

A STUDY OF ATTITUDE TOWARD USING
TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN AN ORGANIZATION
: A CASE STUDY OF S.K.POLYMER COMPANY LIMITED



A THEMATIC SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENT FOR THE DEGREE OF
MASTER OF SCIENCE IN INDUSTRIAL MANAGEMENT
SCHOOL OF GRADUATE STUDIES
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

2002

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



COPYRIGHT 2002

SCHOOL OF GRADUATE STUDIES

KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หัวข้อสารนิพนธ์ การศึกษาเจตคติที่มีต่อการนำ "การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร" มาใช้ในองค์กร
กรณีศึกษาบริษัท เอส.เค.โพลีเมอร์ จำกัด
ชื่อนักศึกษา นางสาวสุนีย์ อัมพร
รหัสประจำตัว 41064438
ปริญญา วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต
สาขาวิชา วิทยาการจัดการอุตสาหกรรม
พ.ศ. 2545
อาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์ ผศ. ดร.วรรณารถ แสงมณี

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของการศึกษานี้ เพื่อศึกษาเจตคติที่มีต่อการนำเทคนิคบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management - TQM) มาใช้ในองค์กรและเพื่อเปรียบเทียบเจตคติในด้านต่าง ๆ ที่มีต่อการนำ TQM มาใช้ในองค์กร

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์และท่านผู้ทรงวุฒิจำนวน 2 ท่าน ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของบริษัท เอส.เค.โพลีเมอร์ จำกัด ทำการประเมินโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 138 คน สถิติที่ใช้คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานแต่ละข้อ โดยพิจารณาจากค่านัยสำคัญของค่า T-Test และ F-Test ประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS 10.0 for windows

ผลการศึกษาเจตคติของบุคลากรที่มีต่อการนำ TQM มาใช้ในองค์กรพบว่า

ระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัท เอส.เค.โพลีเมอร์ จำกัด โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย และหากพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านมีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยเรียงลำดับตามระดับเจตคติจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านความสามารถทางการตลาด ด้านการบริหารและการบังคับบัญชา ด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานภายในองค์กร ด้านทีมงานและเพื่อนร่วมงาน และด้านการยอมรับและการให้ความร่วมมือ

เมื่อทำการเปรียบเทียบเจตคติที่มีต่อการนำ TQM มาใช้ในองค์กร ในด้านต่าง ๆ โดยจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลพบว่าโดยภาพรวมบุคลากรที่มี เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน อายุการทำงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติ TQM แตกต่างกันมีเจตคติที่มีต่อ TQM ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความแตกต่างเพียงด้านเดียวคือด้านการบริหาร เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และการบังคับบัญชาที่มีเจตคติแตกต่างกัน โดยภาพรวมพบว่าบุคลากรที่มีช่วงอายุ ระดับการศึกษาและอัตราเงินเดือนที่ต่ำ จะมีระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ต่ำกว่าบุคลากรที่มีช่วงอายุ ระดับการศึกษาและอัตราเงินเดือนสูง ส่วนในด้านอื่น ๆ คือด้านความสามารถทางการตลาด ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านการยอมรับและการให้ความร่วมมือ ด้านที่มงานและเพื่อนร่วมงาน และด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานภายในองค์กร ไม่มีความแตกต่างกัน

นอกเหนือจากผลการศึกษาที่ได้ยังพบว่าบริษัท เอส.เค.โพลีเมอร์ จำกัด ยึดแนวทางการนำ TQM มาใช้ตามขั้นตอนการปฏิบัติของที่ปรึกษา TQM ทุกประการ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

1) ยึดคุณภาพหรือความพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) เป็นเป้าหมายหลัก มิใช่ยึดความพอใจขององค์กร (Company Satisfaction)

2) มีการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เพื่อกำหนดเป้าหมายและนโยบายรวมของกิจการ ให้สามารถฟันฝ่าอุปสรรคและภาวะแวดล้อมที่ผันผวน ตลอดจนสามารถแข่งขันกับกิจการอื่นได้ดีกว่า

3) มีการกำหนดนโยบายและบริหารนโยบาย (Policy Management หรือ Hoshin Kanri) ให้เกิดการดำเนินงานตามนโยบายนั้น

4) มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่ดี (Cross Functional Management) ซึ่งหมายถึงผู้บริหารทุก ๆ ระดับทำงานเป็นทีมที่สมบูรณ์ มีการสื่อความที่ดี ไม่มีความขัดแย้งให้เกิดความตึงเครียด หรือความสูญเปล่า

Thematic Title	A Study of attitude toward using Total Quality Management in an organization : A Case Study of S.K.Polymer Company Limited
Student	Miss Sunee Umporn
Student ID	41064438
Degree	Master of Science
Programme	Industrial Management
Year	2002
Thematic Advisor	Asst. Prof. Dr. Woranat Sangmanee

ABSTRACT

The objectives of the thematic paper are to study about attitude toward using Total Quality Management in an organization and to compare the differences of attitude to TQM with personal characteristics

Tools of research as questionnaires with rating scale via consulting thematic major advisor and 2 professor who are S.K.Polymer Company Limited's top manager. The study is assessed by data collected from population consisting of 138 person. The statistical analysis used are percentage, mean, standard deviation and test of each hypothesis by F-Test. Data processing is done by the statistical package program SPSS 10.0 for windows.

The results of the study were as follows :

The personal's attitude level toward using Total Quality Management in S.K.Polymer Company Limited were in agree level. In every sides were agreement level sort by descending agreement level as follows customer's satisfaction, marketing ability, management and authority of command, proceeding efficiency, teamwork and concession and participation.

Comparing the differences of attitude in sides with personal characteristics show that sex, age, marital status, education level, income, period of work time and period of TQM action about using TQM, there were no difference. Considering by side, just only management and authority of command there was difference attitude. By who low age,

low education and low income having different level from higher. In other sides there were no difference attitude.

In addition to the results of this study show that S.K.Polymer approach TQM by his consult. The elements are :

- 1) Focus on quality or customer satisfaction is main target, not is company satisfaction
- 2) Using Strategic Planning for determine target and all of company's policy. And use strategic planning to contend with obstacle and alterable environment through can competitive with other companies.
- 3) Using Policy Management or Hosin Kanri to achieve the policy.
- 4) Effective coordination by use Cross Functional Management that means managers, are in every level, must be perfect team, good communication and no conflict.



กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์นี้สำเร็จได้ด้วยความช่วยเหลือจาก ผศ. ดร.วรรณารถ แสงมณี อาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์ที่ได้กรุณาเสียสละเวลาให้คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือและช่วยตรวจสอบตลอดจนปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ จนสารนิพนธ์นี้เสร็จสมบูรณ์ลงได้ ผู้เขียนรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาและขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ รศ.อดิษฐ์ กาญจนพิบูลย์ และ ผศ. ดร.มนัส ไพฑูรย์เจริญลาภ คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ที่ให้คำแนะนำในการแก้ไขข้อบกพร่อง เพื่อให้สารนิพนธ์นี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ตลอดจนข้อคิดต่าง ๆ อันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้า และเป็นแนวทางในการจัดทำสารนิพนธ์จนประสบความสำเร็จ

ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านซึ่งได้แก่ คุณสุพจน์ สุวรรณพิมลกุล และคุณพนพ เกษามา ที่กรุณาให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ และตรวจสอบแก้ไขเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้ให้มีคุณภาพสูงสุด และขอขอบคุณดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล ที่ปรึกษากิจกรรม TQM ของบริษัท เอส.เค.โพลีเมอร์ จำกัด ที่ให้ความสะดวกในการหาข้อมูล และแนะแนวทางในการจัดทำสารนิพนธ์

ขอขอบพระคุณคุณแม่ ผู้เป็นที่เคารพยิ่ง และเพื่อนทุกคนที่ได้ให้ความรัก กำลังใจ การสนับสนุนและช่วยเหลือในทุกด้านตลอดมา

คุณค่าและประโยชน์ที่เป็นผลจากสารนิพนธ์นี้ ผู้เขียนขอมอบแด่คุณพ่อผู้ล่วงลับ คุณแม่ ครู อาจารย์และผู้เกี่ยวข้องทุกท่าน ด้วยความเคารพยิ่ง

สุนีย์ อัมพร

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	III
กิตติกรรมประกาศ	V
สารบัญ.....	VI
สารบัญตาราง	IX
สารบัญภาพ.....	XI
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	5
1.3 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา.....	6
1.4 ขอบเขตของการศึกษา.....	6
1.5 สมมุติฐานการศึกษา.....	7
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
1.7 วิธีการศึกษา.....	7
1.8 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย.....	8
บทที่ 2 ทฤษฎี แนวความคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความรู้ ทักษะคิด และพฤติกรรม	11
2.1.1 ความรู้.....	11
2.1.2 ทักษะคิดหรือเจตคติ.....	14
2.1.3 พฤติกรรม.....	17
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร.....	23
2.2.1 การบริหารที่ยึดวัตถุประสงค์เป็นตัวกำหนด (Management by Objectives : MBO).....	23
2.2.2 ระบบการควบคุมคุณภาพหรือกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle - QCC).....	24
2.2.3 มาตรฐานระบบคุณภาพ (ISO)	26
2.2.4 การรี้อปรับระบบ (Reengineering).....	30
2.2.5 การบริหารระบบ SixSigma.....	31

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.3 การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management - TQM)	32
2.3.1 ความหมาย	32
2.3.2 วัตถุประสงค์	36
2.3.3 ประโยชน์ที่จะได้รับ	37
2.3.4 แนวทางในการบริหารคุณภาพโดยใช้ TQM.....	37
2.4 การบริหารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง.....	41
2.4.1 การบริหารเข็มมุ่ง (Hoshin Kanri)	41
2.4.2 การบริหารแบบข้ามสายงาน (Cross-Functional Management -CFM).52	52
2.4.3 Quality Function Deployment - QFD.....	52
2.4.4 การผลิตแบบทันเวลา (Just In Time - JIT).....	54
2.4.5 กิจกรรมกลุ่มย่อย (Small Group Activities - SGA).....	55
2.5 เครื่องมือในการบริหารคุณภาพ.....	56
2.6 ขั้นตอนการนำ TQM สู่ภาคปฏิบัติ.....	72
2.7 คณะทำงานส่งเสริมสนับสนุน TQM และคณะผู้ประสานงาน TQM	78
2.8 อุปสรรคในการนำ TQM มาใช้ในองค์กร.....	80
2.9 รางวัลคุณภาพ.....	81
2.9.1 Deming Prize.....	81
2.9.2 The Malcolm Baldrige National Quality Award -MBNQA.....	82
2.10 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสาร.....	83
2.10.1 ความสำคัญของการสื่อสาร.....	84
2.10.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสาร.....	84
2.11 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ.....	93
2.12 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	101

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	105
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	106
3.3 การตรวจสอบเครื่องมือ.....	108
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	108
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	108
3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	110

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	115
4.2 ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ในแต่ละด้านของบุคลากร.....	119
4.2 ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบเจตคติในด้านต่าง ๆ ของบุคลากร.....	132
4.2 ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม.....	140

บทที่ 5 สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย.....	148
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	151
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	156

บรรณานุกรม.....	159
-----------------	-----

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก	รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบแบบสอบถาม.....	166
ภาคผนวก ข	แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย.....	171
ภาคผนวก ค	ประวัติความเป็นมาของบริษัท เอส.เค. โพลีเมอร์ จำกัด และการนำ TQM มาประยุกต์ใช้ในบริษัท.....	180
ภาคผนวก ง	รางวัลคุณภาพ.....	183

ประวัติผู้เขียน.....	197
----------------------	-----

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 ลำดับความสามารถแข่งขันโดยรวมของประเทศไทยเปรียบเทียบกับประเทศคู่แข่งที่สำคัญ.....	2
1.2 องค์ประกอบของความสามารถแข่งขันของประเทศไทยและประเทศคู่แข่งในปี 1996.....	3
2.1 รายละเอียดของอนุกรมมาตรฐานและรูปแบบ.....	28
2.2 ชนิดของนโยบายที่กำหนดขึ้นในแต่ละระดับ.....	42
4.1 จำนวนและคำร้อยละของลักษณะส่วนบุคคล.....	116
4.2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ของบุคลากรในด้านความสามารถทางการตลาด.....	119
4.3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ของบุคลากรในด้านความพึงพอใจของลูกค้า.....	120
4.4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ของบุคลากรในด้านการยอมรับและการให้ความร่วมมือ.....	121
4.5 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ของบุคลากรในด้านทีมงานและเพื่อนร่วมงาน.....	124
4.6 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ของบุคลากรในด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานภายในองค์กร.....	126
4.7 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ของบุคลากรในด้านการบริหารและการบังคับบัญชา.....	128
4.8 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ของบุคลากรในด้านต่าง ๆ.....	129
4.9 จำนวนร้อยละของระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ของบุคลากรในด้านต่าง ๆ.....	130
4.10 แสดงผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และค่า P ระหว่างเพศของระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ในแต่ละด้าน โดยวิธี T-test	132
4.11 แสดงผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และค่า P ระหว่างช่วงอายุของระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ในแต่ละด้าน โดยวิธี One – way ANOVA.....	133

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.12 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของเจตคติที่มีต่อ TQM ในด้านการบริหารและการบังคับบัญชาของบุคลากรที่มีอายุแตกต่างกัน เป็นรายคู่ โดยใช้ LSD.....	134
4.13 แสดงผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และค่า P ระหว่างสถานภาพสมรส ของระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ในแต่ละด้าน โดยวิธี One – way ANOVA.....	134
4.14 แสดงผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และค่า P ระหว่างระดับการศึกษา ของระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ในแต่ละด้าน โดยวิธี One – way ANOVA.....	135
4.15 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของเจตคติที่มีต่อ TQM ในด้านการบริหารและการบังคับบัญชาของบุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน เป็นรายคู่ โดยใช้ LSD.....	136
4.16 แสดงผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และค่า P ระหว่างอัตราเงินเดือน ของระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ในแต่ละด้าน โดยวิธี One – way ANOVA.....	137
4.17 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของเจตคติที่มีต่อ TQM ในด้านการบริหารและการบังคับบัญชาของบุคลากรที่มีอัตราเงินเดือนแตกต่างกัน เป็นรายคู่ โดยใช้ LSD.....	138
4.18 แสดงผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และค่า P ระหว่างอายุการทำงาน ของระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ในแต่ละด้าน โดยวิธี One – way ANOVA.....	138
4.19 แสดงผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และค่า P ระหว่างระยะเวลาในการ ปฏิบัติ TQM ภายในองค์กร ของระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ในแต่ละด้าน โดยวิธี T-test	139
4.20 ปัญหาหรืออุปสรรค และแนวทางแก้ไข ป้องกัน ที่เกิดจากการปฏิบัติ TQM ภายในองค์กรของบริษัท เอส.เค. โพลีเมอร์ จำกัด	142

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการศึกษา.....	6
2.1 แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ของพฤติกรรมระดับในองค์กร.....	19
2.2 รูปแบบของพฤติกรรมระดับกลุ่มในองค์กร.....	20
2.3 รูปแบบของพฤติกรรมในระดับองค์กร.....	21
2.4 ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมต่าง ๆ ในองค์กร.....	22
2.5 ตารางจุดอ่อนจุดแข็ง.....	40
2.6 แผนภูมิการแปลงนโยบายไปสู่แผนปฏิบัติ.....	44
2.7 Hoshin Planning	47
2.8 กระดานเข็มมุ่ง.....	49
2.9 Policy Setting.....	51
2.10 ตัวอย่าง House of Quality.....	53
2.11 วงจร PDCA	63
2.12 ขั้นตอนการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ.....	64
2.13 เครื่องมือ 7 อย่างของ QC	66
2.14 แผนผังกลุ่มเชื่อมโยง.....	67
2.15 แผนผังความสัมพันธ์.....	68
2.16 แผนผังต้นไม้.....	69
2.17 แผนผังแมทริกซ์.....	70
2.18 แผนผังสุกศร.....	71
2.19 แผนภูมิขั้นตอนการตัดสินใจ.....	72
2.20 ปัจจัยของความพึงพอใจและความไม่พึงใจในการปฏิบัติงานของ Byars and Rue..	96

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันสภาพแวดล้อมในการประกอบธุรกิจได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ การติดต่อสื่อสาร ได้ทำให้การแข่งขันที่เคยจำกัดอยู่ในระดับประเทศกลายเป็นการแข่งขันระดับโลก ซึ่งก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดในการประกอบธุรกิจพร้อมกับการแข่งขันที่นับวันจะทวีความเข้มข้นและรุนแรงมากขึ้น ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการสารสนเทศมีผลทำให้ผู้ผลิตสินค้าและลูกค้าสามารถติดต่อสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็ว โดยผ่านทางระบบเครือข่ายสื่อสารไปทั่วทุกมุมโลก การติดต่อสื่อสารถึงกันและกันอย่างรวดเร็วดังกล่าว ทำให้สามารถทราบความเคลื่อนไหวและความเป็นไปของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น มีการถ่ายทอดแนวความคิดและเทคโนโลยีระหว่างกัน เศรษฐกิจเติบโตขึ้น มีการพัฒนาสินค้าและบริการในรูปแบบต่าง ๆ มากขึ้น มีความคาดหวังและปรารถนาคุณภาพชีวิตที่ดียิ่งขึ้น อีกทั้งปริมาณและความหลากหลายของสินค้าและบริการที่มีอยู่ก็เปิดโอกาสให้ผู้บริโภคสามารถเลือกสิ่งที่ดีที่สุดให้แก่ตนเองได้มากขึ้นด้วย ผู้บริโภคจึงมีแนวโน้มที่จะเลือกซื้อผลิตภัณฑ์และเลือกใช้บริการที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดเท่านั้น จึงส่งผลให้องค์กรต่าง ๆ ต้องปรับตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อความอยู่รอดในธุรกิจ พยายามหาวิถีทางปรับกลยุทธ์เพื่อให้สามารถก้าวไปข้างหน้าเหนือคู่แข่งรายอื่น ๆ และเพื่อความอยู่รอดขององค์กร เงื่อนไขหรือปัจจัยสำคัญในการอยู่รอดก็คือต้องมีการปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง พัฒนาผู้บริหารและพนักงานให้มีแนวคิดสร้างสรรค์พร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงให้ทันกับสภาวะการณ์ของโลก และร่วมแรงร่วมใจที่จะพัฒนาปรับปรุงงานให้มุ่งสู่จุดหมายเดียวกัน คือการมุ่งพัฒนาคุณภาพของงานหรือบริการที่ลูกค้าทั้งในและภายนอกองค์กรมีความพึงพอใจ และก้าวขึ้นสู่คุณภาพในระดับสากล การที่จะโน้มน้าวความสนใจของลูกค้าให้ซื้อสินค้าหรือใช้บริการของตนได้นั้น จำเป็นต้องเสนอสินค้าและบริการที่ดีที่สุดเหนือคู่แข่งรายอื่น ๆ ซึ่งจะเป็นการแข่งขันกันที่คุณภาพของสินค้าและบริการในระดับที่จะต้องสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า ดังนั้นความพึงพอใจของลูกค้าจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรจะต้องให้ความสนใจและสนองตอบ องค์กรจึงจะสามารถประสบความสำเร็จในการบริหารรายได้ การประเมินผลลูกค้าหรือผู้รับบริการได้

สำหรับประเทศไทยในยุคโลกาภิวัตน์นี้ เป็นที่ยอมรับกันว่าประเทศไทยกำลังเผชิญหน้ากับวิกฤติการณ์สำคัญคือความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจไทยในตลาดโลกได้ตกต่ำลงอย่างน่าใจหาย ส่งผลให้มูลค่าการส่งออกของสินค้าจากประเทศไทยมีอัตราเพิ่มขึ้นช้าอย่างเห็นได้ชัด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กล่าวคือจากอันดับที่ 26 ในปี ค.ศ. 1992 ตกลงมาเป็นอันดับที่ 30 ในปี ค.ศ. 1996 (วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, 2540 : 1) ดังแสดงในตารางที่ 1.1 ซึ่งแสดงการเปลี่ยนแปลงของลำดับความสามารถในการแข่งขันโดยรวมของประเทศไทยในระหว่างปี ค.ศ. 1992-1996 โดยเปรียบเทียบกับประเทศคู่แข่งที่สำคัญ ได้แก่ สิงคโปร์ ไต้หวัน มาเลเซีย สาธารณรัฐประชาชนจีน เกาหลี ฟิลิปปินส์ และอินโดนีเซีย และเมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบทั้ง 8 ประการซึ่งเป็นที่มาของความสามารถโดยรวมนี้ จากตารางที่ 1.2 จะเห็นว่ามียอดประกอบ 4 ประการที่ประเทศไทยรั้งท้ายประเทศคู่แข่งและจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไขอย่างเร่งด่วน คือ โครงสร้างพื้นฐาน (ลำดับที่ 42), การบริหาร (ลำดับที่ 31), การพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (ลำดับที่ 44) และการพัฒนามูลากร (ลำดับที่ 40)

ตารางที่ 1.1 ลำดับความสามารถแข่งขันโดยรวมของประเทศไทยเปรียบเทียบกับประเทศคู่แข่งที่สำคัญ

Overall Performance	1992	1993	1994	1995	1996
สิงคโปร์	2	3	2	2	2
ไต้หวัน	11	11	22	14	18
มาเลเซีย	14	14	18	23	23
จีน	-	-	34	31	26
เกาหลี	29	28	32	26	27
ไทย	26	26	26	27	30
ฟิลิปปินส์	33	35	37	36	31
อินโดนีเซีย	37	38	36	34	41

ที่มา : วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, 2540, หน้า 9

ตารางที่ 1.2 องค์ประกอบของความสามารถแข่งขันของประเทศไทยและประเทศคู่แข่งในปี 1996

1996	สิงคโปร์	ไต้หวัน	มาเลเซีย	จีน	เกาหลี	ไทย	ฟิลิปปินส์	อินโดนีเซีย
Overall Performance	2	18	23	26	27	30	31	41
- Domestic Economic	3	11	7	2	4	12	29	25
- Internationalization	1	26	16	23	43	33	31	37
- Government	1	6	4	9	33	8	12	25
- Finance	3	21	19	37	40	26	35	36
- Infrastructure	33	30	22	40	34	42	44	36
- Management	4	18	15	30	28	31	29	42
- Science&Technology	12	17	29	28	25	44	26	40
- People	8	16	34	35	21	40	38	45

