



บทที่ ๒

### อุตสาหกรรมที่วิจัย และพฤติกรรมพื้นฐานของคน

มนุษย์จำเป็นต้องอาศัยปัจจัย ๔ ในการดำรงชีวิต ปัจจัย ๔ ล้วนเป็นผลผลิตจากการประกอบการเกษตรกรรมและอุตสาหกรรม ดังนั้นกิจกรรมทั้ง ๒ จึงมีบทบาทอย่างมากและมีความสำคัญอย่างมากต่อมนุษย์ ชุมชน ประเทศชาติโดยรวม ประเทศไทยเป็นประเทศหนึ่งให้เห็นความสำคัญของการประกอบกิจกรรมทั้ง ๒ ควบคู่กันไปเพื่อความเจริญก้าวหน้าทัดเทียมกับประเทศที่พัฒนาแล้ว

#### ความสำคัญของอุตสาหกรรมต่อประเทศชาติ

อุตสาหกรรมมีบทบาทสำคัญต่อความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจของประเทศอย่างมาก เพราะอุตสาหกรรมจะทำให้ประสิทธิภาพการผลิตของแรงงานสูงขึ้นกว่าการใช้แรงงานด้านการเกษตรกรรมแบบเดิม ๘-๙ เท่าตัว อีกทั้งช่วยยกระดับมาตรฐานการครองชีพของประชาชนให้สูงขึ้นและอื่น ๆ เช่น<sup>๑</sup>

๑. ส่งเสริมให้มีการค้นคว้าและนำเอาทรัพยากรธรรมชาติมาใช้ให้เกิดประโยชน์
๒. ส่งเสริมอาชีพของพลเมือง
๓. ช่วยยกระดับฐานะการครองชีพของประชาชนให้สูงขึ้น
๔. ทำให้ประเทศมีอิสระภาพในทางเศรษฐกิจไม่ต้องพึ่งการนำเข้ามากเกินไป
๕. ช่วยเพิ่มกำลังของประเทศชาติด้านการรักษาความเป็นเอกราช กรณีผลิตอาวุธ

สงคราม

๖. มีความสำคัญต่อดุลการค้าและดุลการชำระเงินคือ "ประเทศจะแก้ไขดุลการค้าเสียเปรียบได้โดยการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตสินค้าอุตสาหกรรม" ที่เห็นความเห็นของนักเศรษฐศาสตร์

---

<sup>๑</sup> เจนจारी ลิทธิดำรง "ความก้าวหน้าของอุตสาหกรรมไทยในรอบ ๒๐๐ ปี, อุตสาหกรรมสาร ปีที่ ๒๕ ฉบับที่ ๕ (พฤษภาคม ๒๕๒๕): ๔๔-๕๒.

การส่งเสริมของรัฐบาลและอุปสรรคของการส่งเสริมอุตสาหกรรมในปัจจุบัน

รัฐบาลได้เล็งเห็นความสำคัญของอุตสาหกรรมจึงมีการส่งเสริมพัฒนาโดยเริ่มเมื่อ พ.ศ. ๒๕๐๑ คือนำแผนพัฒนาเศรษฐกิจของชาติ ๕ ฉบับมาใช้ดังนี้

ฉบับที่ ๑ พ.ศ. ๒๕๐๔-๒๕๐๙ รัฐบาลได้ลงทุนอุตสาหกรรมพื้นฐาน สาธารณูปโภค และชักชวนเอกชนเข้ามามีบทบาทในการพัฒนาอุตสาหกรรม

ฉบับที่ ๒ พ.ศ. ๒๕๑๐-๒๕๑๔ รัฐบาลสนับสนุนอุตสาหกรรมที่ผลิตสินค้าทดแทนการนำเข้าและส่งเสริมอุตสาหกรรมขนาดย่อม เพื่อปูพื้นฐานไปสู่อุตสาหกรรมขนาดใหญ่

ฉบับที่ ๓ พ.ศ. ๒๕๑๕-๒๕๑๙ รัฐบาลเน้นส่งเสริมอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อส่งออก

ฉบับที่ ๔ พ.ศ. ๒๕๒๐-๒๕๒๔ รัฐบาลได้กำหนดให้การขยายตัวของอุตสาหกรรมอย่างต่ำ ๙.๖ ต่อปี โดยเป็นอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อส่งออก

ฉบับที่ ๕ พ.ศ. ๒๕๒๕-๒๕๒๙ รัฐบาลมุ่งส่งเสริมพัฒนาอุตสาหกรรมให้มากยิ่งขึ้น

รัฐบาลมีหน้าที่ส่งเสริมอุตสาหกรรมดังนี้ ช่วยเหลือด้านเทคนิควิชาการทางอุตสาหกรรม ด้านการเงิน ด้านการจัดหาที่ตั้งโรงงาน ด้านสิทธิพิเศษในการลงทุน ด้านการส่งออก ด้านตลาด และควบคุมด้านมาตรฐานผลิตภัณฑ์ เป็นต้น ส่วนอุปสรรคนั้นพอสรุปผลได้ดังนี้

๑. โครงสร้างอุตสาหกรรมยังอ่อนแอ ต้องพึ่งการนำเข้าสูง เช่น พวกเครื่องมือ เครื่องจักร อุปกรณ์และพลังงาน

๒. กรรมวิธีการผลิตและเทคโนโลยีต้องใช้เครื่องจักรมากและใช้แรงงานค่อนข้างต่ำ รวมทั้งต้องใช้พลังงานเชื้อเพลิงสูงมาก คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ ๓๐ ของการใช้น้ำมันทั้งหมดในประเทศ

๓. ปัญหาการขาดแคลนด้านเงินทุน เงินทุนจากต่างประเทศสำหรับด้านนี้มีเพียง ๗-๘ ของการสะสมทุนรวม อุตสาหกรรมจึงขยายตัวได้ช้ามาก<sup>๑</sup>

---

<sup>๑</sup> เฉลิมน ตาธรรมนตรีชัย, "ความก้าวหน้าของอุตสาหกรรมไทยในรอบ ๒๐๐ ปี," อุตสาหกรรมสาร, ปีที่ ๒๕ ฉบับที่ ๕ (พฤษภาคม ๒๕๒๕): ๑๙.

