

f) กิจกรรมการทวนสอบหรือรับรองผลขององค์กร หรือลูกค้าของตนที่
เจตนากระทำที่สถานที่ของผู้ส่งมอบภายนอก

8.5 การผลิต และการให้บริการ

8.5.1 การควบคุมการผลิต และการให้บริการ

องค์กรมีการวางแผน จัดการ เตรียมการ ให้คำแนะนำ ปฏิบัติ ฝ้าติดตาม
และควบคุมกระบวนการทั้งหมดรวมทั้งกิจกรรมที่เกี่ยวข้องภายใต้สถานะที่ได้รับการควบคุม สถานะที่
ได้รับการควบคุม ได้แก่

- a) มีข้อกำหนดในการดำเนินการ
- b) การจัดทำข้อมูลเอกสารประกอบการปฏิบัติงานเพื่อชี้แนะพนักงานว่า
ต้องดำเนินการอย่างไร (สำหรับกิจกรรมที่มีความซับซ้อน)
- c) จัดหาอุปกรณ์ช่วยปฏิบัติงานเพื่อป้องกันความบกพร่องจากมนุษย์
- d) ให้มีการฝึกอบรมอย่างเพียงพอเพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานมีความสามารถ
ในการปฏิบัติงาน
- e) จัดเตรียมเครื่องมือ อุปกรณ์ เครื่องมือฝ้าติดตาม และวัดผลที่จำเป็น
อย่างเพียงพอเพื่อสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ

f) นำระบบการฝ้าติดตาม และการวัดผลไปปฏิบัติ

g) ดำเนินกิจกรรมหลังจากการส่งมอบตามที่ได้ตกลงไว้กับลูกค้า

เนื่องจากกระบวนการปฏิบัติงานทุกกระบวนการขององค์กรสามารถ
ตรวจสอบข้อบกพร่องได้ภายหลังจากการดำเนินการ ดังนั้นข้อกำหนดเรื่องการรับรองกระบวนการนี้
จึงได้รับการยกเว้นตามรายละเอียดที่ได้ระบุไว้ในข้อ 2

8.5.2 การซัพและ การสอบกลับได้ของผลิตภัณฑ์

องค์กรมีการกำหนดให้มีการซัพและ สอบกลับวัตถุดิบได้ตลอดช่วงเวลา
โดยองค์กรมีการกำหนดวิธีซัพและ วัตถุดิบ และผลิตภัณฑ์ด้วยวิธีการระบุข้อมูลผลิตภัณฑ์ ได้แก่ ชื่อผู้ผลิต
ชื่อสินค้า รหัสสินค้า เครื่องจักร หรืออุปกรณ์ที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดทั้งหมดต้องได้รับการซัพและ โดย
ป้ายห้ามใช้งาน ข้อกำหนดเฉพาะของผลิตภัณฑ์ เช่น หมายเลขเครื่อง วันที่ผลิต ครั้งที่ผลิต จะได้รับ
การบันทึกในข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้องตามความเหมาะสมเพื่อให้สามารถสอบย้อนข้อมูลกลับได้

8.5.3 ทรัพย์สินของลูกค้า

ทรัพย์สินของลูกค้าและผู้ให้บริการภายนอก เช่น สินค้า เครื่องมือ อุปกรณ์ ฯลฯ โดยเมื่อได้รับทรัพย์สินของลูกค้าหรือผู้ให้บริการภายนอกแล้ว องค์กรกำหนดให้พนักงานที่เกี่ยวข้องทำการตรวจสอบ หากพบว่ามีปัญหา เช่น ไม่สามารถนำไปใช้งานได้ หรือมีอาการเสียอื่น ๆ ที่ไม่ได้รับแจ้งจากลูกค้า หรือผู้ส่งมอบภายนอก ผู้ที่เกี่ยวข้องต้องทำการบันทึกและแจ้งรายละเอียดให้ลูกค้าหรือผู้ส่งมอบภายนอกทราบ เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินการต่อไป

8.5.4 การถนอมรักษาผลิตภัณฑ์

a) การถนอมรักษาผลิตภัณฑ์โดยการเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์ วัตถุดิบ ได้รับการควบคุมเพื่อป้องกันความเสียหาย ทั้งนี้เพื่อเป็นการรักษาสภาพของผลิตภัณฑ์ ในพื้นที่จัดเก็บ และจนกระทั่งสินค้าได้รับการนำไปใช้งาน

b) วัตถุดิบ ผลิตภัณฑ์ที่ทำการจัดเก็บต้องได้รับการควบคุมเพื่อป้องกันความเสียหาย โดยจะมีการประเมินสภาพของวัตถุดิบ ผลิตภัณฑ์ที่ทำการจัดเก็บ ตามช่วงเวลาที่กำหนด และหากพบการเสื่อมสภาพของสินค้า วัตถุดิบ ต้องมีการจัดการที่เหมาะสม

c) ผลิตภัณฑ์จะได้รับการบรรจุในลักษณะที่บรรจุภัณฑ์นั้นสามารถป้องกันความเสียหายมิให้เกิดขึ้นกับผลิตภัณฑ์ได้

d) ผลิตภัณฑ์ต้องได้รับการชี้บ่งอย่างชัดเจน ตามหลักการชี้บ่งซึ่งระบุในคู่มือคุณภาพในขณะปฏิบัติงาน

e) องค์กรกำหนดให้มีการประเมินคุณภาพวัตถุดิบ สินค้าคงคลัง และจัดให้มีการควบคุม FIFO เพื่อให้เกิดการหมุนเวียนของวัตถุดิบ และสินค้าในคลัง

8.5.5 กิจกรรมภายหลังจากการส่งมอบ

องค์กรดำเนินกิจกรรมภายหลังจากการส่งมอบให้ลูกค้า ตามเงื่อนไขที่องค์กรเป็นผู้กำหนด องค์กรไม่มีอำนาจในการเปลี่ยนแปลงรายละเอียดของการบริการ หรือกิจกรรมภายหลังจากการส่งมอบ หากจำเป็นต้องแก้ไข เปลี่ยนแปลงรายละเอียด หรือเงื่อนไขของการบริการภายหลังจากการส่งมอบ ต้องแจ้งรายละเอียดไปยังบริษัทแม่เพื่อให้พิจารณาดำเนินการ

8.5.6 การควบคุมการเปลี่ยนแปลง

หากจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ หรือบริการ ต้องมีการทบทวน และควบคุมการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นเพื่อให้มั่นใจว่าผลิตภัณฑ์ หรือบริการ ยังคงสอดคล้องต่อข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องอยู่เสมอ

8.6 การตรวจปล่อยผลิตภัณฑ์และงานบริการ

องค์กรจัดเตรียมบุคลากรเพื่อเฝ้าติดตาม และวัดผลการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความมั่นใจว่าผลการปฏิบัติงานเหล่านั้นสอดคล้องต่อข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง การเฝ้าติดตามและวัดผลนี้ ต้องถูกดำเนินการในขั้นตอนที่เหมาะสม หรือก่อนส่งมอบ ข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการเฝ้าติดตาม ต้องได้รับการจัดทำ และจัดเก็บ

8.7 การควบคุมผลลัพธ์ที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด

8.7.1 องค์กรมีการจัดการเพื่อให้มั่นใจว่าผลลัพธ์ ที่ไม่สอดคล้องต่อข้อกำหนด จะถูกชี้บ่ง และถูกควบคุมเพื่อป้องกันการนำไปใช้ที่ไม่เจตนาหรือถูกส่งมอบ โดยดำเนินกิจกรรมอย่างเพียงพอเหมาะสม บนพื้นฐานลักษณะธรรมชาติของความไม่สอดคล้อง และผลกระทบต่อความสอดคล้องของผลิตภัณฑ์และบริการ การดำเนินกิจกรรมนี้ต้องครอบคลุมถึงผลิตภัณฑ์และบริการที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด ที่ถูกพบภายหลังจากการส่งมอบผลิตภัณฑ์ ระหว่าง หรือหลังการให้บริการ โดยดำเนินการต่อผลลัพธ์ที่ไม่สอดคล้องต่อข้อกำหนดตามแนวทางข้างต้น ดังนี้

- a) มีการแก้ไข
- b) มีการคัดแยก จำกัดพื้นที่ ส่งคืนหรือระงับการใช้ผลิตภัณฑ์
- c) แจ้งลูกค้า
- d) ขออนุญาตจากผู้มีอำนาจเพื่อการยอมรับภายใต้ความยินยอม ความสอดคล้องต่อข้อกำหนดต้องถูกพิสูจน์ เมื่อผลลัพธ์ที่ไม่สอดคล้องต่อข้อกำหนดได้รับการแก้ไข

8.7.2 องค์กรมีการเก็บข้อมูลเอกสารผลิตภัณฑ์ที่ไม่สอดคล้องกับข้อกำหนด ดังนี้

- a) รายละเอียดความไม่สอดคล้อง
- b) รายละเอียดการดำเนินการ
- c) รายละเอียดการขอผ่อนผันที่ได้ดำเนินการ
- d) การระบุผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจดำเนินการกับความไม่สอดคล้อง

ข้อกำหนดที่ 9 การประเมินสมรรถนะ

9.1 การเฝ้าติดตาม ตรวจสอบ วิเคราะห์ และการประเมิน

9.1.1 ทั่วไป

องค์กรกำหนดให้ผู้จัดการฝ่ายหรือหัวหน้าแผนก วางแผนกิจกรรมที่ต้องมีการเฝ้าติดตาม วัดผล วิเคราะห์ และปรับปรุง กิจกรรมเหล่านี้ รวมถึง

- a) การแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องต่อข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง
- b) การสร้างความมั่นใจว่าสอดคล้องต่อระบบการบริหารงานคุณภาพ
- c) การปรับปรุงประสิทธิผลของระบบการบริหารงานคุณภาพต่อเนื่อง

เครื่องมือทางสถิติ ซึ่งถูกนำมาใช้ในการควบคุมกระบวนการผลิต เช่น แผนผังควบคุมกระบวนการ ด้วยค่าเฉลี่ยและพิสัย จะได้รับการชี้แจงในระหว่างการดำเนินการจัดทำ แผนควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ พร้อมทั้งจะได้รับการระบุไว้ในแผนควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ด้วย พนักงานจะได้รับการฝึกอบรม การนำเครื่องมือทางสถิติเหล่านั้นไปใช้งาน ตามความเหมาะสม มีข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวกับการเฝ้าติดตาม ตรวจสอบ ได้รับความจัดทำ และจัดเก็บไว้

9.1.2 ความพึงพอใจของลูกค้า

ผู้จัดการฝ่ายการตลาดหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย เฝ้าติดตามข้อมูลที่สะท้อน ความรู้สึกของลูกค้าในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการขององค์กร

โดยต้องมีการกำหนดวิธีการในการรับรู้ความรู้สึกของลูกค้า ข้อมูลจาก ลูกค้าต้องได้รับการทบทวนโดยผู้บริหาร และต้องมีการจัดทำใบแจ้งข้อให้แก้ไขและป้องกัน หากผู้บริหารระดับสูงเห็นสมควร

9.1.3 การวิเคราะห์และการประเมิน

แนวโน้มด้านสมรรถนะคุณภาพและด้านการปฏิบัติงาน ต้องได้รับการ เปรียบเทียบกับความคืบหน้าต่อวัตถุประสงค์และนำไปสู่การปฏิบัติการ เพื่อสนับสนุนการจัดลำดับขั้น ของการปฏิบัติการเพื่อการปรับปรุงความพึงพอใจของลูกค้า

9.2 การตรวจติดตามภายใน

9.2.1 ตัวแทนฝ่ายบริหารการตรวจประเมินภายใน ตามช่วงเวลาที่ย่างแผนไว้ เพื่อให้สารสนเทศว่าระบบการบริหารคุณภาพสอดคล้องต่อ ข้อกำหนดขององค์กรสำหรับระบบการ บริหารคุณภาพ และข้อกำหนดมาตรฐานนานาชาติฉบับนี้ มีการนำไปปฏิบัติและธำรงรักษาอย่างมี ประสิทธิภาพ

9.2.2 ตัวแทนฝ่ายบริหาร กำหนดให้มีการดำเนินการ ดังนี้

a) วางแผน จัดทำ นำไปปฏิบัติใช้ และธำรงรักษา โปรแกรมการตรวจ ประเมิน รวมถึงความถี่ วิธีการ ความรับผิดชอบ ข้อกำหนดการวางแผน และการรายงาน ที่ซึ่งต้อง คำนึงถึงความสำคัญของกระบวนการที่เกี่ยวข้อง การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรและผลของ การตรวจประเมินก่อนหน้านี้

b) ระบุหลักเกณฑ์และขอบเขตการตรวจประเมินแต่ละครั้ง

c) เลือกผู้ตรวจประเมิน และทำการตรวจประเมินเพื่อให้แน่ใจวัตถุประสงค์ และเป็นกลางของกระบวนการตรวจประเมิน

d) ทำให้แน่ใจว่าผลการตรวจประเมินได้รายงานสู่การจัดการที่เกี่ยวข้อง

e) ดำเนินการแก้ไขและกิจกรรมการแก้ไขที่เหมาะสม โดยไม่ชักช้า

f) เก็บรักษาเอกสารสารสนเทศไว้เป็นหลักฐาน ในการปฏิบัติตามโปรแกรม การตรวจประเมินและผลการตรวจประเมิน

9.3 การทบทวนของผู้บริหาร

9.3.1 ผู้บริหารระดับสูงต้องทำการทบทวน ระบบการบริหารคุณภาพขององค์กร ตามแผนที่ได้วางไว้ เพื่อให้มั่นใจว่าเหมาะสมอย่างต่อเนื่อง เพียงพอ มีประสิทธิผล และสอดคล้องกับ ทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร

9.3.2 ข้อมูลนำเข้าทบทวนของผู้บริหารจะต้องถูกวางแผนและดำเนินการโดย คำนึงถึง

a) สถานะของการดำเนินการทบทวนก่อนหน้า
b) การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันภายใน และปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับ ระบบการบริหารคุณภาพ

c) ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน และประสิทธิผลของระบบบริหารคุณภาพ รวมทั้งแนวโน้มของความพึงพอใจของลูกค้า และความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วัตถุประสงค์ คุณภาพที่ได้รับการตอบสนอง ผลการดำเนินงานของกระบวนการ ความสอดคล้องของผลิตภัณฑ์หรือ บริการ สิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด และการดำเนินการแก้ไข ผลการเฝ้าติดตามและตรวจวัด ผลการ ตรวจติดตาม ผลการดำเนินงานของผู้ให้บริการภายนอก

d) ความเพียงพอของทรัพยากร

e) ประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยง และโอกาส

f) โอกาสในการปรับปรุง

9.3.3 ผลลัพธ์ของการทบทวนของผู้บริหาร ต้องรวมถึงการตัดสินใจและกิจกรรม ที่เกี่ยวข้องกับ

a) โอกาสในการปรับปรุง

b) ความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารคุณภาพ

c) ทรัพยากรที่ต้องการ

มีการเก็บรักษาเอกสารสารสนเทศไว้เป็นหลักฐานผลการทบทวนฝ่ายบริหาร และจัดทำเป็นเอกสาร แนะนำไปปฏิบัติใช้ซึ่งแผนการปฏิบัติงานเมื่อเป้าหมายสมรรถนะของลูกค้าไม่ บรรลุเป้าหมาย

ข้อกำหนดที่ 10 การปรับปรุง

10.1 องค์กรมีการกำหนด และเลือกโอกาสในการปรับปรุงสำหรับการดำเนินกิจกรรม ที่จำเป็นในการสอดคล้องข้อกำหนดลูกค้าและทำให้ลูกค้าพึงพอใจ โดยพิจารณาส่วนประกอบ ดังนี้

a) การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และการบริการ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และความคาดหวัง

b) การแก้ไข ป้องกัน หรือ ลด ผลกระทบที่ไม่พึงประสงค์

c) การปรับปรุงสมรรถนะและประสิทธิผล ของระบบบริหารคุณภาพ

หมายเหตุ การปรับปรุงอาจรวมถึง การปฏิบัติการแก้ไข การป้องกัน การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลง นวัตกรรม และการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่