ที่มา : วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, 2540, หน้า 9

สำหรับองค์ประกอบด้านโครงสร้างพื้นฐานนั้น เป็นเรื่องที่ภาครัฐจะต้องดำเนินการแก้ไขปรับปรุง ส่วนองค์ประกอบด้านการบริหารเป็นภารกิจของภาคเอกชนที่จะต้องให้ความสนใจปรับปรุงแก้ไขกันเป็นเรื่องหลัก ส่วนองค์ประกอบด้านการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและการพัฒนาบุคลากรควรเป็นประเด็นที่ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต้องร่วมมือกันหาทางแก้ไขปรับปรุงอย่างเป็นระบบและมียุทธศาสตร์ระยะยาว ในภาพโดยรวมแล้ว การดำเนินงานใดๆ ของภาคเอกชนมักจะเจริญรุดหน้าได้อย่างรวดเร็วเมื่อเทียบกับภาครัฐ เนื่องจากภาคเอกชนต้องพยายามดิ้นรนเพื่อความอยู่รอดให้ได้ และต้องมีผลกำไรซึ่ง ถือเป็นความสำเร็จขององค์กร ในขณะที่ภาครัฐถือว่าการดำเนินงานใด ๆ ก็ตามเป็นการปฏิบัติตามหน้าที่ ส่วนผลที่ได้จะประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใดนั้น ยังไม่ค่อยมีการให้ความสำคัญมากนัก เพราะถึงอย่างไรภาครัฐก็จะได้รับงบประมาณแผ่นดินสนับสนุนอย่างต่อเนื่องอยู่แล้ว ด้วยความจำเป็นดังกล่าวทำให้ภาคเอกชนโดยเฉพาะภาคธุรกิจอุตสาหกรรมซึ่งเป็นภาคเศรษฐกิจหลักของประเทศส่วนใหญ่ที่พัฒนาแล้วและกำลังพัฒนาจะต้องพยายามหาทางพัฒนาองค์กรและผลผลิตของตน ให้มีคุณภาพและถูกใจลูกค้าเป็นที่ต้องการของตลาด ในขณะเดียวกันก็ต้องพยายามพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพเพื่อลดต้นทุน และเพิ่มกำไรให้มากขึ้น ในการดำเนินการของภาคเอกชนจึงเน้นในเรื่องการควบคุมคุณภาพและมาตรฐานของระบบงานและผลผลิตของงานด้วยแนวคิดทฤษฎีและยุทธศาสตร์ต่างๆ ที่ทำให้มีการพัฒนาในวงการอุตสาหกรรม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

“คุณภาพ” จึงเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของทั้งระดับองค์กรธุรกิจและระดับประเทศในยุคโลกาภิวัตน์เช่นในปัจจุบัน ดังนั้นการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management - TQM) ซึ่งสหรัฐอเมริกาเป็นผู้ให้กำเนิดและประเทศญี่ปุ่นเป็นผู้พัฒนา จึงเป็นหนทางและความหวังที่จะนำมาซึ่งความอยู่รอดของวิสาหกิจไทยและความเจริญรุ่งเรืองของประเทศในอนาคต

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management - TQM) คือระบบบริหารคุณภาพหรือเทคนิคการบริหารเพื่อปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่องด้วยการให้พนักงานทุกระดับและทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการปรับปรุง TQM เป็นแนวโน้มใหม่ของการบริหารการจัดการที่มุ่งเน้นคุณภาพในทุกขั้นตอนของการทำงาน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานหรือสินค้าและบริการมีคุณภาพดีเป็นที่พึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการ และส่งผลให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ในประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศญี่ปุ่นได้นำ TQM ไปใช้กันอย่างแพร่หลายในองค์กรภาคเอกชน สำหรับประเทศไทยมีธุรกิจเอกชนใหญ่ ๆ หลายองค์กรได้เริ่มนำ TQM มาใช้กันมากและประสบผลสำเร็จ

ปัจจุบันการที่จะดำรงอยู่ในธุรกิจได้นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องรับรู้ความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งมีแนวโน้มที่จะมีค่านิยมต้องการสินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูง ดังนั้นผู้ผลิตจึงจำเป็นต้องผลิตสินค้าและบริการให้มีคุณภาพดี ลูกค้ามีความพึงพอใจ ซึ่งเป็นอาวุธสำคัญในการต่อสู้แข่งขันกับผู้ผลิตรายอื่น คุณภาพจึงมีความสำคัญและเป็นหัวใจของการบริหารการจัดการ ในยุคปัจจุบันจึงมุ่งเน้นการปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement) และการควบคุมคุณภาพ (Quality Control) ไปพร้อม ๆ กัน

ในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน นักวิชาการ นักบริหาร ตระหนักดีถึงปัญหาสำคัญนี้ จึงหันมาให้ความสนใจในการเน้นคุณภาพในการดำเนินงาน ซึ่งมีผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินการมากขึ้น และส่งผลให้ต้นทุนการดำเนินงานขององค์กรลดลง

องค์กรที่มีนโยบายที่จะพัฒนาองค์กรให้เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ ได้ทำการพัฒนาปรับปรุงเทคนิคและกลยุทธ์การบริหารด้านต่าง ๆ เพื่อให้สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาวะการแข่งขันในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันกับตัวเองในการพัฒนาองค์กรให้ทันสมัย มีการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ และการแข่งขันในเชิงธุรกิจกับผู้ประกอบการประเภทเดียวกัน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องหาแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์และการให้บริการให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ดังนั้น TQM จึงเป็นแนวทางบริหารที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงคุณภาพ เพื่อก่อให้เกิดคุณค่าในผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและฐานความภักดีของลูกค้าให้เกิดแก่องค์กร เพื่อ

พัฒนาองค์กรให้เกิดศักยภาพในการแข่งขัน และเพื่อความได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืนต่อไป ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ท่ามกลางสภาวะการณ์แข่งขันเสรี

การนำ TQM มาประยุกต์ใช้ ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในองค์กร เป็นธรรมดาที่จะต้องได้รับการสนับสนุนและการต่อต้านจากบุคลากรในองค์กร เพราะ TQM นำมาซึ่งการเปลี่ยนวิถีการทำงานแบบดั้งเดิมที่ปฏิบัติกันมาจนเคยชินและยังเหมือนเป็นการเพิ่มภาระจากงานประจำ อีกทั้งผู้ปฏิบัติไม่ทราบว่า TQM มีประโยชน์ที่แท้จริงอย่างไร จึงเป็นเรื่องที่ควรศึกษา ความรู้ เจตคติในการนำ TQM มาใช้ของบุคลากรในองค์กรที่นำ TQM มาประยุกต์ใช้

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 เพื่อศึกษาถึงเจตคติที่มีต่อการนำ TQM มาใช้ในองค์กร ของบุคลากรในบริษัท เอส.เค. โพลีเมอร์ จำกัด ในภาพรวมของด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- ด้านความสามารถทางการตลาด
- ด้านความพึงพอใจของลูกค้า
- ด้านการยอมรับและการให้ความร่วมมือ
- ด้านทีมงานและเพื่อนร่วมงาน
- ด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานภายในองค์กร
- ด้านการบริหารและการบังคับบัญชา

1.2.2 เพื่อเปรียบเทียบเจตคติในด้านต่าง ๆ ของบุคลากรในบริษัท เอส.เค.โพลีเมอร์ จำกัด ที่มีต่อการนำ TQM มาใช้ในองค์กร โดยจำแนกตามตัวแปรส่วนบุคคลในด้านต่าง ๆ ได้แก่

- เพศ
- อายุ
- สถานภาพสมรส
- ระดับการศึกษา
- อัตราเงินเดือน
- อายุการทำงาน
- ระยะเวลาในการปฏิบัติ TQM

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

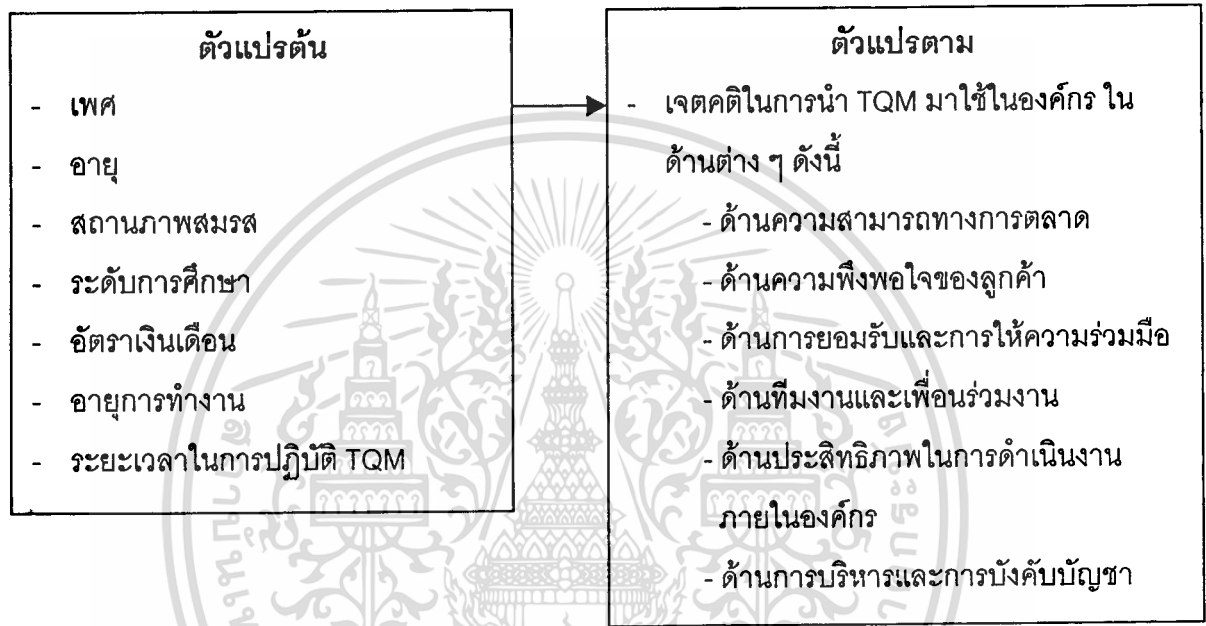
1.3 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

ตัวแปรต้น ได้แก่ ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา
อัตราเงินเดือน อายุการทำงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติ TQM

ตัวแปรตาม ได้แก่ เจตคติในการนำ TQM มาใช้ในองค์กร

ดังแสดงในภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการศึกษา

1.4 ขอบเขตของการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งที่จะทำการศึกษเกี่ยวกับ เจตคติของบุคลากรในบริษัท เอส.เค. โพลีเมอร์ จำกัด เท่านั้น ในการนำ TQM มาใช้ในองค์กรว่ามีเจตคติและความคิดเห็นอย่างไรต่อการนำ TQM มาใช้ในองค์กร อันอาจรวมถึงปัจจัยและผลกระทบต่าง ๆ ที่อาจมีผลต่อการยอมรับและการปฏิบัติงาน ตลอดจนเปรียบเทียบเจตคติในด้านต่าง ๆ โดยจำแนกตามตัวแปรส่วนบุคคล โดยศึกษาในช่วงเวลาตั้งแต่เดือนตุลาคม พ.ศ. 2545 ถึงเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2545

1.5 สมมุติฐานการศึกษา

1.5.1 บุคลากรที่มีเพศแตกต่างกันมีเจตคติต่อการนำ TQM มาใช้ในองค์กรแตกต่างกัน

1.5.2 บุคลากรที่มีช่วงอายุแตกต่างกันมีเจตคติต่อการนำ TQM มาใช้ในองค์กรแตกต่างกัน

1.5.3 บุคลากรที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีเจตคติต่อการนำ TQM มาใช้ในองค์กรแตกต่างกัน

1.5.4 บุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีเจตคติต่อการนำ TQM มาใช้ในองค์กรแตกต่างกัน

1.5.5 บุคลากรที่มีอัตราเงินเดือนแตกต่างกันมีเจตคติต่อการนำ TQM มาใช้ในองค์กรแตกต่างกัน

1.5.6 บุคลากรที่มีช่วงอายุการทำงานแตกต่างกันมีเจตคติต่อการนำ TQM มาใช้ในองค์กรแตกต่างกัน

1.5.7 บุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติ TQM แตกต่างกันมีเจตคติต่อการนำ TQM มาใช้ในองค์กรแตกต่างกัน

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 ทำให้ทราบถึงเจตคติและความคิดเห็นของบุคลากรในบริษัท เอส.เค.โพลีเมอร์ จำกัด ที่มีต่อการนำ TQM มาใช้ในองค์กร

1.6.2 สามารถวัดประสิทธิผลในการนำ TQM มาประยุกต์ใช้ในองค์กร

1.6.3 เพื่อเป็นแนวทางในการนำระบบบริหารอื่น ๆ มาใช้ปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

1.6.4 เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้สนใจศึกษา ความรู้ เจตคติในการนำ TQM มาประยุกต์ใช้ในองค์กรของบุคลากรในหน่วยงานอื่น ๆ

1.7 วิธีการศึกษา

1.7.1 ใช้วิธีวิจัยเอกสาร (Documentary Research) โดยศึกษาตำรา วารสาร วิทยานิพนธ์ ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อนำเสนอทฤษฎี แนวความคิดและวิธีการจัดทำระบบ TQM ในองค์กร

1.7.2 ประชากรที่ศึกษา คือ บุคลากรทั้งหมดในบริษัท เอส.เค.โพลีเมอร์ จำกัด จำนวน 230 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Yamane จำนวน 146 คน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.7.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม (Questionnaire) และตรวจสอบคุณภาพโดยวิธีพิจารณาความเหมาะสม (Rationale Approach) จากผู้รู้และผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบโครงสร้างแบบสอบถาม แบบสอบถามในการศึกษานี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ :

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่มุ่งสำรวจลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่มุ่งสำรวจเจตคติที่ต่อการนำ TQM มาใช้ในองค์กร

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม

1.7.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป Microsoft Excel และวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้ SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) เพื่อวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ในรูปของร้อยละ วิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน อายุการทำงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติ TQM

1.8 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

1.8.1 TQM (Total Quality Management) หรือ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หมายถึง การบริหารงานโดยยึดความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ

1.8.2 องค์กร หมายถึง บริษัท นิติบุคคล ห้างหุ้นส่วน วิสาหกิจ สถาบันบางส่วนหรือทั้งหมด หรือเป็นกลุ่ม เอกชน มหาชน ที่ครอบครองกิจกรรมงานต่าง ๆ และการบริหารจัดการ

1.8.3 การเปิดรับสาร หมายถึง ความบ่อยครั้งในการรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับ TQM

1.8.4 สื่อ หมายถึง ช่องทางในการเผยแพร่ข่าวสารเกี่ยว TQM ไปยังบุคลากรในองค์กร

1.8.5 สื่อระหว่างบุคคล หมายถึง จิตยากรณีครอบครัว ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

1.8.6 สื่อเฉพาะกิจ หมายถึง การจัดอบรมสัมมนา การประชุมของฝ่ายหรือกลุ่ม แผนเปิดประกาศ และเสียงตามสาย

1.8.7 ขวัญและกำลังใจ หมายถึง องค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ที่แสดงออกในรูปของความรู้สึก ซึ่งเมื่อรวมกันจะแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการทำงานนั้น ๆ

1.8.8 เจตคติ หมายถึง ความคิดเห็นที่มีต่อ TQM

1.8.9 ความพึงพอใจ หมายถึง ความพึงพอใจในการนำ TQM มาใช้และพึงพอใจการปฏิบัติ TQM

1.8.10 ลักษณะของ TQM หมายถึง ลักษณะความเป็นตัวเองของ TQM เช่น ความยุ่งยากหรือซับซ้อน การสามารถนำไปใช้ได้ การประเมินผลงานได้

1.8.11 ฝ่ายขายและการตลาด หมายถึง ฝ่ายที่ดูแลและรับผิดชอบด้านการขายและการตลาดทั้งตลาดในประเทศและตลาดต่างประเทศ รวมทั้งบริหารคลังสินค้าสำเร็จรูปและการจัดส่งสินค้าให้ลูกค้าด้วย

1.8.12 ฝ่ายสนับสนุนการผลิต ประกอบด้วยฝ่ายการเงิน ซึ่งดูแลและรับผิดชอบด้านการเงินและบัญชีของบริษัทฯ ฝ่ายจัดซื้อ มีหน้าที่จัดซื้อจัดหาทุกอย่างของบริษัทฯ และฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีหน้าที่ดูแลและรับผิดชอบในงานบุคคล ธุรการ การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรขององค์กร

1.8.13 ฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วย ฝ่ายวิจัยและพัฒนา (R&D) มีหน้าที่ออกแบบกระบวนการผลิต ผลิตสินค้าตัวอย่างให้ลูกค้า วิจัยสูตรยางเพื่อออกแบบกระบวนการผลิต ทดสอบคุณสมบัติของวัตถุดิบและสินค้า และฝ่าย Tool & Die (T/D) มีหน้าที่ออกแบบแม่พิมพ์และเครื่องมือในการผลิตและแก้ไขแม่พิมพ์และเครื่องมือ

1.8.14 ฝ่ายผลิตและประกันคุณภาพ ประกอบด้วย 3 ส่วนคือ

- 1) ส่วนวางแผนและควบคุมการผลิต มีหน้าที่วางแผนการผลิต ควบคุมการผลิต รวมทั้งบริหารคลังวัตถุดิบ
- 2) ส่วนประกันคุณภาพ มีหน้าที่วางระบบประกันคุณภาพและตรวจสอบกระบวนการผลิตทุกขั้นตอนพร้อมทั้งดูแลรักษาแม่พิมพ์และเครื่องมือ
- 3) ส่วนวิศวกรรม มีหน้าที่บำรุงรักษาเครื่องจักรและซ่อมสร้างเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากแม่พิมพ์

บทที่ 2

ทฤษฎี แนวความคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำเสนอเรียงลำดับ ดังนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความรู้ เจตคติ และพฤติกรรม

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

2.2.1 การบริหารที่ยึดวัตถุประสงค์เป็นตัวกำหนด (Management by Objectives - MBO)

2.2.2 ระบบการควบคุมคุณภาพหรือกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle - QCC)

2.2.3 มาตรฐานระบบคุณภาพ ISO

2.2.4 การรี้อปรับระบบ (Reengineering)

2.2.5 การบริหารระบบ Six Sigma

2.3 การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management - TQM)

2.4 การบริหารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.5 เครื่องมือในการบริหารคุณภาพ

2.6 ขั้นตอนการนำ TQM สู่ภาคปฏิบัติ

2.7 คณะทำงานส่งเสริมสนับสนุน TQM และคณะผู้ประสานงาน TQM

2.8 อุปสรรคในการนำ TQM มาใช้ในองค์กร

2.9 รางวัลคุณภาพ

2.10 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสาร

2.11 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ

2.12 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความรู้ เจตคติ และพฤติกรรม

ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับ 3 ตัวแปร คือ ความรู้ (knowledge) ทศนคติหรือเจตคติ (attitude) และพฤติกรรม (practice) ของผู้รับสารที่อาจมีผลกระทบต่อสังคม โดยมีหลักการว่าการเปลี่ยนแปลงทัศนคติขึ้นอยู่กับความรู้ ถ้ามีความรู้ ความเข้าใจ ทศนคติก็จะเปลี่ยนแปลง และเมื่อทัศนคติเปลี่ยนแปลงแล้ว ก็จะมีการยอมรับปฏิบัติหรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม กล่าวได้ว่าทั้งความรู้ เจตคติและพฤติกรรมมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน ดังนั้นการที่จะมีการยอมรับหรือปฏิเสธสิ่งใดต้องพยายามเปลี่ยนเจตคติก่อนโดยการให้ความรู้ (สุรพงษ์ โสภนะเสถียร. 2533 : 118)

2.1.1 ความรู้

“ความรู้เกิดจากความอยากรู้” ท่านสาวมี สัตยานันทบุรี กล่าวไว้ว่า “เนื่องจากเราอยากรู้สิ่งใด ๆ เราจึงพยายามที่จะรู้ แล้วจึงหาผลสำเร็จในความรู้สิ่งนั้น ๆ เป็นขั้นก่อน แต่ความรู้ทุกชนิดย่อมไม่มีที่สิ้นสุด..... เมื่อเราหาความรู้ในสิ่งหนึ่งสิ่งใดแล้ว เรายอมพยายามที่จะหาความรู้ในสิ่งอื่น ๆ ต่อไปโดยลำดับ...” (บรรจง จันทรสภา. 2522 : 2)

ความรู้ (knowledge) เป็นการรับรู้เบื้องต้น ซึ่งบุคคลส่วนมากจะได้รับผ่านประสบการณ์ โดยการเรียนรู้ต่อการตอบสนองต่อสิ่งเร้า แล้วจัดระบบเป็นโครงสร้างของความรู้ที่ผสมผสานระหว่างความจำ (ข้อมูล) กับสภาพจิตวิทยา ด้วยเหตุนี้ความรู้จึงเป็นความจำที่เลือกสรรซึ่งสอดคล้องกับสภาพจิตใจของตนเอง เป็นกระบวนการภายใน ผลกระทบที่มีต่อผู้รับสารเชิงความรู้ในทฤษฎีการสื่อสารนั้นมี 5 รูปแบบ (สุรพงษ์ โสภนะเสถียร. 2533 : 121) คือ

1. การตอบข้อสงสัย (ambiguity resolution) เนื่องจากสับสนในการสื่อสาร ผู้รับสารจึงมักแสวงหาสารสนเทศโดยอาศัยสื่อ
2. การสร้างทัศนคติ (attitude formation) ส่วนมากใช้กับสารสนเทศที่เป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างทัศนคติให้คนยอมรับการเผยแพร่การเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ
3. การกำหนดวาระ (agenda setting) เป็นผลกระทบเชิงความรู้ที่สื่อกระจายออกไป สื่อกำหนดขึ้นเพื่อให้ประชาชนเกิดความตระหนักในสาร หากตรงกับภูมิหลังและค่านิยมของสังคมแล้ว ผู้รับสารก็จะเลือกรับสารนั้น