๔. ปัญหาเกี่ยวกับการแบ่งปันผลประโยชน์จากการดำเนินงานระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง อุตสาหกรรมกับผู้ผลิตวัตถุดิบ ผู้ผลิตกับผู้บริโภค ผู้ลงทุนร่วมกัน
๕. อุตสาหกรรมยังรวมตัวกันอยู่เฉพาะใน เขตกรุงเทพฯ
๖. ปัญหาด้านการพัฒนาอุตสาหกรรม เพื่อส่งออกและตลาดผลิตภัณฑ์ไทยในต่างประเทศ ไม่กว้างขวาง
๗. ปัญหาด้านการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐบาลต่อการส่งเสริมพัฒนาอุตสาหกรรมไทย
๘. ปัญหาด้านเชื้อเพลิง เพราะประมาณร้อยละ ๘๐ ต้องใช้พลังงานจากกลุ่มประเทศผู้ค้าน้ำมัน ดังนั้นราคาจึงขึ้นอยู่กับประเทศดังกล่าว อุตสาหกรรมที่กำลังพัฒนาอาจได้รับความกระทบกระเทือนอย่างมากหากมีการเปลี่ยนแปลงราคาในทิศทางที่สูงขึ้น

#### ประเภทของอุตสาหกรรมที่วิจัย

อุตสาหกรรมในประเทศไทยมีวิธีการจัดแบ่งประเภทอยู่ด้วยกันหลายวิธี เช่น แบ่งตามหลักการจัดมาตรฐานประเภทอุตสาหกรรมของกรมแรงงาน แบ่งแบบวิภูจักรธุรกิจ แบ่งตามวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน เช่น มุ่งหวังกำไรหรือไม่มุ่งหวังกำไร แบ่งตามประเภทของการจดทะเบียนการก่อตั้งตามกฎหมาย หรือแบ่งตามเงินทุนจดทะเบียน เป็นต้น

สำหรับการแบ่งแบบวิภูจักรธุรกิจ พอสรุปได้ดังนี้<sup>๑</sup>

กลุ่มที่ ๑ เป็นอุตสาหกรรมที่กำลังอยู่ในระยะก่อตั้ง เป็นอุตสาหกรรมชนิดใหม่ ที่กำลังเกิดขึ้นและเริ่มดำเนินการในประเทศไทย ส่วนใหญ่เป็นอุตสาหกรรมที่อยู่ในโครงการส่งเสริมของคณะกรรมการการลงทุน

กลุ่มที่ ๒ เป็นอุตสาหกรรมที่กำลังอยู่ในระยะเจริญเติบโต อุตสาหกรรมกลุ่มนี้มีอัตราการเจริญเติบโตอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างสูง ทั้งด้านกำลังการผลิต ต้นทุน จำนวนแรงงานที่ใช้ตลอดจนความต้องการมีคู่แข่งที่จะแจ่มใสทั้งปัจจุบันและอนาคต



กลุ่มที่ ๓ เป็นอุตสาหกรรมที่อยู่ในระยะอิ่มตัว คือการผลิตได้ขยายตัวเพียงพอกับความ  
ต้องการ มีแนวโน้มที่จะชี้ให้เห็นว่า การขยายตัวได้ถึงจุดอิ่มตัวไม่สามารถขยายออกไปได้หรือขยาย  
ตัวในลักษณะช้า ๆ และยากลำบาก รวมทั้งเริ่มมีการแข่งขันมากขึ้น

กลุ่มที่ ๔ อุตสาหกรรมที่อยู่ในระยะที่มีแนวโน้มลดลง เป็นอุตสาหกรรมที่มีผลผลิตเกิน  
ความต้องการหรือความต้องการลดลง เนื่องจากมีสินค้าอื่น ๆ ทดแทนได้จึงมีการแข่งขันค่อนข้าง  
รุนแรง บางครั้งอาจต้องเลิกกิจการไปเลยก็ได้

ในการวิจัยครั้งนี้ได้ยึดหลักการแบ่งประเภทตามหลักการจัดมาตรฐานประเภทอุตสาหกรรมของกรมแรงงานดังนี้

อุตสาหกรรมกลุ่มที่ ๑ ไม่ศึกษาเนื่องจากลักษณะของอุตสาหกรรมไม่อยู่ในขอบเขต  
ของการวิจัย เช่น มีจำนวนคนงานน้อยกว่า ๖๐๐ คน

อุตสาหกรรมกลุ่มที่ ๒ คือ บริษัทบุญรอดบริวเวอรี่จำกัด บริษัทสุรามหาราษฎร์ บริษัท  
เสริมสุขจำกัด บริษัทกรีนสปอร์ตจำกัด บริษัทไทยน้ำทิพย์จำกัด บริษัทไทยเฟรสดีเดนทฟูลส์ จำกัด  
โรงงานยาสูบ

อุตสาหกรรมกลุ่มที่ ๓ คือ บริษัทโทรเนลลอนจำกัด บริษัทเอโรจำกัด บริษัทเอราวิธ  
สิ่งทอ บริษัทตุลิตสิ่งทอจำกัด บริษัทโรงงานผ้าไหมไทยจำกัด บริษัทเอเชียไฟเบอร์จำกัด บริษัทไทย  
พัตราภรณ์จำกัด บริษัทไทยเทียนจำกัด บริษัทไทยแมลอนโปลิเอสเตอร์จำกัด บริษัทเทียนโพลีเอส-  
เตอร์จำกัด บริษัทรองเท้าบาจา บริษัทบางกอกกรีนเบอร์จำกัด บริษัทยูเนียนอุตสาหกรรมจำกัด  
บริษัทไทยอเมริกันเทคซ์ไทล์จำกัด

อุตสาหกรรมกลุ่มที่ ๔ คือ บริษัทโรงงานไม้อัดไทยจำกัด

อุตสาหกรรมกลุ่มที่ ๕ คือ บริษัทโรงงานสหกระดาษไทยจำกัด บริษัทหวัชรพลจำกัด  
บริษัทกระเบื้องกระดาษไทยจำกัด บริษัทคอสโม ไท แอล อินดัสตรีจำกัด

อุตสาหกรรมกลุ่มที่ ๖ คือ บริษัทเขาวราชจำกัด บริษัทโอสถสภาเด็ก เองหญูจำกัด  
บริษัทภูติเยียร์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทบริดจสโตนจำกัด บริษัทไฟร์สโตน (ประเทศไทย) จำกัด  
บริษัทเซลล์แห่งประเทศไทยจำกัด บริษัทเอสโซ่จำกัด บริษัทสหพัฒนาพิบูลย์จำกัด ทั้ง ๓ บริษัทนี้เป็น  
บริษัทผู้ขายมิได้เป็นผลผลิตโดยตรง



อุตสาหกรรมกลุ่มที่ ๗ คือ บริษัทปูนซีเมนต์ไทยจำกัด

อุตสาหกรรมกลุ่มที่ ๘, ๙ คือ บริษัทเนชั่นแนลไทยจำกัด บริษัทไทยโตชิบา อุตสาหกรรม จำกัด บริษัทชินโยยูนิเวอร์แซลอิเล็กทรอนิกส์จำกัด บริษัทเนชั่นแนลเซมิคอนดักเตอร์ (กรุงเทพจำกัด) บริษัทธานีทร้ออุตสาหกรรมจำกัด บริษัท จี เอสสตีลจำกัด บริษัทกรุงเทพผลิตเหล็กจำกัด

อุตสาหกรรมกลุ่มที่ ๑๐ คือ บริษัทสยามกลการจำกัด บริษัทเมโทแมร์ซินเนอร์จีจำกัด บริษัทอีซูมอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทโตโยต้ามอเตอร์ จำกัด บริษัทสยามยามาฮา จำกัด

อุตสาหกรรมกลุ่มที่ ๑๑ ในประเทศไทยอุตสาหกรรมประเภทนี้มีคนงานจำนวนน้อยกว่า ๖๐๐ คน

อุตสาหกรรมกลุ่มที่ ๑๒ คือ องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย

อุตสาหกรรมกลุ่มที่ ๑๓ คือ บริษัทชินโน ไทย เอนจิเนียริง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด

อุตสาหกรรมกลุ่มที่ ๑๔ คือ บริษัทการบินไทยจำกัด

อุตสาหกรรมกลุ่มที่ ๑๕ คือ โรงแรมดุสิตธานี

อุตสาหกรรมกลุ่มที่ ๑๖ คือ ธนาคารกรุงเทพจำกัด ธนาคารออมสิน ธนาคารกสิกรไทย โรงพยาบาลเปาโล เมเรียล จำกัด

อุตสาหกรรมในแต่ละประเภทที่สำรวจนี้ มีกำลังคนที่มีลักษณะและคุณสมบัติลดจกันตาม ปริมาณที่แตกต่างกันไปซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะงาน บทบาทของผู้บริหารและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในแต่ละ อุตสาหกรรม สิ่งเหล่านี้ย่อมมีอิทธิพลทำให้อัตราการขาดงานและการหมุนเวียนของคนงานแตกต่างกันไปด้วย พอแยกแยะสรุปรายละเอียดต่าง ๆ สำหรับกำลังคนของแต่ละอุตสาหกรรมดังนี้

อุตสาหกรรมประเภทผลิตเครื่องดื่ม อาหารและยาสูบ ส่วนใหญ่มีกำลังคนงานโดยเฉลี่ย อยู่ในช่วง ๔๓๖-๓,๐๐๐ คน มีอายุการก่อตั้งมานานและเพิ่งเริ่มมีการขยายตัวของอุตสาหกรรม ประเภทนี้คิดเป็นเปอร์เซ็นต์ที่มากที่สุดคือ ช่วงอายุ ๓๐ ปีขึ้นไป ช่วงอายุน้อยกว่า ๑๐ ปีและช่วง อายุ ๑๐-๒๐ ปีเท่ากับ ๔.๘๘% จะเห็นได้ว่าอุตสาหกรรมประเภทนี้มีอายุการก่อตั้งกระจัดกระจาย และในปัจจุบันนี้เริ่มมีการขยายตัวมากยิ่งขึ้นด้วย ส่วนระดับการศึกษาของคนงานนั้นส่วนใหญ่มีความ รู้ไม่มากนัก เนื่องจากลักษณะงานที่ทำ เป็นประเภทใช้กำลังกายมากกว่าสมอง ในด้านของสภาพแวดล้อมและบทบาทของผู้นำนั้นย่อมอยู่ในลักษณะที่มีแรงกดดันไม่มากนัก เนื่องจากมีอายุการก่อตั้งในช่วง เวลาไม่นานนัก เว้นเสียแต่ว่าอุตสาหกรรมบางแห่งมีอายุการก่อตั้งมานานก็อาจมีการปรับปรุงแก้ไข

สถานการณ์ต่าง ๆ ให้ดียิ่งขึ้น เช่น สถานที่ทำงาน ระเบียบวิธี ลักษณะงานที่ทำ เพื่อนร่วมงาน สวัสดิการและอื่น ๆ เป็นต้น

อุตสาหกรรมประเภทสิ่งทอ ส่วนใหญ่มีกำลังคนอยู่ในช่วง ๖๕๒-๒,๑๖๐ คน และมีอายุการก่อตั้งอยู่ในช่วงอายุต่ำกว่า ๒๐ ปีคิดเป็นเปอร์เซ็นต์มากที่สุด แต่ก็มีอุตสาหกรรมบางแห่งเช่นกันที่มีอายุมากกว่า ๒๐ ปีแต่น้อยกว่าอุตสาหกรรมที่เพิ่งเริ่มก่อตั้งใหม่ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจของรัฐบาลก็เป็นได้ที่มุ่งเน้นส่งเสริมอุตสาหกรรมประเภทเครื่องทอ สิ่งทอ และอื่น ๆ เช่นกัน ดังนั้นบทบาทของผู้บริหารและสภาพแวดล้อมในการทำงานจึงอยู่ในช่วงที่อยู่ในเกณฑ์ที่ดีอยู่แต่หากหน่วยงานเหล่านี้ไม่มีการปรับปรุงแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ละเลยไม่สนใจคนงานมุ่งเป็นไปที่วัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่มุ่งเน้นผลงานเพียงอย่างเดียวแล้วอัตราการขาดงานและการหมุนเวียนของคนงานย่อมมีบทบาทมากยิ่งขึ้น ในเรื่องของระดับความรู้ของคนงานแล้วส่วนใหญ่อยู่ในระดับประถมศึกษาและมีธยมศึกษา เนื่องจากลักษณะงานที่ใช้กำลังกายมากกว่าการใช้สมอง แต่ก็มีคนงานบางส่วนที่ใช้กำลังสมองก็จะเป็นผู้มีความรู้ระดับที่สูงกว่าเช่นกัน

อุตสาหกรรมประเภทผลิตผลิตภัณฑ์จากไม้และกระดาษ มีกำลังคนโดยเฉลี่ยอยู่ในช่วง ๖๖๔-๒,๗๐๐ คน มีอายุการก่อตั้งมานานตั้งแต่ ๑๐ ปีขึ้นไป ร้อยละที่มากที่สุดคือมีอายุการก่อตั้งมานานถึง ๓๐ ปีขึ้นไปเท่ากับ ๔.๘๘% ดังนั้นทางด้านสภาพแวดล้อมอาจต้องมีการปรับปรุงแก้ไขอย่างมากเพื่อให้อุตสาหกรรมประเภทนี้ดำรงอยู่ได้และมีสภาพนี้ดียิ่งขึ้นตลอดจนบทบาทของผู้นำและวิธีการบริหารต้องพยายามปรับปรุงให้ทันสมัยต่อสภาพการณ์ในปัจจุบันด้วย และระดับความรู้ของคนงานส่วนใหญ่คนงานไม่ค่อยมีความรู้มากนัก เนื่องจากต้องใช้ทักษะหรือกำลังกายมากกว่าใช้สมอง แต่ก็มีบางส่วนที่อยู่ในระดับมหาวิทยาลัย

อุตสาหกรรมประเภทผลิตภัณฑ์ทางเคมี น้ำมัน ยาง ก๊าซและพลาสติกมีกำลังคนโดยเฉลี่ยอยู่ในช่วง ๓๔๐-๗๒๐ คน เนื่องจากกำลังคนมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาในแต่ละปีจึงทำให้มีกำลังคนในบางช่วงต่ำกว่า ๖๐๐ คน อุตสาหกรรมประเภทนี้ส่วนใหญ่มีอายุการก่อตั้งมานานตั้งแต่ ๑๐ ปีขึ้นไป ทำนองเดียวกันอุตสาหกรรมประเภทนี้ต้องมีการปรับปรุงแก้ไขสภาพแวดล้อมในการทำงานตลอดเวลา เช่นเดียวกันการบริหารงานในแต่ละวิธีแล้วแต่ผู้นำแต่ละคนยึดถือและนำมาใช้ ระดับความรู้ของคนงานก็ไม่ค่อยมีความรู้มากนักเนื่องจากต้องใช้ทักษะกำลังกายมากกว่าสมอง แต่ก็มีคนงานบางส่วนที่ใช้กำลังสมองเช่นกัน