10.2 สิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดและการปฏิบัติการแก้ไข

10.2.1 เมื่อเกิดสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด รวมถึงที่เกิดจากคำร้องเรียน องค์กรต้องดำเนินการ ดังนี้

a) ตอบสนองต่อสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด ที่สามารถใช้ได้ โดยทำกิจกรรมการควบคุมการแก้ไข และดำเนินการกับผลกระทบที่ตามมา

b) ประเมินความจำเป็นสำหรับกิจกรรม เพื่อกำจัดสาเหตุของสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดเพื่อไม่ให้เกิดซ้ำหรือเกิดขึ้นที่อื่น ๆ โดยทบทวนและวิเคราะห์สิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด พิจารณากำหนดสาเหตุของสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด และพิจารณากำหนดว่าสิ่งที่ไม่เป็น ไปตามข้อกำหนดที่คล้ายคลึงกันอยู่ หรืออาจมีโอกาสดัง

c) ดำเนินกิจกรรมที่จำเป็น

d) ทบทวนประสิทธิผลของการดำเนินการแก้ไขที่ได้กระทำ

e) ทำการปรับปรุง ความเสี่ยงและโอกาสที่ได้พิจารณากำหนดระหว่างการวางแผน ให้ทันสมัย ตามความจำเป็น

f) ทำการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารคุณภาพถ้าจำเป็น การดำเนินการแก้ไขต้องเหมาะสมกับผลกระทบของสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดที่พบ

10.2.2 องค์กรต้องเก็บรักษาเอกสารสารสนเทศไว้เป็นหลักฐานของ

a) ลักษณะของสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดและการดำเนินการใด ๆ

b) ผลของการดำเนินการแก้ไข

10.3 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

องค์กรมีการกำหนดให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องกับ ความเหมาะสม เพียงพอ และประเมินประสิทธิผลของระบบการบริหารคุณภาพ โดยคำนึงถึง ผลจากการวิเคราะห์และการประเมิน และผลจากการทบทวนฝ่ายบริหาร เพื่อพิจารณากำหนดว่ามีความจำเป็นหรือมีโอกาสดัง ที่ต้องการได้รับการดำเนินการให้เป็นส่วนหนึ่งของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และมีกระบวนการที่เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า การที่จะนำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 มาประยุกต์ใช้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานต้องมีแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อให้เกิดความเต็มใจ ตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ รวมถึงรู้สึกรักองค์กร รักเพื่อนร่วมงาน รักงานที่ทำ ซึ่งสิ่งที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจเหล่านี้ได้ องค์กรต้องมีปัจจัยที่ส่งเสริมให้พนักงานเกิดความรู้สึกเช่นนั้น ทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน

จากการศึกษา ทฤษฎีแรงจูงใจ ผู้วิจัยได้เลือกใช้ทฤษฎีทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factor theory) ของเฮอรัลด์เบอร์ก มากำหนดเป็นตัวแปรและเป็นแนวทางในการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ว่าด้วยพฤติกรรมของคนและการแสดงพฤติกรรมที่ดีของคน รวมทั้งเป็นทฤษฎีที่ครอบคลุมบริบทของพนักงานทุกตำแหน่งงานในองค์กร เช่น ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า ค่าตอบแทน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน นโยบายการบริหาร และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ทั้งนี้ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติและปรับปรุงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุธินี เขมฐฐพนิต (2564) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยเหตุของการมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายใต้มาตรฐาน ISO 9001:2015 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยเหตุของการมีส่วนร่วมที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายใต้มาตรฐาน ISO 9001:2015 กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรในโรงพยาบาลแห่งหนึ่งจำนวน 191 ตัวอย่าง ที่ได้จากการสุ่มด้วยวิธีวิเคราะห์กำลัง (Power Analysis) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป G*Power 3.0.10 ใช้แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้วยเทคนิค Index of item objective congruence (IOC) วิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างด้วยเส้นทางกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (Partial Least Square SEM: PLS-SEM) ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป Smart PLS 3.0 ผลการศึกษา พบว่า ความชัดเจนของเป้าหมายคุณภาพ ความรู้ความเข้าใจในข้อกำหนด ISO 9001:2015 และความไว้วางใจในองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการมีส่วนร่วม ($\beta = 0.345, p = 0.000, \beta = 0.337, p = 0.000, \beta = 0.176, p = 0.000$ ตามลำดับ) การมีส่วนร่วมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ($\beta = 0.566, p = 0.000$) โมเดลสมการโครงสร้างสามารถอธิบายผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ร้อยละ 31.6 ($R^2 = 0.316$) ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การนำมาตรฐาน ISO 9001:2015 มาใช้เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั้นองค์กร ควรให้ความสำคัญกับความชัดเจนของเป้าหมายคุณภาพ ความรู้ความเข้าใจในข้อกำหนด ISO 9001:2015 และความไว้วางใจในองค์กรตามลำดับ

สิริธร จตุพงษ์ (2563) ได้ศึกษาเรื่อง หลักสูตรการฝึกอบรมระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9001:2015 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9001:2015 สำหรับบุคลากรด้านการบิน โดยผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การวิเคราะห์เนื้อหาหลักสูตรการฝึกอบรมและความต้องการการเรียนรู้แบบออนไลน์ ประกอบด้วย เนื้อหาหลักสูตรแบบระบบออนไลน์ แบบฝึกหัดระหว่างการฝึกอบรม แบบทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม และแบบสอบถามความพึงพอใจที่มีต่อหลักสูตรฝึกอบรม การทดลองและการศึกษาผลการเรียนรู้ใช้หลักสูตรการฝึกอบรมจากกลุ่มตัวอย่าง 30 คน จากการศึกษาพบว่า การพัฒนาหลักสูตร ประกอบด้วย บททั่วไป บริบทองค์กร ความเป็นผู้นำ การวางแผน โดยผู้อบรมส่วนใหญ่มีความต้องการฝึกอบรมออนไลน์ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ เฟซบุ๊ก ระยะที่ 2 ผลการออกแบบและจัดทำเครื่องมือการฝึกอบรม พบว่าผู้เชี่ยวชาญได้ประเมินความสอดคล้องของเนื้อหา และคุณภาพสื่อมีความเหมาะสม โดยค่าความยากของแบบทดสอบ ก่อนและหลังการฝึกอบรมอยู่ระหว่าง 0.25-1.00 และค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.82-0.96 ระยะที่ 3 ผลการศึกษาพบว่า สื่อการฝึกอบรมทำให้ผู้เข้าฝึกอบรมมีความเข้าใจและมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีขึ้น

NGUYEN THI HOA (2563) ได้ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานกรณีศึกษาช่างทอผ้า บริษัท เอ.อี.ซี.2015 (ไทยแลนด์) จำกัด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นพนักงานช่างทอผ้าจำนวน 210 คน ค่าความเชื่อมั่นของปัจจัยจูงใจอยู่ที่ 0.81-0.87 ปัจจัยค่าจูงใจอยู่ที่ 0.83-0.89 และประสิทธิภาพในงานอยู่ที่ 0.83-0.91 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคลมีอิทธิพลเชิงบวกต่อคุณภาพการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ปัจจัยค่าจูงใจ ได้แก่ ด้านการบังคับบัญชา ด้านผลประโยชน์ตอบแทน และด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อคุณภาพการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อปริมาณงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ปัจจัยค่าจูงใจ ได้แก่ ด้านผลประโยชน์ตอบแทน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อปริมาณงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคล และด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อเวลาที่ใช้ในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 ปัจจัยค่าจูงใจ ได้แก่ ด้านผลประโยชน์ตอบแทน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อเวลาที่ใช้ในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01

ปัญญาภา อัครนิบุตร (2565) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน บริษัทรัฐวิสาหกิจให้บริการด้านท่าอากาศยาน Generation Y งานวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์

เพื่อศึกษาแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทรัฐวิสาหกิจให้บริการด้านท่าอากาศยาน Generation Y ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา-19 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) แบบช่วงเวลาใดช่วงเวลานึ่ง (Cross Sectional Study) โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือพนักงานบริษัทรัฐวิสาหกิจให้บริการด้านท่าอากาศยาน Generation Y จำนวน 373 คน โดยใช้วิธีการสุ่มเลือกกลุ่มตัวอย่างตามความสะดวก (Convenience Sampling) และนำผลข้อมูลที่ได้จากการสำรวจมาประมวลผลผ่านโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS เพื่อทดสอบสมมติฐาน หาค่าสถิติวิเคราะห์และแปลความหมายข้อมูลซึ่งผลการศึกษการวิจัยพบว่า นโยบาย ความก้าวหน้า และการนิเทศงาน ไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทรัฐวิสาหกิจให้บริการด้านท่าอากาศยาน Generation Y ในขณะที่ความสำเร็จในงานที่ทำของบุคคลและการได้รับการยอมรับนับถือ ค่าตอบแทน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความรับผิดชอบ และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทรัฐวิสาหกิจให้บริการด้านท่าอากาศยาน Generation Y ดังนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญกับแรงจูงใจ ดังกล่าวข้างต้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานในสถานการณ์ที่ไม่ปกติ

พัชรี พันธุ์แดงไทย (2564) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และศึกษาปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ ประชากร คือ บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ จำนวน 484 คน กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 219 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากทุกรายการ โดยด้านความสำเร็จของงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านความต้องการด้านความสัมพันธ์ทางสังคม และด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานพบว่าอยู่ในระดับมากทุกรายการ โดยด้านคุณภาพงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านค่าใช้จ่าย และด้านเวลา สำหรับปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานพบว่าแรงจูงใจด้านความสำเร็จของงาน ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านนโยบายการบริหาร และด้านสภาพแวดล้อมการทำงานส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พัชรินทร์ กลายสุวรรณ (2560) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทไฮเวย์ จำกัด การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ประการแรก เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด ประการที่สองเพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ

พนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ประชากรที่ใช้ในการศึกษามี 117 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (μ) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ผลการวิจัยพบว่าระดับแรงจูงใจมากที่สุด คือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน รองลงมาคือด้านความรับผิดชอบ ด้านนิเทศงาน ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านนโยบายและการบริหาร และด้านค่าตอบแทน ตามลำดับ แต่ด้านลักษณะของงาน และด้านความก้าวหน้าพบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ สองลำดับสุดท้าย ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า โดยภาพรวมแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พนักงานเพศชายมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มากกว่าพนักงานที่เป็นเพศหญิง พนักงานที่มีอายุ 46-55 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่มีระดับอายุอื่น พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาอื่น ๆ พนักงานที่มีสถานภาพสมรส มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มากกว่าพนักงานที่มีสถานภาพอื่น ๆ พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11 ปีขึ้นไป มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานอื่น ๆ และพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 30,001 บาทขึ้นไป มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนอื่น ๆ

ณัฐวัตร เป็งวันปลูก (2560) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการทหารสังกัดกองพันทหารราบที่ 1 กรมทหารราบที่ 7 มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการทหาร ในสังกัดกองพันทหารราบที่ 1 กรมทหารราบที่ 7 กลุ่มตัวอย่าง คือข้าราชการทหาร ในสังกัดกองพันทหารราบที่ 1 กรมทหารราบที่ 7 จำนวน 226 นาย (นายทหารชั้นสัญญาบัตร 30 นาย นายทหารชั้นประทวน 196 นาย) งานวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผ่านการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือใน 2 ด้าน คือการทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) และการหาความน่าเชื่อถือ (Reliability) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics Analysis) ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล และใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics Analysis) โดยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson' Correlation) และการถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 25-34 ปี คิดเป็นร้อยละ 61.10 สถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 50.90 วุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 85.00 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,001-

15,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 37.20 ระยะเวลาปฏิบัติงาน น้อยกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 42.90
 ชั้นยศสิบเอก คิดเป็นร้อยละ 22.12 และมีตำแหน่งงานหัวหน้าชุดยิง คิดเป็นร้อยละ 30.53

บัณฑิตา ลาภพันธ์ (2564) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนที่มีอิทธิพลต่อ
 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ระดับปฏิบัติการในห้างสรรพสินค้า สาขาชิดลม
 กรุงเทพมหานคร การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อเปรียบเทียบ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
 ของพนักงานระดับปฏิบัติการห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลสาขาชิดลม กรุงเทพมหานคร จำแนกตามปัจจัย
 ส่วนบุคคล เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงาน ของพนักงานระดับ
 ปฏิบัติการห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลสาขาชิดลม กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ
 พนักงานระดับปฏิบัติการ ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล สาขาชิดลม กรุงเทพมหานคร จำนวน 287 คน
 โดยใช้แบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.95 เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล สถิติที่ใช้ในการ
 วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความถี่ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที่
 การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า
 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 20-29 ปี ทำงานแผนกแผนกเสื้อผ้าวัยรุ่นชาย
 ตำแหน่งพนักงานขาย และมีอายุการทำงาน 4-6 ปี เมื่อทดสอบสมมติฐานพบว่า 1) ปัจจัยส่วนบุคคล
 ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล สาขาชิดลม กรุงเทพมหานคร ที่แตกต่างกันมี
 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 2) ปัจจัยจูงใจใน
 การปฏิบัติงานด้านค่าตอบแทน และผลประโยชน์มีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
 ด้านความใส่ใจในการบริการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สามารถทำนายประสิทธิภาพการ
 ปฏิบัติงานด้านความใส่ใจในการบริการได้ร้อยละ 24.53 ปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงานด้านการได้รับ
 การยอมรับ มีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านการปฏิบัติงานเป็นทีม และการ
 ปฏิบัติงานร่วมมือกับผู้อื่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สามารถทำนายประสิทธิภาพการ
 ปฏิบัติงานด้านการปฏิบัติงานเป็นทีมและการปฏิบัติงานร่วมมือกับผู้อื่นได้ร้อยละ 19.1

ปพิชญา ศรีจันทร์ (2563) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบริษัท
 ขนส่งแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาประสิทธิผลการ
 ปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจ
 ในการปฏิบัติงาน ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) และประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่ง
 แห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับปัจจัยค้ำจุน
 (Hygiene Factors) และประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร
 ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ โดยเก็บรวบรวมกลุ่มตัวอย่างจาก
 พนักงานของบริษัทขนส่งแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 99 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และนำข้อมูลจากแบบสอบถาม มาวิเคราะห์โดยใช้สถิติ t-Test สถิติ F-Test (One way ANOVA) และสถิติสัมพัทธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation coefficient) ผลการวิจัยพบว่า สถานภาพสมรสที่แตกต่างกันมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) ประกอบด้วยปัจจัยด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้า ด้านลักษณะงาน ด้านการยอมรับ ด้านความก้าวหน้าส่วนตัว และด้านความสำเร็จในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียว ในระดับสูงมาก และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ประกอบด้วย ด้านการบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความมั่นคงในงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านนโยบายบริษัท และด้านสถานะ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับสูงมาก

โอภาส จุเลิศระกุล (2564) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นวายในกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย (อายุระหว่าง 21-41 ปี) ในกรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยศึกษาใน 4 ประเด็นหลัก ได้แก่ ปัจจัยด้านนโยบายบริหาร ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ ผลการวิจัยกลุ่มตัวอย่างพนักงานเจนเนอเรชั่นวายในกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญและนำมาทดสอบสมมติฐานเชิงถดถอยเชิงพหุคูณ พบว่าปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นวายในกรุงเทพมหานคร ดังนั้นหากผู้บริหารต้องการเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย ควรให้ความสำคัญกับ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน

Mbah Juel (2019) ได้ศึกษาเรื่อง ผลลัพธ์ของแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร จุดมุ่งหมายของวิทยานิพนธ์นี้คือ เพื่อค้นหาผลกระทบของความมุ่งมั่นของพนักงานที่มีต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร และแรงจูงใจประเภทต่าง ๆ มีอิทธิพลต่อผลงานของพนักงาน นอกจากนี้ยังได้ทำความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งที่กระตุ้นให้พนักงานพยายามเพื่อประโยชน์โดยรวมขององค์กรมากขึ้น โดยวิทยานิพนธ์นี้ยังเป็นอีกหนึ่งช่องทางที่ทำให้องค์กรได้รับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับสิ่งที่พนักงานต้องการเกี่ยวกับการทำงาน หรือสิ่งที่ทำให้พนักงานรับรู้ถึงปัจจุบันของสิ่งที่เปลี่ยนแปลง และสิ่งที่องค์กรต้องปรับปรุง วิทยานิพนธ์นี้ได้อธิบายถึงทฤษฎีการสร้างแรงบันดาลใจต่าง ๆ และวิธีการนำไปใช้โดย

บริษัทต่าง ๆ นอกจากนี้ วิทยานิพนธ์ยังศึกษาประสิทธิภาพขององค์กรและพยายามนำแง่มุมบางอย่างที่องค์กรต้องปรับปรุงเพื่อให้มีผลผลิตที่ดีขึ้นจากพนักงาน

Linh Nguyen (2017) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของพนักงาน โดยมีวัตถุประสงค์ของวิทยานิพนธ์คือเพื่อค้นหาผลกระทบของแรงจูงใจของพนักงานที่มีต่อประสิทธิภาพขององค์กร การศึกษามุ่งเน้นไปที่การกำหนดแนวคิดและวิธีการสร้างแรงจูงใจ ระบุปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจมากที่สุด และความเชื่อมโยงของแรงจูงใจของพนักงานกับผลผลิตและประสิทธิภาพขององค์กร นอกจากนี้ยังได้หาหรือข้อเสนอแนะ เพื่อเพิ่มระดับแรงจูงใจของพนักงานและแนวทางการศึกษาต่อ เพื่อให้เข้าใจหัวข้อการวิจัยอย่างลึกซึ้งยิ่งขึ้น ได้มีการทบทวนแบบจำลองทฤษฎีแรงจูงใจต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม ความสนใจอยู่ที่การวิเคราะห์ทฤษฎีแรงจูงใจสามประการ ได้แก่ ลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg และทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom นอกจากนี้ยังใช้วิธีการเชิงปริมาณเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูล ขั้นแรก สร้างแบบสอบถามตามกรอบทฤษฎีที่เลือกไว้ ต่อมาได้ถูกส่งไปยังนักศึกษาทุกคนที่ Vaasa University of Applied Sciences เป้าหมายคือนักศึกษาที่กำลังทำงานอยู่ ผลการวิจัยพบว่า ผลตอบแทน การเติบโตส่วนบุคคล และความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เป็นปัจจัยจูงใจที่มีอิทธิพลมากที่สุดสามประการสำหรับพนักงาน อย่างไรก็ตาม การวิจัยยังพบว่าปัจจัยที่จูงใจพนักงานไม่เหมือนกับปัจจัยที่ทำให้พนักงานคงอยู่ในที่ทำงาน ในขณะที่ยังมีวิธีอื่นในการเพิ่มระดับแรงจูงใจของพนักงาน การปฏิบัติของการผสมผสานทั้งทางกายภาพสิ่งจูงใจและการกระตุ้นทางจิตวิญญาณ ได้รับการพิสูจน์แล้วว่ามีประสิทธิภาพมากที่สุด

Mona Osman Makki Awouda (2019) ได้ศึกษาเรื่อง การประยุกต์ใช้ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 ที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้า โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินระบบการจัดการคุณภาพและผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้าในบริษัท Shiekan Insurance and Reinsurance Co., Ltd. การศึกษาประกอบด้วยหลักการของการจัดการคุณภาพ ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง การบริหารความสัมพันธ์ การมีส่วนร่วมของพนักงานและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นมิติการศึกษาที่ผู้วิจัยใช้วิธีการเชิงพรรณนา แบบสอบถามได้รับการออกแบบเพื่อรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย 5 ข้อหลัก 24 หัวข้อย่อย ใช้กับพนักงานของบริษัท จำนวน 410 คน ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สมการริชาร์ด โทเกอร์ ซึ่งพบจากแบบสอบถาม 199 ชุด สุ่มแจกในกลุ่มประชากรที่ศึกษา อัตราการตอบกลับคือ 100% ผลการวิจัยพบว่า การนำระบบบริหารคุณภาพมาใช้ นำไปสู่การให้บริการประกันคุณภาพระดับสูงซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า การบริหารความสัมพันธ์ การมีส่วนร่วมของพนักงาน และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง รวมถึงผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้า ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงไม่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้า ทรัพยากรไม่ได้รับการตรวจสอบอย่างถูกต้องก่อนนำเข้า ขาดการฝึกอบรมพนักงาน ขาดการ

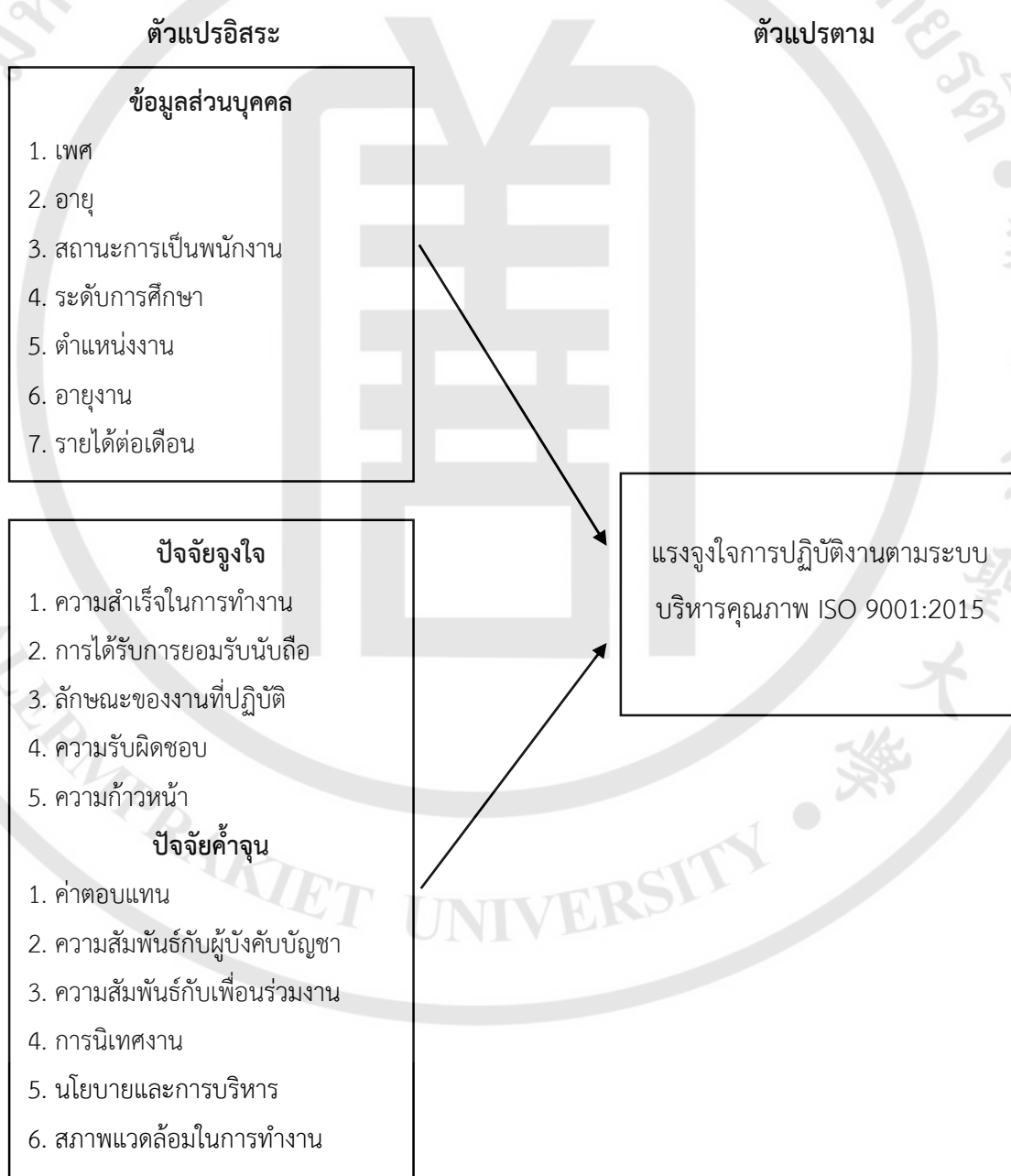
ดำเนินการที่จำเป็น (วงจร PDCA) และขาดความไว้วางใจจากลูกค้า ผลการศึกษา ผู้บริหารต้องมีความเป็นผู้นำและความมุ่งมั่นต่อระบบการจัดการคุณภาพ จัดหาทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุความต้องการของลูกค้า จิตสำนึกด้านคุณภาพ ตรวจสอบทรัพยากรเพื่อให้แน่ใจว่าเป็นไปตามข้อกำหนดการฝึกอบรมพนักงาน ปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาในการให้บริการ

P. K. B. Nisansala Madhuwanthi Pallawala (2020) การศึกษาเรื่อง การตรวจสอบเชิงประจักษ์ถึงความถูกต้องทางทฤษฎีของระบบ ISO 9001:2015 ซึ่งอ้างว่าเป็นการสนับสนุน Plan Do Check Act (PDCA) ในระดับ QMS โดยรวม แบบจำลองทางทฤษฎีของการศึกษา ได้มีการกล่าวถึง Leadership Driven QMS Planning (LDQMSP) นำไปสู่การดำเนินการตามกระบวนการที่วางแผนและตรวจสอบประสิทธิผลการติดตามการดำเนินงาน นำไปสู่ผลลัพธ์ของระบบบริหารคุณภาพ พบว่าเหมาะสม โดยพิจารณาจากเกณฑ์ความพอดีที่ใช้ในการสร้างแบบจำลองสมการโครงสร้างกำลังสองน้อยที่สุด สำหรับผลกระทบด้านวัฒนธรรมของชาติและผลกระทบระดับภูมิภาค (ออสเตรเลีย เอเชียใต้ และกรีซ) ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมของชาติ (หรือภูมิภาค) มีบทบาทเพียงเล็กน้อยในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามมาตรฐาน ISO 9001 (PDCA) QMS เป็นที่ยอมรับของบางวัฒนธรรมมากกว่าวัฒนธรรมอื่น Power Distance (PDI) และ Individualism (IDV) แสดงผลเชิงบวกและลบ (แต่น้อย) ตามลำดับต่อ Plan (LDQMSP) Do Check Act และผลลัพธ์ตาม QMS Result ที่ได้ตั้งสมมติฐานไว้ อย่างไรก็ตามการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (UAI) ความล้มเหลวในการแสดงผล ที่มีนัยสำคัญ ($\alpha = 0.05$) ในทำนองเดียวกัน คะแนนเฉลี่ยของ Plan (LDQMSP) Do Check Act และ QMS Results ของเอเชียใต้พบว่าสูงกว่าคะแนนของออสเตรเลีย แม้ว่าผลกระทบเหล่านี้จะมีเพียงเล็กน้อยก็ตาม ดังนั้นการค้นพบนี้จึงสนับสนุนความเกี่ยวข้อง และการยอมรับของมาตรฐานที่เป็นสากล แม้ว่าการศึกษาจะจำกัดเฉพาะบริษัทผู้ผลิตที่ได้รับการรับรองระบบมาตรฐาน ISO 9001 ของห้าประเทศที่ได้รับการคัดเลือก มีการเน้นย้ำถึงผลการวิจัยและแนะนำแนวทางการวิจัยเพิ่มเติม

2.5 กรอบแนวคิดวิจัย

จากการศึกษางานวิจัย เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 ของพนักงานบริษัท พี คออลิตี้ แมชชีน พาร์ท จำกัด และบริษัทในเครืออีก 2 บริษัทฯ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดแรงจูงใจของ Herzberg (1959) มาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม ดังนี้

ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัย



บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 มีระเบียบวิธีการศึกษา ดังต่อไปนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล
- 3.3 การสร้างเครื่องมือ
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ศึกษาพนักงานทุกตำแหน่งใน บริษัท พี ควอลิตี้ แมชชีน พาร์ท จำกัด บริษัท ทีพี แมชชีน พาร์ท จำกัด และบริษัท นิตโตะ ดีด (ประเทศไทย) จำกัด ที่ปฏิบัติงานภายใต้ขอบเขตการขอรับรองมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 จำนวน ทั้งหมด 290 คน (ข้อมูลของฝ่ายบุคคล ณ เดือนมกราคม พ.ศ. 2566)

โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างจาก 3 บริษัทฯ จำแนกตามตำแหน่งงานได้ดังนี้

ตารางที่ 7 จำนวนกลุ่มตัวอย่างแยกตามตำแหน่งงาน

บริษัท	ตำแหน่งงาน	จำนวนพนักงาน
พี ควอลิตี้ แมชชีน พาร์ท จำกัด	ระดับผู้จัดการ	15
	ระดับหัวหน้าแผนก	10
	ระดับหัวหน้างาน	22
	ระดับเจ้าหน้าที่	88
	ระดับพนักงาน	134
ทีพี แมชชีน พาร์ท จำกัด	ทุกตำแหน่ง	15
นิตโตะ ดีด (ประเทศไทย) จำกัด	ทุกตำแหน่ง	6
รวมทั้งหมด	ทุกตำแหน่ง	290

ที่มา: ฝ่ายบุคคล บริษัท พี ควอลิตี้ แมชชีน พาร์ท จำกัด ข้อมูล ณ วันที่ 31 มกราคม 2566

กลุ่มตัวอย่างได้จากการคำนวณโดยใช้สูตร Yamane, Taro (1973) ดังนี้

$$n = \frac{n}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ n คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N คือ ขนาดของจำนวนประชากรทั้งหมด (คน)

e คือ ค่าความคลาดเคลื่อนที่ใช้ในงานวิจัย (เปอร์เซ็นต์)

$$\begin{aligned} n &= \frac{290}{1 + (290 \cdot 0.05^2)} \\ &= 168 \text{ ราย} \end{aligned}$$

ดังนั้น จากการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างได้เท่ากับ 168 ราย เพื่อป้องกันความผิดพลาดจากการตอบแบบสอบถามไม่สมบูรณ์ ผู้วิจัยได้สำรองแบบสอบถามเพิ่มอีก 32 ชุด รวมแบบสอบถามทั้งสิ้น 200 ชุด

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเพื่อทำวิจัยนี้ ได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากการค้นคว้าเอกสารทางวิชาการ แนวคิด ทฤษฎีการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดที่กำหนดขึ้น โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานะการเป็นพนักงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงาน และรายได้ต่อเดือน โดยแบบสอบถามเป็นแบบเลือกคำตอบเพียง 1 ข้อ (Check List)

ส่วนที่ 2 ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015

ส่วนที่ 3 ปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015

ส่วนที่ 4 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015

ลักษณะคำถามส่วนที่ 2 ส่วนที่ 3 และส่วนที่ 4 เป็นลักษณะคำถามแบบปลายปิด โดยแต่ละข้อมีคำตอบให้เลือกแบ่งเป็น 5 ระดับ โดยผู้วิจัยมีการกำหนดเป็นอัตราส่วนประมาณค่าตั้งแต่ระดับมากที่สุดถึงน้อยที่สุด (Rating Scale) ตามแนวคิดของ Best, 1997, 190) โดยมีเกณฑ์การประเมินดังนี้