4. การพอกพูนระบบความเชื่อ (expansion of the belief system) การสื่อสารในสังคมมักจะกระจายความเชื่อ ค่านิยม และอุดมการณ์ด้านต่าง ๆ ไปสู่ประชาชน ทำให้ผู้รับสารทราบระบบความเชื่อที่หลากหลายและลึกซึ้งไว้ในความเชื่อของตนมากขึ้นเรื่อย ๆ

5. การรู้แจ้งต่อค่านิยม (value clarification) ความขัดแย้งในเรื่องค่านิยมและอุดมการณ์เป็นภาวะปกติของสังคม สื่อมวลชนที่น่าเสนอข้อเท็จจริง ย่อมทำให้ประชาชนผู้รับสารเข้าใจถึงค่านิยมชัดเจนขึ้น

แหล่งที่มาของความรู้

แหล่งที่มาของความรู้แบ่งออกได้เป็น 5 แหล่ง (กิติยา ปรีดาติลก, 2520 : 29 – 30) คือ

1. ความรู้ที่พระเจ้าเป็นผู้ให้ (Revealed Knowledge) เป็นความรู้อมตะ เชื่อกันว่าความรู้ประเภทนี้จะทำให้คนเป็นนักปราชญ์ได้ ได้แก่ ความรู้ที่ได้จากคำสอนของศาสนาต่าง ๆ ซึ่งเป็นที่ยอมรับว่าเป็นจริงเพราะความเชื่อ ใครจะดัดแปลงแก้ไขไม่ได้

2. ความรู้ที่ได้มาจากผู้เชี่ยวชาญ (Authoritative Knowledge) เช่น หนังสือ การวิจัย ฯลฯ

3. ความรู้ที่เกิดจากการหยั่งรู้ (Intuitive Knowledge) เป็นความรู้โดยไม่ทราบต้นสายปลายเหตุ เกิดขึ้นทันทีทันใด สมเด็จพระพุทธมาจารย์ (โต) พรหมรังษี ได้ประทานอธิบายไว้ว่าสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่จะรู้ได้ด้วยอำนาจแห่งฌานญาณ

4. ความรู้ที่ได้จากการคิดหาเหตุผล (Rational Knowledge) เป็นความรู้ที่แสดงความจริงอยู่ในตนเอง บัจฉยที่ทำให้เกิดคิดหาเหตุผลไม่ถูกต้อง คือ ความลำเอียง ความสนใจและความชอบ

5. ความรู้ที่ได้จากประสาทสัมผัส (Empirical Knowledge) ได้แก่ ตาได้เห็น หูได้ยิน จมูกได้กลิ่น ลิ้นรูลรส และกายสัมผัส

ประเภทของความรู้

เมื่อพิจารณาตามลักษณะหรือระดับ วิทย์ วิศทเวทย์ ได้แบ่งความรู้เป็น 3 กลุ่ม (ชูดา จิตพิทักษ์, 2525 : 20) คือ

1. วิทยาศาสตร์ คือ วิชาที่ศึกษาพฤติกรรมของสิ่งไร้ชีวิต พืช สัตว์และมนุษย์ โดยมุ่งอธิบายพฤติกรรมที่เกิดขึ้นแต่ละครั้ง เช่น จิตวิทยา สังคมวิทยาและเศรษฐศาสตร์ เป็นต้น

2. เทคโนโลยี คือ วิชาที่หาความรู้มาเพื่อผลิตหรือสร้างสิ่งใดหนึ่งขึ้นเฉพาะเจาะจง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดตรงกับเป้าหมาย เช่น วิชาแพทย์ วิศวกรรม และบริหารธุรกิจ เป็นต้น

3. มนุษยศาสตร์ คือวิชาที่ศึกษาสิ่งที่มนุษย์ทำ คิด ใฝ่ฝัน และจินตนาการ ในฐานะที่มนุษย์มิได้เป็นสัตว์ชีววิทยาและสัตว์สังคม การศึกษาทางมนุษยศาสตร์นั้นช่วยให้การรักษาสืบทอด ปรับปรุง ผลงานสร้างสรรค์ของมนุษย์เป็นไปได้ การสัมผัสผลงานเหล่านี้ช่วยทำให้เกิดบุคลิกภาพอีกอย่างหนึ่งนอกเหนือจากผลงานทางเทคโนโลยี เพราะช่วยขัดเกลาจิตใจได้

การศึกษาหาความรู้ มีอยู่ 3 ระยะ คือ

1. ความรู้แท้ (knowledge) เรียนรู้ว่าเป็นอะไร เพื่อเป็นพื้นฐานความรู้ของเรื่องนั้น
2. การประยุกต์เพื่อนำมาใช้ (application of knowledge) นำความรู้ไปใช้ให้เกิดเป็นประโยชน์ขึ้น

3. การทำให้งามเป็นศิลปะ (art) นำความรู้ไปใช้จนเกิดความชำนาญ เชี่ยวชาญ
ระดับความรู้

ระดับความรู้แบ่งออกเป็น 4 ระดับ (อลิสตา วีรพัฒน์กุล. 2540 : 35 – 36) คือ

1. ความรู้ระดับต่ำ ได้แก่ ความรู้อันเกิดจากการเดาหรือภาพลวงตาทางประสาทสัมผัส
2. ความรู้ระดับธรรมดา ได้แก่ ความรู้ทางประสาทสัมผัส หรือความเชื่อถือที่สูงกว่า แต่ยังไม่แน่นอน เป็นเพียงขั้นอาจเป็นไปได้
3. ระดับสมมติฐาน ได้แก่ ความรู้ที่เกิดจากความคิดหรือความเข้าใจ ซึ่งไม่ได้เกิดจากประสาทสัมผัส เช่น ความรู้ทางคณิตศาสตร์ ความรู้ขั้นนี้ถือว่าเป็นขั้นสมมติฐาน เพราะเกิดจากค่านิยมและสมมติฐานที่ไม่ได้พิสูจน์
4. ระดับเหตุผล ได้แก่ ความรู้จากตรรกวิทยา เป็นความรู้ที่ทำให้มองเห็นรูปหรือมโนภาพว่าเป็นเอกภาพ

การวัดความรู้

เบนจามิน บี บลูม (Benjamin B. Bloom) กล่าวถึงการวัดความรู้โดยใช้เครื่องมือแตกต่างกัน ตามความสามารถทางสติปัญญา (อ้างถึงใน อลิสตา วีรพัฒน์กุล. 2540 : 36–37) สรุปได้ดังนี้

1. พฤติกรรมด้านความรู้ความจำ (Knowledge) หมายถึง พฤติกรรมที่เป็นหลักเบื้องต้นของพฤติกรรมด้านอื่น ๆ ซึ่งนอกจากความจำแล้วยังมีการระลึกได้ (Recall) อีกด้วย แต่ไม่จำเป็นต้องใช้ความเข้าใจไปตีความหมายเรื่องนั้น ๆ

2. พฤติกรรมด้านความเข้าใจ (Comprehension) หมายถึง พฤติกรรมที่สามารถจับใจความของเรื่องราวต่าง ๆ ได้ทั้งเป็นรูปธรรมและนามธรรม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. พฤติกรรมด้านการนำไปใช้ (Application) หมายถึง พฤติกรรมที่สามารถนำเอาสิ่งที่ได้ประสบมาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ หรือนำไปแก้ปัญหาดัง ๆ ที่เกิดขึ้น

4. พฤติกรรมด้านการวิเคราะห์ (Analysis) หมายถึง ความสามารถในการแยกแยะเรื่องราวต่าง ๆ ออกเป็นส่วนย่อย หรือเป็นการหาความสำคัญ ความสัมพันธ์และหลักการหรือทฤษฎีที่เป็นมูลเหตุของเรื่องราวต่าง ๆ ได้

5. พฤติกรรมด้านการสังเคราะห์ (Synthesis) หมายถึง ความสามารถในการนำเอาเรื่องราวหรือส่วนประกอบย่อย ๆ มาผูกสัมพันธ์กันเป็นเรื่องราวเดียวกัน โดยมีการดัดแปลง ริเริ่มสร้างสรรค์ ทำการปรับปรุงให้ดีขึ้น

6. พฤติกรรมด้านการประเมินค่า (Evaluation) หมายถึง การวินิจฉัยหรือการตีราคาอย่างมีหลักเกณฑ์ เป็นการตัดสินใจว่าสิ่งใดดีหรือไม่ดีอย่างไร โดยใช้หลักเกณฑ์ที่เชื่อถือได้

2.1.2 ทักษะคิดหรือเจตคติ

ทักษะคิด คือ "ความเชื่อและความรู้สึกที่ทนทานและได้รับการจัดระเบียบ อันเป็นตัวชักนำให้เราปฏิบัติไปในทิศทางต่าง ๆ ทักษะคิดไม่ได้เป็นเพียงแต่ความคิดเห็นเท่านั้น แต่มีลักษณะที่ฝังลึกมากกว่านั้น" (ยงยุทธ วงศ์ภิรมย์ศานติ. 2536 : 179)

ทักษะคิดเป็นดัชนี (index) บอกว่าบุคคลนั้นคิดและรู้สึกอย่างไรกับคนรอบข้าง วัตถุหรือสิ่งแวดล้อม โดยทักษะคิดมีรากฐานมาจากความเชื่อที่อาจส่งผลถึงพฤติกรรมในอนาคตได้ ทักษะคิดเป็นความพร้อมที่จะตอบสนองต่อสิ่งเร้า เป็นเสมือนพรมแดนเชื่อมระหว่างความรู้และพฤติกรรม

องค์ประกอบของทักษะคิด มี 3 ส่วน (Zimbardo Phillip and Ebbeson. 1970 : 85) คือ

1. ส่วนที่เป็นความรู้ ความคิด ความเชื่อ (The Cognitive Component) เป็นความเชื่อของบุคคลเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ทั้งที่ชอบและไม่ชอบ หากบุคคลมีความรู้หรือความคิดว่าสิ่งใดดีก็มักจะมีทักษะคิดที่ดีต่อสิ่งนั้น ในทางตรงข้าม หากมีความรู้หรือความคิดมาก่อนว่าสิ่งใดไม่ดีก็จะมีทักษะคิดไม่ดีต่อสิ่งนั้น

2. ส่วนที่เป็นอารมณ์ ความรู้สึก (The Affective Component) เป็นลักษณะที่เป็นค่านิยมของแต่ละบุคคล เป็นตัวเร้าความคิดอีกทอดหนึ่ง ถ้าบุคคลมีความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีก็จะแสดงออกมาในลักษณะที่แตกต่างกัน ความรู้สึกในด้านบวกเป็นไปในทางที่ดี เรียกว่า Positive Affective

Component ส่วนความรู้สึกในด้านลบเป็นไปในทางไม่ดี เรียกว่า Negative Affective Component

3. ส่วนที่เป็นพฤติกรรม การปฏิบัติ (The Behavior Component) เป็นการแสดงออกของบุคคล ซึ่งเป็นผลมาจากองค์ประกอบด้านความรู้ ความคิด และความรู้สึก

การเกิดทัศนคติ

ทัศนคติมาจากศัพท์ภาษาละตินว่า "Aptus" ซึ่งมีความหมายว่าเหมาะสม (fitness) หรือการปรุงแต่ง (adaptedness) ในทางจิตวิทยาถือว่าทัศนคติเป็นตัวแปรตัวหนึ่งที่ไม่สามารถสังเกตเห็นได้โดยง่าย จะต้องศึกษาค้นคว้าด้วยกรรมวิธีที่ซับซ้อน (สุมันต์ จิตพิทักษ์. 2520 : 19)

กอร์ดอน ออลพอร์ต (Gordon Allport) อธิบายความหมายของทัศนคติออกเป็น 5 ลักษณะย่อย ๆ ดังนี้ (อ้างถึงใน ชูดา จิตพิทักษ์. 2525 : 65)

1. เป็นภาวะทางจิตและประสาท ซึ่งอาจแสดงออกให้เห็นได้ทางพฤติกรรม
2. เป็นความพร้อมที่จะตอบสนอง คือเมื่อมีทัศนคติที่ดีหรือไม่ดีต่อสิ่งใดก็พร้อมที่จะตอบสนองต่อสิ่งนั้นตามลักษณะของทัศนคติที่เกิดขึ้น
3. เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นระเบียบ เกิดขึ้นเป็นกลุ่มและจัดระเบียบไว้แล้วในตัวเอง คือเมื่อเกิดทัศนคติต่อสิ่งใดก็จะเกิดอย่างต่อเนื่อง และจะตามด้วยพฤติกรรมที่สัมพันธ์กัน เช่น โกรธจะหน้าบึ้ง เป็นต้น
4. เป็นสิ่งที่เกิดจากประสบการณ์ ช่วยในการสร้างทัศนคติที่ดีหรือไม่ดี
5. เป็นพลังสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่แสดงออก

เทอร์สโตน (Thurstone) ได้สรุปคุณลักษณะบางประการที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติที่จะต้องทำความเข้าใจก่อนที่จะทำการวัดทัศนคติ (เกรียงชัย เหลืองภัทรเชวง. 2540 : 24-25)

1. ทัศนคติเป็นสิ่งที่ซับซ้อนและมีลักษณะเชิงคุณภาพ ไม่สามารถอธิบายได้ด้วยตัวเลขเพียงตัวเดียว อย่างไรก็ตาม เราสามารถหยั่งรู้ทัศนคติของมนุษย์ได้
2. ทัศนคติต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งหมายถึง ผลรวมของความรู้สึก ความโน้มเอียง อคติ ความคิดอื่น ๆ ต่อเรื่องนั้น ๆ
3. เราสามารถวัดทัศนคติได้จากความคิดเห็น (Opinion) เป็นเครื่องมือ แต่ก็ทำให้เกิดความคาดเคลื่อนได้ ฉะนั้นการกระทำของคนอาจเป็นเครื่องบ่งชี้ทัศนคติที่ดีกว่าสิ่งที่พูด แต่ก็เป็นไปได้ที่คนอาจบิดเบือนการกระทำของตนเอง ดังนั้นจึงยังใช้ความคิดเห็นหรือการกระทำบางรูปแบบการเป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยามให้นำไปใช้โดยไม่ผ่านการแก้ไขอื่น ๆ อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบเพื่อป้องกันทัศนคติ ความคลาดเคลื่อนระหว่างเครื่องบ่งชี้และความจริงถือว่าเป็นสากล (Universal)

4. ทัศนคติของคน ๆ หนึ่ง ไม่อาจทำนายการกระทำของคนนั้นได้ถูกต้องเสมอไป

5. ทัศนคติสามารถเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่วัดได้ อาจเกิดจากความผิดพลาดในการวัด ดังนั้น ควรใช้ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error of Measurement) เพื่อแยกความผิดพลาดของเครื่องมือที่ใช้วัดจากความเปลี่ยนแปลงของตัวทัศนคติเอง

6. ไม่สามารถใช้คำว่า “มาก” หรือ “น้อย” อธิบายคำว่า ทัศนคติได้อย่างสมบูรณ์ เพราะทัศนคติมีหลายมิติ อย่างไรก็ตามความคิดที่จะวัดค่าของทัศนคตินี้ มีความพยายามที่จะวัดค่าของทัศนคติในเชิงเส้นตรง (Linear Measurement)

การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ

ผลของการสื่อสารที่สังเกตเห็นได้ (Observable communication effects) คือ การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ (Attitude change) ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 4 อย่าง (Hovland and Janis. 1959 : 4-5) คือ

1. การเปลี่ยนแปลงความคิดเห็น (opinion change)
2. การเปลี่ยนแปลงการรับรู้ (perception change)
3. การเปลี่ยนแปลงความรู้สึก (affect change)
4. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (action change)

กระบวนการที่เกิดขึ้นในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ (ยงยุทธ วงศ์ภิรมย์ศานติ์, 2536 : 183 – 184) มีลำดับขั้นตอนดังนี้

1. ความสนใจเอาใจใส่ เป็นกระบวนการขั้นแรกสุดที่จะทำให้คนเราเริ่มรับรู้
2. ความเข้าใจ การสื่อสารที่ใช้ภาษาหรือสิ่งทีก่อให้เกิดความเข้าใจได้ง่าย ก็สามารถชักจูงได้ง่าย
3. การยอมรับ เป็นไปโดยการคล้อยตาม หรือเป็นไปโดยกระบวนการที่บุคคลคลุ้มคลั่งความคิดหรือแบบอย่างของคนที่ตนเชื่อถือ ศรัทธาเข้ามาไว้ในตัว
4. ความจำ เป็นตัวกำหนดความคงทนของทัศนคติ เพราะถ้าประทับใจและเห็นว่าเรื่องนั้นมีความสำคัญจะจดจำได้นาน ดังนั้นการเลือกใช้สื่อจึงมีความสำคัญด้วย

5. การกระทำ เมื่อมีขั้นตอนอื่น ๆ พร้อมแล้ว ขั้นสุดท้ายก็คือการปฏิบัติไปตามทัศนคติใหม่ที่ตนเชื่อถือ

ทัศนคติของบุคคลนั้นจะแสดงออกมาทางพฤติกรรม ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ลักษณะความพึงพอใจ เรียกว่า ทัศนคติเชิงบวก (positive attitude) และความไม่พึงพอใจ เรียกว่า ทัศนคติเชิงลบ (negative attitude) (Newcomb. 1954 : 128)

2.1.3 พฤติกรรม

พฤติกรรมเป็นการแสดงออกของบุคคล โดยมีพื้นฐานมาจากความรู้และทัศนคติของบุคคล การที่บุคคลมีพฤติกรรมแตกต่างกันก็เนื่องมาจากมีความรู้และทัศนคติที่แตกต่างกัน ซึ่งเกิดขึ้นได้ เพราะความแตกต่างอันเนื่องมาจากการเปิดรับสื่อ และความแตกต่างในการแปลสารที่ตนเองได้รับ จึงก่อให้เกิดประสบการณ์ที่แตกต่างกัน อันมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคล พฤติกรรมที่ถูกโน้มน้าวโดยการสื่อสารนั้น อาจเกิดขึ้นจากกระบวนการเรียนรู้หรือการตอบสนองต่อสื่อ (S-R) ซึ่งมักมีมูลฐานจากการคำนึงถึงตนเองเป็นหลัก บางครั้งสื่อและความพยายามของการสื่อสารในสังคมปัจจุบัน พยายามทำให้บุคคลมีพฤติกรรมเพื่อส่วนรวมของสังคมหรือเพื่อผู้อื่น ดังนั้นการกระจายการสื่อสารในสังคม จึงมิได้มุ่งหวังผลเฉพาะบุคคล แต่มุ่งหวังที่จะให้มนุษย์มีพฤติกรรมอยู่ร่วมกันได้โดยสันติ ซึ่งเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการปลูกสำนึกผู้รับสาร มิใช่เกิดจากการครอบงำ โดยทั่วไปการโน้มน้าวพฤติกรรมการสื่อสารสามารถเกิดได้ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับปัจเจกชน กลุ่มจนถึงระดับสังคม (สุรพงษ์ โสธนะเสถียร. 2533 : 123)

องค์ประกอบของพฤติกรรม

ครอนบาช (Cronbach) อธิบายถึงพฤติกรรมของบุคคลเกิดขึ้นเพราะองค์ประกอบ 7 ประการ (ปกิจ พรหมายน. 2531 : 29 – 30) ดังนี้

1. ความมุ่งหมาย (Goal) เป็นความต้องการหรือวัตถุประสงค์ที่ทำให้เกิดกิจกรรม เพื่อสนองความต้องการที่เกิดขึ้น กิจกรรมบางอย่างก็ให้ความพอใจหรือสนองความต้องการได้ทันทีแต่ความต้องการหรือวัตถุประสงค์บางอย่างก็ต้องใช้เวลานานจึงสามารถบรรลุความต้องการที่รีบด่วนก่อนและสนองความต้องการที่ห่างออกไปในภายหลัง

2. ความพร้อม (Readiness) หมายถึง ระดับวุฒิภาวะหรือความสามารถที่จำเป็นในการทำกิจกรรมเพื่อสนองความต้องการ คนเราไม่สามารถสนองความต้องการได้หมดทุกอย่าง เพราะ

3. สถานการณ์ (Situation) เป็นเหตุการณ์ที่เปิดโอกาสให้เลือกทำกิจกรรมเพื่อสนองความต้องการ

4. การแปลความหมาย (Interpretation) ก่อนที่คนเราจะทำกิจกรรมใดลงไป เราต้องพิจารณาสถานการณ์เสียก่อนแล้วตัดสินใจเลือกวิธีการที่คาดว่าจะให้ความพอใจมากที่สุด

5. การตอบสนอง (Response) เป็นกิจกรรมเพื่อสนองความต้องการ โดยวิธีการที่เลือกแล้วในขั้นการแปลความหมาย

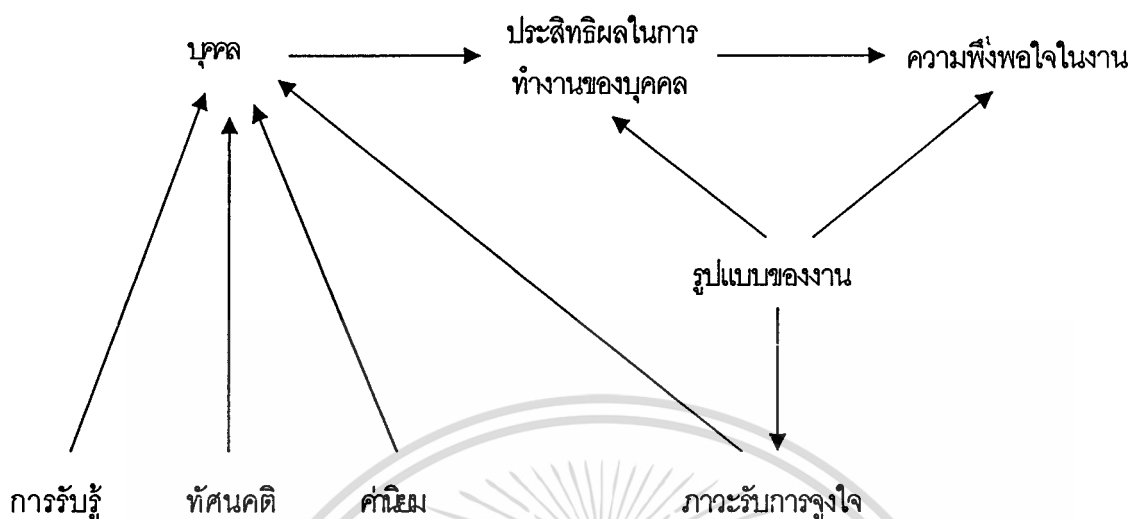
6. ผลที่ได้รับหรือผลที่ตามมา (Consequence) อาจเป็นผลตรงตามที่คาดคิด (Confirm) หรือตรงข้ามกับความคาดหมาย (Contradict) ก็ได้