อุตสาหกรรมประเภทผลิตผลิตภัณฑ์จากแร่โลหะและโลหะ เครื่องจักรอุปกรณ์ตลอดจน

ผลิตโลหะขั้นพื้นฐาน มีกำลังคนโดยเฉลี่ยอยู่ในช่วง ๕๖๑-๔,๗๑๔ คน ส่วนใหญ่มีอายุการก่อตั้ง ๒๐-๓๐ ปีเท่ากับ ๗.๓๒% ส่วนอุตสาหกรรมที่เพิ่งเริ่มก่อตั้งนั้นไม่มีมีแต่ประเภทที่ก่อตั้งมานานมีอายุมากกว่า ๑๐ ปีขึ้นไป ในเรื่องของระดับความรู้ต้องการคนงานประเภทสายอาชีพและใช้ทักษะกำลังกาย และกำลังสมองควบคู่กันไปส่วนคนงานที่ใช้กำลังสมองก็มีอัตราที่น้อยกว่าเช่นกัน

อุตสาหกรรมประเภทผลิตและซ่อมอุปกรณ์ขนส่ง มีกำลังคนงานโดยเฉลี่ยอยู่ในช่วง ๖๔๗-๒,๕๖๐ คน ส่วนใหญ่มีอายุการก่อตั้งมานานในช่วง ๒๐-๓๐ ปี และก็มีอุตสาหกรรมหลายแห่งเช่นกันที่เพิ่งก่อตั้งมีอายุน้อยกว่า ๑๐ ปี คนงานส่วนใหญ่มีความรู้อยู่ในระดับมหาวิทยาลัยและสายอาชีพ ส่วนคนงานระดับประถมและมีมัธยมศึกษาปริมาณใกล้เคียงกัน สำหรับคนงานที่ไม่มีความรู้เลยไม่มีในอุตสาหกรรมประเภทนี้

อุตสาหกรรมประเภทสาธารณูปโภคและขนส่งหรือคมนาคม เป็นกิจการที่มีวัตถุประสงค์ให้บริการมิได้มุ่งหวังกำไรในการก่อตั้งอุตสาหกรรมประเภทนี้ ดังนั้นกำลังคนโดยเฉลี่ยจะมีปริมาณที่มากในช่วง ๘,๔๗๖-๑๓,๗๖๑ คน เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่ดำเนินงานคุมทั้งประเทศเพราะต้องให้บริการแก่คนทั่วทั้งประเทศ ดังนั้นอัตราการขาดงานและการหมุนเวียนของคนงานสำหรับหน่วยงานจึงไม่ได้รับความสนใจมากนัก เนื่องจากมุ่งเป้าหมายอยู่ที่ผลสำเร็จหรือผลงานสุดท้าย มิได้มุ่งความสนใจไปที่วิธีการปฏิบัติงานหรือดำเนินงานของคนงานมากนัก จะเห็นได้ว่าทั้งสภาพแวดล้อมและบทบาทผู้บริหารตลอดจนแนววิธีการบริหารจึงแตกต่างไปจากการประกอบอุตสาหกรรมประเภทอื่น ๆ คนงานทุกคนปฏิบัติงานอยู่ในระบบที่ยึดหยุ่นภายใต้พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ฉบับที่ ๒๕๑๘ มีอายุการก่อตั้งมานานตั้งแต่ ๒๐-๓๐ ปีมาแล้วก็ตาม แต่คนงานส่วนใหญ่ที่ทำงานในหน่วยงานนี้มักมีความรู้สึกพอใจเนื่องจากเป็นงานระดับประเทศ มีความมั่นคงแน่นอน มีโอกาสก้าวหน้าได้ มีโอกาสหยุดงานได้ตามใจชอบเนื่องจากหน่วยงานมุ่งเน้นที่ผลงานสุดท้ายมากกว่าแนววิธีปฏิบัติ แต่หากพิจารณาในแง่ของสังคมก็อาจมีผลเสียตามมา เช่นกันได้ในแง่ความกระตือรือร้นในการทำงานของคนเพื่อส่งเสริมกิจการระดับประเทศได้ ในเรื่องระดับความรู้ส่วนใหญ่เป็นคนงานในสายวิชาชีพที่ต้องใช้ทักษะความชำนาญมองคู่กันไป รองลงมาคือระดับประถมศึกษาและมีมัธยมศึกษา ระดับมหาวิทยาลัยกับระดับมัธยมปริมาณที่ใกล้เคียงกัน ส่วนคนงานที่ไม่มีความรู้เลยก็มีบ้างเป็นบางส่วนเนื่องจากกิจการประเภทนี้ก่อตั้งมานาน

อุตสาหกรรมประเภทก่อสร้าง มีกำลังคนโดยเฉลี่ย ๑,๐๔๑ คนคืออยู่ในช่วง ๔๗๕-๑,๐๔๖ คน มีอายุการก่อตั้งมานาน ๒๐-๓๐ ปีมาแล้ว มีการขยายกิจการเป็นสาขาย่อย ๆ เพิ่มขึ้น



เรื่อย ๆ ตามสภาพการณ์ในปัจจุบันเนื่องจากปัจจุบันมีการก่อสร้างมากยิ่งขึ้น อุตสาหกรรมประเภทนี้จึงเป็นที่สนใจสำหรับผู้ที่จะก่อสร้างสถานประกอบการหรืออาคารต่าง ๆ ตลอดจนงานก่อสร้างอื่น ๆ ด้วย คนงานส่วนใหญ่อยู่ในระดับประมมมากที่สุด ส่วนไม่มีความรู้เลยนั้นไม่มีเลย