5 คะแนน กำหนดเท่ากับ ระดับมากที่สุด

4 คะแนน กำหนดเท่ากับ ระดับมาก

3 คะแนน กำหนดเท่ากับ ระดับปานกลาง

2 คะแนน กำหนดเท่ากับ ระดับน้อย

1 คะแนน กำหนดเท่ากับ ระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 5 ปัญหาและอุปสรรคที่ไม่สามารถปฏิบัติตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้กรอกแบบสอบถามแสดงความคิดเห็น และการสัมภาษณ์เพิ่มเติมจากผู้วิจัย

3.3 การสร้างเครื่องมือ

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 เพื่อกำหนดประเด็นเป็นข้อคำถามเพื่อใช้ในการสร้างเครื่องมือที่มีความครอบคลุมและตรงตามวัตถุประสงค์การวิจัย

2. กำหนดโครงสร้างของแบบสอบถาม โดยสร้างข้อคำถามให้ครอบคลุม สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และขอบเขตในการศึกษาวิจัย

3. นำร่างแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณา ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้คำถามครอบคลุมสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับตัวแปรที่จะวัด และแบบสอบถามสามารถวัดความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาได้ และตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน พิจารณาตรวจสอบตามความตรงเชิงเนื้อหา ตรงตามวัตถุประสงค์ของการทำ IOC (Index of Item Objective Congruence) โดยค่า IOC ดัชนีความสอดคล้อง 0.5 ขึ้นไป โดยผู้วิจัย ประเมินระดับคะแนน 3 ระดับ ดังนี้

+1 หมายถึง เห็นด้วยว่าคำถามมีความเหมาะสม

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าคำถามมีความเหมาะสมหรือไม่

-1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยเนื่องจากคำถามไม่เหมาะสม

ผลการวิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือเพื่อหาค่า IOC (Item Objective Congruence Index) โดยผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องพบว่า ข้อคำถามที่ใช้ในการวิจัยฉบับนี้มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป (Polit, D.F., Beck, C.T & Owen, S.V. 2007, pp. 459-457)

5. ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ และนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง

6. นำแบบสอบถามวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของเครื่องมือในการวิจัย โดยการทดลองใช้ (Try out) กับบุคลากรภายในบริษัท พี ควอลิตี้ แมชชีน พาร์ท จำนวน 30 คน เพื่อหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค (Cronbach's coefficient Alpha) ต้องไม่ต่ำกว่า 0.70 (Nunnally and Bernstein, 1994) ผลการวิเคราะห์พบว่าความเชื่อมั่นอยู่ที่ 0.75–0.93 สามารถนำมาใช้วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ในลำดับถัดไปได้ ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Coefficient Alpha ของแบบสอบถาม

ตัวแปร ด้านปัจจัยจูงใจ	จำนวนข้อคำถาม	ค่า Cronbach's Alpha
1. ความสำเร็จในการทำงาน	3	0.87
2. การได้รับการยอมรับนับถือ	3	0.88
3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	3	0.80
4. ความรับผิดชอบ	3	0.83
5. ความก้าวหน้า	3	0.84
ภาพรวมด้านปัจจัยจูงใจ	15	0.92
ตัวแปร ด้านปัจจัยค้ำจุน	จำนวนข้อคำถาม	ค่า Cronbach's Alpha
1. ค่าตอบแทน	3	0.85
2. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	3	0.91
3. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	3	0.93
4. การนิเทศงาน	3	0.83
5. นโยบายและการบริหาร	3	0.80
6. สภาพแวดล้อมในการทำงาน	3	0.78
ภาพรวม ด้านปัจจัยค้ำจุน	18	0.89
ตัวแปร ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	จำนวนข้อคำถาม	ค่า Cronbach's Alpha
1. ด้านการวางแผน	3	0.89
2. ด้านการปฏิบัติงาน	3	0.75
3. ด้านการติดตามและประเมินผล	3	0.77
4. ด้านการการปรับปรุงพัฒนา	3	0.85
ภาพรวม ด้านแรงจูงใจ	12	0.75
ภาพรวม	45	0.92

7. ดำเนินการจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ พร้อมกับตรวจสอบความถูกต้อง

8. นำแบบสอบถามไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษาวิจัย โดยการแจกแบบสอบถามไปยังพนักงานภายในบริษัท พี ควอลิตี้ แมชชีน พาร์ท จำกัด บริษัท ทีพี แมชชีน พาร์ท จำกัด และบริษัท นิตโตะ ดิด (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อตอบแบบสอบถาม

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 ในบริษัท พี ควอลิตี้ แมชชีน พาร์ท จำกัด บริษัท ทีพี แมชชีน พาร์ท จำกัด และบริษัท นิตโตะ ดิด (ประเทศไทย) จำกัด โดยรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเองจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จำนวน 170 คน จากนั้นนำแบบสอบถามที่ทำการเก็บข้อมูลตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ ก่อนที่จะนำไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีทางสถิติและดำเนินการอภิปรายผล

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล โดยทำการเก็บรวบรวมแบบสอบถามที่รับการตอบกลับนำมาตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถามดังกล่าว จากนั้นนำผลคะแนนที่ได้มาประมวลผลข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ ข้อมูลจะถูกวิเคราะห์ด้วยวิธีทางสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์ SPSS โดยใช้สถิติต่าง ๆ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานะการเป็นพนักงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงาน และรายได้ต่อเดือน วิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และการหาค่าร้อยละ (Percentage)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยปัจจัย ด้านความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า ค่าตอบแทน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การนิเทศงาน นโยบาย และการบริหาร สภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้ โดยใช้เกณฑ์ (Best, 1997, p.190) ดังนี้

4.50 – 5.00 หมายถึง ระดับแรงจูงใจมากที่สุด

3.50 – 4.49 หมายถึง ระดับแรงจูงใจมาก

2.50 – 3.49 หมายถึง ระดับแรงจูงใจปานกลาง

1.50 – 2.49 หมายถึง ระดับแรงจูงใจน้อย

1.00 – 1.49 หมายถึง ระดับแรงจูงใจน้อยที่สุด

3. วิเคราะห์หาความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแยกตามปัจจัยส่วนบุคคล ทดสอบค่าเฉลี่ยแบบที (T-test) และการทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างเป็นรายกลุ่มที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จะวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างรายกลุ่มเป็นรายคู่อีกครั้งโดยใช้สถิติ LSD (Least Significant Difference)

4. การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของปัจจัยจูงใจเปรียบเทียบกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ (Pearson Correlation Analysis)

5. การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยใช้การนำเข้าตัวแปรทั้งหมดด้วยวิธี Enter เพื่อวิเคราะห์แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015

บทที่ 4 ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015” กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานทุกตำแหน่งงานที่ปฏิบัติงานภายใต้ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 ใน 3 บริษัท ได้แก่ บริษัท พี ควอลิตี้ แมชชีน พาร์ท จำกัด บริษัท ทีพี แมชชีน พาร์ท จำกัด และบริษัท นิตโตะ ดีดี (ประเทศไทย) จำกัด จำนวนพนักงานทั้งหมด 290 คน ใช้แบบสอบถามจำนวน 170 ชุด ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและนำมาวิเคราะห์ ตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย และสมมติฐาน ดังนี้

4.1 วิเคราะห์ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าความถี่ (Frequency)

4.2 วิเคราะห์ตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

4.3 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยใช้สถิติทดสอบค่าเฉลี่ยแบบทีเทส (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เมื่อวิเคราะห์ความแปรปรวนแล้วพบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มประชากร จะทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยใช้สถิติ LSD (Least Significant Difference) เพื่อหาความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคล การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรโดยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation Analysis) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

4.1 วิเคราะห์ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

หลังจากที่ได้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง และนำมาใช้ในงานวิจัยนี้ ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานะการเป็นพนักงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงาน รายได้ต่อเดือน ได้นำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ด้วยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) โดยแสดงผลการศึกษาในตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อ	ลักษณะทางประชากรศาสตร์	ความถี่	ร้อยละ
1	เพศ		
	1) ชาย	115	67.65
	2) หญิง	55	32.45
	รวม	170	100

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ข้อ	ลักษณะทางประชากรศาสตร์	ความถี่	ร้อยละ
2	อายุ		
	1) ต่ำกว่า 20 ปี	12	7.06
	2) 20 – 30 ปี	94	55.29
	3) 31 -40 ปี	28	16.47
	4) มากกว่า 40 ปี	36	21.18
	รวม	170	100
3	สถานะการเป็นพนักงาน		
	1) พนักงานประจำ	81	47.65
	2) พนักงานทดลองงาน	39	22.94
	3) นักศึกษาทวิภาคี	50	29.41
	รวม	170	100
4	ระดับการศึกษา		
	1) ต่ำกว่า ม.6	22	12.94
	2) ม.6 / ปวช.	20	11.76
	3) อนุปริญญา / ปวส.	92	54.12
	4) ปริญญาตรี หรือสูงกว่า	36	21.18
	รวม	170	100
5	ตำแหน่งงาน		
	1) ผู้จัดการฝ่าย	12	7.06
	2) หัวหน้าแผนก / หัวหน้างาน	25	14.71
	3) เจ้าหน้าที่ (สำนักงาน / ช่าง)	49	28.82
	4) พนักงาน	84	49.41
	รวม	170	100
6	อายุงาน		
	1) ต่ำกว่า 1 ปี	93	54.71
	2) 1 - 4 ปี	32	18.82
	3) 5 – 10 ปี	15	8.82
	4) สูงกว่า 10 ปี	30	17.65
	รวม	170	100

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ข้อ	ลักษณะทางประชากรศาสตร์	ความถี่	ร้อยละ
7	รายได้ต่อเดือน		
	1) ไม่เกิน 10,000 บาท	90	52.94
	2) 10,001 - 20,000 บาท	55	32.35
	3) 20,001 - 30,000 บาท	11	6.47
	4) 30,001 บาทขึ้นไป	14	8.24
	รวม	170	100

จากตารางที่ 9 พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากร บริษัท พี ควอลิตี้ แมชชีน พาร์ท จำกัด และบริษัทฯ ในเครืออีก 2 บริษัท จำนวน 170 คน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เป็นเพศชาย ร้อยละ 67.65 มีอายุระหว่าง 20-30 ปี ร้อยละ 55.29 เป็นพนักงานประจำ ร้อยละ 47.65 การศึกษาระดับอนุปริญญา/ปวส. ร้อยละ 54.12 ตำแหน่งงานระดับพนักงาน ร้อยละ 49.41 อายุงานต่ำกว่า 1 ปี ร้อยละ 54.71 และรายได้ต่อเดือนไม่เกิน 10,000 บาท ร้อยละ 52.94 สามารถอธิบายรายละเอียดดังนี้

เพศ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 115 คิดเป็นร้อยละ 67.65 และเป็นเพศหญิง จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 32.45

อายุ พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 20-30 ปี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 55.29 อันดับสองมีอายุมากกว่า 40 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 21.18 อันดับสามมีอายุ 31-40 ปี จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 16.47 อันดับสุดท้ายมีอายุต่ำกว่า 20 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 7.06

สถานะการเป็นพนักงาน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นพนักงานประจำ จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 47.65 อันดับสองเป็นนักศึกษาทวิภาคี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 29.41 อันดับสุดท้ายเป็นพนักงานทดลองงาน จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 22.94

ระดับการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาอนุปริญญา/ปวส. จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 54.12 อันดับสองมีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่า จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 21.18 อันดับสามมีระดับการศึกษาต่ำกว่า ม.6 จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 12.94 อันดับสุดท้ายระดับการศึกษา ม.6/ปวช. จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 11.76

ตำแหน่งงาน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นตำแหน่งพนักงาน จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 49.41 อันดับสองเป็นตำแหน่งเจ้าหน้าที่ (สำนักงาน/ช่าง) จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 28.82 อันดับสามเป็นตำแหน่งหัวหน้าแผนก จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 14.71 อันดับสุดท้ายเป็นตำแหน่งผู้จัดการ จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 7.06

อายุงาน พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุงานต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 54.71 อันดับสองอายุงาน 1-4 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 18.82 อันดับสามอายุงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 17.65 อันดับสุดท้ายอายุงาน 5-10 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 8.82

รายได้ต่อเดือน พบว่า ส่วนใหญ่เงินเดือนไม่เกิน 10,000 บาท จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 52.94 อันดับสองเงินเดือน 10,001-20,000 บาท จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 32.35 อันดับสามเงินเดือน 30,001 บาทขึ้นไป จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 8.24 อันดับสุดท้ายเงินเดือน 20,001-30,000 บาท จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 6.47

4.2 วิเคราะห์ตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา

จากการศึกษาระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 ของพนักงานในบริษัท พี ควอลิตี้ แมชชีน พาร์ท จำกัด และบริษัทฯ ในเครืออีก 2 บริษัท ผู้วิจัยได้นำตัวแปรมาหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยมีปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ทั้งหมด 11 ด้าน แบ่งออกเป็น ปัจจัยจูงใจ 5 ด้าน ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า และปัจจัยค้ำจุน 6 ด้าน ได้แก่ ค่าตอบแทน ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การนิเทศงาน นโยบายและการบริหาร และสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยแสดงผลการศึกษาในตารางที่ 10 และตารางที่ 11

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015

ระดับปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015	n = 170			
	Mean	S.D	ระดับ	จัดลำดับ
1. ความสำเร็จในการทำงาน	4.23	0.43	มากที่สุด	2
2. การได้รับการยอมรับนับถือ	4.16	0.42	มาก	5
3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	4.32	0.45	มากที่สุด	1
4. ความรับผิดชอบ	4.20	0.44	มาก	3
5. ความก้าวหน้า	4.17	0.48	มาก	4
ภาพรวม	4.22	0.29	มากที่สุด	

จากตารางที่ 10 ในส่วนของปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.22$) เมื่อพิจารณาปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 ทั้ง 5 ด้านพบว่าปัจจัยที่ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ($\bar{X}=4.32$) อันดับสองความสำเร็จในการทำงาน ($\bar{X}=4.23$) อันดับสามความรับผิดชอบ ($\bar{X}=4.20$) อันดับสี่ความก้าวหน้า ($\bar{X}=4.17$) และอันดับสุดท้ายคือการได้รับการยอมรับนับถือ ($\bar{X}=4.16$)

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับปัจจัยค้ำจุนที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015

ระดับปัจจัยค้ำจุนที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015	n = 170			
	Mean	S.D	ระดับ	จัดลำดับ
1. ค่าตอบแทน	4.40	0.52	มากที่สุด	1
2. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	4.15	0.42	มาก	4
3. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	4.20	0.44	มาก	3
4. การนิเทศงาน	4.03	0.43	มาก	6
5. นโยบายและการบริหาร	4.28	0.49	มากที่สุด	2
6. สภาพแวดล้อมในการทำงาน	4.02	0.42	มาก	5
ภาพรวม	4.18	0.26	มาก	

จากตารางที่ 11 ในส่วนของปัจจัยค้ำจุนที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.18$) เมื่อพิจารณาปัจจัยค้ำจุนที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 ทั้ง 6 ด้าน พบว่า ปัจจัยที่ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ค่าตอบแทน ($\bar{X}=4.40$) อันดับสองนโยบายและการบริหาร ($\bar{X}=4.28$) อันดับสามความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X}=4.20$) อันดับสี่ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ($\bar{X}=4.15$) อันดับห้าการนิเทศงาน ($\bar{X}=4.03$) และลำดับสุดท้ายคือสภาพแวดล้อมในการทำงาน ($\bar{X}=4.02$)

จากตารางที่ 10 และ 11 ผลจากการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนพบว่า ระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ไม่มีด้านใดที่อยู่ในระดับต่ำ แสดงให้เห็นว่าทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนแต่ละด้าน ล้วนส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 โดยมีรายละเอียดของแต่ละด้านดังนี้

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยจุดใจด้านความสำเร็จในการทำงาน