7. ปฏิกริยาต่อความผิดหวัง (Reaction to Frustration) หากคนเราไม่สามารถสนองความต้องการได้ กล่าวได้ว่าเขาประสบกับความผิดหวัง กรณีเช่นนี้อาจจะย้อนกลับไปแปลความหมายของสถานะเสียใหม่ และเลือกวิธีการตอบสนองใหม่ก็ได้

การศึกษาพฤติกรรมองค์กรก็คือการศึกษาพฤติกรรมต่าง ๆ ในองค์กร 3 ระดับ (เทพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ. 2529 : 1 : 4) คือ

1. พฤติกรรมบุคคล (Individual Behavior)

ในการศึกษาพฤติกรรมขององค์กรระดับบุคคลนี้ มีองค์ประกอบหลายอย่างที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งแบ่งได้เป็น 4 องค์ประกอบคือ การรับรู้ (Perceptions) ทศนคติ (Attitudes) ค่านิยม (Values) และภาวะรับการจูงใจ (Motivation) องค์ประกอบเหล่านี้ นอกจากจะมีอิทธิพลทำให้แต่ละบุคคลมีลักษณะและกระทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งแล้ว ยังมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคคลากรในองค์กรด้วย



ภาพที่ 2.1 แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ของพฤติกรรมระดับบุคคลในองค์กร
ที่มา : เทพพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ, 2529 : 2

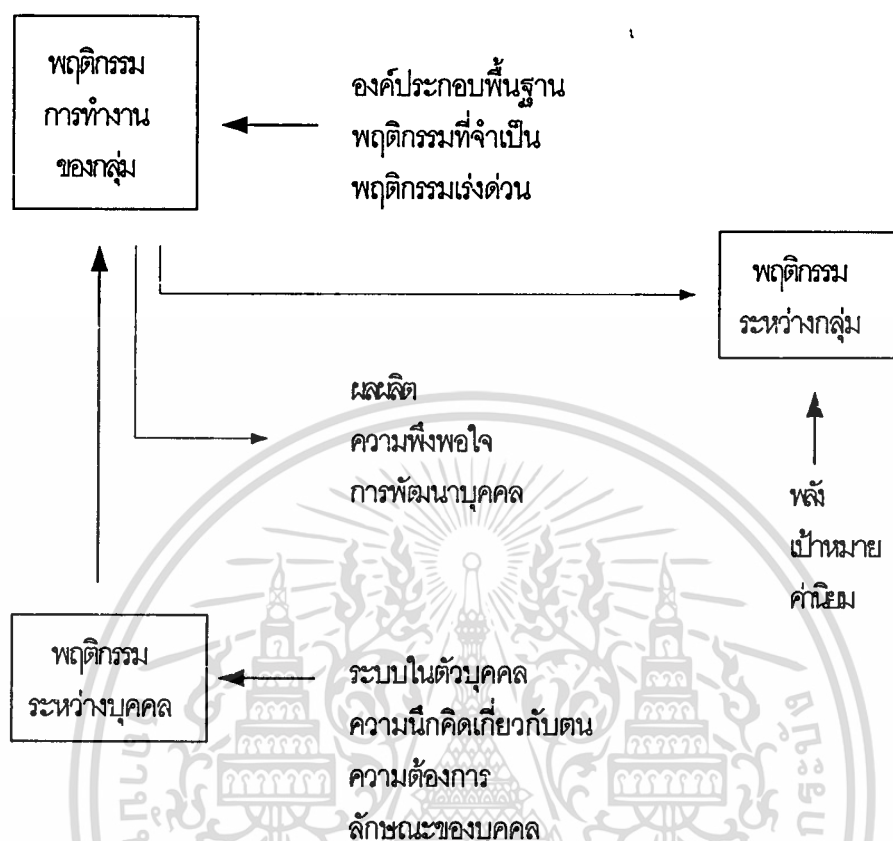
2. พฤติกรรมกลุ่ม (Group Behavior)

บุคคลจะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ ในหน่วยงาน พฤติกรรมที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล 2 คน หรือระหว่างบุคคลกับกลุ่มจะมีผลเนื่องมาจากองค์ประกอบหลายอย่างในตัวบุคคล เช่น ความนึกคิดเกี่ยวกับตนเอง ความต้องการ ประสบการณ์ในการมีสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น

พฤติกรรมของกลุ่มเป็นผลจากองค์ประกอบพื้นฐาน เช่น เทคโนโลยี การจัดการ สภาวะเศรษฐกิจ ตลอดจนพฤติกรรมที่หน่วยงานกำหนดให้ทำและพฤติกรรมที่ต้องทำเร่งด่วน ซึ่งถูกกำหนดขึ้นกระชั้นชิด เช่น หน่วยงานอาจจะมึนโยบายที่จะเร่งปรับปรุงคุณภาพของงานให้ดีขึ้น ก็อาจจะประกาศหน้าที่รับผิดชอบที่จะต้องปฏิบัติขึ้นใหม่ ผลของพฤติกรรมของกลุ่มนี้จะมีผลต่อผลผลิตของหน่วยงาน (productivity) ความพึงพอใจ และการพัฒนามนุษย์ (Human Development) ด้วย

อย่างไรก็ตาม กลุ่มต่าง ๆ ในองค์การมีความจำเป็นจะต้องทำงานร่วมกับกลุ่มอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ พฤติกรรมระหว่างกลุ่มจะรับอิทธิพลมาจากพลังของกลุ่ม เป้าหมายและค่านิยมของกลุ่มด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



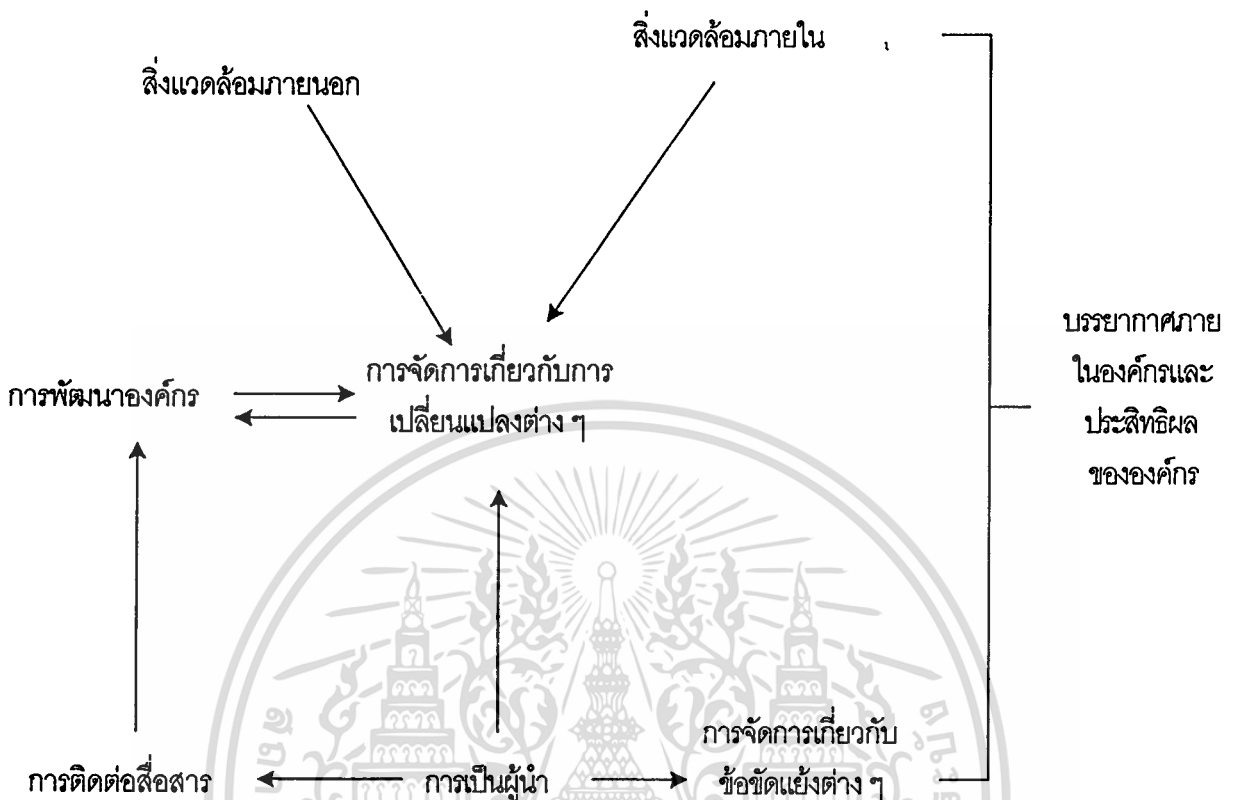
ภาพที่ 2.2 รูปแบบของพฤติกรรมระดับกลุ่มในองค์กร

ที่มา : เทพพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ, 2529 : 3

3. พฤติกรรมในระดับองค์การ (Organizational Behavior)

รูปแบบของพฤติกรรมระดับองค์การในภาพที่ แสดงถึงอิทธิพลขององค์ประกอบต่าง ๆ ในองค์การ พฤติกรรมในระดับนี้รับอิทธิพลส่วนใหญ่จากบุคคลซึ่งเป็นผู้นำในองค์กรนั้น ๆ การเป็นผู้นำจะมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างให้เกิดพฤติกรรมในระดับทั้งสาม คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์การ การเป็นผู้นำนี้ยังเป็นสิ่งที่จะบอกถึงว่าองค์กรนั้นได้เน้นให้มีการติดต่อสื่อสารมากน้อยแค่ไหน ซึ่งการติดต่อสื่อสารนี้จะเป็นสิ่งประสานให้องค์กรอยู่ได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

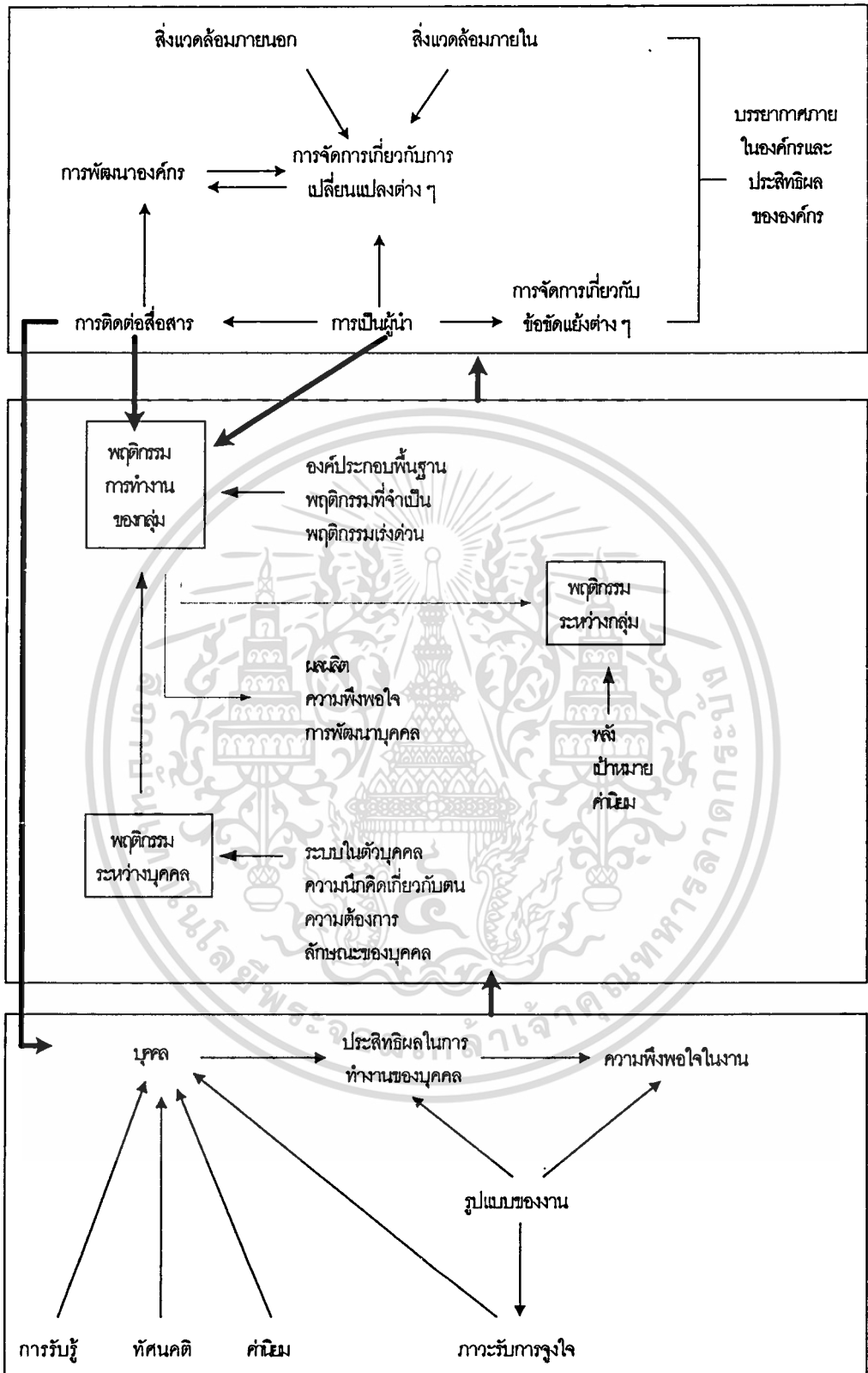


ภาพที่ 2.3 รูปแบบของพฤติกรรมในระดับองค์กร

ที่มา : เทพพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ, 2529 : 4

จากภาพที่ 2.3 จะเห็นได้ว่าการจัดการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอาจจะทำให้เกิดขึ้นได้จากสิ่งแวดลอมภายในและภายนอกองค์กร สำหรับการนำ TQM มาใช้ในองค์กรจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ บุคลากร งาน โครงสร้าง และเทคโนโลยี ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ผลที่เกิดจากพฤติกรรมในระดับองค์กร ซึ่งเป็นผลเนื่องจากองค์ประกอบต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว คือ บรรยากาศที่ดี และประสิทธิผลขององค์กร

รูปแบบของพฤติกรรมในระดับต่าง ๆ ทั้งสามระดับ ต่างก็มีความสัมพันธ์และมีผลซึ่งกันและกัน ซึ่งสามารถเขียนเป็นความสัมพันธ์ได้ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมระดับต่าง ๆ ในองค์กร

ที่มา : เทพพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ, 2529 : 4

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

2.2.1 การบริหารที่ยึดวัตถุประสงค์เป็นตัวกำหนด (Management by Objectives - MBO)

บุคคลสำคัญที่ได้กล่าวถึงแนวความคิดการบริหารที่ยึดวัตถุประสงค์เป็นตัวกำหนด (MBO) อย่างเป็นทางการและเป็นกระบวนการ คือ ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker) ได้เริ่มพัฒนาแนวความคิดนี้ในปี ค.ศ. 1954 โดยเน้นปรัชญาการควบคุมตัวเอง (self – control) และการนำตัวเอง (self – direction) ต่อมา มีนักวิชาการอีกหลายท่านได้พัฒนาและขยายแนวความคิดของเขา คือ จอห์น ฮัมเบิล (John Humble), เดล แม็คคองกี (Dale McConkey), จอร์จ ออร์ดิออร์น (George Ordiorne), เอ็ดเวิร์ด สเลซ (Edward Schleh) และ ดักลาส แม็คกรีเกอร์ (Douglas McGregor) (พยอม วงศ์สารศรี. 2531 : 191 – 192)

วัตถุประสงค์ (Objective) เปรียบเสมือนเข็มทิศที่ชี้บอกแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อไปสู่จุดหมายปลายทาง (means–end approach) วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนจะเป็นตัวกระตุ้นและส่งเสริมการวางแผนการบริหาร การตัดสินใจ ถ้าองค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์อย่างชัดเจนจะไม่ประสบปัญหาในการวางนโยบายทั้งระยะสั้นและระยะยาว ความสำคัญของวัตถุประสงค์ต่อองค์การ (พยอม วงศ์สารศรี. 2531 : 191) คือ

- 1) มีเอกภาพด้านวางแผน
- 2) เป็นวิธีการที่นำไปสู่การกระจายอำนาจ
- 3) กระตุ้นให้เกิดการจูงใจในการทำงาน
- 4) เป็นเครื่องมือในการควบคุม

OCC ต้องการเพิ่มขีดความสามารถในการควบคุมงาน เพิ่มภาวะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาระดับต้น โดยให้เกิดการพัฒนาตนเองเป็นลำดับ ให้บุคลากรทุกคนได้เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อเพิ่มขวัญ กำลังใจ และควบคุมคุณภาพทุกขั้นตอนในสถานที่ปฏิบัติงาน อาศัยกิจกรรมกลุ่มคุณภาพเป็นสื่อกลาง อีกทั้งในบุคลากรตระหนักในเรื่องคุณภาพ ปัญหาในการปฏิบัติงานรวมถึงวิธีการแก้ไขด้วย การทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพให้ทำในลักษณะเป็นหัวใจของการปฏิบัติงานในองค์การนั้น ๆ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2.2 ระบบการควบคุมคุณภาพหรือกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle - QCC)

2.2.2.1 ความเป็นมา

สหรัฐอเมริกาได้พัฒนาระบบการควบคุมคุณภาพ (Quality Control) หรือ QC ขึ้นมา โดยในปี พ.ศ. 2467 Shewhart แห่งบริษัท Bell Telephone ได้เขียนตำราเรื่อง "การควบคุมคุณภาพสินค้าอุตสาหกรรมอย่างมีระบบ" ต่อมาในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 สหรัฐอเมริกาได้จัดทำเอกสาร "การควบคุมคุณภาพการผลิตอาวุธสงคราม" โดยได้นำหลักสถิติมาใช้ในการบริหารให้เกิดคุณภาพ จนกระทั่งมีการนำเทคนิคการควบคุมคุณภาพไปใช้กันแพร่หลายทั่วสหรัฐอเมริกา

หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 สหรัฐอเมริกาได้สนับสนุนให้มีการนำแนวคิดเรื่องการควบคุมคุณภาพเข้าไปพัฒนาอุตสาหกรรมของญี่ปุ่น ในปี พ.ศ. 2493 W.E. Deming เป็นผู้ซึ่งนำวิธีการควบคุมคุณภาพเชิงสถิติที่เรียกว่า SQC (Statistical Quality Control) ไปเผยแพร่แก่สหพันธ์นักวิทยาศาสตร์และวิศวกรแห่งประเทศไทย (JUSET) โดยเน้นการตรวจสอบคุณภาพสินค้าขั้นสุดท้าย (สุรศักดิ์ นานานุกูล. 2538 : 23-32)

อย่างไรก็ตาม การควบคุมคุณภาพโดยการตรวจสอบประเมินผลสินค้าขั้นสุดท้ายนั้น พบว่ามีปัญหามากจากประสบการณ์ที่พบในการควบคุมคุณภาพของสหรัฐอเมริกาและญี่ปุ่น Deming จึงชี้ให้เห็นว่าการควบคุมคุณภาพโดยการตรวจสอบสินค้าขั้นสุดท้ายเป็นสิ่งที่ล้าสมัยแล้ว การสร้างคุณภาพต้องกระทำในทุกกระบวนการผลิต นอกจากนี้ในปี พ.ศ. 2497 J.M. Juran จากสหรัฐอเมริกาได้ไปฝึกอบรมเทคนิคการควบคุมคุณภาพในระดับโรงงานให้ญี่ปุ่น โดย Juran เห็นว่าการบริหารคุณภาพ หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรที่จัดขึ้นเพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพตามที่กำหนด (ประวิทย์ จงวิศาลและวิจิตรา จงวิศาล. 2537) จากประสบการณ์และแนวคิดดังกล่าว ญี่ปุ่นจึงได้ปรับปรุงการควบคุมคุณภาพเสียใหม่จนเป็นผลสำเร็จในช่วงปี พ.ศ. 2505 โดยถือหลักว่าการควบคุมคุณภาพเป็นกระบวนการที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วม โดยเฉพาะอย่างยิ่งได้เน้นความร่วมมือในกลุ่มพนักงานระดับล่าง เปิดโอกาสให้มีการตั้งกลุ่มร่วมกันทำงานร่วมกันคิดและหาวิธีแก้ปัญหาโดยใช้กลุ่มเป็นหลักเรียกว่า กิจกรรมคิวซี (QC circle) เทคนิคกระบวนการควบคุมด้วยระบบ QC

2.2.2.2 ความหมาย

การควบคุมคุณภาพ คือ การจัดระบบ การทำงานและการนำวิธีการต่างๆ มาใช้ เพื่อให้สินค้าและบริการมีคุณภาพ

นันทิยา วัฒนวิฑูกร (2542 : 18) กล่าวว่า การบริหารคุณภาพ (Quality Control) คือการตั้งเป้าหมายในเรื่องคุณภาพ เพื่อสร้างความมั่นใจแก่ลูกค้า คุณภาพที่กล่าวถึงไม่ใช่แค่คุณภาพตามข้อกำหนด (Specifications) เท่านั้น แต่คุณภาพตามความหมายของทีคิวเอ็ม มีองค์ประกอบ 5 อย่างคือ Quality, Cost, Delivery, Safety and Moral (QCDSM)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ของบริษัทฯ เพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น เมื่อผู้ยืมเห็นนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2.2.3 เทคนิคสำคัญ

มีกลุ่มสร้างคุณภาพงานหรือกลุ่มคิวิซี หมายถึง กลุ่มคนเล็กๆ ซึ่งเป็นพนักงานใน ระดับล่างในที่ทำงานเดียวกัน ที่รวมตัวกันอย่างอิสระ โดยการชี้แนะและส่งเสริมของผู้บังคับบัญชา เพื่อทำกิจกรรมในด้านการปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพในหน่วยงาน กลุ่มคุณภาพนี้จะเกิดขึ้นในองค์กรที่มีแผนงานและกิจกรรมต่างๆ ที่จะพัฒนาคุณภาพและ ประสิทธิภาพในทุกหน่วยงาน และในทุกระดับขององค์กร กิจกรรมส่วนใหญ่เป็นการทำโครงการปรับปรุงในเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงาน คุณภาพ สถานที่ทำงาน ประสิทธิภาพในงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงาน คุณภาพ บริการลูกค้า คุณภาพสินค้าและความพอใจของลูกค้า