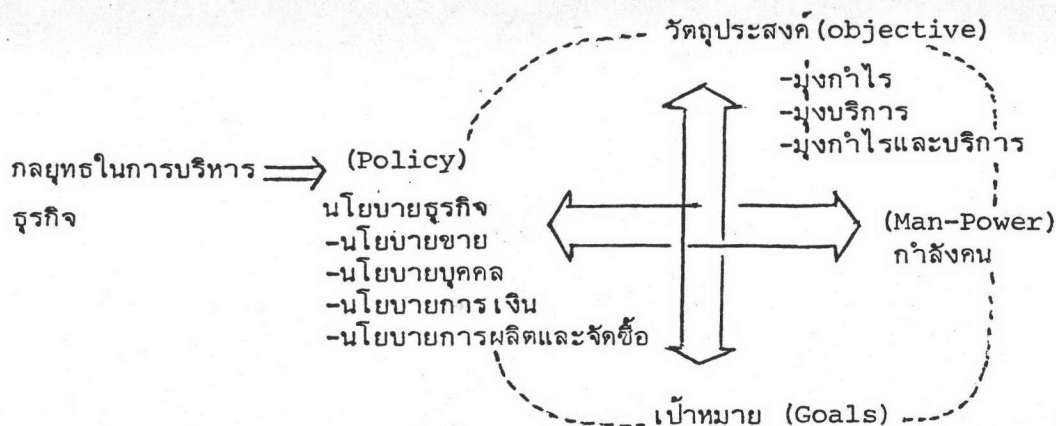
อุตสาหกรรมประเภทการค้า ภัตตาคาร โรงแรม งานผลิตอื่น ๆ งานอาชีพอื่น ๆ มีกำลังคนโดยเฉลี่ยอยู่ในช่วง ๔๒๔-๑,๒๔๑ คน อุตสาหกรรมประเภทนี้ส่วนใหญ่ก่อตั้งมานาน ๓๐ ปีขึ้นไป และมีบางส่วนที่มีอายุอยู่ในช่วง ๑๐-๒๐ ปี ส่วนอุตสาหกรรมประเภทนี้ที่มีอายุเริ่มก่อตั้งคงมีจำนวนคนงานไม่มากนักแต่ใช้วิธีการขยายงานร่วมไปกับการขยายคนงานด้วย ส่วนระดับการศึกษาของคนงานคือระดับมัธยมศึกษาและอาชีวศึกษารองลงมาอีกคือระดับมหาวิทยาลัย ส่วนคนงานที่ไม่มีความรู้เลยไม่มี

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าในเรื่องของกำลังคนนั้น เป็นสิ่งที่ไม่แน่นอนเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ขึ้นอยู่กับบทบาทและปรัชญาของผู้บริหารรวมทั้งสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงานด้วย แต่เกี่ยวกับเรื่องกำลังคนนี้ก็ เป็นสิ่งสำคัญสำหรับหน่วยงานที่จะให้ความสำคัญเพราะ เป็นส่วนที่จะชี้ให้เห็นถึงผลสำเร็จของงานตาม เป้าหมาย ดังนั้นในการบริหารงานบุคคลจึงควรมุ่งความสนใจให้ความสำคัญต่อการศึกษาริเคราะห์กำลังคน เพื่อเตรียมการวางแผนงานด้านบุคคลให้มีประสิทธิภาพและมีหลักเกณฑ์ขั้นตอนที่ทุกหน่วยงานต่าง ๆ ยอมรับ ถ้าหากเห็นว่ายังไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนก็ควรร่วมกันค้นหาริธีการที่ดี เมื่อผลงานจะได้บรรลุเป้าหมาย เช่นกัน ได้ โดยจะส่งผลถึงสังคมและสภาพเศรษฐกิจตลอดจนประเทศและคนทุกคนในประเทศด้วย

สำหรับการบริหารงานบุคคล กำลังคนเป็นกลยุทธ์สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารธุรกิจ  
ดังนี้<sup>๑</sup>

---

<sup>๑</sup>ปรีชา รุทรโสทร, นโยบายธุรกิจ, (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๒๗) หน้า ๖๗.

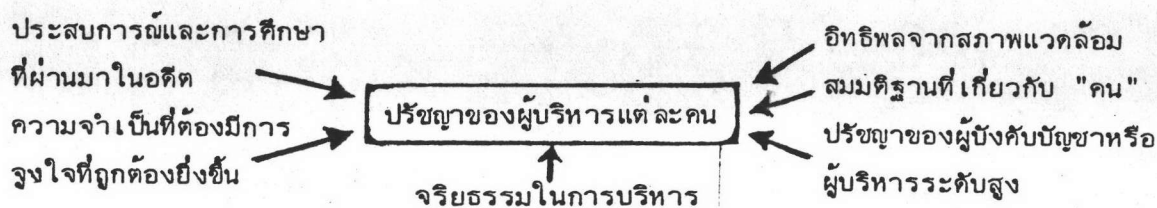


กลยุทธ์ในการบริหารธุรกิจนั้นจำเป็นต้องมีนโยบายด้านบุคคลและกำลังคน เข้ามามีส่วนสำคัญสอดคล้องกับ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องอย่างมากที่อุตสาหกรรมจะต้องมุ่งเน้นให้ความสำคัญและสนใจต่อพฤติกรรมของคนตลอดจนกำลังคนในรูปของปริมาณคน ดังนั้นจึงนำเรื่องของกำลังคนไปกล่าวในบทที่ ๓ ในส่วนต่อไปนี้จะขอกล่าวถึงพฤติกรรมของคนเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคคลหรือการบริหารธุรกิจให้มีประสิทธิภาพได้ดังนี้

#### พฤติกรรมของคน

ในแง่ของผู้บริหาร ผู้บริหารแต่ละหน่วยงานย่อมมีแนวความคิด ทัศนคติ และวิธีการทางการบริหารงานแตกต่างกันซึ่งปัจจัยต่าง ๆ ที่กล่าวมานี้ ย่อมมีผลต่อพฤติกรรมต่อคนงานด้วยดังนั้น เพื่อประโยชน์ต่อการบริหารกำลังคน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของคนงาน และผู้บริหารงาน จึงควรที่จะศึกษาให้เข้าใจถึงปรัชญาบริหารและแนวทางการบริหารงานของผู้บริหาร พอสรุปได้ดังนี้

ปรัชญาการบริหารงานและแนวทางการบริหารงานของผู้บริหาร ผู้บริหารจะมีปรัชญาการบริหารงานที่แตกต่างกันไป ดังนั้น เพื่อสร้างความมั่นคง มั่นใจให้คนงานมีขวัญ กำลังใจในการทำงาน โดยทั่วไปแล้วการแสดงออกหรือการกระทำของคนงานมีลักษณะเช่นไรนั้นมักขึ้นอยู่กับแนวความ เชื่อหรือข้อสมมติฐานหรือปรัชญาของผู้บริหารว่ามีรากฐานมาจากอะไรบ้าง เช่น



ก. ประสบการณ์ และการศึกษาที่ผ่านมาในอดีต กล่าวคือบุคคลมักมีพฤติกรรมที่ได้จากขบวนการเรียนรู้ โดยอาศัยขบวนการของความรู้ ความคิด ความเข้าใจ ดังนั้นการศึกษาและประสบการณ์ย่อม เป็นผลของการ เรียนรู้ที่จะ เป็นบ่อ เกิดของความ เชื่อที่พัฒนาและสร้างสมในบุคคลนั้นโดยตรง

ข. ความจำเป็นที่ต้องมีการจริงจังที่ถูกต้องยิ่งขึ้น คนโดยพื้นฐานแล้วจะทำให้เกิดพฤติกรรมตามที่ต้องการ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการจริงจังด้วยวิธีการต่าง ๆ แตกต่างกันไป โดยอาจศึกษาจากทฤษฎีของการจริงจัง หากผู้บริหารมุ่งเน้นที่ "คน" ทำให้เกิดผลสำเร็จด้วยดี การจริงจังย่อม เป็นผลโดยตรงต่อปรัชญาการบริหารบุคคลของผู้บริหารนั้น ๆ