ความสำเร็จในการทำงาน	Mean	S.D	ระดับ
1. งานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเป้าหมายตามระบบ ISO 9001	4.17	0.47	มาก
2. ความพึงพอใจเมื่องานสำเร็จ และเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ ตามระบบ ISO 9001	4.28	0.53	มากที่สุด
3. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในระบบ ISO 9001	4.24	0.57	มากที่สุด
ภาพรวม	4.23	0.43	มากที่สุด

จากตารางที่ 12 พบว่าปัจจัยจุดใจ ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 ด้านความสำเร็จในงานภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.23$) อันดับแรก ความพึงพอใจเมื่องานสำเร็จและเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จตามระบบ ISO 9001 ($\bar{X}=4.28$) อันดับสอง การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในระบบ ISO 9001 ($\bar{X}=4.24$) อันดับสุดท้าย งานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเป้าหมายตามระบบ ISO 9001 ($\bar{X}=4.17$)

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยจุดใจด้านการได้รับการยอมรับนับถือ

การได้รับการยอมรับนับถือ	Mean	S.D	ระดับ
1. การได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา	4.17	0.53	มาก
2. การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน	4.15	0.51	มาก
3. การได้รับมอบหมายงานที่สำคัญให้ทำอยู่เสมอ	4.17	0.51	มาก
ภาพรวม	4.16	0.42	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่าปัจจัยจุดใจที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.16$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อันดับแรก การได้รับมอบหมายงานที่สำคัญให้ทำอยู่เสมอ และการได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X}=4.17$) อันดับสุดท้าย การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X}=4.15$)

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยจูงใจด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	Mean	S.D	ระดับ
1. มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบตามระบบ ISO 9001 ไว้ชัดเจน	4.34	0.57	มากที่สุด
2. มีการมอบหมายงานตามความรู้ ความสามารถ และความถนัด ในการปฏิบัติตามระบบ ISO 9001	4.36	0.52	มากที่สุด
3. มีความพึงพอใจเมื่องานที่ทำมีลักษณะท้าทายความสามารถ ด้านความรับผิดชอบตามระบบ ISO 9001	4.25	0.55	มากที่สุด
ภาพรวม	4.32	0.45	มากที่สุด

จากตารางที่ 14 พบว่าปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหาร คุณภาพ ISO 9001:2015 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.32$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อันดับแรก มีการมอบหมายงานตามความรู้ ความสามารถและความถนัดใน การปฏิบัติตามระบบ ISO 9001 ($\bar{X}=4.36$) อันดับสอง มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบตามระบบ ISO 9001 ไว้ชัดเจน ($\bar{X}=4.34$) อันดับสุดท้าย มีความพึงพอใจเมื่องานที่ทำมีลักษณะท้าทาย ความสามารถด้านความรับผิดชอบ ตามระบบ ISO 9001 ($\bar{X}=4.25$)

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยจูงใจด้านความรับผิดชอบ

ความรับผิดชอบ	Mean	S.D	ระดับ
1. การทราบขอบเขตหน้าที่ในการปฏิบัติตามระบบ ISO 9001	4.22	0.54	มากที่สุด
2. การมีโอกาสได้นำความรู้ด้านระบบ ISO 9001 ไปใช้กับงาน ที่ได้รับมอบหมาย	4.15	0.54	มาก
3. การมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการกำหนดแผนงาน และแนวทาง ในการปฏิบัติงานตามระบบ ISO 9001	4.23	0.52	มากที่สุด
ภาพรวม	4.20	0.44	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่าปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหาร คุณภาพ ISO 9001:2015 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.20$) เมื่อ พิจารณารายข้อพบว่า อันดับแรก มีการมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการกำหนดแผนงาน และแนวทาง ในการปฏิบัติงานตามระบบ ISO 9001 ($\bar{X}=4.23$) อันดับสอง การทราบขอบเขตหน้าที่ในการปฏิบัติ ตามระบบ ISO 9001 ($\bar{X}=4.22$) อันดับสุดท้าย การมีโอกาสได้นำความรู้ด้านระบบ ISO 9001 ไปใช้ กับงานที่ได้รับมอบหมาย ($\bar{X}=4.15$)

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยจุดใจด้านความก้าวหน้า

ความก้าวหน้า	Mean	S.D	ระดับ
1. การได้รับการสนับสนุนในด้านการฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ด้านระบบ ISO 9001	4.24	0.57	มากที่สุด
2. การได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม	4.24	0.53	มากที่สุด
3. การได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อเพื่อเพิ่มวุฒิการศึกษา และเลื่อนตำแหน่ง	4.02	0.60	มาก
ภาพรวม	4.17	0.48	มาก

จากตารางที่ 16 พบว่าปัจจัยจุดใจที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 ด้านความก้าวหน้า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.17$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การได้รับการสนับสนุนในด้านการฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ด้านระบบ ISO 9001 และการได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X}=4.24$) อันดับสุดท้าย การได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อเพื่อเพิ่มวุฒิการศึกษา และเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม ($\bar{X}=4.02$)

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยค่าจุนด้านค่าตอบแทน

ค่าตอบแทน	Mean	S.D	ระดับ
1. เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับปริมาณงานที่ปฏิบัติ	4.58	0.57	มากที่สุด
2. เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับค่าครองชีพในปัจจุบัน	4.34	0.62	มากที่สุด
3. สวัสดิการต่าง ๆ ที่ได้รับมีความเหมาะสม เป็นที่พอใจ	4.28	0.68	มากที่สุด
ภาพรวม	4.40	0.52	มากที่สุด

จากตารางที่ 17 พบว่าปัจจัยค่าจุนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 ด้านค่าตอบแทน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.40$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อันดับแรก เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับปริมาณงานที่ปฏิบัติ ($\bar{X}=4.58$) อันดับสอง เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับค่าครองชีพในปัจจุบัน ($\bar{X}=4.34$) อันดับสุดท้าย สวัสดิการต่าง ๆ ที่ได้รับมีความเหมาะสม เป็นที่พอใจ ($\bar{X}=4.28$)

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยจำแนกด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	Mean	S.D	ระดับ
1. ผู้บังคับบัญชามีความเป็นกันเองกับทุกคนเท่าเทียมกัน	4.14	0.46	มาก
2. ผู้บังคับบัญชาสามารถให้คำปรึกษา และช่วยแก้ไข้ปัญหา	4.24	0.51	มากที่สุด
3. ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้รับผิดชอบอย่างเสมอภาค	4.08	0.47	มาก
ภาพรวม	4.15	0.42	มาก

จากตารางที่ 18 พบว่าปัจจัยจำแนกที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.15$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อันดับแรก ผู้บังคับบัญชาสามารถให้คำปรึกษาและช่วยแก้ไข้ปัญหา ($\bar{X}=4.24$) อันดับสอง ผู้บังคับบัญชามีความเป็นกันเองกับทุกคนเท่าเทียมกัน ($\bar{X}=4.14$) อันดับสุดท้าย ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้รับผิดชอบอย่างเสมอภาค ($\bar{X}=4.08$)

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยจำแนกด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	Mean	S.D	ระดับ
1. เพื่อนร่วมงานทำงานเป็นทีม มีความสามัคคี	4.21	0.50	มาก
2. เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือ จริงใจ และเป็นกันเอง	4.12	0.56	มาก
3. เพื่อนร่วมงานยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	4.26	0.54	มากที่สุด
ภาพรวม	4.20	0.44	มาก

จากตารางที่ 19 พบว่าปัจจัยจำแนกที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.20$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อันดับแรก เพื่อนร่วมงานยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ($\bar{X}=4.26$) อันดับสอง เพื่อนร่วมงานทำงานเป็นทีมมีความสามัคคี ($\bar{X}=4.21$) อันดับสุดท้าย เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือ จริงใจ และเป็นกันเอง ($\bar{X}=4.12$)

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยค้ำจุนด้านการนิเทศงาน

การนิเทศงานในตามระบบ ISO 9001	Mean	S.D	ระดับ
1. มีการสอนงานและให้ความรู้ตรงตามหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ ในระบบ ISO 9001	4.07	0.48	มาก
2. มีการมอบหมายงานตามระบบ ISO 9001 ตรงตามหน้าที่ ที่ได้รับผิดชอบ	3.95	0.57	มาก
3. ผู้บังคับบัญชาชี้แนะงานในระบบ ISO 9001 ด้วยความเต็มใจ	4.06	0.52	มาก
ภาพรวม	4.03	0.43	มาก

จากตารางที่ 20 พบว่าปัจจัยค้ำจุนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหาร
คุณภาพ ISO 9001:2015 ด้านการนิเทศงานในตามระบบ ISO 9001 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก
($\bar{X}=4.03$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อันดับแรก มีการสอนงานและให้ความรู้ตรงตามหน้าที่
ที่ได้รับผิดชอบในระบบ ISO 9001 ($\bar{X}=4.07$) อันดับสอง ผู้บังคับบัญชาชี้แนะงานในระบบ ISO 9001
ด้วยความเต็มใจ ($\bar{X}=4.06$) อันดับสุดท้าย มีการมอบหมายงานตามระบบ ISO 9001 ตรงตามหน้าที่
ที่ได้รับผิดชอบ ($\bar{X}=3.95$)

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยค้ำจุนด้านนโยบายและการบริหาร

นโยบายและการบริหารตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001	Mean	S.D	ระดับ
1. มีการชี้แจงนโยบาย KPI. ในระบบ ISO 9001 ให้ทราบทั่วถึง	4.32	0.59	มากที่สุด
2. การบริหารงานตามระบบ ISO 9001 มีประสิทธิภาพ	4.28	0.59	มากที่สุด
3. การสื่อสารภายในองค์กรด้านระบบ ISO 9001 มีความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ	4.22	0.56	มากที่สุด
ภาพรวม	4.28	0.49	มากที่สุด

จากตารางที่ 21 พบว่าปัจจัยค้ำจุนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหาร
คุณภาพ ISO 9001:2015 ด้านนโยบายและการบริหารตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001
ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.28$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อันดับแรก มีการชี้แจงนโยบาย
KPI. ในระบบ ISO 9001 ให้ทราบทั่วถึง ($\bar{X}=4.32$) อันดับสอง การบริหารงานตามระบบ ISO 9001
มีประสิทธิภาพ ($\bar{X}=4.28$) อันดับสุดท้าย มีการสื่อสารภายในองค์กรด้านระบบ ISO 9001 มีความ
รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ($\bar{X}=4.22$)

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยค้ำจุนด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

สภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุน การทำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001	Mean	S.D	ระดับ
1. มีวัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานเพียงพอ	4.07	0.52	มาก
2. สภาพแวดล้อมเอื้อต่อการปฏิบัติงาน และปลอดภัย	4.03	0.46	มาก
3. มีเทคโนโลยีที่จำเป็นนำเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน	3.96	0.58	มาก
ภาพรวม	4.02	0.42	มาก

จากตารางที่ 22 พบว่าปัจจัยค้ำจุนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนการทำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.02$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อันดับแรก มีวัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานเพียงพอ ($\bar{X}=4.07$) อันดับสอง สภาพแวดล้อมเอื้อต่อการปฏิบัติงานและปลอดภัย ($\bar{X}=4.03$) อันดับสุดท้าย มีเทคโนโลยีที่จำเป็นนำเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=3.96$)

4.3 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

การทดสอบสมมติฐานเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลครั้งนี้โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์คือ t-test และ one-way ANOVA มีการเปรียบเทียบรายคู่แบบ LSD (Least-Significant Different) เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของตัวแปร หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย-ปัจจัยค้ำจุนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 โดยการหาค่าสหสัมพันธ์ (Correlation Analysis) และวิเคราะห์ปัจจัย-ปัจจัยค้ำจุน ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 โดยการหาการถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression) สำหรับการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานไว้ ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานต่างกัน ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 แตกต่างกัน

สมมติฐานหลัก (H_0) : ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานหลัก (H_1) : ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 แตกต่างกัน

โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน บริษัท พี ควอลิตี้ แมชชีน พาร์ท จำกัด บริษัท ทีพี แมชชีน พาร์ท จำกัด และบริษัท นิตโตะ ดีด (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 170 คน ได้แก่ เพศ อายุ สถานะการเป็นพนักงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงาน และรายได้ต่อเดือน

เกณฑ์การประเมิน t-test : ค่าระดับอิทธิพลแสดงถึงระดับความแตกต่างระหว่างกลุ่ม ดังนี้ (Cohen, 1992)

> 0.8 ความแตกต่างอยู่ระดับสูง

0.5 - 0.8 ความแตกต่างอยู่ระดับปานกลาง

0.2 - 0.5 ความแตกต่างอยู่ระดับต่ำ

0.0 - 0.2 ความแตกต่างอยู่ระดับต่ำมาก

เกณฑ์การประเมิน One-way ANOVA : ค่าระดับอิทธิพลแสดงถึงระดับความแตกต่างระหว่างกลุ่ม ดังนี้ (Cohen and Cohen 1983)

> 0.14 ความแตกต่างอยู่ระดับสูง

0.01 - 0.06 ความแตกต่างอยู่ระดับปานกลาง

0.0 - 0.01 ความแตกต่างอยู่ระดับต่ำ

ตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ

เพศ	N	Mean	S.D	t-Value	df	Sig.
ชาย	115	4.18	0.31	-1.48	168	0.14
หญิง	55	4.26	0.32	-1.46		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 23 พบผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 ของพนักงานบริษัท พี ควอลิตี้ แมชชีน พาร์ท จำกัด และบริษัทฯ ในเครือ 2 บริษัท จำแนกตามเพศ พบว่า เพศต่างกันส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 24 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล ด้านอายุ สถานะการเป็นพนักงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงาน และรายได้ต่อเดือน ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015

ปัจจัยส่วนบุคคล		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
อายุ	ระหว่างกลุ่ม	3.24	3	1.08	12.80	0.00*
	ภายในกลุ่ม	14.01	166	0.08		
	รวม	17.25	169			
สถานะการเป็นพนักงาน	ระหว่างกลุ่ม	2.71	2	1.35	15.61	0.00*
	ภายในกลุ่ม	14.53	167	0.08		
	รวม	17.25	169			
ระดับการศึกษา	ระหว่างกลุ่ม	1.48	3	0.49	5.22	0.00*
	ภายในกลุ่ม	15.76	166	0.09		
	รวม	17.25	169			
ตำแหน่งงาน	ระหว่างกลุ่ม	7.16	3	2.38	39.28	0.00*
	ภายในกลุ่ม	10.08	166	0.06		
	รวม	17.25	169			
อายุงาน	ระหว่างกลุ่ม	3.86	3	1.28	15.96	0.00*
	ภายในกลุ่ม	13.38	166	0.08		
	รวม	17.25	169			
รายได้ต่อเดือน	ระหว่างกลุ่ม	5.57	4	1.85	26.42	0.00*
	ภายในกลุ่ม	11.67	166	0.07		
	รวม	17.25	170			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 24 มีการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 ของพนักงานบริษัท พี ควอลิตี้ แมชชีน พาร์ท จำกัด บริษัท ทีพี แมชชีน พาร์ท จำกัด บริษัท นิตโตะดีดี (ประเทศไทย) จำกัด พบว่าปัจจัยด้านอายุ สถานะการเป็นพนักงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงาน และรายได้ต่อเดือนของพนักงานงานต่างกัน ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพบนัยสำคัญทางสถิติ จึงได้ทำการทดสอบเปรียบเทียบรายคู่แบบ LSD (Least -Significant Different) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 25 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่แบบ LSD ของข้อมูลด้านอายุ

อายุ	Mean	ต่ำกว่า 20 ปี	20-30 ปี	31-40 ปี	มากกว่า 40 ปี
ต่ำกว่า 20 ปี	4.10	-	0.003	-0.284*	-0.280*
20-30 ปี	4.10		-	-0.287*	-0.283*
31-40 ปี	4.39			-	0.003
มากกว่า 40 ปี	4.38				-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 25 เมื่อทดสอบความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 จำแนกตามอายุเป็นรายคู่ด้วยวิธีการทดสอบ LSD (Least - Significant Different) พบว่าพนักงานที่มีอายุ 31-40 ปี และมากกว่า 40 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 แตกต่างกับพนักงานที่มีอายุ 20-30 ปี และอายุต่ำกว่า 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสามารถวิเคราะห์ได้ว่า ยิ่งอายุมากขึ้นจะส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากขึ้นตาม