2.2.2.4 อุดมการณ์พื้นฐานของกลุ่มคุณภาพ มี 3 ประการ คือ

- 1) เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและพัฒนาสถานประกอบการของตน
- 2) เพื่อสร้างสถานประกอบการให้น่าอยู่ และเคารพในความเป็นมนุษย์ด้วยกัน
- 3) เพื่อแสดงออกและเปิดเผยความสามารถของมนุษย์ที่มีอยู่อย่างไม่มีที่สิ้นสุด

2.2.2.5 วิธีการควบคุมคุณภาพโดยกลุ่มคุณภาพ

- 1) เลือกปัญหาในการทำงานที่กลุ่มสนใจและเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน
- 2) ร่วมกันประเมินผลและวิเคราะห์ปัญหาแล้วหาแนวทางแก้ไขด้วยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์
- 3) ร่วมมือกันแก้ไข โดยเน้นในส่วนที่กลุ่มจะแก้ไขได้เองและแก้ไขอย่างต่อเนื่องจนประสบความสำเร็จ ทั้งนี้โดยมีผู้บังคับบัญชาและฝ่ายบริหารให้ความสนับสนุนอย่างจริงจัง และต่อเนื่องในรูปของการให้ออกาสกลุ่มคุณภาพได้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน ให้ความรู้ที่จำเป็นในการทำกิจกรรมแก่สมาชิกของกลุ่ม ให้เวลาสำหรับกลุ่มได้ประชุมอย่างสม่ำเสมอ และให้กำลังใจเมื่อกลุ่มกระทำกิจกรรมสำเร็จ

องค์กรจำนวนมากที่นำกิจกรรม QC มาใช้จะเริ่มต้นด้วยอุดมการณ์พื้นฐานข้อที่สาม คือ มุ่งพัฒนาคนก่อน ในระหว่างการพัฒนาคนและการทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมกันเป็นทีม จะทำให้เกิดความเคารพในเพื่อนร่วมงาน ทำให้บรรยากาศในที่ทำงานอบอุ่น และช่วยกันทำให้ที่ทำงานนั้นน่าอยู่ น่าทำงาน ซึ่งเท่ากับบรรลุอุดมการณ์ข้อสองและเมื่อทำกิจกรรมคิวิซีต่อเนื่องไประยะหนึ่ง กิจกรรมที่กลุ่มทำก็เริ่มส่งผลต่อการปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพ โดยเห็นได้เด่น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ชัดว่า แม้แต่พนักงานระดับล่างก็สามารถมีส่วนร่วมในการปรับปรุงกิจการที่ทำงานของตนได้ เท่ากับบรรลุดมการณ์ข้อหนึ่งในที่สุด

2.2.2.6 ผลกระทบของ QC

ในช่วงก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 ประเทศญี่ปุ่นแทบไม่มีการควบคุมคุณภาพเลย สินค้าของญี่ปุ่นส่วนใหญ่มีคุณภาพต่ำ ราคาถูก ไม่สามารถแข่งขันกับตลาดโลกได้ หลังจากที่ญี่ปุ่นพัฒนากิจกรรมคิวซีและมีการนำไปใช้อย่างแพร่หลาย ทำให้ญี่ปุ่นประสบความสำเร็จในการพัฒนาอุตสาหกรรมและส่งผลให้เศรษฐกิจของญี่ปุ่นฟื้นฟูเจริญรุ่งเรืองอย่างรวดเร็ว การควบคุมคุณภาพได้ผลดี ทำให้ต้นทุนของการผลิตต่ำลง สินค้าของญี่ปุ่นจึงสามารถแข่งขันในตลาดโลกได้เป็นอย่างดี Deming ได้กล่าวว่ากิจกรรมคิวซีได้ส่งผลต่อความก้าวหน้าในด้านคุณภาพของสินค้าญี่ปุ่น เป็นอย่างมาก และได้ทำให้ระดับความเป็นอยู่ของญี่ปุ่นดีขึ้น Juran กล่าวว่าทั่วโลกควรหันมาเลียนแบบญี่ปุ่น เนื่องจากกิจกรรมคิวซีในญี่ปุ่นไม่มีที่ใดเทียบได้เพราะสามารถดึงเอาความคิดริเริ่มและพลังของ พนักงานออกมาใช้แก้ปัญหาคุณภาพ นอกจากนี้ยังกล่าวว่ากิจกรรมคิวซี ทำให้ญี่ปุ่นเป็นผู้นำของโลกในด้านคุณภาพ

สำหรับประเทศไทยได้มีการริเริ่มกิจกรรมคิวซีขึ้นประมาณปี 2518 โดยบริษัทในเครือของญี่ปุ่นและประสบความสำเร็จเป็นที่ยอมรับ และได้มีการพิมพ์ผลงานในวารสารของญี่ปุ่น ซึ่งทำให้องค์กรธุรกิจอุตสาหกรรม ในประเทศไทยตื่นตัวและเข้าร่วมกิจกรรมคิวซีเป็นจำนวนมาก รวมทั้ง มีหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจบางแห่งเข้าร่วมกิจกรรมนี้ด้วย จนกระทั่งมีการจัดตั้งสำนักงานส่งเสริมคิวซีแห่งประเทศไทยขึ้น (สุรศักดิ์ นานานุกูล, 2538 : 23-32)

2.2.3 มาตรฐานระบบคุณภาพ ISO

2.2.3.1 ความเป็นมา

แนวคิดเรื่องคุณภาพเป็นเรื่องที่ปฏิบัติกันมาช้านาน แต่ยังไม่มีการจัดทำให้เป็นระบบที่แน่นอน ประเทศอังกฤษเป็นประเทศแรกที่พัฒนามาตรฐานระบบคุณภาพหรือที่รู้จักกันคือ BS 5750 ซึ่งเป็นมาตรฐานที่กล่าวถึงการจัดการการวางระบบบริหารภายในองค์กรให้เป็นระบบและมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งเมื่อผู้ประกอบการอุตสาหกรรมนำไปปฏิบัติก็เกิดผลดี คือ สามารถลดค่าใช้จ่ายและเวลาในการตรวจสอบคุณภาพของสินค้า ซึ่งต่อมาได้มีการพัฒนาเป็นระบบคุณภาพ ISO โดยองค์กร The International Organization for Standardization แนวความคิดเรื่องระบบคุณภาพนี้ได้ขยายออกไปในหลายประเทศ และมีการนำมาตรฐานดังกล่าวไปใช้อย่างกว้างขวางเพื่อรักษาภาพพจน์ด้านคุณภาพ รักษาตลาด และการเตรียมตัวเข้าสู่ตลาดร่วมยุโรป

The International Organization for Standardization (ISO) เป็นองค์กรมาตรฐานระหว่างประเทศ ตั้งอยู่ที่กรุงเจนีวา ประเทศสวิสเซอร์แลนด์ เกิดจากการรวมตัวกันระหว่างองค์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไปว่าจริงมีอีกหนึ่งสิ่ง สิ่งนี้หมายถึงข้อดีของบางเมือง และตั้งว่าจริงถึงอำนาจขององค์กรซึ่งมีวางระเบียบใช้

กรอุตสาหกรรมของนานาประเทศ โดยมีพันธะสัญญาที่จะพัฒนามาตรฐานอุตสาหกรรมซึ่งจะช่วยสนับสนุน การค้าระหว่างชาติ และสามารถใช้ได้กับการค้าทั่วโลก องค์การนี้เป็นหนึ่งในหลายๆ องค์การที่สร้างมาตรฐานขึ้นเพื่อให้องค์กรในประเทศต่างๆ สามารถนำไปใช้ได้ คำว่า "ISO" เป็นคำภาษากรีก แปลว่า "เท่ากัน" ชื่อ นี้เป็นกุญแจนำไปสู่ความเข้าใจถึงลักษณะและวัตถุประสงค์ของ องค์การ กล่าวคือ ISO เป็นมาตรฐานระบบคุณภาพซึ่งสามารถใช้ได้กับการค้า ทั่วโลก มาตรฐานนี้จะช่วยให้สามารถใช้ทดแทนสลับเปลี่ยนกันได้อย่างง่ายดาย ระหว่างชิ้นส่วนที่ผลิตจากบริษัทหนึ่ง กับของของบริษัทอื่นๆ ทั่วโลก ที่ผลิตด้วยมาตรฐานระบบงานคุณภาพในระดับที่เท่ากัน (วิฑูรย์ สิมะโชคดี. 2541 : 2) ISO ได้กำหนดมาตรฐานของระบบคุณภาพไว้หลายด้าน เช่น ISO 8402 (คำศัพท์ทางคุณภาพมาตรฐานสากล) ISO 8859 (มาตรฐานระบบ การประมวลผลสารสนเทศ) ISO 9000 (มาตรฐานระบบบริหารงาน คุณภาพ) และ ISO 14000 (มาตรฐานระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม) เป็นต้น มาตรฐานที่มีการนำไปใช้กันแพร่หลายทั่วโลกก็คือ ISO 9000 ประเทศต่างๆ ประมาณ 90 ประเทศได้รับเอามาตรฐานดังกล่าวเป็นมาตรฐานของตน และนำไปใช้รับรองระบบคุณภาพของภาคธุรกิจอุตสาหกรรมภายในประเทศ ในบางประเทศอาจนำ ISO 9000 ไปใช้ในชื่อที่แตกต่างกันของแต่ละประเทศ แต่ยังคงมีลักษณะและเนื้อหาหลักที่สำคัญ รวมทั้งขั้นตอนการปฏิบัติที่คล้ายกัน

2.2.3.2 ลักษณะสำคัญของ ISO 9000

ISO 9000 ไม่ใช่มาตรฐานสำหรับแผนกประกันคุณภาพ แต่เป็นมาตรฐานสำหรับระบบการบริหารจัดการ จุดเน้นอยู่ที่วิธีการที่ระบบบริหาร จะประกันคุณภาพของชิ้นส่วนและบริการขององค์กรนั้นว่าจะทำได้อย่างไร ระบบนี้ยังมองไปถึงวิธีการที่ระบบบริหารจะเก็บข้อมูลที่เกี่ยวกับคุณภาพ และนำไปใช้อย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน ราคา ความเชื่อถือ และลักษณะทางคุณภาพอื่น ๆ ได้อย่างไรด้วย ดังนั้นเมื่อองค์กรใดได้รับการรับรองด้าน ISO 9000 หมายความว่า ระบบการบริหารได้รับการรับรอง มิใช่คุณภาพของสินค้าที่ผลิต ISO 9000 ไม่ได้เกี่ยวกับผลงานด้านคุณภาพขององค์กรโดยตรง แต่ถ้ากระบวนการประกันคุณภาพได้รับ การจัดตั้งหรือวางระบบอย่างถูกต้องแล้ว คุณภาพที่ดีก็จะตามมา (วิฑูรย์ สิมะโชคดี. 2541 : 25)

ISO 9000 เป็นมาตรฐานเกี่ยวกับระบบงาน มุ่งให้การทำงานเป็นระบบ เน้นการป้องกันปัญหามากกว่าการแก้ปัญหา ให้ความสำคัญในเรื่อง การวางแผนและมาตรฐานที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานทุกแผนกงานและ บุคคลทุกระดับ รวมทั้งให้ความสำคัญในเรื่องของเอกสารการปฏิบัติงาน โดยใช้เอกสารเป็นหลักฐานในการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน เน้นการปฏิบัติให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในเอกสาร เป็นระบบงานที่เปิดโอกาสให้มีการแก้ไขปรับปรุงวิธีปฏิบัติ ขั้นตอนในการปฏิบัติและมาตรฐาน การทำงานได้ตลอดเวลา เป็นระบบมาตรฐานสากลที่กำหนดให้มีการตรวจประเมินตลอดเวลา ทั้งการติดตามประเมินผลภายในหน่วยงานและการ

ตรวจประเมินให้การรับรองระบบจากสำนักงานมาตรฐาน เพื่อให้มีการรักษาระบบให้คงอยู่ตลอดไป ซึ่งเป็นการประกันคุณภาพเนื้อหาหลักของ ISO 9000

2.2.3.3 เนื้อหาที่สำคัญของ ISO 9000

ประกอบด้วยข้อกำหนดต่าง ๆ ที่เน้นให้มีการจัดทำขั้นตอนการดำเนินงานและหลักเกณฑ์ต่างๆ ที่จะทำให้สินค้าหรือบริการเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า ตั้งแต่ครั้งแรกที่ได้รับทุกครั้ง และตลอดเวลา โดยข้อกำหนดต่าง ๆ นั้นเป็นการเอาสามัญสำนึกหรือสิ่งที่ทุก ๆ หน่วยงานได้มีการปฏิบัติอยู่แล้วมาจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร โดยจัดทำเป็นระบบ เป็นหมวดหมู่ เพื่อให้สามารถนำไปใช้งานได้สะดวก และตรวจสอบได้ แล้วนำข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนมาแก้ไขปรับปรุงหรือ ป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ

ISO 9000 Series : Quality System เป็นอนุกรมมาตรฐาน มีทั้งหมด 5 เรื่อง (สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม : 2539) ดังแสดงในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 แสดงรายละเอียดของอนุกรมมาตรฐานและรูปแบบ

อนุกรมมาตรฐาน	รายละเอียดของแต่ละรูปแบบ
ISO 9000	เป็นเอกสารที่อธิบายแนวทางในการเลือกและการใช้รูปแบบระบบคุณภาพ แต่ละรูปแบบ การนิยามศัพท์ระบบคุณภาพ แนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับระบบคุณภาพ คำแนะนำในการเลือกใช้แต่ละรูปแบบ
ISO 9001	เป็นเอกสารที่อธิบายระบบคุณภาพที่ประกันคุณภาพในขั้นของการออกแบบ/การพัฒนา การผลิต การติดตั้งและการบริการ โดยอธิบายข้อกำหนดเกี่ยวกับระบบคุณภาพจำนวน 20 ข้อ
ISO 9002	เป็นเอกสารอธิบายระบบคุณภาพที่ประกันคุณภาพในขั้นของการผลิต การติดตั้งและการบริการ มีคำอธิบายรายละเอียดของข้อกำหนดเกี่ยวกับระบบคุณภาพจำนวน 19 ข้อ
ISO 9003	เป็นเอกสารอธิบายระบบคุณภาพที่ประกันคุณภาพในขั้นของการตรวจและการทดสอบขั้นสุดท้าย โดยอธิบายรายละเอียดของข้อกำหนดเกี่ยวกับระบบคุณภาพจำนวน 16 ข้อ
ISO 9004	เป็นเอกสารที่อธิบายเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ และข้อกำหนดต่าง ๆ ในระบบคุณภาพที่ปรากฏเป็นข้อกำหนดในรูปแบบระบบคุณภาพอื่นๆ อธิบายหน้าที่ ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร หลักการของระบบคุณภาพ และแนวทางการใช้รูปแบบต่าง ๆ

ที่มา: สำนักงานมาตรฐานอุตสาหกรรม, เอกสารเผยแพร่ : 2539. อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2.3.4 ขั้นตอนการนำมาตรฐาน ISO 9000 ไปใช้

ในการนำมาตรฐาน ISO 9000 ไปใช้นั้น ผู้ผลิตหรือผู้ให้บริการสามารถเลือกมาตรฐาน ISO 9001 ISO 9002 หรือ ISO 9003 ตามลักษณะของกิจการของตน แล้วขอรับการจดทะเบียนรับรองแบบใดแบบหนึ่ง

ขั้นตอนการปฏิบัติที่ใช้เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดมี 9 ขั้นตอน คือ (กรมอาชีวศึกษา, 2538)

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาและเตรียมการ

ขั้นตอนที่ 2 ทบทวนเปรียบเทียบระบบงานปัจจุบันกับ ISO 9000

ขั้นตอนที่ 3 วางรูปแบบระบบคุณภาพ

ขั้นตอนที่ 4 จัดทำระบบเอกสารและการควบคุมเอกสาร

ขั้นตอนที่ 5 เขียนคู่มือคุณภาพ ขั้นตอนการทำงาน วิธีการทำงาน และแบบบันทึกตามข้อกำหนดเกี่ยวกับระบบคุณภาพ

ขั้นตอนที่ 6 นำระบบคุณภาพที่เขียนไว้ไปปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 7 ติดตามประเมินผลระบบภายในหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 8 ปรับปรุงแก้ไขข้อพร่องพร้อมแก้ไขเอกสาร

ขั้นตอนที่ 9 ขอรับการตรวจประเมินและการรับรองระบบ จากสำนักงาน

มาตรฐาน

2.2.3.5 ผลกระทบของ ISO 9000

เนื่องจากมาตรฐานนี้ได้กลายเป็นข้อกำหนดทางการค้าระหว่างประเทศ โดยเริ่มจากประชาคมยุโรป ซึ่งกำหนดให้ ISO 9000 เป็นมาตรฐาน สำหรับผู้ผลิตหรือผู้ให้บริการ จึงทำให้ประเทศคู่ค้าของประชาคมยุโรป เช่น สหรัฐอเมริกา แคนาดา ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย เกาหลีใต้ ไต้หวัน และอาเซียน ต้องตื่นตัวจัดทำระบบ ISO 9000 ภายในประเทศของตนให้สอดคล้องกัน และนำมาเป็นข้อกำหนดหรือใช้สำหรับผู้ส่งสินค้าไปจำหน่ายยังประเทศของตนด้วย และเมื่อประเทศต่าง ๆ ได้นำ ISO 9000 ไปใช้เพื่อพัฒนาระบบ คุณภาพของภาคอุตสาหกรรมการผลิต การบริการ พาณิชยกรรมใน ประเทศของตนให้ทัดเทียมและเป็นที่ยอมรับของสากลแล้ว ยังพบว่าทำให้ องค์กรมีระบบบริหารงานที่มีคุณภาพ ประหยัดค่าใช้จ่าย เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และสินค้ามีคุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า จึงเป็นผลให้ ISO 9000 เป็นที่แพร่หลายและทวีความสำคัญมากยิ่งขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2.3.6 ISO 9000 ในประเทศไทย

เนื่องจากประชาคมยุโรป สหรัฐอเมริกา แคนาดา ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย และอาเซียน ล้วนเป็นประเทศคู่ค้าที่สำคัญของประเทศไทย ประเทศไทยจึงจำเป็นต้องนำ ISO 9000 มาเป็นมาตรฐานอุตสาหกรรมของประเทศ กระทรวงอุตสาหกรรมโดยสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ.) ได้ดำเนินการรับมาตรฐาน ISO 9000 เป็นมาตรฐานระบบงาน คุณภาพของประเทศโดยประกาศในพระราชกฤษฎีกาฉบับที่ 111 ใช้อักษรย่อ มอก. ISO 9000 ซึ่งมีความเหมือนกันทุกประการกับ ISO 9000 โดย ประกาศใช้เมื่อปี พ.ศ. 2534 และให้สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินการรับรองระบบ คุณภาพของประเทศ ทั้งนี้ เพื่อให้ ISO 9000 เป็นกลไกในการจัดระบบ คุณภาพของประเทศให้มีโครงสร้างพื้นฐานที่แข็งแกร่ง มั่นคง เป็นที่ยอมรับของสากล และสามารถแข่งขันกับต่างประเทศได้ ISO 9000 สำหรับประเทศไทยยังเป็นเรื่องใหม่แม้ว่าตามข้อเท็จจริง แล้ว ISO 9000 ไม่ใช่ข้อกำหนดที่ต้องทำอะไรขึ้นมาใหม่ แต่เป็นการนำสิ่งที่ทำอยู่แล้วมาจัดให้เป็นหมวดหมู่และระบบตามหลักเกณฑ์ของ มาตรฐาน และรักษาระบบไว้ให้ได้ ISO 9000 นอกจากจะนำไปใช้ใน อุตสาหกรรมการผลิตแล้ว ยังใช้ได้กับธุรกิจทุกประเภท ทุกขนาด เช่น ภัตตาคาร การท่องเที่ยว โรงพยาบาล สาธารณูปโภค บุคลากรและบริการ ในสำนักงาน การวิจัยและพัฒนา และหน่วยงานราชการหรือรัฐวิสาหกิจ (สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม. 2539)

หน่วยงานในประเทศไทยได้นำมาตรฐาน ISO 9000 มาใช้เพื่อปรับปรุงระบบงานเพิ่มมากขึ้น ปัจจุบันประเทศไทยมีหน่วยงานที่ได้รับ การรับรอง ISO 9000 แล้วประมาณ 350 แห่ง และมีแนวโน้มว่าจะเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ โดยเฉพาะในภาคเอกชนสาขาการผลิตอุตสาหกรรมและการบริการ รวมทั้งได้มีการนำไปใช้กับองค์กรที่เป็นรัฐวิสาหกิจ เช่น การสื่อสารแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง ธนาคารอาคารสงเคราะห์ การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย เป็นต้น นอกจากนี้จะมีการนำ ISO มาใช้ในวงการธุรกิจและอุตสาหกรรมแล้ว ในด้านการศึกษาก็เล็งเห็นความสำคัญของการใช้ ISO ในการพัฒนาการศึกษา ทบวงมหาวิทยาลัยพยายามนำ ISO 9000 เข้าสู่ระบบอุดมศึกษาในสังกัดโดยกำหนดไว้ทั้งในระบบงานและกำหนดเป็นหลักสูตร เพื่อให้มีระบบคุณภาพเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป กรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการได้ริเริ่มและผลักดัน ให้มีการนำ ISO 9000 เข้าสู่ระบบงานของสถานศึกษาทุกแห่งในสังกัด กองวิทยาลัยเทคนิค นอกจากนี้ สถาบันราชภัฏสวนสุนันทาก็ได้ริเริ่ม พยายามที่จะนำ ISO 9000 มาปรับใช้ในระบบงานของสถาบันด้วย

2.2.4 การรีอับระบบ (Reengineering)

Reengineering เป็นแนวคิดหนึ่งที่น่ามาจากญี่ปุ่น คำนิยามอย่างเป็นทางการ Reengineering หมายถึง "การพิจารณาหลักการพื้นฐานและการคิดแบบขึ้นใหม่ชนิดถอดรอกถอนโคนของกระบวนการธุรกิจเพื่อบรรลุถึงผลลัพธ์ของการปรับปรุงอันยิ่งใหญ่ โดยใช้มาตรวัดผล การปฏิบัติงานที่ทันสมัย และสำคัญที่สุด ได้แก่ ต้นทุน คุณภาพ การบริการและความเร็ว" (ปริทรรศน์ พันธบุรุษย์. 2538 : 38)