ค. จริยธรรมในการบริหาร ซึ่งขึ้นอยู่กับทัศนคติส่วนตัวของผู้บริหารแต่ละคน โดยอาจมีผลกระทบหรือกระทบกระเทือนต่อผู้อื่นได้ จริยธรรมหมายถึง การประพฤติปฏิบัติของบุคคลสำหรับผู้บริหารที่มีจริยธรรมในการบริหารหมายความว่า ผู้บริหารมีความซื่อตรงต่อตนเอง และสังคม มีการคิดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างให้เกียรติ เช่นเดียวกับที่ตนเองต้องการให้ผู้อื่นปฏิบัติต่อตน ในการสังเกตหรือพิจารณาผู้บริหารด้านจริยธรรมนี้อาจพิจารณาได้จากจุดมุ่งหมายซึ่งมีปฏิบัติในแผนงานของเขาและการกระทำซึ่งดูจากผลการปฏิบัติหรือผลงาน

ง. ปรัชญาของผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูง เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และแนววิถีทางต่าง ๆ ในการบริหารงาน และผู้บริหารแต่ละคนมักจะได้รับถ่ายทอด ได้รู้ได้เห็น รับฟัง และเคยปฏิบัติงานมาด้วยตนเอง ซึ่งกลายเป็นความเชื่อได้เช่นกัน

จ. สมมติฐานเกี่ยวกับ "คน" ซึ่งผู้บริหารแต่ละคนมีปรัชญาในการบริหารงานบุคคลในทิศทางใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับแนวความคิดของผู้บริหารนั้น ๆว่าจะกำหนดสมมติฐานที่เกี่ยวกับคนตามทฤษฎี ที่เชื่อว่า "ธาตุแท้ของคนนั้นเป็นคนแล้ว"<sup>๑</sup> ซึ่งจำต้องอาศัยการควบคุม การ

<sup>๑</sup> ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๒ (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๕), หน้า ๑๐.



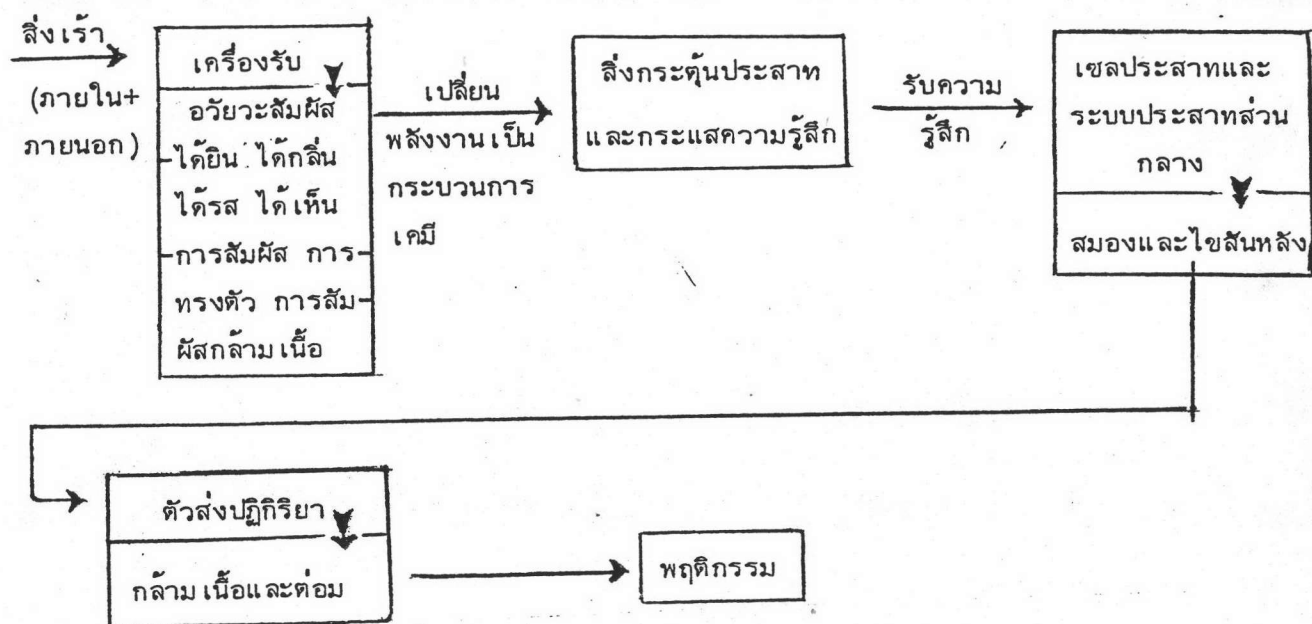
บังคับ การลงโทษมาช่วยจึงจะทำให้งานนั้นมีประสิทธิภาพและได้ผลตามที่ต้องการได้ หรือทฤษฎี  
 ที่เชื่อว่า "คนเป็นทรัพยากรที่ประเสริฐ มีอายุเท่าในส่วนลึกเป็นคนดีทุกคน" ดังนั้นจึงต้องอาศัย  
 ความเข้าใจ ความร่วมมือ ความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน ไม่จำเป็นต้องมีการลงโทษ บังคับ  
 ชูเชิญหรือควบคุมก็ได้

ฉ. อิทธิพลจากสภาพแวดล้อม สภาพเศรษฐกิจและสังคม มีผลอย่างมากต่อ  
 ความรู้สึกและทัศนคติของคน การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เช่น ค่านิยม รูปแบบการใช้  
 ชีวิต กฎหมาย การศึกษา ล้วนแต่มีผลทางอ้อมที่ทำให้ปรัชญาของผู้บริหารแต่ละคนเปลี่ยนแปลง  
 ด้วย เนื่องจากผู้บริหารต้องหาหนทางเปลี่ยนวิธีการให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ และเพื่อให้  
 ตนเองสามารถปรับตัวเองให้ดำรงอยู่ได้ด้วยดี หรือให้เข้ากับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่  
 แปรเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งสามารถช่วยให้ผู้บริหารได้แก้ไขข้อปัญหาได้ทุกขณะด้วย

- ในแง่คนงาน ผู้บริหารควรถือว่า "คนหรือมนุษย์เป็นทรัพยากรที่ประเสริฐ  
 ที่สุดและสามารถทำให้เกิดผลงานหรือผลสำเร็จตามเป้าหมายได้" ดังนั้นคนจึงเป็นปัจจัยสำคัญ  
 ที่จะผลักดันให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวได้ เพื่อเป็นเช่นนี้จึงควรที่จะมีการศึกษาให้  
 เข้าใจถึงมูลเหตุที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมของคนเพื่อจะได้เป็นแนวทางในการกำหนดสิ่งจูงใจ  
 สำหรับการสร้างความพอใจให้กับคนงานมากยิ่งขึ้น และจะช่วยลดการขาดงานและการลาออก  
 จากงานของคนงานได้ด้วย ระบบกลไกที่คนจะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมแสดงได้ดังนี้<sup>๑</sup>

---

<sup>๑</sup>ภาคราชภัฏวชิรวิทยา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, คู่มือจิตวิทยาทั่วไป,  
 (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๒๐) หน้า ๘.