ตารางที่ 26 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่แบบ LSD ของข้อมูลด้านสถานะการเป็นพนักงาน

สถานะการเป็นพนักงาน	Mean	พนักงานประจำ	พนักงาน ทดลองงาน	นักศึกษาวิชาดี
พนักงานประจำ	4.34	-	0.226*	0.270*
พนักงานทดลองงาน	4.11		-	0.043
นักศึกษาวิชาดี	4.07			-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 26 เมื่อทดสอบความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 จำแนกตามสถานะการเป็นพนักงานเป็นรายคู่ด้วยวิธีการทดสอบ LSD (Least -Significant Different) พบว่าสถานะการเป็นพนักงานประจำ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 แตกต่างกับพนักงานทดลองงาน และนักศึกษาวิชาดี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 27 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่แบบ LSD ของข้อมูลด้านระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	Mean	ต่ำกว่า ม.6	ม.6 / ปวช.	อนุปริญญา/ ปวส.	ปริญญาตรี หรือสูงกว่า
ต่ำกว่า ม.6	4.24	-	0.005	0.102	-0.134
ม.6 / ปวช.	4.23		-	0.096	-0.140
อนุปริญญา / ปวส.	4.13			-	-0.236*
ปริญญาตรี หรือสูงกว่า	4.37				-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 27 เมื่อทดสอบความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่ด้วยวิธีการทดสอบ LSD (Least - Significant Different) พบว่าพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกับพนักงานที่มีระดับการศึกษาระดับ ม.6/ปวช. และต่ำกว่า ม.6 แต่พนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกับพนักงานที่มีการศึกษาระดับอนุปริญญา/ปวส. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 28 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่แบบ LSD ของข้อมูลด้านตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	Mean	ผู้จัดการฝ่าย	หัวหน้าแผนก/ หัวหน้างาน	เจ้าหน้าที่	พนักงาน
ผู้จัดการฝ่าย	4.75	-	0.242*	0.607*	0.660*
หัวหน้าแผนก / หัวหน้างาน	4.50		-	0.365*	0.418*
เจ้าหน้าที่ (สำนักงาน/ช่าง)	4.14			-	0.053
พนักงาน	4.08				-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 28 เมื่อทดสอบความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 จำแนกตามตำแหน่งงานเป็นรายคู่ด้วยวิธีการทดสอบ LSD (Least - Significant Different) พบว่าพนักงานตำแหน่งผู้จัดการ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกับพนักงานตำแหน่งหัวหน้าแผนก/หัวหน้างาน ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ (สำนักงาน/ช่าง) และตำแหน่งพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสามารถวิเคราะห์ได้ว่า ถ้าพนักงานมีตำแหน่งงานที่สูงขึ้นจะส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงขึ้น

ตารางที่ 29 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่แบบ LSD ของข้อมูลด้านอายุงาน

อายุงาน	Mean	ต่ำกว่า 1 ปี	1-4 ปี	5-10 ปี	สูงกว่า 10 ปี
ต่ำกว่า 1 ปี	4.08	-	-0.179*	-0.347*	-0.353*
1-4 ปี	4.26		-	-0.167	-0.174*
5-10 ปี	4.43			-	-0.006*
สูงกว่า 10 ปี	4.44				-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 29 เมื่อทดสอบความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 จำแนกตามอายุงานเป็นรายคู่ด้วยวิธีการทดสอบ LSD (Least -Significant Different) พบว่าพนักงานที่มีอายุงานสูงกว่า 10 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่างกับพนักงานที่อายุงานต่ำกว่า 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสามารถวิเคราะห์ได้ว่า ยิ่งอายุงานมากขึ้นจะส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น

ตารางที่ 30 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่แบบ LSD ของข้อมูลด้านรายได้ต่อเดือน

ด้านรายได้ต่อเดือน	Mean	ไม่เกิน 10,000 บาท	10,001-20,000 บาท	20,001-30,000 บาท	30,001 บาทขึ้นไป
ไม่เกิน 10,000 บาท	4.09	-	-0.138*	-0.323*	-0.641*
10,001-20,000 บาท	4.23		-	-0.185*	-0.502*
20,001-30,000 บาท	4.41			-	-0.317*
30,001 บาทขึ้นไป	4.73				-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 30 เมื่อทดสอบความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 จำแนกตามอายุงานเป็นรายคู่ด้วยวิธีการทดสอบ LSD (Least -Significant Different) พบว่ารายได้ต่อเดือนของพนักงานที่ต่างกัน ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสามารถวิเคราะห์ได้ว่า ยิ่งพนักงานมีเงินเดือนมากขึ้นจะส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยจูงใจของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015

หลังจากที่ได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร และทดสอบความน่าเชื่อถือของมาตรวัดในทุกปัจจัยแล้ว จึงได้รวมคะแนนตัวแปรของแต่ละปัจจัยนำมาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มปัจจัยด้วยวิธี Bivariate Correlation ที่สามารถระบุความสัมพันธ์ต่อกัน โดยแยกเป็นคู่ด้วยค่า Pearson Correlation ดังแสดงในตารางที่ 4.23 และ 4.24

โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน จะมีค่าอยู่ระหว่าง -1 ถึง +1 ถ้าเข้าใกล้ ± 1 หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับมาก ถ้าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเข้าใกล้ 0 หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในระดับน้อยหรือไม่สัมพันธ์กันเลย โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีเครื่องหมายบวก (+) หมายความว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หากมีเครื่องหมายลบ (-) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงกันข้าม (Pearson, 1920) โดยให้แนวทางดังต่อไปนี้

ถ้า $r = 0.10$ ถึง 0.29 ความสัมพันธ์ของสองตัวแปรอยู่ในระดับต่ำ

ถ้า $r = 0.30$ ถึง 0.49 ความสัมพันธ์ของสองตัวแปรอยู่ในระดับกลาง

ถ้า $r = 0.50$ ถึง 1.0 ความสัมพันธ์ของสองตัวแปรอยู่ในระดับสูง

ถ้า $r = 0$ แสดงว่าไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ถ้า $r = 1$ หรือ -1 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างกันโดยสมบูรณ์

ตารางที่ 31 ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation Analysis) ของกลุ่มตัวแปรปัจจัยจิตใจ

ปัจจัยจิตใจ	\bar{X}	S.D	แรงจูงใจ ในการ ปฏิบัติงาน	ความสำเร็จ ในการ ทำงาน	การได้รับ การยอมรับ นับถือ	ลักษณะ ของงานที่ ปฏิบัติ	ความ รับผิดชอบ	ความ ก้าวหน้า
แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	4.20	0.31	1					
ความสำเร็จในการทำงาน	4.23	0.43	0.07 0.32	1				
การได้รับการยอมรับนับถือ	4.16	0.42	0.07 0.32	0.48** 0.00	1			
ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	4.32	0.45	0.32** 0.00	0.29** 0.00	0.22** 0.00	1		
ความรับผิดชอบ	4.20	0.44	0.08 0.26	0.09 0.21	0.20** 0.00	0.38** 0.00	1	
ความก้าวหน้า	4.17	0.48	0.16* 0.03	0.12 0.10	0.23** 0.00	0.22** 0.00	0.64** 0.00	1

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05, **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 31 เมื่อพิจารณาปัจจัยจิตใจที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 ในแต่ละด้านพบว่า อันดับแรกคือด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติมีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับกลาง ($r=0.32, p<0.00$) รองลงมาคือด้านความรับผิดชอบมีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับต่ำ ($r=0.16, p<0.00$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยค่าจูนของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015

ตารางที่ 32 ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation Analysis) ของกลุ่มตัวแปรปัจจัยค่าจูน

ปัจจัยค่าจูน	\bar{X}	S.D	แรงจูงใจ ในการ ปฏิบัติงาน	ค่าตอบ แทน	ความ สัมพันธ์ กับผู้บังคับ บัญชา	ความ สัมพันธ์ กับเพื่อน ร่วมงาน	การนิเทศ งาน	นโยบาย และการ บริหาร	สภาพ แวดล้อม ในการ ทำงาน
แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	4.20	0.31	1						
ค่าตอบแทน	4.40	0.52	-0.01 0.82	1					
ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	4.15	0.42	0.25** 0.00	0.07 0.31	1				
ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	4.20	0.44	0.23** 0.00	-0.03 0.61	0.47** 0.00	1			
การนิเทศงาน	4.03	0.43	0.37** 0.00	-0.12 0.11	0.25** 0.00	0.31** 0.00	1		
นโยบายและการบริหาร	4.28	0.49	0.21** 0.00	-0.15* 0.04	0.23** 0.00	0.38** 0.00	0.42** 0.00	1	
สภาพแวดล้อมในการทำงาน	4.02	0.42	0.10 0.19	-0.04 0.57	0.17* 0.02	0.30** 0.00	0.39** 0.00	0.36** 0.00	1

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05, **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 32 เมื่อพิจารณาปัจจัยค่าจูนที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 ในแต่ละด้านพบว่า อันดับแรกคือด้านการนิเทศงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับกลาง ($r=0.37, p<0.01$) อันดับสองคือด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับต่ำ ($r=0.25, p<0.01$) อันดับสามคือด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับต่ำ ($r=0.23, p<0.01$) และอันดับสี่คือด้านนโยบายและการบริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับต่ำ ($r=0.21, p<0.01$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 4 ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015

เพื่อให้งานวิจัยสามารถนำไปปรับปรุงพัฒนากระบวนการภายในเพื่อให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) ด้วยวิธี Linear Regression แบบวิเคราะห์ตัวแปรทั้งหมดในคราวเดียว (Enter Method) โดยผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังแสดงในตารางที่ 33

ตารางที่ 33 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015

ตัวแปรอิสระ	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	2.52	0.40		6.18	0.00**
X ₁ ความสำเร็จในการทำงาน	-0.03	0.06	-0.05	-0.64	0.52
X ₂ การได้รับการยอมรับนับถือ	-0.05	0.06	-0.07	-0.86	0.38
X ₃ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	0.21	0.05	0.30	3.73	0.00**
X ₄ ความรับผิดชอบ	-0.13	0.06	-0.18	-1.94	0.05*
X ₅ ความก้าวหน้า	0.12	0.06	0.18	2.06	0.04*
X ₆ ค่าตอบแทน	-0.01	0.04	-0.03	-0.41	0.68
X ₇ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	0.07	0.06	0.09	1.20	0.23
X ₈ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	0.09	0.06	0.12	1.48	0.14
X ₉ การนิเทศงาน	0.21	0.06	0.29	3.44	0.00**
X ₁₀ นโยบายและการบริหาร	0.01	0.05	0.02	0.29	0.76
X ₁₁ สภาพแวดล้อมในการทำงาน	-0.08	0.05	-0.11	-1.46	0.14
R=0.61, R ² =0.37 Adjusted R ² = 0.22 F-test=2.48 Sig=0.00 Durbin-Watson=1.72					

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05, **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 33 พบว่าค่าความคลาดเคลื่อนมีอิสระต่อกัน ผลการวิเคราะห์พบว่าค่า Durbin-Watson มีค่าเท่ากับ 1.72 ซึ่งอยู่ระหว่าง 1.5–2.5 จึงสรุปได้ว่าตัวแปรอิสระที่นำมาใช้ในการทดสอบไม่มีความสัมพันธ์ภายในตัวเอง

จากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 มีทั้งหมด 4 ด้าน โดยปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดสองด้าน คือด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติและด้านการนิเทศงาน ($\beta=0.21$, $p=0.00$) รองลงมาคือด้านความก้าวหน้า ($\beta=0.12$, $p=0.04$) อันดับสุดท้ายคือด้านความรับผิดชอบ ($\beta=0.13$, $p=0.05$)

สมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปแบบคะแนนดิบ $\hat{Y} = 2.52 + 0.21(X3) + 0.12(X5) + 0.21(X9)$

สรุปได้ว่า หากองค์กรมีการนิเทศงานเพื่อให้พนักงานมีความรู้ในส่วนของข้อกำหนด ISO 9001 จะส่งผลให้พนักงานเกิดความเข้าใจและปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายในหน้าที่ที่รับผิดชอบ และบรรลุนโยบายของผู้บริหาร ส่งผลต่อการประเมินประจำปี ได้เลื่อนตำแหน่งตามเส้นทางอาชีพ (Career Path) ขององค์กรต่อไป

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 กรณีศึกษา บริษัท พี ควอลิตี้ แมชชีน พาร์ท จำกัด บริษัท ทีพี แมชชีน พาร์ท จำกัด และบริษัท นิตโตะ ดีด (ประเทศไทย) จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่สามารถจูงใจกับพนักงาน ให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร สามารถนำผลการวิจัยไปปรับปรุงพัฒนาองค์กร พัฒนาบุคลากร เพื่อลดอัตราการลาออก เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 รวมถึงระบบอื่นที่บริษัทฯ ประยุกต์ใช้ให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาอย่างยั่งยืน สามารถแข่งขันอยู่ในตลาดอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ มอเตอร์ไซค์ อิเล็กทรอนิกส์เครื่องจักรกล การเกษตร และขยายไปสู่การผลิตเครื่องมือแพทย์ ชิ้นส่วนอากาศยาน หรือชิ้นส่วนรถไฟฟ้ํา เพื่อลดความเสี่ยงเรื่องยอดผลิตรถยนต์ที่มีแนวโน้มลดลงตามยุคสมัยที่เปลี่ยนไป

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้มีจำนวน 170 คน ตัวแปรต้นประกอบด้วยปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานะการเป็นพนักงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงาน และรายได้ต่อเดือน ปัจจัยจูงใจมี 5 ด้าน ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า ปัจจัยค้ำจุนมี 6 ด้าน ได้แก่ ค่าตอบแทน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การนิเทศงาน นโยบายและการบริหาร สภาพแวดล้อมในการทำงาน ในส่วนของตัวแปรตามคือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 มี 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการปฏิบัติ ด้านการติดตามและประเมินผล ด้านการปรับปรุงพัฒนา

5.1 สรุปผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนาเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล

พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 20-30 ปี เป็นพนักงานประจำ การศึกษาระดับอนุปริญญา/ปวส. ตำแหน่งงานระดับพนักงาน อายุงานต่ำกว่า 1 ปี และรายได้ต่อเดือนไม่เกิน 10,000 บาท

ส่วนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค้ำจุน

ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาทั้ง 5 ด้านพบว่าปัจจัยที่ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ อันดับสองความสำเร็จในการทำงาน อันดับสามความรับผิดชอบ อันดับสี่ความก้าวหน้า อันดับสุดท้ายคือการได้รับการยอมรับนับถือ

ปัจจัยค้ำจุนที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาปัจจัยค้ำจุนที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 ทั้ง 6 ด้านพบว่า ปัจจัยที่ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือค่าตอบแทน อันดับสองนโยบายและการบริหาร อันดับสามความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน อันดับสี่ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา อันดับห้าการนิเทศงาน และลำดับสุดท้ายคือสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเชิงอนุมานของผลการทดสอบสมมติฐาน

1. สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 พบว่า ปัจจัยด้านเพศแตกต่างกันไม่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในส่วนของปัจจัยด้านอายุ สถานะการเป็นพนักงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงาน และรายได้ต่อเดือนของพนักงานงานต่างกันส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

2. สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 พบว่า ปัจจัยจูงใจของพนักงานที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 มีทั้งหมด 2 ด้าน ได้แก่ ลำดับแรกคือด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ รองลงมาคือด้านความรับผิดชอบ

3. สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 พบว่า ปัจจัยค้ำจุนของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 มีทั้งหมด 4 ด้าน ได้แก่ อันดับแรกคือด้านการนิเทศงานมี อันดับสองคือด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา อันดับสามคือด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และอันดับสุดท้ายคือด้านนโยบายและการบริหาร

4. สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4 พบว่าปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 มีทั้งหมด 4 ด้าน ได้แก่ อันดับแรกคือด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติและด้านการนิเทศงาน รองลงมาคือด้านความก้าวหน้า และอันดับสุดท้ายคือด้านความรับผิดชอบ

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 กรณีศึกษา บริษัท พี ควอลิตี้ แมชชีน พาร์ท จำกัด บริษัท ทีพี แมชชีน พาร์ท จำกัด และบริษัท นิตโตะ ดีดี (ประเทศไทย) จำกัด สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

เพศ พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศแตกต่างกัน ไม่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 สามารถอธิบายได้ว่า แม้ว่าพนักงานจะเป็นเพศหญิงหรือเพศชาย ก็สามารถปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 ได้เหมือนกัน ถ้าพนักงานมีความรู้ มีการมอบหมายหน้าที่ที่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับ บทพิชญา ศรีจันทร์ (2563) ที่ได้ศึกษาแรงจูงใจและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร

อายุ สถานะการเป็นพนักงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงาน รายได้ต่อเดือน แตกต่างกัน ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 สามารถอธิบายได้ว่าลักษณะงานที่พนักงานได้รับมอบหมายจากบริษัทหรือผู้บังคับบัญชา เป็นงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ และทักษะของพนักงานคนนั้น ๆ เมื่อพนักงานได้รับมอบหมายงานที่ตรงกับระดับการศึกษา ทักษะของตนแล้วทำให้เกิดทักษะการปฏิบัติงาน การแก้ไขปัญหาได้อย่างดี ส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานได้อย่างเกิดประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกศรินทร์ งามเลิศ (2559) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานและลูกจ้างองค์การคลังสินค้า

ปัจจัยจูงใจ ที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 ได้แก่ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และด้านความรับผิดชอบ อธิบายได้ว่าในหน่วยงานใดก็ตาม ถ้าใช้หลักการและเทคนิคแรงจูงใจมาช่วยในการบริหารงานแล้วย่อมเป็นการเพิ่มพูนผลงานของพนักงานและผลผลิตขององค์กร ทั้งนี้เพราะพนักงานหรือผู้ถูกจูงใจจะขยันปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารต้องสร้างแรงจูงใจต่อผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน ต้องศึกษาและตรวจสอบให้ได้ว่าใครมีความสนใจในเรื่องใดจะได้มอบหมายงานได้อย่างถูกต้องกับประเภทงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถทำงานในส่วนที่สนใจได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับ พัชรี พันธุ์แดงไทย (2564) ที่ได้ศึกษาแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์

ปัจจัยค้ำจุนที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 ได้แก่ ด้านการนิเทศงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านนโยบายและการบริหาร อธิบายได้ว่าองค์กรที่จะบรรลุเป้าหมายได้นั้นต้องมีการบริหารและนโยบายที่ดี สื่อสารทั่วถึงทั้งองค์กร ให้พนักงานมองเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน จะส่งผลให้พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทั้งการปฏิบัติตามระบบ ISO 9001 การปฏิบัติตามนโยบายบริหารของทุกเรื่องในองค์กร ซึ่งปัจจัยที่จะเป็นสิ่งขับเคลื่อนให้พนักงานมีแรงจูงใจมากกว่าการรับรู้คือความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ทำให้บรรยากาศการทำงานเป็นกันเอง มีการช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาก่อให้เกิดความสุขในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับ ปัญญาพร ฐิติพงศ์ (2558) ที่ได้ศึกษา แรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในบริษัทก่อสร้างกรณีศึกษา บริษัท อินเตอร์ เอ็กซ์เพิร์ท คอนสตรัคชั่น จำกัด

ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 โดยมีปัจจัยที่ส่งผลอยู่ 4 ด้าน คือปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านการนิเทศงาน ด้านความก้าวหน้า ด้านความรับผิดชอบ เนื่องจากบริษัทฯ มีอัตราการลาออกสูงทำให้เกิดพนักงาน

หมุนเวียน ซึ่งอายุงานมากจะอยู่ที่ไม่เกิน 1 ปี ทำให้พนักงานยังขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องข้อกำหนด ISO 9001 ส่งผลให้ไม่สามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรได้ตั้งไว้ ดังนั้นการมอบหมายหน้าที่ที่ชัดเจน การสอนงานจากหัวหน้างานด้วยความเต็มใจ ให้โอกาสแสดงความคิดเห็น ประเมินผลอย่างเป็นธรรม ทำให้พนักงานตั้งใจและเต็มใจทำงานอย่างสุดความสามารถ เพื่อการเติบโตในสายอาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปัญญาภา อัครนิบุตร (2565) ที่ได้ศึกษาแรงจูงใจและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร

5.3 ข้อเสนอแนะ

1. จากการวิจัยพบว่า ปัจจัยทุกด้านส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO9001:2015 อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลพบว่าค่าเฉลี่ยของพนักงานที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงที่สุด จะเป็นพนักงานที่มีอายุมากกว่า 30 ปีขึ้นไป เป็นพนักงานประจำ การศึกษาระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า ตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย หัวหน้าแผนก/หัวหน้างาน อายุงานสูงกว่า 5 ปี เงินเดือนมากกว่า 20,000 บาทขึ้นไป แสดงให้เห็นว่าองค์กรควรให้ความสำคัญกับพนักงานในกลุ่มนี้ โดยการสร้างแรงจูงใจในแต่ละด้านให้พนักงานเกิดความสุขในการทำงาน และส่งผลต่อผลสำเร็จของเป้าหมายที่วางไว้

2. ข้อเสนอแนะด้านปัจจัยจูงใจ

2.1 ด้านความสำเร็จในการทำงาน องค์กรควรมีการมอบหมายงานให้ชัดเจน ควรมีการสื่อสารเป้าหมายและตัวชี้วัด (KPI) ให้แก่พนักงานทุกตำแหน่งงาน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามหน้าที่ มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ

2.2 ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงาน รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การประชุมกลุ่มย่อยในฝ่ายเพื่อสอบถามปัญหา เพื่อให้หัวหน้างานช่วยแก้ไขปัญหาได้อย่างทัน่วงที

2.3 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ ควรมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน ควรมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถ และความถนัดของพนักงาน เพื่อให้พนักงานรู้หน้าที่ สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้พนักงาน กล้าคิด กล้าทำงานที่ยากหรือท้าทายความสามารถ

2.4 ด้านความก้าวหน้า องค์กรควรมีกระบวนการการประเมินผลงานประจำปีให้ชัดเจน โดยสามารถวัดประสิทธิภาพงานของแต่ละบุคคลได้จริง ส่งเสริมให้มีความก้าวหน้า หรือเลื่อนตำแหน่งได้ตามเส้นทางอาชีพ (Career Path) ของบริษัทฯ อย่างเป็นธรรม เพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าการทำงานอยู่ในองค์กรในระยะยาวมีความก้าวหน้าและมั่นคง

3. ข้อเสนอแนะด้านปัจจัยค้ำจุน

3.1 ด้านค่าตอบแทน องค์กรควรมีนโยบายเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม ให้ความสำคัญในการพิจารณาปรับขึ้นเงินเดือน และเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน โดยสามารถวัดประสิทธิภาพงานของแต่ละบุคคลได้จริง เพื่อเป็นแรงจูงใจให้บุคคลมีขวัญ และกำลังใจในการทำงาน

3.2 ด้านการนิเทศงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา องค์กรควรกำหนดวิธีการสอนงานโดยหัวหน้างานให้ชัดเจนเพื่อให้พนักงานมีความรู้ในส่วนของข้อกำหนด ISO 9001 จะส่งผลให้พนักงานเกิดความเข้าใจในงานปฏิบัติงานให้บรรลุตามนโยบายของผู้บริหาร

3.3 ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ควรมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วม เพื่อละลายพฤติกรรม เกิดความรักสามัคคีในองค์กรซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้พนักงานไม่ย่อท้อ ล้าออก เช่น กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ (QCC) แบ่งพื้นที่การเสนอโคเซ็นไอดี หรือกิจกรรม สันทนาการเช่น กีฬาสี เป็นต้น

3.4 ด้านนโยบายและการบริหาร องค์กรควรมีการสื่อสารและชี้แจงนโยบายบริหาร เป้าหมายขององค์กรให้ทราบทั่วถึงทั้งองค์กร ควรมีการวางแผนการบริหารระยะสั้นระยะยาว เพื่อให้ทุกฝ่ายในองค์กรสามารถนำไปปฏิบัติ กำหนดขั้นตอนและมอบหมายทีมงานในการตรวจสอบ ประเมินผล และทำการแก้ไขปรับปรุงในเรื่องที่ไม่บรรลุเป้าหมาย ให้องค์กรเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดอุตสาหกรรมเดียวกันได้

3.5 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เนื่องจากโรงงานมีอากาศร้อนและมีกลิ่นเหม็นของน้ำมันควรมีสำรวจพื้นที่การทำงานเพื่อตรวจสอบสภาพเครื่องจักร การเปลี่ยนน้ำมันตามช่วงเวลาเพื่อลดกลิ่นเหม็น ติดตั้งพัดลมระบายอากาศ เพื่อให้พื้นที่ทำงานไม่ร้อนเกินไป ลดความเหนื่อยล้าของพนักงาน ทำให้ประสิทธิผลการทำงานมากขึ้น

5.4 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษางานวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อวิเคราะห์เฉพาะแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานตามระบบ ISO 9001:2015 เท่านั้น แต่ไม่สามารถชี้วัดได้ถึงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการบรรลุเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในส่วนของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

2. ควรมีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วม และสร้างแรงจูงใจโดยการเพิ่มผลประโยชน์แทนการมีส่วนร่วมในกิจกรรมลดต้นทุน เช่น โคเซ็น ลีน เพื่อช่วยให้องค์กรเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

บรรณานุกรม

- กนกอร สืบสิน. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างและลดแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเครื่องปั้นดินเผาไทยจังหวัดสงขลา (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.
- กิจจา ชื่นบาน. (2560). มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- จกมล ทองโฉม. (2560). รูปแบบภาวะผู้นำต่อประสิทธิภาพการทำงานของผู้บังคับบัญชา. ค้นคืนจาก <http://www.gotoknow.org/blog/jongkolt/86944>.
- ฐานะรัตน์ จินรัตน์. (2561). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษา ในสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์เขต 3 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, กรุงเทพมหานคร.
- ณัฐธิดา เชื้อนวัง. (2562). ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเงินเนอเรนซ์ วาย ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.
- ณัฐนิชา ทองกระฉก. (2562). แนวทางการบริหารจัดการระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนตามวงจรคุณภาพ PDCA ของสถานศึกษาในสังกัดปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพระนครศรีอยุธยา (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, อยุธยา.
- ณัฐวัตร เป็งวันปลูก. (2560). ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ของข้าราชการทหารประจำ สังกัดกองพันทหารราบที่ 1 กรมทหารราบที่ 7 (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs). (16 ตุลาคม 2564) Urbiner. ค้นคืนจาก <https://www.urbiner.com/post/maslow-hierarchy-of-needs>
- ธามน เต็มสงสัย. (2560). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อแรงจูงใจในการมีส่วนร่วมในงานพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลของบุคลากรโรงพยาบาลเทศบาลนครนครศรีธรรมราช (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- บัณฑิตา ลาภพันธ์. (2564). ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการห้างสรรพสินค้าสาขาชิดลม กรุงเทพมหานคร (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพมหานคร.
- ปัทมวิภา ศรีจันทร์. (2563). แรงจูงใจและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพมหานคร.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ปัญญาภา อัครนิบุตร. (2565). แรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน บริษัท รัฐวิสาหกิจให้บริการด้านท่าอากาศยาน Generation Y (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยมหิดล, กรุงเทพมหานคร.
- พัชรินทร์ กลายสุวรรณ. (2560). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- พัชรี พันธุ์แดงไทย. (2564). แรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์, อุดรดิตถ์.
- ไพโรทูล บุญศรี. (2564). แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงแรม 4 ดาวที่เป็นเลิศแห่งหนึ่งในเมืองพัทยา: ภาพสะท้อนจากมุมมองผู้ปฏิบัติงาน (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- มาลินี นกศิริ. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของพนักงานบริษัท ธรรมรักษ์ ออโตพาร์ท จำกัด (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ฉะเชิงเทรา.
- ยุพาภรณ์ สีวิกะ. (2560). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท แจสมิน อะเมเนนิตี้ จำกัด (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยแม่โจ้, เชียงใหม่.
- ลำไพ พรหมชัย. (2561). ปัจจัยแรงจูงใจและบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในจังหวัดอุบลราชธานี (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี, อุบลราชธานี.
- วีรยุทธ วานิชกมลนันทน์. (2559). ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท สยามกลาสอินดัสทรี จำกัด โรงงานอุทุมพร (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- สิริธร จตุพงษ์. (2563). หลักสูตรฝึกอบรมระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9001:2015 สำหรับบุคลากรด้านการบิน (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี, นครราชสีมา.
- สิรินภา ทาระนัด (2561). การศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, เชียงใหม่.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สุธินี เชษฐพันธ์. (2564). ปัจจัยเหตุของการมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรภายใต้มาตรฐาน ISO 9001:2015 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพมหานคร.
- สมศักดิ์ คงเที่ยง. (2542). *หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: มิตรภาพการพิมพ์และสตูดิโอ
- ศุภชัย นาทะพันธ์. (2562). *การควบคุมคุณภาพ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ซีเอ็ดบุ๊ก.
- อิทธิกร นวลเพ็ญ และอนงค์ลักษณ์ สัตถาผล. (2561). *สภาพและปัญหาการประกันคุณภาพการศึกษา ISO 9001:2015 ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตสกลนคร*. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน, สกลนคร.
- โอภาส จูเลิศตระกูล. (2564). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเจเนอเรชันวายในกรุงเทพมหานคร* (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยมหิดล, กรุงเทพมหานคร.
- อนุชา กาญจนกุลไพศาล. (2560). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงงานผลิตยา องค์การเภสัชกรรม* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, กรุงเทพมหานคร.
- อดิคุณ ตี๋แก้ว. (2559). *การศึกษาข้อมูลส่วนบุคคลแรงจูงใจและพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีผลต่อคุณภาพการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชน ในย่านสุขุมวิท* (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, กรุงเทพฯ
- Alderfer, C.P. (1972). *Existence, relatedness and growth*. New York: Free press.
- Awouda, M. O. M. (2019). *Implementation of quality management system (ISO 9001) and its impact on customer satisfaction for insurance seces*. Faculty of Graduate Studies, Sudan University for Science & Technology.
- Azoz A. (2019). *Motivation factors and their impact on the academic staff performance in Saudi Higher Education (A Case Study of Prince Sattam Bin Abdulaziz)*. The University of Manchester.
- Barnard, C. I. (1972). *The functions of the executives*. Massachusetts: Harvard University Press.
- Becker, S., & Neuhauser, D. (1975). *The efficient organization*. New York: Elsevier Scientific.
- Crosby, P. B. (1982). *The Crosby quality "Vaccine"*. Florida: Phillip Crosby Associates II, Inc.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Deming, (1951). *W. E. Elementary principles of the statistical control of quality*. Tokyo: Nippon Kagaku Gijutsu Remmei.
- Domjan, M. (1996). *The principles of learning and behavior belmont*. California: Thomson Wadsworth.
- Feigenbaum, A. V. (1991). *Total quality control*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill.
- Friedlander, F., & Pickle, H. (1968). *Component of effectiveness in small organization*. Administrative Science Quarterly.
- Gilmer, H. (1909). *Applied Psychology: problems in living and work*. New York, McGraw-Hill.
- Emerson, H. (1922). *The twelve principles of efficiency*. New York: The Engineering Magazine.
- Harry, M. J., & Schroeder. (1986). *R. six sigma*. New York: Random House Inc., 2000 Taguchi, G. Introduction to Quality Engineering. Tokyo: Asian Productivity Organization.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work, by Frederick Herzberg and others*. New York, Wiley.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2008). *Educational administration theory research and practice 8th ed*. Singapore: McGraw-Hill Inc.
- Ishikawa, K. (1990) *Introduction to quality control*, 3A Corporation, Tokyo.
- Juel, M. (2019). *Organizational performance as an outcome of employee motivation*, International Business Centria University of Applied Sciences.
- Juran, J. M., & Gryna, F. M. (1993). *Quality planning and analysis*. 3rd ed., Singapore: McGraw-Hill.
- Kano. (1986). *N. Top management and TQC: A Key to Persperity*. Bangkok: Thai-Japan Technological.
- Kaplan, R.S. and Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Havard Business School.
- Kotler. P., & Armstrong. (2002). *Principle of marketing*. USA: Prentice-Hall.
- Luthans, F. (1939). *Organizational behavior 2008*. Boston: McGraw-Hill.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivational and personality*. New York: Harper & Brother.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. New York: D. Van Nostrand Company Inc.
- McFarland. 1979. *Management: Foundation & Practices*. 5th ed. New York: Macmillan. Publishing Inc.
- Millet. (1964). *Management in the public service*. The quest for effective performance. New York: McGraw-Hill Book.
- Nguyen T. H. (2563). *อิทธิพลของแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน กรณีศึกษาช่างทอผ้า บริษัท เอ.อี.ซี.2015 (ไทยแลนด์) จำกัด (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- Nguyen, M. L. (2017). *The impact of employee motivation on organizational effectiveness*. Business Economics, Vaasan Ammattikorkeakoulu University of Applied Sciences.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory (2nd ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Pallawala, N. M. (2020). *Validating the theoretical underpinnings of the ISO 9001:2015 quality management system standard: a Multi-Country Study*, Doctor of Philosophy in Engineering at Massey University, Manawatu, New Zealand.
- Peterson, E., & Plowman, E. (1953). *Business organization and management*. Richard D. Ewin, Hom wood Illinois.
- Rajka, S., & Jana, S. (2016). *The new ISO 9001:2015 Its opportunities and challenges*. Bachelor degree of International Business Administration, International Business Tampere University of applied sciences.
- Ryan, T. A. & Smith, P.C. (1954). *Principle of industrial psychology*. New York: The Mcnarla Press Company.
- Shewhart, W. A. (1931). *Economic control of quality of manufactured product*. New York: D. Van Nostrand Company Inc.
- Shiba, S., & Graham, A., and Walden. (1993.) *D. A new american TQM*. oregon: Productivity Press.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*.
- Woodcock, M. (2017). *Team development manual*. Routledge.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ข

หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย



เว็บรูเพื่อรับใช้สังคม

มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
 HUACHIEW CHALERM PRAKIET UNIVERSITY
 18/18 ถนนเพชรตน กม.ที่18 (บางนา-ตราด) อ.บางพลี จ.สมุทรปราการ 10540
 18/18 Debaratana Road, k.m. 18 (Bangna-Trad) Bangplee District, Samutprakarn 10540, THAILAND
 โทร. 0-2312-6300 โทรสาร 0-2312-6237 Tel. (662) 312-6300-73 Fax. (662) 312-6237
<http://www.hcu.ac.th>

ที่ มฉก.0103/650515

19 พฤษภาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.พรพิมล เขวงศักดิ์โสภาคย์

ด้วย นางสาวทิวาพร เสถียรมล นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ อยู่ระหว่างการเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 : 2015” เพื่อนำไปเป็นข้อมูลประกอบในการศึกษารายวิชา IM8996 วิทยานิพนธ์ 2

หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม คณะบริหารธุรกิจ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบเครื่องมือวิจัยแบบสอบถามและ/หรือแบบสัมภาษณ์ ตามที่แนบมาพร้อมกันนี้

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในครั้งนี้ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ หากท่านต้องการขอข้อมูลเพิ่มเติมโปรดติดต่อ นางสาวทิวาพร เสถียรมล โทร. 089-477-3885

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์จรรยา ยอดนิล)

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ



เรียนรู้เพื่อรับใช้สังคม

มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

HUACHIEW CHALERMPRAKIET UNIVERSITY

18/18 ถนนเพชรตน กม.ที่18 (บางนา-ตราด) อ.บางพลี จ.สมุทรปราการ 10540

18/18 Debaratana Road, k.m. 18 (Bangna-Trad) Bangplee District, Samutprakarn 10540, THAILAND

โทร. 0-2312-6300 โทรสาร 0-2312-6237 Tel. (662) 312-6300-73 Fax. (662) 312-6237

<http://www.hcu.ac.th>

ที่ มฉก.0103/650514

19 พฤษภาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.พิชญ วรรมกุล

ด้วย นางสาวทิวพร เสถียรมล นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ อยู่ระหว่างการเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 : 2015” เพื่อนำไปเป็นข้อมูลประกอบในการศึกษารายวิชา IM8996 วิทยานิพนธ์ 2

หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม คณะบริหารธุรกิจ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบเครื่องมือวิจัยแบบสอบถามและ/หรือแบบสัมภาษณ์ ตามที่แนบมาพร้อมกันนี้

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในครั้งนี้ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ หากท่านต้องการขอข้อมูลเพิ่มเติมโปรดติดต่อ นางสาวทิวพร เสถียรมล โทร. 089-477-3885

ขอแสดงความนับถือ

AN

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์จรรยา ยอดนิล)

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ



เรียนรู้อะไรก็ได้ที่นี่

มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

HUACHIEW CHALERMPRAKIET UNIVERSITY

18/18 ถนนเพชรต้น กม.ที่18 (บางนา-ตราด) อ.บางพลี จ.สมุทรปราการ 10540

18/18 Debaratana Road, k.m. 18 (Bangna-Trad) Bangplee District, Samutprakarn 10540, THAILAND

โทร. 0-2312-6300 โทรสาร 0-2312-6237 TeL (662) 312-6300-73 Fax: (662) 312-6237

<http://www.hcu.ac.th>

ที่ มอก.0103/650513

19 พฤษภาคม 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.วิรัตน์ ทองรอด

ด้วย นางสาวทิวาพร เสถียรมล นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ อยู่ระหว่างการเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 : 2015” เพื่อนำไปเป็นข้อมูลประกอบในการศึกษารายวิชา IM8996 วิทยานิพนธ์ 2

หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม คณะบริหารธุรกิจ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบเครื่องมือวิจัยแบบสอบถามและ/หรือแบบสัมภาษณ์ ตามที่แนบมาพร้อมกันนี้

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในครั้งนี้ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ หากท่านต้องการขอข้อมูลเพิ่มเติมโปรดติดต่อ นางสาวทิวาพร เสถียรมล โทร. 089-477-3885

ขอแสดงความนับถือ

AN

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์จรรยา ยอดนิล)

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

ภาคผนวก ค

แบบสอบถามในการวิจัย

เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 ของการศึกษาในหลักสูตรปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

ทั้งนี้ ข้อมูลที่ได้รับจะถูกเก็บรักษาเป็นความลับและนำไปใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงที่สละเวลาทำแบบสอบถามฉบับนี้

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015

ส่วนที่ 3 ปัจจัยค้ำจุนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015

ส่วนที่ 4 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015

ส่วนที่ 5 ปัญหาและอุปสรรคที่ไม่สามารถปฏิบัติตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

ชาย หญิง

2. อายุ

ต่ำกว่า 20 ปี 20 – 30 ปี 31 -40 ปี มากกว่า 40 ปี

3. สถานะการเป็นพนักงาน

พนักงานประจำ พนักงานทดลองงาน นักศึกษาทวิภาคี

4. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่า ม.6 ม.6 / ปวช. อนุปริญญา / ปวส. ปริญญาตรี หรือสูงกว่า

5. ตำแหน่งงาน

ผู้จัดการฝ่าย หัวหน้าแผนก/หัวหน้างาน

เจ้าหน้าที่ (สำนักงาน/ช่าง) พนักงาน

6. อายุงาน

- () ต่ำกว่า 1 ปี () 1 - 4 ปี () 5 - 10 ปี () สูงกว่า 10 ปี

7. รายได้ต่อเดือน

- () ไม่เกิน 10,000 บาท () 10,001 - 20,000 บาท
() 20,001 - 30,000 บาท () 30,001 บาทขึ้นไป

คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างให้สอดคล้องความเห็นของท่านมากที่สุด ในส่วนที่ 2 ถึงส่วนที่ 4 โดยมีระดับความเห็น ดังนี้

- ระดับคะแนน 5 ปัจจัยนั้นส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามระบบ ISO 9001 มากที่สุด
ระดับคะแนน 4 ปัจจัยนั้นส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามระบบ ISO 9001 มาก
ระดับคะแนน 3 ปัจจัยนั้นส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามระบบ ISO 9001 ปานกลาง
ระดับคะแนน 2 ปัจจัยนั้นส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามระบบ ISO 9001 น้อย
ระดับคะแนน 1 ปัจจัยนั้นส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามระบบ ISO 9001 น้อยที่สุด

ส่วนที่ 2 ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015

ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1) ด้านความสำเร็จในการทำงาน					
1. งานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเป้าหมายตามระบบ ISO 9001					
2. ความพึงพอใจเมื่องานสำเร็จ และเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จตามระบบ ISO 9001					
3. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในระบบ ISO 9001					
2) การได้รับการยอมรับนับถือ					
4. การได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา					
5. การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน					
6. การได้รับมอบหมายงานที่สำคัญให้ทำอยู่เสมอ					
3) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ					
7. มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบตามระบบ ISO 9001 ไว้อย่างชัดเจน					
8. มีการมอบหมายงานตามความรู้ ความสามารถ และความถนัดในการปฏิบัติตามระบบ ISO 9001					

ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
9. มีความพึงพอใจเมื่องานที่ทำมีลักษณะทำหายความสามารถ ด้านความรับผิดชอบตามระบบ ISO 9001					
4) ความรับผิดชอบ					
10. การทราบขอบเขตหน้าที่ในการปฏิบัติตามระบบ ISO 9001					
11. การมีโอกาสได้นำความรู้ด้านระบบ ISO 9001 ไปใช้กับงาน ที่ได้รับมอบหมาย					
12. การมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการกำหนดแผนงาน และแนวทาง ในการปฏิบัติงานตามระบบ ISO 9001					
5) ความก้าวหน้า					
13. การได้รับการสนับสนุนในด้านการฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ด้านระบบ ISO 9001					
14. การได้รับพิจารณาเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม					
15. การได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อเพื่อเพิ่มวุฒิการศึกษา และ เลื่อนตำแหน่ง					

ส่วนที่ 3 ปัจจัยค้ำจุนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015

ปัจจัยค้ำจุนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1) ค่าตอบแทน					
1. เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับปริมาณงานที่ปฏิบัติ					
2. เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับค่าครองชีพในปัจจุบัน					
3. สวัสดิการต่าง ๆ ที่ได้รับมีความเหมาะสม เป็นที่พอใจ					
2) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา					
4. ผู้บังคับบัญชามีความเป็นกันเองกับทุกคนเท่าเทียมกัน					
5. ผู้บังคับบัญชาสามารถให้คำปรึกษา และช่วยแก้ไขปัญหา					
6. ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้รับผิดชอบอย่างเสมอภาค					
3) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน					
7. เพื่อนร่วมงานทำงานเป็นทีม มีความสามัคคี					
8. เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือ จริงใจ และเป็นกันเอง					
9. เพื่อนร่วมงานยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน					

ปัจจัยความสำเร็จที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
4) การนิเทศงานในตามระบบ ISO 9001					
10. มีการสอนงานและให้ความรู้ตรงตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ในระบบ ISO 9001					
11. มีการมอบหมายงานตามระบบ ISO 9001 ตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ					
12. ผู้บังคับบัญชาชี้แจงงานในระบบ ISO 9001 ด้วยความเต็มใจ					
5) นโยบายและการบริหารตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001					
13. มีการชี้แจงนโยบาย KPI. ในระบบ ISO 9001 ให้ทราบทั่วถึง					
14. การบริหารงานตามระบบ ISO 9001 มีประสิทธิภาพ					
15. การสื่อสารภายในองค์กรด้านระบบ ISO 9001 มีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ					
6) สภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนการทำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001					
16. มีวัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานเพียงพอ					
17. สภาพแวดล้อมเอื้อต่อการปฏิบัติงาน และปลอดภัย					
18. มีเทคโนโลยีที่จำเป็นนำเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน					

ส่วนที่ 4 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015

แรงจูงใจการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. ด้านการวางแผน					
1. ท่านมีส่วนร่วมในการระดมความคิดเห็นในการกำหนดตัวชี้วัด (KPI)					
2. ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานตามระบบ ISO 9001					
3. ท่านมีการวางแผนทำงานในหน้าที่ของท่านตามระบบ ISO 9001					
2. ด้านการปฏิบัติงาน					
4. ท่านปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ภาพ (KPI)					
5. ท่านปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง สอดคล้องกับข้อกำหนด ISO 9001					
6. ท่านปฏิบัติงานได้ทันตามแผนงานที่วางไว้					
3. ด้านการติดตามและประเมินผล					
7. วัตถุประสงค์คุณภาพในฝ่ายของท่านมีการสรุปผลตามช่วงเวลาที่กำหนด					
8. ผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ภาพ (KPI) บรรลุตามเป้าหมาย					

แรงจูงใจการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
9. ท่านมีการทบทวนวิธีปฏิบัติ ให้เป็นปัจจุบัน และสอดคล้องตาม ข้อกำหนด ISO 9001					
4. ด้านการปรับปรุงพัฒนา					
10. ท่านมีการวิเคราะห์สาเหตุ การแก้ไข เมื่อ KPI ไม่บรรลุเป้าหมาย					
11. ท่านมีการนำปัญหาที่พบมาทำการป้องกันการเกิดซ้ำ					
12. ท่านมีส่วนร่วมในเสนอความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น เช่น ไคเซน กิจกรรมกลุ่มด้านคุณภาพ					

ส่วนที่ 5 ปัญหาและอุปสรรคที่ไม่สามารถปฏิบัติตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015

.....

.....

.....

***** ขอขอบคุณสำหรับการตอบแบบสอบถามและการให้ข้อมูล *****



ศูนย์บริการข้อมูล

หนังสือยินยอมการเผยแพร่ผลงานวิจัย

Letter of Consent for Publication of Research

เขียนที่ At มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

วันที่ Date 28 ตุลาคม พ.ศ. 2566

ข้าพเจ้า นางสาว Miss ทิวพร เสถียรมล รหัสนักศึกษา Student ID 646151-805

ระดับ level ปริญญาโท Master's degree ปริญญาเอก Ph.D.

หลักสูตร Courses การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชา field of study การจัดการอุตสาหกรรม

คณะ Faculty บริหารธุรกิจ Email : qmr.pqm@gmail.com

ชื่อเรื่อง Title (คุณิพนธ์ /วิทยานิพนธ์ /การศึกษาอิสระ)

(ชื่อภาษาไทย) (Thai Title) ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015

(ชื่อภาษาอังกฤษ) (English Title) The influencing factors of work motivation of ISO 9001:2015 quality management system

อนุญาต ให้ศูนย์บรรณสารสนเทศ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ เผยแพร่งานวิจัยของข้าพเจ้าสู่สาธารณะ เพื่อเป็นผลงานทางวิชาการ ผ่านระบบฐานข้อมูลงานวิจัย ThaiLIS

Permit the Information Center at Huachiew Chalermprakiet University to publish my research to the public as an academic achievement through the ThaiLIS research database system

ไม่อนุญาต Not permitted

ลงชื่อ Sign ทิวพร เสถียรมล Researcher ผู้วิจัย

(ทิวพร เสถียรมล)