Reengineering เป็นวิธีที่ใช้ได้ผลมาแล้วในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยเป็นการนำเอามุมมองของภาคเอกชนมาประยุกต์ใช้กับทางราชการ เพื่อแก้ปัญหการปฏิบัติงานที่ล่าช้าและการบริการที่ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้

2.2.5 การบริหารระบบ SixSigma

2.2.5.1 ความหมายของระบบการบริหารแบบ Six Sigma

คือการบริหารที่มีการปรับปรุงขั้นตอนการทำงานขององค์กร (Business Process) ซึ่งมุ่งเน้นที่การปรับปรุงขั้นตอนการทำงานของพนักงานระดับล่าง (Bottom Line) ด้วยการให้ข้อเท็จจริงและการวิเคราะห์ทางสถิติอย่างเป็นระเบียบในการออกแบบขั้นตอนการทำงานและมีการติดตามผลอยู่ตลอดเวลา เพื่อลดปริมาณความผิดพลาด (Minimize Waste) จนเข้าใกล้ระดับข้อบกพร่องเป็นศูนย์และใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่ามากที่สุด ทั้งนี้เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า (Customer Satisfaction) ได้มากที่สุด

2.2.5.2 ลักษณะสำคัญ

ระบบ Six Sigma เป็นระบบบริหารที่มีลักษณะสำคัญหลายประการ ซึ่งช่วยให้องค์กรที่จัดทำระบบนี้ประสบผลสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพ ลักษณะที่สำคัญ มีดังนี้ (อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เอื้อสกุลรุ่งเรือง. 2544 : 15 -16)

- 1) ประยุกต์ใช้ได้กับทุกองค์กรธุรกิจและทุกขนาดขององค์กร
- 2) เป็นระบบบริหารที่มีการประสานงานอย่างใกล้ชิดในทุกระดับขององค์กร เป็นแบบข้ามสายงาน (Cross Functional Management)
- 3) เป็นระบบการบริหารงานที่สร้างความตื่นตัวให้กับองค์กรในด้านสถิติ
- 4) เป็นระบบการบริหารงานที่ทำการออกแบบกระบวนการใหม่ เพื่อขจัดของเสียและความผิดพลาดตั้งแต่ขั้นตอนการออกแบบสินค้าและบริการ

5) เป็นระบบบริหารที่มีการถามคำถามจนได้คำตอบที่จับต้องได้ (Tangible) ซึ่งเป็นสาเหตุที่แท้จริงที่ทำให้เกิดข้อบกพร่อง (Defect) ในทุกกระบวนการและแก้ไขจนพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงและผลกำไรเพิ่มขึ้น

6) เป็นระบบบริหารที่มีการสร้างระบบการวัดและติดตามความก้าวหน้าของงาน

7) เป็นระบบบริหารที่สามารถประยุกต์ใช้ได้ในชีวิตประจำวัน

8) เป็นระบบการบริหารที่ช่วยเพิ่มระดับคุณภาพของสินค้า

9) เป็นระบบการบริหารงานที่ปรับปรุงทุกขั้นตอนการทำงานในกระบวนการด้วยการทบทวนการทำงานอยู่ตลอดเวลา

10) เป็นระบบการบริหารงานที่ให้ความสำคัญต่อความต้องการของลูกค้า (Customer Need) ทั้งจากลูกค้าภายใน (Internal Customer) และลูกค้าภายนอก (External Customer)

11) เป็นระบบบริหารที่บริษัทชั้นนำของโลกจำนวนมากนำไปจัดทำ

12) เป็นระบบบริหารที่มุ่งเน้นการปรับปรุงขั้นตอนการทำงานโดยพนักงานระดับล่าง (Bottom Line) ด้วยการทำโครงการ CTQ (Critical To Quality)

13) เป็นระบบบริหารที่ทำให้ลูกค้า องค์กรและผู้ส่งมอบมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

14) เป็นระบบบริหารที่มุ่งเน้นในเรื่องกระบวนการ โดยพิจารณาข้อบกพร่องที่พบว่าเกิดขึ้นจากปัจจัยนำเข้าใด หรือเกิดจากกระบวนการผลิตใด

15) เป็นระบบบริหารที่ผสมผสานแนวคิดด้านคุณภาพ วิธีการทางสถิติและเทคนิคการแก้ปัญหาต่าง ๆ เข้าด้วยกันให้เป็นวิธีการบริหารที่เน้นการประยุกต์ใช้วิธีการทางสถิติและเทคนิคอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้รับข้อมูล ความรู้ต่าง ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงการทำงานอย่างกว้างขวางของพนักงานระดับล่าง

2.3 การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management - TQM)

2.3.1 ความหมายของ TQM

ปรมาจารย์ด้านคุณภาพสมัยใหม่ได้มีทัศนะเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพต่าง ๆ กัน คือ มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมของญี่ปุ่น (JIS S Z 8101) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการบริหารคุณภาพคือระบบหรือวิธีการผลิตสินค้าหรือบริการที่ประหยัด และมีคุณภาพตรงตามความต้องการของผู้ซื้อ คำว่า Quality Control มักใช้เป็นคำย่อว่า QC และเนื่องจากได้มีการนำวิธีการทางสถิติมาใช้ในการควบคุมคุณภาพ จึงมักจะเรียกว่า Statistical Quality Control (SQC) เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ดำเนินการ QC จะได้ผลดีก็ต่อเมื่อสมาชิกทุกคนในองค์กรตั้งแต่ระดับผู้จัดการ หัวหน้างาน และพนักงานมีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในทุกขั้นตอนของงาน นับตั้งแต่การวิจัยตลาด การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ การวางแผนผลิตภัณฑ์ การออกแบบ การวางแผนการผลิต การจัดซื้อ การผลิต การตรวจสอบ การขาย การบริการหลังการขาย การเงิน การบุคคลและการฝึกอบรม ดังนั้นการดำเนินการ QC ตามวิธีการดังกล่าวจึงเรียกว่า Company-Wide Quality Control (CWQC) หรือ Total Quality Control (TQC)

Joseph M. Juran การบริหารคุณภาพ หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรที่จัดขึ้นเพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพตามที่กำหนดโดยองค์กรนั้น

A.V. Feigenbaum การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพเพื่อการพัฒนาคุณภาพ รักษาคุณภาพ และปรับปรุงคุณภาพ ด้วยต้นทุนที่ประหยัดมากที่สุด ทั้งในด้านการผลิตและการบริการ โดยยังคงระดับความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างครบถ้วน

Kaoru Ishikawa ได้ให้คำจำกัดความของการบริหารคุณภาพสมัยใหม่ว่าหมายถึงกิจกรรมขององค์กรที่ปรับปรุงคุณภาพ โดยเป็นความรับผิดชอบของทุกคนตั้งแต่ระดับสูงสุด ไปจนถึงระดับคนงาน ตั้งแต่การออกแบบ การจัดซื้อ การผลิต การขาย และการให้บริการหลังการขาย เพื่อให้สินค้านั้นมีคุณภาพเป็นไปตามความต้องการของผู้ซื้ออย่างสม่ำเสมอมีต้นทุนการผลิตต่ำ และสามารถแข่งขันในตลาดได้เป็นอย่างดี

จุดเด่นการบริหารคุณภาพสมัยใหม่ของ Ishikawa

- (1) เน้นความสำคัญของบุคคลทุกคนที่ต้องรับผิดชอบร่วมกันในการปรับปรุงคุณภาพ
- (2) ถ้อยหลักปรัชญาว่า คุณภาพจะต้องสร้างเข้าไปในระหว่างกระบวนการผลิต ไม่ใช่โดยวิธีการตรวจสอบ ระบบการบริหารคุณภาพสมัยใหม่ของญี่ปุ่น จึงเป็นกิจกรรมของกลุ่มคนงานที่เรียกว่า QC Circle ทำหน้าที่ควบคุมคุณภาพทุกขั้นตอนในระหว่างกระบวนการผลิตให้มีคุณภาพดีโดยไม่ปล่อยของเสียให้เกิดขึ้นในทุกขั้นตอนการผลิต

Phillip B. Crosby มีปรัชญาเกี่ยวกับคุณภาพว่า

- (1) คุณภาพคือความสอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการ (Conformance to Requirements)
- (2) ระบบสำหรับคุณภาพเป็นระบบการป้องกัน ไม่ใช่ระบบการประเมิน
- (3) มาตรฐานการปฏิบัติงานต้องไม่มีข้อบกพร่องใด ๆ หรือของเสียเป็นศูนย์ (Zero Defects)

และเพื่อเป็นการพัฒนาคุณภาพ Phillip B. Crosby ได้กำหนด "14 ขั้นตอนสู่คุณภาพ" ไว้ดังนี้

1. คณะกรรมการบริหาร (Management commitment) ต้องกระทำอย่างโปร่ง

ใส โดยมุ่งมั่นในเรื่องคุณภาพ การประกาศนโยบายควรได้รับความยินยอมจากกระบวนการบริหาร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้เผยแพร่โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. คณะทำงานพัฒนาคุณภาพ (Quality improvement team) ซึ่งจัดตั้งขึ้นเพื่อบริหารแผนพัฒนาคุณภาพ โดยสมาชิกของกลุ่มควรจะมาจากหลาย ๆ แผนก
3. การตรวจวัดคุณภาพ (Quality measurement) เป็นวิธีที่จะแสดงให้เห็นปัญหาที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อใช้เป็นค่าในการประเมินทิศทาง, ระบุปัญหาและปรับปรุงวิธีการได้ถูกต้องเหมาะสม
4. ต้นทุนแห่งคุณภาพ (Cost of quality) แบ่งเป็น
 - ต้นทุนแห่งการควบคุมไม่ให้เกิดความผิดพลาด เช่น ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการป้องกันไม่ให้เกิดการทำงานบกพร่องหรือของเสีย
 - ต้นทุนแห่งความผิดพลาดในการควบคุม เช่น ค่าใช้จ่ายในการแก้ไขงานใหม่ก่อนส่งสินค้าหรือบริการก่อนถึงมือลูกค้า
5. การรับรู้คุณภาพ (Quality awareness) เป็นการบอกกล่าวให้คนในองค์กรได้รับรู้ในเรื่องคุณภาพ ซึ่งสามารถทำได้โดยแจ้งในที่ประชุมหรือจัดพิมพ์ข้อมูลข่าวสารออกเผยแพร่โดยผ่านทางโปสเตอร์หรือจุลสารภายในองค์กร
6. การปฏิบัติการแก้ไข (Corrective action) การแก้ไขคุณภาพที่บกพร่องให้เข้าสู่ระดับที่ยอมรับได้
7. การวางแผนในเรื่องข้อบกพร่องเป็นศูนย์ (Zero defect planning) zero defects (ZD) เป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งในการวางกลยุทธ์ในเรื่องดำเนินการอย่างไร และทำอย่างไรให้พนักงานยอมรับและมีส่วนร่วม
8. การให้ความรู้แก่พนักงาน (Employee education) โดยการฝึกอบรมให้แก่พนักงานในระดับหัวหน้างาน (Supervisor) เป็นสำคัญ
9. วัน ZD (ZD day) มีเพื่อให้พนักงานได้รับรู้ว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น
10. การตั้งเป้าหมาย (Goal setting) หัวหน้างานเป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานในกลุ่มงานที่ตัวเองรับผิดชอบอยู่ เกิดแนวคิดที่จะตั้งหัวข้อต่าง ๆ เช่น การลดของเสีย
11. การกำจัดข้อผิดพลาด (Error cause removal) พนักงานต้องเสนอปัญหาและคณะกรรมการต้องให้ความสำคัญกับข้อเสนอแนะนั้น
12. การกระตุ้น (Recognition) กระตุ้นให้ตระหนักถึงคุณภาพที่แท้จริง
13. การประชุมคุณภาพ (Quality councils) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเรื่องคุณภาพควรมีการประชุมกันอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทราบข้อเท็จจริงอื่น ๆ และนำมาเป็นหัวข้อในการพัฒนาคุณภาพต่อไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

14. ทำซ้ำทุกหัวข้อที่กล่าวมาอีกครั้งหนึ่ง (Do it all over again) เนื่องจากการพัฒนาคุณภาพ เป็นการปรับปรุงอย่างไม่มีวันจบ

มาตรฐาน ISO/CD 8402-1 ที่คิวเอ็มคือแนวทางในการบริหารขององค์กรที่มุ่งเน้นเรื่องคุณภาพ โดยสมาชิกทุกคนขององค์กรมีส่วนร่วมและมุ่งหมายผลกำไรในระยะยาว ด้วยการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า รวมทั้งการสร้างผลประโยชน์แก่หมู่สมาชิกขององค์กรและแก่สังคมด้วย

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2542 : 52) ให้ความหมายไว้ว่า

คุณภาพ คือการทำได้ตามข้อกำหนดอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ โดยทำให้ลูกค้าพอใจ (Satisfy) ลูกค้าสุขใจ (Delight) และทำให้มากกว่าที่ลูกค้าพอใจเกินความคาดหวังของลูกค้า (Overexpectation)

คุณภาพโดยรวม คือ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มระดับความพอใจของลูกค้าให้สูงขึ้น และสามารถปรับปรุงเพิ่มยอดขายของบริษัทในเวลาเดียวกันด้วย

การบริหารคุณภาพที่ทุกคนมีส่วนร่วม คือการบรรลุถึงคุณภาพโดยรวม (Total Quality) ด้วยการที่ทุก ๆ คนในองค์กรยึดมั่นผูกพันและปฏิบัติตามอย่างแท้จริง

<http://www.geocities.com/arnutb/index.htm> (2544) [internet] ได้ให้ความหมายไว้ว่า

(1) คือระบบการจัดการธุรกิจที่มีการประกันคุณภาพเป็นแกนหลัก

(2) เป็นวิธีการจัดการธุรกิจวิธีหนึ่ง โดยยึดหลักปรัชญาที่ว่า "การจัดการที่ดีที่สุดของการดำเนินธุรกิจ คือการขยายการตลาด และการทำกำไร โดยการขายผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและให้บริการเป็นที่พอใจแก่ลูกค้า"

(3) เป็นวิธีการทางวิทยาศาสตร์ มีการทำงานโดยมีระบบและทั่วทั้งบริษัท กล่าวอีกนัยหนึ่ง ที่คิวเอ็มเป็นการจัดการธุรกิจ โดยมีเป้าหมายหลัก คือการประกันคุณภาพของสินค้าและบริการ

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2541 : 126) กล่าวว่าที่คิวเอ็ม

(1) เป็นระบบบริหารที่พนักงานทุกระดับตั้งแต่ระดับสูงสุดจนถึงระดับล่างสุด ในทุกฝ่าย ทุกแผนก ทุกขั้นตอนการผลิต ดำเนินกิจกรรมกลุ่มปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการและมาตรฐานการทำงานอย่างต่อเนื่อง

(2) โดยใช้วิธีคิดและวิธีการอย่างเป็นระบบ แบบ PDCA เชิงสถิติ ใช้เครื่องมือควบคุมคุณภาพ ควบคู่กับส่งเสริมการศึกษาหาความรู้และพัฒนาจิตสำนึกต่อคุณภาพในหมู่พนักงาน ตลอดจนการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีที่ใช้ช่วยให้มีความก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา

(3) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า พนักงานของบริษัทและสังคมไปในทิศทางที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ การดำเนินธุรกิจเพื่อมุ่งบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรที่สอดคล้องกับภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

พิชัย ลีพิพัฒน์ไพบุลย์ (2540 : 1) กล่าวว่าที่คิวเอ็มคือ

(1) การเพิ่มหนทางในการทำธุรกิจจากวิธีการเดิม ๆ

(2) เทคนิคที่ทำให้เกิดการประกันความอยู่รอดในโลกของการแข่งขันในระดับโลก การเปลี่ยนแปลงการบริหารงานจำเป็นจะต้องทำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและวิธีการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร

(3) ศิลปะของการบริหารเพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จแห่งความเป็นเลิศ

(4) นิยามของปรัชญาและชุดของหลักการที่จะแนะนำพื้นฐานการปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง

(5) ใช้หลักการของเชิงปริมาณและทรัพยากรมนุษย์ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานทั้งหมด และเพื่อให้ความต้องการของลูกค้าได้รับการสนองตอบทั้งในปัจจุบันและอนาคต

(6) เป็นส่วนช่วยบูรณาการเทคนิคการบริหารและความพยายามที่จะปรับปรุงงานที่เป็นอยู่ให้ดีขึ้น ตลอดจนเป็นเครื่องมือทางด้านเทคนิคที่จะนำไปใช้ในการดำเนินงาน

2.3.2 วัตถุประสงค์ของ TQM

วัตถุประสงค์ของ TQM แบ่งได้เป็น 2 ลักษณะคือ

2.3.2.1 วัตถุประสงค์ทั่วไป ได้แก่

- (1) เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า
- (2) เพื่อพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องในกิจกรรมทุกด้าน
- (3) เพื่อความอยู่รอดขององค์กรและสามารถเจริญเติบโตในอย่างไม่หยุดยั้ง

ภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรง

- (4) เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของพนักงานทุกคน
- (5) เพื่อรักษาผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น
- (6) เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

2.3.2.2 วัตถุประสงค์ที่สำคัญ ได้แก่

(1) การพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้สามารถใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ด้วยการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงงานและปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการ อันจะทำให้คุณภาพชีวิต (Quality of Life) ของพนักงานทุกคนดีขึ้นเรื่อย ๆ อย่างต่อเนื่อง

(2) การปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง อันจะทำให้ลูกค้าเกิดความพอใจ (Customer Satisfaction) และการปรับปรุงกลับมาซื้อหาสินค้าหรือบริการขององค์กรอีก

2.3.3 ประโยชน์ที่จะได้รับจาก TQM

- (1) สินค้าหรือบริการมีคุณภาพสูงขึ้น
- (2) เพิ่มผลผลิต
- (3) ของเสียเป็นศูนย์
- (4) กำจัดของเสีย
- (5) ขยายตลาด ผลิตภัณฑ์ และบริการ
- (6) ออกแบบผลิตภัณฑ์ได้น่าสนใจมากขึ้น
- (7) บริการหรือส่งของได้เร็วขึ้น
- (8) ลดต้นทุนการผลิตและค่าใช้จ่ายอื่นๆ
- (9) พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม

2.3.4 แนวทางในการบริหารคุณภาพโดยใช้ TQM

2.3.4.1 แนวทางของฮิโตชิ คูเม ซึ่งเป็นปรมาจารย์ด้านคุณภาพของญี่ปุ่น (วีรพจน์ ประสิทธิ์สกุล. 2541 : 87) ได้จำแนกแนวทางการบริหารคุณภาพสมัยใหม่ (Modern Quality Management) ที่ใช้กันอยู่ในประเทศต่าง ๆ ในปัจจุบันว่าสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 แนวทางใหญ่ ๆ คือ

แนวทางที่ 1 เป็นแนวทางที่ยึดถือการใช้มาตรฐาน (Standard) เป็นเครื่องมือในการบริหารคุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน (Standard-based Quality Management) เช่น ระบบคุณภาพ ISO-9000

แนวทางที่ 2 เป็นแนวทางที่ยึดถือคนเป็นศูนย์กลางของระบบคุณภาพ และอนุญาตให้คนใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาระบบคุณภาพนอกเหนือขอบเขตและการควบคุมที่กำหนดในเอกสารมาตรฐาน (People-centered Quality Management)

(1) แนวทางการบริหารคุณภาพโดยใช้มาตรฐาน (Standard-based Quality Management)

แนวทางนี้ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 2 ประการคือ การสร้างระบบคุณภาพตามเอกสารมาตรฐาน และการควบคุมให้เป็นไปตามมาตรฐาน

1. การสร้างระบบคุณภาพตามเอกสารมาตรฐาน เป็นการเขียนลำดับขั้นตอนการไหลของการทำงาน (Work Flow) ให้เป็นเอกสาร เพื่อให้เป็นคู่มือในการปฏิบัติงานว่าจะผลิตอะไร อย่างไร ให้ได้ผลในระดับใด และแต่ละคนมีบทบาทส่วนไหนในกระบวนการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

นั้น ซึ่งการทำเช่นนี้ทำให้เกิดความชัดเจนต่อวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงาน ยิ่งกระบวนการทำงานมีความซับซ้อนมากเพียงไร เอกสารมาตรฐานก็ยิ่งมีความจำเป็นมากขึ้นเท่านั้น

2. การควบคุมให้เป็นไปตามมาตรฐาน เป็นการตรวจสอบว่าได้ทำตามข้อกำหนดในเอกสารมาตรฐานหรือไม่ และได้ผลการทำงานอย่างไร หากไม่เป็นไปตามข้อกำหนดในเอกสารมาตรฐาน ก็จะต้องมีการแก้ไขปรับปรุง จนกว่ากระบวนการทำงานและผลลัพธ์เป็นไปตามข้อกำหนดในเอกสารมาตรฐาน ซึ่งวิธีการควบคุมสามารถทำได้โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ เช่น เขียนผังวิธีการทำงานที่สำคัญติดไว้ที่ผนัง รายงานความคืบหน้า หรือผลการปฏิบัติงานประจำวันเป็นรูปภาพและติดบอร์ดในสถานที่ทำงาน เป็นต้น

(2) แนวทางการบริหารคุณภาพโดยให้คนเป็นศูนย์กลาง (People-centered Quality Management)

แนวทางนี้เน้นการสร้างจิตสำนึกให้แก่ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกระดับชั้นทั่วทั้งองค์กร อย่างไรก็ตามแนวทางบริหารนี้ไม่ได้ละเลยต่อการทำให้เป็นมาตรฐาน เพียงแต่เน้นที่ทัศนคติของคนที่มีต่อคุณภาพ เน้นความสำคัญของการสร้างคนให้รู้จักคิดสร้างสรรค์ที่จะหาทางปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการบริการของตนเองให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้นมากกว่าให้ความสำคัญต่อเอกสารมาตรฐาน

2.3.4.2 แนวทางแบบ Conventional Approaches สามารถจำแนกแนวทางในการบริหารคุณภาพโดยใช้ที่ควิเอ็มมาประยุกต์ใช้ได้เป็น 3 แนวทางดังนี้