จากรูปช่วยให้เข้าใจถึงจุดเริ่มต้นของพฤติกรรม เพื่อเน้นแนวทางการบริหารกำลังคนให้มีประสิทธิภาพต่อไปในอนาคต เพื่อลดการขาดทุนและการออกจากงานของคนงานได้ด้วย นอกจากนี้แล้วคนแต่ละคนยังมีพื้นฐานของความก้าวหน้าของพฤติกรรมในรูปแบบที่แตกต่างกัน ซึ่งเนื้อหาของคนนั้นประกอบด้วยสิ่งสำคัญ ๓ ประการคือ

๑. การมีเหตุผลและอารมณ์ เป็นส่วนสำคัญของพฤติกรรมเสมอ
๒. พฤติกรรมหรือปฏิกิริยาตอบสนองเนื่องจากอิทธิพลภายในและภายนอก ดังนั้นพอที่จะสรุปได้ว่าพฤติกรรมนี้แสดงออกแต่ละครั้งขึ้นอยู่กับตัวบุคคลและสภาพแวดล้อม
๓. พฤติกรรมของคนแต่ละคนมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวอันเนื่องจาก นิสัย ทัศนคติ ความชอบ สิ่งจูงใจของแต่ละคนพัฒนามาแตกต่างกัน และเขาวนปัญญา ความสามารถได้เรียนรู้อะไรมาแตกต่างกัน
๔. พฤติกรรมของคนมักถูกกระทบโดยทัศนคติ ค่านิยม การจูงใจ ลักษณะท่าทาง นิสัย ความรู้ ความสามารถ เขาวนปัญญา เป็นต้น

ส่วนประกอบดังกล่าวทั้ง ๔ จะเป็นแนวทางสำคัญที่จะสร้างพฤติกรรมของคนงานให้เป็นไปตามที่ต้องการได้ เพื่อให้เกิดความรู้และเข้าใจอย่างชัดแจ้งถึงพฤติกรรมของคนก็ควรที่จะทำความเข้าใจถึงทัศนคติและค่านิยมด้วย "ทัศนคติ" คือความพร้อมที่จะตอบสนองต่อบุคคลหรือ

สถานการณ์ต่าง ๆ ในทางดีหรือไม่ดี หรือคุณลักษณะที่มีความมั่นคงต่อเนื่องในความคิด ความรู้สึก และแนวทางในการปฏิบัติของพฤติกรรมที่มีต่อบุคคลต่อกลุ่มคน ทักษะคิดของคนสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงได้โดยการรับข้อมูลใหม่ ๆ หรือประสบการณ์ใหม่ ๆ จากบุคคลอื่น สื่อมวลชน หรือได้รับประสบการณ์โดยตรง และก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์ประกอบของทักษะคิด จนทำให้บุคคลนั้นไม่สามารถอยู่ในสภาพความขัดแย้งนั้นได้ และพยายามที่จะลดความขัดแย้งนั้น ด้วยการเปลี่ยนทักษะคิดคือเปลี่ยนความคิด ความรู้สึก พฤติกรรม แต่ถ้าทักษะคิดถูกเปลี่ยนโดยการถูกบีบบังคับให้ยินยอม ผลที่ตามมาคือ พฤติกรรมนั้นจะเปลี่ยนส่วนความคิด ความรู้สึกนั้นเปลี่ยนได้ยาก ดังนั้นสื่อมวลชนที่ใช้ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบคือ ลักษณะของผู้ให้ข้อมูล วิธีการให้ข้อมูล ลักษณะของข้อมูล ผู้รับข้อมูล เพื่อให้เกิดผลในการเปลี่ยนทักษะคิดให้เป็นไปตามต้องการได้สำหรับ "ค่านิยม" นั้น หมายถึง ทักษะคิดที่เป็นแนวโน้มที่พยายามจะประเมินเกี่ยวกับสิ่งของ ความคิด ตัวบุคคล ที่จะประเมินไปในทางใดทางหนึ่งว่า ดีหรือไม่ดี เสมอ หรือหมายถึง ความนิยมชมชอบต่อสิ่งต่าง ๆ หรือสถานการณ์ใด ๆ เป็นความคิดรวบยอดต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งว่าถูกหรือผิด ตัวอย่างหากคนงานมีค่านิยมต่อการทำงานว่าถ้าใครขาดงานได้มากที่สุดถือว่าทำถูกต้อง ทำดี ดังนั้นทักษะคิดที่คนงานจะแสดงออกมาคือความรู้สึกเบื่อหน่ายต่องานที่ทำ พฤติกรรมที่ปรากฏออกมาคือ การขาดงานนั่นเอง

ทั้งทักษะคิดและค่านิยมนั้นจะพัฒนาขึ้นมาจากประสบการณ์ในอดีตของคนแต่ละคนที่ได้รับมาตั้งแต่วัยเรียน ที่บ้าน และงานที่เคยทำ เมื่อเป็นเช่นนี้ย่อมเป็นข้อเตือนใจต่อผู้บริหารที่ควรมีความระมัดระวังต่อการคัดเลือกคนงานเข้างานหรือต่อการได้มาซึ่งคนที่ต้องการ เพื่อป้องกันปัญหา กำลังคน เช่น การลดการขาดงานและการหมุนเวียนในหน่วยงานที่มีมากเกินไป หากคนงานมีความขยันขันแข็ง ตั้งใจมาทำงาน และทำงานด้วยความเต็มใจในการทำให้เกิดผลงานที่ดีมากที่สุด ด้วยแต่พฤติกรรมดังกล่าวย่อมมีพื้นฐานที่ขึ้นอยู่กับทักษะคิดและค่านิยมของคนงานที่มีต่องานและหน่วยงานนั้นด้วย ดังนั้นทักษะคิดต่าง ๆ ของคนงานแต่ละคนนิยมแตกต่างกันไป ทักษะคิดที่มีต่องานหรือหน่วยงานดังกล่าวพอที่จะแยกสรุปได้เป็น ๒ ประการคือ

๑. ทักษะคิดที่มีต่องานและหน่วยงานในแง่ที่ไม่ดี คือมีทักษะคิดเกี่ยวกับงานเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องทำโดยหลีกเลี่ยงไม่ได้ คนทำงานในหน่วยงานนั้น ๆ เป็นสิ่งที่ไม่น่าสนุกสนาน แต่ละคนต้องทำเพื่อให้ได้มาซึ่งเงินค่าจ้างหรือรางวัล ตอบแทน สำหรับที่จะนำไปใช้จ่ายต่อไป

๒. ทักษะคิดที่มีต่องานหรือหน่วยงานในแง่ที่ดี คือ งานเป็นสิ่งที่สามารถตอบสนองความพอใจในแง่ต่าง ๆ การทำงานในหน่วยงานนั้น ๆ ให้ความสนุกสนาน และสามารถบรรลุ



ผลในความรู้สึกรู้สึกดีที่จะทำประโยชน์ให้ต่อตนเองและสังคมได้ เพราะฉะนั้นทัศนคติย่อมมีเหนือพฤติกรรมของคนเสมอและมีผลโดยตรงต่อการทำงานและการมาทำงานโดยตรง หากคนงานมีทัศนคติที่ดีต่องานย่อมจะมีการขาดงานและการลาออกน้อยมาก และยังช่วยให้ความเสียหายจากการทำงานมีไม่บ่อยครั้ง แต่ถ้าผลงานที่ทำไม่สูงก็อาจมีสาเหตุเนื่องมาจากการขาดความรู้ความสามารถที่จำเป็นก็ได้

ในการที่จะศึกษาให้เข้าใจถึงพฤติกรรมพื้นฐานของคนงานนั้นก็ควรจะศึกษาให้เข้าใจถึงความต้องการทางจิตใจและปัญหาของคนงานด้วย และควรที่จะสรรหาสิ่งจูงใจและวิธีการที่สัมฤทธิ์ผลได้ สำหรับความต้องการและปัญหาของคนงานในการทำงาน พอสรุปได้เช่น

- จัดคนให้เหมาะสมกับงาน
- ให้คำแนะนำคนงานที่เข้าใหม่
- อบรมเทคนิควิทยาการที่ก้าวหน้าให้คนงานทราบ
- ปรับปรุงผลงานของคนงานแต่ละคนให้ดีขึ้น
- สร้างความร่วมมือ และพัฒนาให้มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน
- ได้มีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถหรือยกระดับความสามารถด้วย
- เสริมสร้างและรักษาขวัญกำลังใจให้อยู่ในระดับสูง
- ป้องกันภัยที่จะกระทบต่อสุขภาพ และดูแลสุขภาพการทำงานของคนงานด้วย
- ให้มีการควบคุมต้นทุนแรงงาน
- ควบคุมองสังคมของคนในวงกว้างด้วย เช่น ด้านระเบียบวินัย ประเพณี ข้อปฏิบัติ

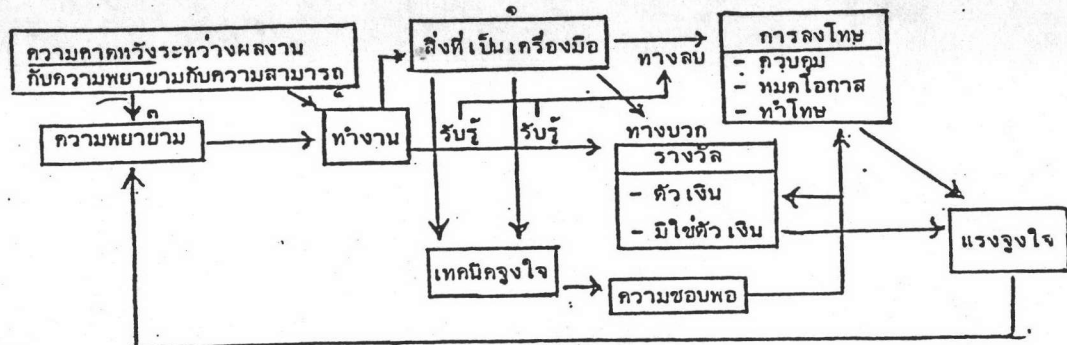
การว่าจ้าง การร้องทุกข์ แรงงานสัมพันธ์

- มีการติดต่อสื่อสารได้สะดวกและดีด้วย
- ให้ความสนใจและให้คำปรึกษาทั้งปัญหาส่วนตัวและปัญหาในการทำงาน

เมื่อเข้าใจถึงความต้องการทางจิตใจและปัญหาของคนงานแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็ควรศึกษาถึงขั้นตอนความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ ที่จะมีผลต่อการจูงใจคนงานดังนี้<sup>๑</sup>

---

<sup>๑</sup>สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทวิศวะเทอริเพาเวอร์พอยท์ จำกัด, ๒๕๒๔) หน้า ๓๔๑.



รูปแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่เป็น เครื่องมือในการจูงใจกับความพยายามในการทำงานของคนงาน

ในการที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจและความพยายามในการทำงานนั้น สิ่งสำคัญคือ ต้องคำนึงถึงสิ่งที่เป็น เครื่องมือในการสร้างแรงจูงใจ รวมทั้งเทคนิคในการจูงใจด้วย สำหรับสิ่งใช้เป็น เครื่องมือนี้มี ๒ ลักษณะคือ ทางบวกและทางลบ ทางบวกเช่นการให้รางวัลทั้งในรูปตัวเงินและมิใช่ตัวเงิน ทางลบเช่น การลงโทษ หากคนงานเกิดความชอบพอสิ่งที่เป็น เครื่องมือในการจูงใจนั้นแล้วก็จะมีผลสัมพันธ์ถึงความพยายามในการที่จะทำงานคือ เกิดแรงจูงใจ และแรงจูงใจนี้จะส่งผลก่อให้เกิดความพยายามในการทำงาน มิเพียงแต่มีแรงจูงใจในการทำงานเท่านั้นแต่ยังต้องมีความคาดหวังอันเกิดจากการทำงานด้วย เป็น เครื่อง เสริมที่ทำให้เกิดความพยายาม เช่นกัน ทั้งนี้ ถ้าประเมินว่าความสามารถของตนเองต่อความต้องการที่จะนำไปสู่ผลงานที่ดีขึ้นคือต้องใช้ความพยายามที่เพิ่มมากขึ้น หรือทำงานหนักขึ้นจึงจะเกิดผลงานดังที่ต้องการได้ อย่างไรก็ตาม ถ้าหากมี เฉพาะแรงจูงใจที่จะก่อให้เกิดความพยายามในการทำงานแต่ความคาดหวังของคนงานที่วัดจากความสามารถของคนงาน เองกับผลงานที่จะทำให้อัตราขึ้นนั้น ไม่มีหรือมีน้อยย่อมจะทำให้คนงานเกิดความพยายามในการทำงานลดน้อยลงหรือไม่มีเลยก็ได้

สรุป อุตสาหกรรมที่วิจัยมีทั้งหมด ๑๖ กลุ่มแบ่งตามลักษณะของผลิตภัณฑ์ ส่วนการบริหารงานบุคคลหรือการบริหารธุรกิจให้มีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นต้องศึกษาถึงพฤติกรรมของคนหรือมนุษย์ ตลอดจนปัญหาด้านกำลังคนให้เข้าใจอย่างละเอียดและกระจ่างชัดก่อน ซึ่งปัญหาทางด้านกำลังคนจะนำไปกล่าวในบทต่อไป ส่วนพฤติกรรมของคนหรือมนุษย์นั้นต้องแยกศึกษาทั้งในแง่ของผู้บริหารและในแง่ของคนงาน ตลอดจนจนระบบกลไกการแสดงออกของพฤติกรรมของคน ทัศนคติ และค่านิยมของคน รวมทั้งศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็น เครื่องมือจูงใจกับความพยายามในการทำงานของคนงานด้วย ทั้งนี้จะเป็น เครื่องช่วย เป็นแนวทางให้ผู้บริหารสรรหาสิ่งจูงใจคนงานให้แสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ตามที่ต้องการได้ด้วย