(1) แนวทางจากล่างขึ้นบน (Bottom-up Approach) เป็นแนวทางที่นิยมใช้ในประเทศญี่ปุ่นในระหว่างปี ค.ศ. 1950-1990 แนวทางนี้ เริ่มจากการส่งเสริมกิจกรรมกลุ่มปรับปรุงคุณภาพ (Quality Control Circle) และการควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ (Statistical Quality Control) ให้แพร่หลายทั่วทั้งองค์กร ซึ่งก็คือเตรียมความพร้อมของบุคลากรจากเบื้องล่างขึ้นมา ก่อน (โดยใช้เวลาประมาณ 3-5 ปี) แล้วจึงค่อยนำกิจกรรมสำหรับผู้บริหารระดับสูง

(2) แนวทางจากซ้ายไปขวา (Horizontal Approach) เป็นแนวทางที่นิยมใช้ในกลุ่มประเทศยุโรป แนวทางนี้ เริ่มจากการจัดทำเอกสารคู่มือปฏิบัติงานมาตรฐาน เพื่อสร้างระบบที่จะควบคุมการปฏิบัติงานของทั่วทั้งองค์กรให้เป็นไปตามข้อกำหนด ซึ่งก็คือเน้นที่การบริหารกระบวนการธุรกิจในแนวระนาบเพื่อมุ่งส่งเสริมการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ มาตรฐานระบบคุณภาพ ISO 9000 นับเป็นตัวแทนที่เป็นรูปธรรมของแนวทางนี้ได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(3) แนวทางจากบนมาล่าง (Top-down Approach) เป็นแนวทางที่นิยมใช้ในประเทศสหรัฐอเมริกาในปัจจุบัน แนวทางนี้เริ่มจากการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และกำหนดเป้า หมายการปรับปรุงคุณภาพของระดับองค์กร แล้วผลักดันไปสู่การรองรับปฏิบัติของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งทั้งองค์กร ซึ่งก็คือเน้นที่บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

2.3.4.3 แนวทางของวีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2540 : 31) ได้เสนอแนวทางการบริหารคุณภาพโดยใช้ที่ควิเอ็มที่แตกต่างออกไปจากแนวทาง Conventional Approaches นั่นคือ แนวทางที่เป็นแบบฉบับของตนเองที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรมากที่สุด โดยเริ่มต้นจากกระบวนการที่เรียกว่า "3 ก้าวแรก" ได้แก่ "ศึกษา-ตรวจวินิจฉัย-จัดทำแผน" ดังจะอธิบายต่อไปนี้

(1) ศึกษา คณะผู้บริหารระดับสูงศึกษาทำความเข้าใจแม่แบบ TQM หลายๆ แม่แบบ แล้วคัดเลือกแม่แบบที่คิดว่าเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรของตนเองมากที่สุด หรือคิดเอาแต่ส่วนที่ดีของแต่ละแบบมาผสมผสานและสังเคราะห์ขึ้นเป็นแม่แบบของตนเองก็ได้ การศึกษาในขั้นนี้ อาจใช้วิธีการไปร่วมสัมมนาหลักสูตร TQM ภายนอกบริษัทที่จัดโดยปรมาจารย์สำนักต่าง ๆ หรือ เชิญวิทยากรหลาย ๆ คนมาบรรยายสรุปให้ฟัง หรือ ช่วยกันศึกษาจากตำราหลาย ๆ เล่ม แล้วต่างคนต่างสรุปนำมาเปรียบเทียบกันก็ได้

(2) ตรวจวินิจฉัย ใช้แม่แบบที่ควิเอ็มที่เลือกไว้แล้วเป็นเกณฑ์อ้างอิงเปรียบเทียบ เพื่อตรวจวินิจฉัยหาช่องว่างระหว่าง สิ่งที่ดีควรจะเป็นในอุดมคติของแม่แบบที่ได้เลือกไว้ นั้น กับ วิธีที่ใช้ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งจะทำให้ค้นพบ "จุดแข็ง" และ "จุดที่จะต้องปรับปรุง" ในระบบบริหารของตนเอง โดยใช้ตารางจุดอ่อนจุดแข็งในการวินิจฉัย

หัวข้อ

คะแนน (%)	คะแนนเต็ม	ได้คะแนน

จุดแข็ง	ระดับความแข็งแกร่ง					จุดที่ต้องปรับปรุง
	+4	+2	0	-2	-4	
			P			
			D			
			C			
			A			

ภาพที่ 2.5 ตารางจุดอ่อนจุดแข็ง

ที่มา : วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล. 2541 : 28.

(3) จัดทำแผน นำ "จุดที่จะต้องปรับปรุง" ที่ได้ค้นพบจากการตรวจวินิจฉัย มาคิดค้นว่าจะต้องทำอะไร อย่างไรบ้าง ทำเมื่อไร และให้ได้ผลออกมาเป็นดัชนีที่วัดค่าได้ อย่างไร แล้วนำมาเขียนให้อยู่ในรูปของแผนการปรับปรุงระยะยาวซึ่งในที่นี้เรียกว่า "แผนที่เส้นทางการพัฒนาคุณภาพของระบบบริหารตามแนวทางทีคิวเอ็ม (TQM Implementation Road Map) ซึ่งจำเป็นจะต้องสร้างระบบของ "ดัชนีวัดผลสำเร็จหรือดัชนีวัดสมรรถนะที่สำคัญด้านการบริหาร (Managerial Key Performance Indicators)" ขึ้นมาชุดหนึ่งเพื่อใช้เป็นดัชนีที่บ่งบอกความคืบ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หน้าและยืนยันประสิทธิผลของการปรับปรุงสมรรถนะด้านต่าง ๆ ของระบบบริหารย่อย ๆ ในแต่ละช่วงเวลา (วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล. 2541 : 33)

2.4 การบริหารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 การบริหารเข็มมุ่ง (Hoshin Kanri)

การบริหารนโยบาย (Policy Management) หรือในภาษาญี่ปุ่นเรียกว่า Hoshin Kanri และภาษาไทยเรียกว่า “การบริหารเข็มมุ่ง” (วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล. 2541 : 31) ซึ่งต่อไปนี้ผู้วิจัยจะเรียกว่า Hoshin Kanri เพื่อสอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติ TQM ของบริษัท เอส เค โพลีเมอร์ จำกัด เป็นระบบบริหารที่ช่วยผลักดันให้องค์กรธุรกิจเกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพไปเป็นองค์กร TQM ที่สมบูรณ์แบบ และเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการแปลงนโยบายไปสู่แผนปฏิบัติ (Policy Deployment)

2.4.1.1 ความหมายของ Hoshin Kanri

ได้มีผู้ให้ความหมายของ Hoshin Kanri ไว้หลายท่าน ดังนี้
 นันทิยา วัฒนวิภูฎ (2542 : 22) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นช่องทางที่ผู้บริหารระดับสูงใช้ในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายในเรื่องสำคัญ ๆ ที่มีผลกระทบต่อความอยู่รอดและการเจริญเติบโตของบริษัท เช่น การวางแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การขยายตลาด หรือการลดต้นทุน เป็นต้น

พิชัย สตีพัฒนาไพบุลย์ (2540 : 55-56) การแปลงนโยบายไปสู่แผนปฏิบัติ (Policy Deployment) จะอ้างอิงมาจากกระบวนการกำหนดนโยบายการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง โดยจะมาจากระดับบนสุดสู่ระดับล่างสุด ในญี่ปุ่นอธิบายเทอมของนโยบายไว้ว่าเป็นแผนประจำปี และแผนระยะกลางจนถึงแผนระยะยาว

เป้าหมายประจำปี จะเป็นการกำหนดเป้าหมายของการทำอะไรและการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป้าหมายนี้จะมาจากเป้าหมายระยะกลางและระยะยาวขององค์กร ฝ่ายบริหารจะกำหนดเป้าหมายประจำปี โดยใช้ระยะเวลาหลาย ๆ เดือนเพื่อพูดคุยกันระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับฝ่ายบริหารประจำหน่วยงาน และฝ่ายบริหารประจำหน่วยงานกับฝ่ายบริหารประจำแผนก เมื่อพูดคุยกันแล้วก็จะมีการป้อนกลับของข้อมูลไปยังส่วนที่เกี่ยวข้อง ซึ่งรายละเอียดจะถูกไปดำเนินต่อไป จากผลการปฏิบัติงานในปีที่แล้ว และเกณฑ์การวัดผลการปรับปรุงงานเหล่านี้ จะเป็นส่วนที่ถูกนำไปกำหนดเป้าหมายใหม่

เป้าหมายประจำปีของฝ่ายบริหารระดับสูงจะถูกแปลงไปสู่ฝ่ายบริหารระดับล่างสุด โดยเป้าหมายของผู้บริหารระดับสูงจะกล่าวไว้ในลักษณะนามธรรม (abstract) ส่วนเป้าหมายในระดับล่างจะมีลักษณะเป็นรูปธรรม (concrete) และค่อนข้างจะเฉพาะเจาะจง (specific) เว้นแต่ว่านโยบายของฝ่ายบริหารระดับสูงจะกระจายลงไปสู่ฝ่ายปฏิบัติในระดับล่าง ซึ่งฝ่ายปฏิบัติไม่สามารถดำเนินการได้ เพราะนโยบายที่วางไว้ค่อนข้างจะสวดยหรู นโยบายที่สวดยหรูของฝ่ายบริหารระดับสูงก็จะมีลักษณะเหมือนกับการสร้างวิมานในอากาศ

ชนิดของนโยบายที่กำหนดขึ้นอาจจะมี ความแตกต่างกันในแต่ละระดับ ดังแสดงในตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 ชนิดของนโยบายที่กำหนดขึ้นในแต่ละระดับ

ฝ่ายบริหารระดับสูง	โดยทั่วไปจะกล่าวถึงทิศทางสำหรับการเปลี่ยนแปลง (เชิงคุณภาพ)
ผู้บริหารระดับหน่วยงาน	นิยามต่อยค่าของผู้บริหารระดับสูง (เชิงปริมาณ)
ผู้บริหารระดับกลาง	กำหนดเป้าหมายเฉพาะเจาะจง (เชิงปริมาณ)
หัวหน้างาน	รายละเอียดในการดำเนินการแบบเฉพาะเจาะจง (เชิงปริมาณ)

ที่มา : พิชัย สิริพิพัฒน์ไพบูลย์ ,2540, หน้า 56

ในที่นี้เป้าหมายของงานจะถูกแปลงลงสู่ระดับล่าง ซึ่งฝ่ายบริหารระดับสูงจะกล่าวนโยบายไว้กว้าง ๆ เท่านั้น นโยบายที่กล่าวไว้จะถูกแปลงให้เกิดความชัดเจนและเฉพาะเจาะจงมากขึ้น ซึ่งเป้าหมายที่ชัดเจนจะกำหนดให้อยู่ในรูปของการกระทำ

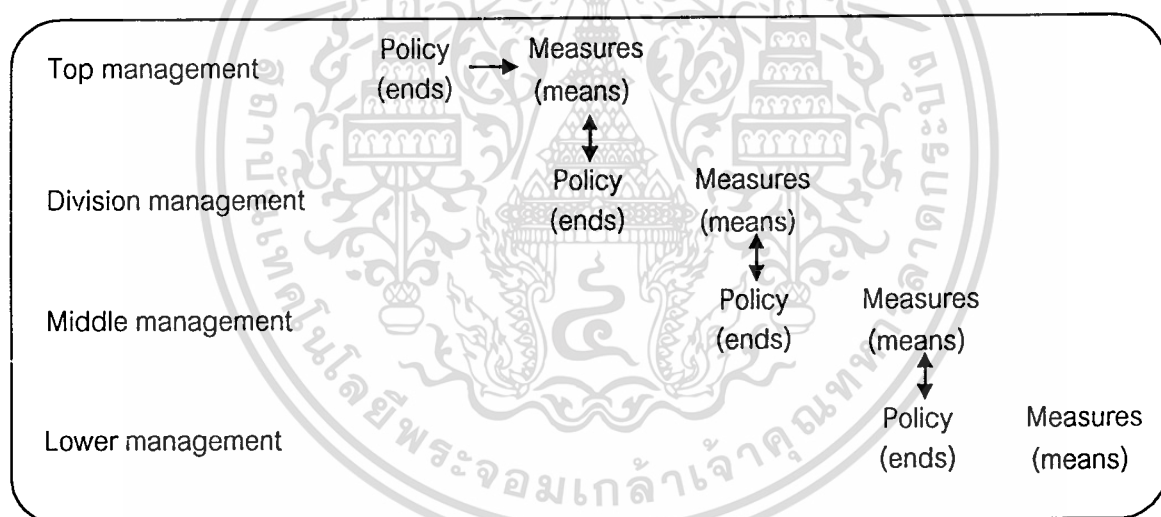
การแปลงนโยบายไปสู่แผนปฏิบัติเป็นสิ่งที่ต้องทำก่อนคือ

1. บทบาทของผู้บริหารแต่ละระดับจะต้องเข้าใจอย่างชัดเจนว่าทำอย่างไร จึงจะทำให้ผลลัพธ์ของธุรกิจบรรลุผลสำเร็จ และต้องปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง (Kaizen)
2. ผู้บริหารในแต่ละระดับจะต้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับจุดที่จะควบคุมและจุดที่ตรวจสอบ เพื่อให้การกำหนดเป้าหมายมีความเป็นจริง
3. ระบบการบริหารประจำวัน (การบำรุงรักษา) จะต้องกำหนดไว้ภายในองค์กร โน่นโยบายฝ่ายบริหารของบริษัทในญี่ปุ่น ได้แบ่งแยกออกเป็น 2 พื้นที่ด้วยกัน พื้นที่แรกคือนโยบายการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (การบริหารข้ามสายงาน-Cross-Function Management) และนโยบายของแผนก (หน้าที่)

จิรวจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2541 : 50) ให้ความหมายไว้ว่า Hoshin Kanri หรือการบริหารเข็มมุ่งเป็นกิจกรรมที่รวมศูนย์ทุก ๆ ความพยายามในองค์กร TQM โดยคณะผู้บริหารระดับสูงมีภาระหน้าที่ในการกำหนดเป้าหมายและแนวทางดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติของทุก ๆ ส่วนในองค์กร ไม่ว่ากรณีใดทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กรอย่างเหมาะสมและอย่างเป็นระบบตลอดจนติดตามตรวจวินิจฉัยเพื่อแก้ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ และช่วยเหลือผลักดันให้เกิดกิจกรรมการปรับปรุงคุณภาพโดยพนักงานทุกคนทั่วทั้งองค์กร เพื่อมุ่งบรรลุเป้าหมายตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้ นั้น จุดมุ่งหมายที่แท้จริงของการบริหารเข้มมั่งนั้น อยู่ที่การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีทัศนคติ มีวินัย วิธีคิดและวิธีการทำงานตามแบบ TQM มากกว่าการมุ่งที่การบรรลุเป้าหมาย

Greg Bounds. et. al. (1994 : 242-243) ได้อธิบายถึงนโยบาย (ends) และวิธีการ (means) ซึ่งมาจากฝ่ายบริหารระดับสูง ดังในภาพที่ 2.11 นโยบายคือผลลัพธ์สุดท้าย (ends) ในเวลาเดียวกันนโยบายจะเป็นตัวกำหนดวิธีการปฏิบัติที่บ่งชี้ตามสภาวะความเป็นจริง วิธีการเมื่อดำเนินการแล้วก็จะทำให้เกิดผลลัพธ์สุดท้าย ซึ่งผลลัพธ์จะเกิดจากผู้บริหารในระดับถัดไป จะเห็นว่าวิธีการจะมีการพัฒนาเพื่อให้การปฏิบัติบรรลุผลสำเร็จตามนโยบายที่วางไว้ ดังนั้นนโยบายและวิธีการปฏิบัติทั้งสองตัวจะมีลักษณะแตกต่างกันไปในแต่ละระดับ



ภาพที่ 2.6 แผนภูมิการแปลงนโยบายไปสู่แผนปฏิบัติ

ที่มา : Greg Bounds. et. al., 1994, หน้า 243

K. Nayatani ได้ให้คำนิยามไว้ว่า Hoshin Kanri เป็นกิจกรรมด้านการบริหารอย่างเป็นระบบเพื่อมุ่งหวังที่จะบรรลุเป้าหมายประจำปีของผู้บริหารระดับสูง โดยที่เป้าหมายนั้นวางอยู่บนปรัชญา แนวคิด แผนระยะยาว/แผนระยะปานกลางขององค์กร และได้รับการนำไปปฏิบัติโดยพนักงานทุกระดับอย่างกลมกลืนและเคร่งครัดตามวงล้อ PDCA (ทริพจน์ สื่อประสิทธิ์สกุล. 2541 : 51)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Nayatani Yoshinobu ได้อธิบายว่า Hoshin Kanri นั้นจะต้องมีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับเงื่อนไข 5 ประการดังต่อไปนี้ (วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล. 2541 : 49)

1. Hoshin Kanri คือ ระบบที่ทำให้เกิดศูนย์รวมกิจกรรมทั้งหลายในบริษัท ช่วยชี้นำทิศทางสำคัญ ๆ ที่ธุรกิจจะต้องมุ่งไปในแต่ละช่วงเวลาอันกำหนดไว้แน่ชัด (ระยะยาว ระยะปานกลาง แต่ละรอบปี แต่ละไตรมาส) และก่อให้เกิดการวางแผน ปฏิบัติการ ติดตามตรวจสอบ แก้ไขปรับปรุง อย่างเป็นกิจวัตร เพื่อผลักดันให้บรรลุผลสำเร็จแห่งเป้าหมายทางธุรกิจโดยเฉพาะด้านคุณภาพเป็นสำคัญ มิใช่ทำแบบฉาบฉวยผักชีโรยหน้า

2. Hoshin Kanri คือ ระบบที่วางอยู่บนรากฐานแห่งแนวคิดแบบ TQM กล่าวคือ มีเป้าหมายหลักอยู่ที่การปรับปรุงคุณภาพ (สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า) ด้วยการตรวจสอบคุณภาพของกระบวนการทำงาน แก้ปัญหาที่สาเหตุ เพื่อสร้างความเป็นไปได้ในการบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ มิใช่เป็นการบริหารผลสัมฤทธิ์โดยตรง (Management by Result)

3. Hoshin Kanri คือ ระบบที่ก่อให้เกิดการเข้าร่วมของพนักงานทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงสุดลงมา การเข้าร่วมของพนักงานในที่นี้หมายถึงการรวมศูนย์ความพยายามของทุกคนมุ่งสู่ทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจร่วมกัน มิใช่ทำเฉพาะบางฝ่าย

4. Hoshin Kanri คือ ระบบแห่งการวางแผนและการนำไปปฏิบัติที่มองเชิงภาพรวมทั่วทั้งองค์กร ด้วยการจับประเด็นปัญหาที่แท้จริงที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ กำหนดเป้าหมายและมาตรการปรับปรุง แล้วพิจารณาเงื่อนไขข้อจำกัดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน เพื่อสรรหาวิธีการที่เหมาะสมที่สุดนำมาดำเนินการ มิใช่ต่างฝ่ายต่างดำเนินการกันไปคนละทาง

5. Hoshin Kanri คือ ระบบที่ได้อบรมเอาการประเมินตรวจสอบสมรรถนะของตัวระบบเองอยู่ด้วย เพื่อดำเนินการปรับปรุงระบบให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นอยู่เสมอ

S. Mizuno ได้ให้คำนิยามไว้ว่า Hoshin Kanri เป็นการปรับปรุงสมรรถนะอย่างต่อเนื่องโดยการเผยแพร่และกระจายทิศทาง-เป้าหมาย-และแผนงาน-ขององค์กรไปยังผู้บริหารระดับสูงและพนักงานทุกระดับเพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามแผน ประเมิน ติดตามผล และแก้ปัญหา ตามวัฏจักร PDCA โดยวัตถุประสงค์เพื่อการก้าวให้หลุดพ้นจากสถานะปัจจุบัน (วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล. 2541 : 51)

S. Miura ได้ให้คำนิยามไว้ว่า Hoshin Kanri เป็นกิจกรรมทั้งหมดในองค์กรเพื่อการบรรลุเข็มมุ่งประจำปีหรือบรรลุแผนการระยะปานกลางหรือแผนระยะยาวที่ถูกกำหนดขึ้นในฐานะที่เป็นเครื่องมือที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการบริหาร ตามปกติช่วงเวลาของเข็มมุ่งมักจะเป็นรอบหนึ่งปี (วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล. 2541 : 51)

T.Sugmoto ได้ให้คำนิยามไว้ว่า Hoshin Kanri เป็นระบบที่มีประสิทธิผลในการบรรลุเป้าหมาย โดยทั่วไปคือ Q,C,D ด้วยการเชื่อมโยงความสามารถทั้งหมดขององค์กรเข้าด้วยกัน (วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล. 2541 : 51)

Y.Akao ได้ให้คำนิยามไว้ว่า Hoshin Kanri เป็นระบบเพื่อมุ่งบรรลุวัตถุประสงค์ของผู้บริหารโดยการเพิ่มพูนส่งเสริมและเชื่อมโยงความสามารถทั้งปวงของบริษัทเพื่อการปรับปรุงสมรรถนะ ด้วยการกระจายเข็มมุ่งประจำปีของผู้บริหารไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นเอกภาพ และการใช้ประโยชน์ทรัพยากรหลัก (คน เงินทุน อุปกรณ์) อย่างคุ้มค่า เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการปรับปรุงคุณภาพ ลดต้นทุน และเวลาส่งมอบ การใช้แนวคิดและกรรมวิธีของ QC ในกระบวนการข้างต้นเป็นสิ่งที่ขาดเสียมิได้ (วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล. 2541 : 51)

<http://www.geocities.com/amutb/index.htm> (2544) [internet] ได้ให้ความหมายไว้ว่าการบริหารนโยบายเป็นระบบเพื่อให้ได้การปรับปรุงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องภายในองค์กรโดยใช้วงจร PDCA

2.4.1.2 ลักษณะที่สำคัญของ Hoshin Kanri

Nayatani Yoshinobu ได้กล่าวถึงลักษณะเด่นของ Hoshin Kanri ว่ามีแตกต่างไปจากการบริหารเป้าหมายที่ปฏิบัติกันอยู่โดยทั่วไปว่ามีด้วยกัน 5 ประการคือ (วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล. 2541 : 38)

1. Hoshin Kanri มีจุดมุ่งหมายอยู่ที่การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ระบบบริหารขององค์กรโดยมีระบบบริหารคุณภาพเป็นแกนกลาง
2. Hoshin Kanri ให้ความสำคัญแก่กระบวนการวางแผนและการกำหนดมาตรการและวิธีการต่าง ๆ ที่จะดำเนินเพื่อบรรลุเข็มมุ่งมากกว่าการมุ่งแต่เพียงขอให้บรรลุเป้าหมายได้เท่านั้นเป็นพอ
3. ดังนั้นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน Hoshin Kanri จะไม่ใช่ลัทธิหวังผล หากแต่จะพุ่งความสนใจไปที่กระบวนการดำเนินงาน (ความพยายามและการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีเหตุมีผล) ว่าทำได้ดีเพียงไร และให้ความสนใจต่อกระบวนการเหล่านั้นให้มีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้นอยู่ตลอดเวลา
4. Hoshin Kanri ให้ความสำคัญแก่การมุ่งสนองต่อแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรไปในทิศทางเดียวกัน ด้วยความร่วมมืออย่างเป็นระบบและเป็นเอกภาพของทุกหน่วยงาน และพนักงานทุกคนทุกระดับ มากกว่าการที่แต่ละหน่วยงานต่างบรรลุเป้าหมายของตนเองแต่ไม่ได้ตอบสนองความต้องการทางยุทธศาสตร์ขององค์กรเลย

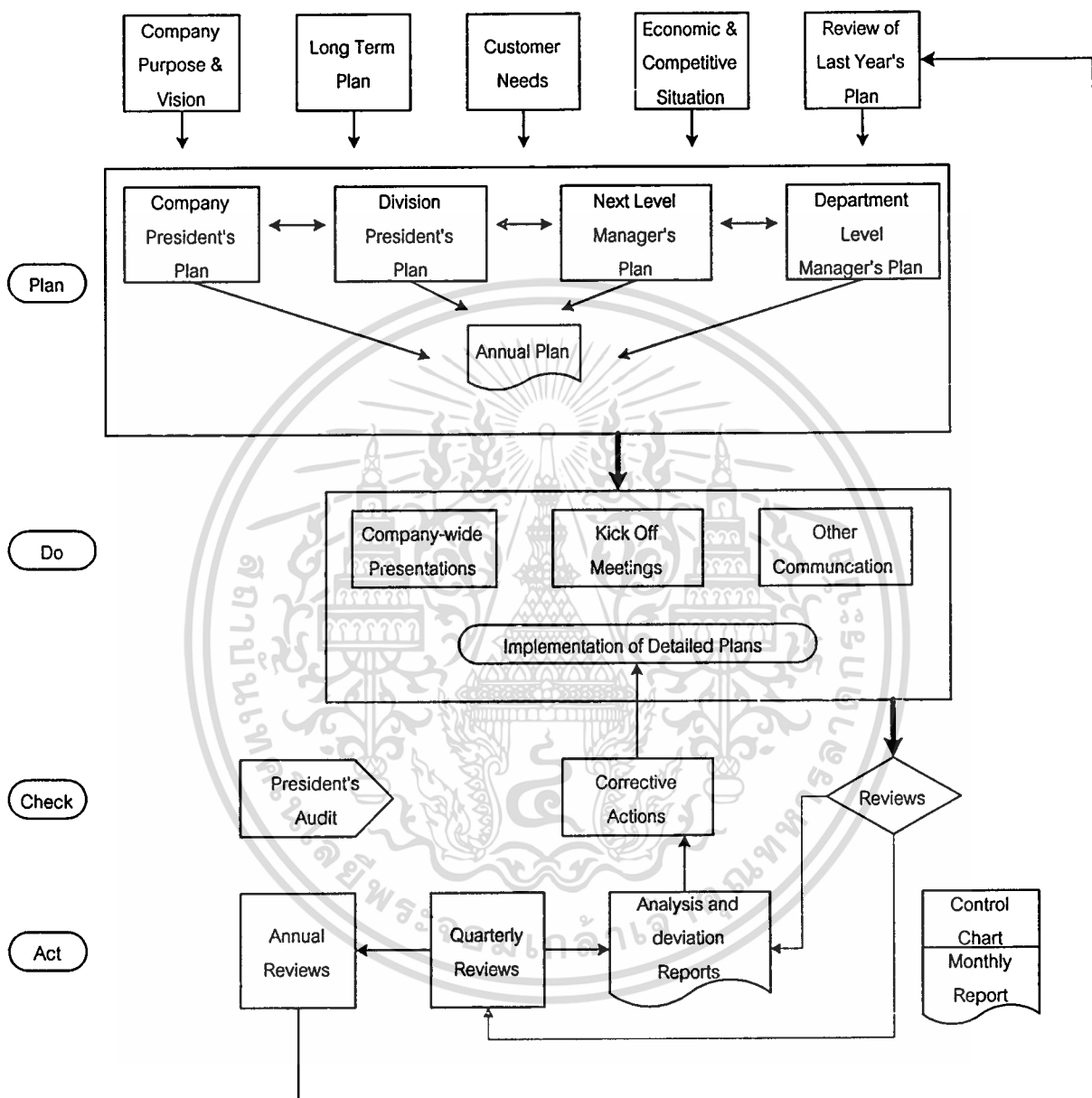
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5. ในแต่ละปีองค์กรจะกำหนดหัวข้อเข็มมุ่งที่สำคัญเพียงไม่กี่หัวข้อ (a vita few concept) และจะดำเนินอย่างจริงจังตามวัฏจักร PDCA เพื่อก่อให้เกิดการบรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งปรับปรุงแก้ไขวิธีการดำเนินการให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นอยู่เสมอ

2.4.1.3 ขั้นตอนในการทำ Hoshin Kanri

การมีขั้นตอนและระเบียบวิธีปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนนั้น เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้เกี่ยวข้องทั่วทั้งองค์กรสามารถปฏิบัติอย่างถูกต้อง และทำให้กระบวนการบริหารสามารถถูกตรวจสอบทบทวนเพื่อปรับปรุงให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นอยู่ตลอดเวลา โดยใช้ Hoshin Planning ในการจัดทำขั้นตอน ดังแสดงในภาพที่ 2.7





ภาพที่ 2.7 Hoshin Planning

ที่มา : James W. Cortada and John A. Woods, 1995, หน้า 177

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2541 : 80-85) กำหนดขั้นตอนไว้ 5 ขั้นตอนดังนี้

1. การสรรหาและกำหนดหัวข้อเพิ่มมุ่งประจำปี โดยการจัดสัมมนาผู้บริหารระดับสูง 3 ระดับ อาทิ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายและหัวหน้าแผนก เพื่อทบทวนวิสัยทัศน์ แผนยุทธศาสตร์ และกำหนดเพิ่มมุ่งประจำปีใหม่ ซึ่งจะต้องนำข้อมูลต่าง ๆ มาประกอบการพิจารณา เช่น ผลลัพธ์การปรับปรุงของปีที่ผ่านมา (กรณีที่ทำเพิ่มมุ่งเป็นปีแรก ให้พยายามหาข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ เท่าที่มีอยู่) โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ ใน 7 New QC Tools เช่น เทคนิคการระดมสมองโดยใช้บัตร (KJ Method) ผังความใกล้ชิด (Affinity Diagram) และผังความสัมพันธ์ (Relation Diagram) เป็นต้น

2. การกระจายไปสู่หน่วยปฏิบัติงานพื้นฐานในขั้นตอนนี้จะดำเนินการ "กระจายเพิ่มมุ่งประจำปี (Hoshin Deployment)" ของบริษัทไปเป็นเพิ่มมุ่งของหน่วยปฏิบัติงานพื้นฐานผ่านการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ร่วมกันของพนักงาน 3 ระดับ อาทิ ผู้จัดการฝ่าย หัวหน้าแผนก หัวหน้างาน จะเป็นอย่างไรนั้นแตกต่างกันตามขนาดขององค์กร แต่ให้ยึดหลักว่าเมื่อจบสิ้นกระบวนการกระจายเพิ่มมุ่งแล้ว พนักงานระดับหัวหน้างาน (Foreman) ที่ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานจริง (Operator) จะต้องมีหัวข้อเพิ่มมุ่งหรือเป้าหมายในการปรับปรุงคุณภาพประจำปีของพวกเขาทุกคน ทั้งนี้เนื่องจากการปรับปรุงจะเกิดขึ้นได้ก็แต่ในพื้นที่ที่มีการปฏิบัติงานจริงเท่านั้น และควรจัดทำคู่มือปฏิบัติการมาตรฐาน (standard procedure, instruction & forms) ในแต่ละขั้นตอนตลอดกระบวนการกำหนดและกระจายเพิ่มมุ่งจะช่วยให้พนักงานทุกระดับเรียนรู้และเข้าใจกระบวนการดังกล่าวได้ถูกต้องและรวดเร็วยิ่งขึ้น

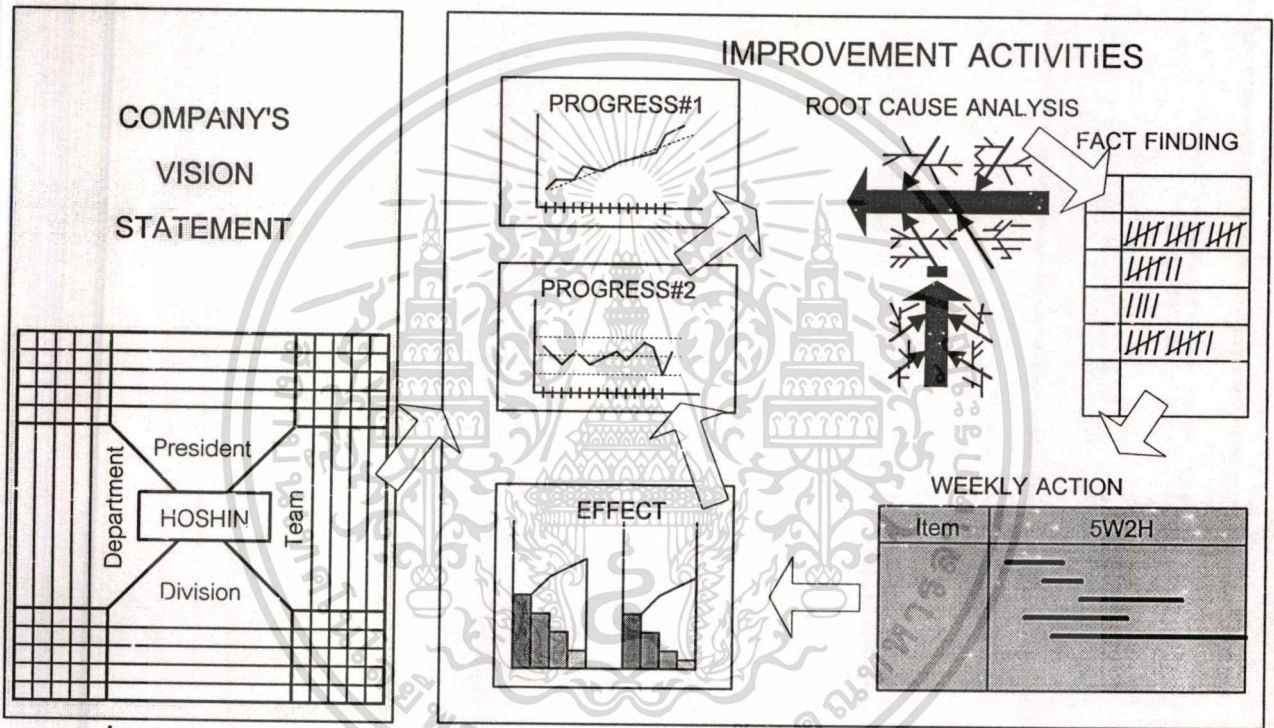
3. การสร้างกระดานเพิ่มมุ่ง ผลของการกระจายเพิ่มมุ่งในขั้นตอนที่ 2 จะถูกนำไปสร้างเป็นบอร์ดและโปสเตอร์ติดภายในสถานที่ทำงานของแต่ละหน่วยงาน (ต่อไปจะเรียกกระดานเพิ่มมุ่ง) พร้อมทั้งกราฟแสดงค่าเป้าหมายที่จะปรับปรุงในแต่ละช่วงเวลา ดังแสดงในภาพที่ 2.13 ซึ่งกระดานเพิ่มมุ่งนั้นนอกจากจะชี้แสดงเพิ่มมุ่ง (เป้าหมายและวิธีการปรับปรุง) แล้ว ยังจะใช้แสดงผังก้างปลา เช็คชีท ผังเพเรโต้ ผังควบคุม ฯลฯ เพื่อแสดงให้เห็นถึงร่องรอยการดำเนินการปรับปรุงอย่างเป็นระบบ อย่างมีหลักการและอาศัยข้อเท็จจริง

4. การดำเนินกิจกรรมปรับปรุงคุณภาพที่หน้างาน การปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์/บริการขององค์กร จะบังเกิดผลได้ก็แต่เฉพาะเมื่อมีการดำเนินกิจกรรมปรับปรุงคุณภาพที่หน้างาน โดยพนักงานปฏิบัติงานโดยตรงทั้งหลายเท่านั้น เพราะผู้ปฏิบัติงานที่หน้างานเป็นผู้สัมผัสกับงานโดยตรง มองเห็นปัญหา และข้อเท็จจริงโดยตรง

5. การตรวจวินิจฉัยโดยผู้บริหารระดับสูง วินัยของการบริหารตามแนวทางของ TQM ที่สำคัญที่สุดก็คือ PDCA ดังนั้นเมื่อมีการกระจายเพิ่มมุ่งประจำปีของบริษัทไปสู่เป้าหมายในการปรับปรุงของหน่วยงานปฏิบัติงานในพื้นที่ต่าง ๆ แล้ว ก็เป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงที่จะต้อง

เอกลการปรับปรุงของหน่วยงานปฏิบัติงานในพื้นที่ต่าง ๆ แล้ว ก็เป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงที่จะต้อง
ไม่ว่ากรณีใดทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ติดตามตรวจสอบว่าเป้าหมายของหน่วยปฏิบัติงานต่าง ๆ นั้น ได้รับการกำหนดขึ้นมาอย่างถูกต้อง สอดคล้องกับเข็มมุ่ง (ทิศทางและเป้าหมาย) ของบริษัทหรือไม่ มีอะไรตกหล่น ขาดตกบกพร่อง ประการใด ก็จะได้ปรับแก้ให้ถูกต้องเหมาะสม นอกจากนี้วัตถุประสงค์ที่สำคัญยิ่งกว่าของการตรวจวินิจฉัยโดยผู้บริหารระดับสูงได้แก่ เพื่อติดตามความคืบหน้าและผลของการปรับปรุง รับรู้ข้อมูลจริง เห็นของจริง ในสถานที่จริง ด้วยตนเอง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการนำมาปรับปรุงระบบบริหาร ของตนเองให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นอยู่เสมอ



ภาพที่ 2.8 กระดานเข็มมุ่ง

ที่มา : วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, 2541, หน้า 116

Noriaki Kano ได้อธิบายถึง 4 ขั้นตอนในการทำ Hoshin Kanri ไว้ดังนี้ (นันทิยา วัฒนวิภูกร. 2542 : 22-23)

1. ชั้นวางแผน มีปัจจัยสำคัญคือ

- (1) แผนประจำปี จะต้องสอดคล้องกับแผนระยะยาวและแผนระยะกลาง
- (2) แต่ละแผนจะต้องกำหนดเป้าหมายและวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น
- (3) แผนประจำปี (ในญี่ปุ่นเรียกแผนของกรรมการผู้จัดการ) จะเป็นลักษณะ

Top-down แต่ในทางปฏิบัติ ผู้บริหารระดับสูงจะรวบรวมข้อคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาสำคัญที่เรื้อรัง และสิ่งที่พนักงานอยากให้อำนาจเป็นในอนาคต แล้วนำข้อมูลเหล่านั้นมากำหนดเป็นแผนประจำปี การดำเนินการนี้ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. **ขั้นชี้แจงและกระจายแผน** ตามปกติจะทำก่อนเริ่มปีงบประมาณ แผนประจำปีแต่ละข้อของบริษัทจะต้องกระจายเข้าไปอยู่ในแผนประจำปีของแต่ละหน่วยงานด้วยวิธีนี้การดำเนินงานตามแผนของแต่ละหน่วยงานจะช่วยให้แผนของบริษัทสามารถบรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ในแต่ละหน่วยงานแผนงานของทุกแผนกจะต้องสอดคล้องกับแผนงานของผู้จัดการส่วน ในการกระจายแผนดังกล่าวนี้ ไม่ว่าจะ เป็นลักษณะตามแนวดิ่ง (ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา) หรือตามแนวราบ (ระหว่างหน่วยงาน) ก็ตาม การสื่อสารภายในจะต้องคล่องตัวอยู่เสมอ

3. **ขั้นดำเนินการตามแผน** หลังจากที่แผนประจำปีของบริษัทได้แผ่ลงไปถึงแต่ละส่วนแล้ว หน่วยงานต่าง ๆ จะจัดเตรียมแผนงานที่ต้องทำ และกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้รับมอบหมาย เมื่อเริ่มปีงบประมาณแผนงานทั้งหลายก็จะเริ่มดำเนินการตามหมายกำหนด โดยมีการปรับปรุงงานตามวงจร PDCA ซึ่งตามปกติจะทำทุกไตรมาสหรือทุกเดือน แต่บางครั้งอาจจะทุกสัปดาห์หรือทุกวัน

4. **ขั้นประเมินผลและรายงาน** ก่อนสิ้นปีงบประมาณ ไม่ว่าแผนงานต่าง ๆ จะทำสำเร็จตามหมายกำหนดการและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้หรือไม่ ไม่ว่าแผนประจำปีของหน่วยงานต่าง ๆ และของบริษัทจะบรรลุเป้าหมายหรือไม่ก็ตาม จะต้องมีการประเมินผลของการดำเนินงานในทุกระดับ หากไม่สามารถบรรลุเป้าหมายก็ต้องตรวจสอบหาสาเหตุ แล้วรายงานกลับไปยังผู้วางแผน เพื่อจะได้หามาตรการแก้ไขและป้องกันไม่ให้ความล้มเหลวในลักษณะเดียวกันเกิดซ้ำอีกในปีต่อไป

ฮิโตชิ คูเมะ (2543 : 32-37) กล่าวถึงองค์ประกอบและขั้นตอนต่าง ๆ ในการทำ Hoshin Kanri ว่า

1. **กำหนดนโยบาย (Policy Setting)** ผู้จัดการระดับอาวุโสและระดับกลางต้องกำหนดนโยบาย สำหรับการบริหารคุณภาพและกิจกรรมการปรับปรุง นโยบายที่กำหนดขึ้นในระบายนี้อาจต้องถูกกระจายลงทั้งองค์กร และดำเนินการในระยะต่อไปของวงจร PDCA

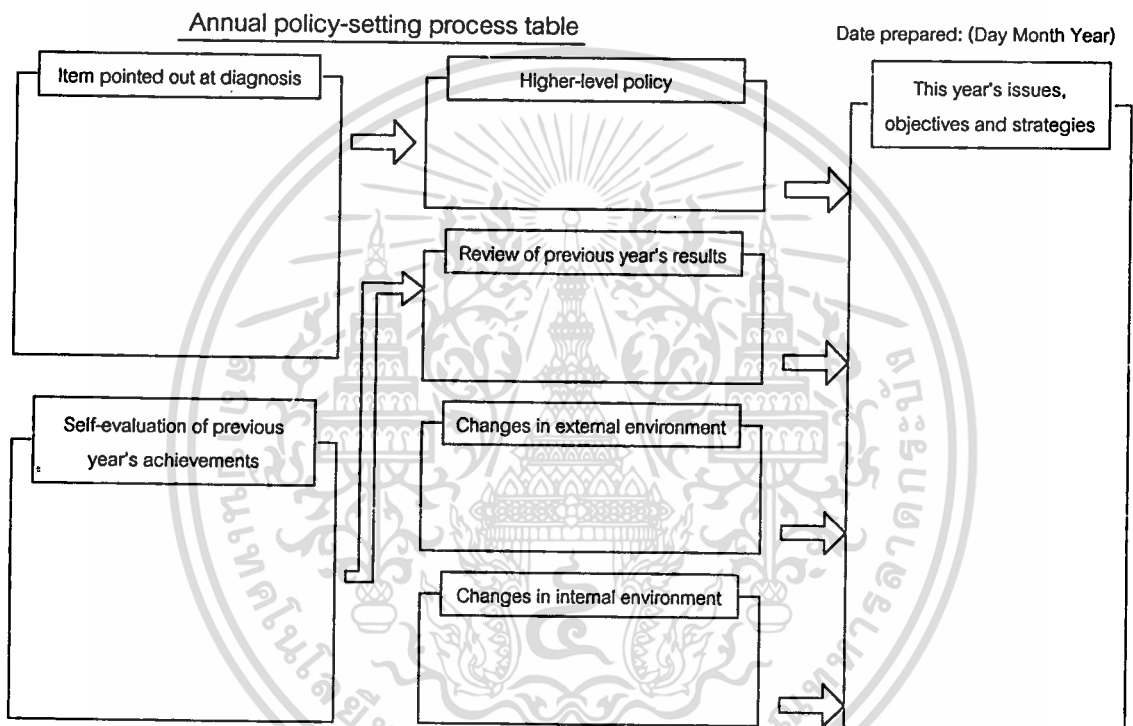
2. **ดำเนินการ (Do)** เมื่อมีการเริ่มปฏิบัติแล้ว ทรัพยากรที่จำเป็นต้องจัดหาให้ และการฝึกอบรมที่จำเป็นต้องจัดให้ สถานะของการปฏิบัติต้องมีการบันทึกไว้ ความคืบหน้าต้องชี้ชัด การทบทวนต้องจัดทำให้เสร็จสิ้นในสิ้นปี และข้อมูลที่ได้จากการปฏิบัติต้องนำมาใช้ในการเตรียมการวางแผนในปีถัดไป

3. **ยืนยันผล (Check)** การตรวจสอบที่ดีควรมีมาตรการตรวจสอบ 2 แบบ คือ ตรวจสอบประจำเดือน หรือตรวจตามระยะเวลาที่กำหนด และตรวจสอบขั้นสุดท้ายในสิ้นปี การตรวจสอบเป็นประจำระหว่างการทำปฏิบัติทำให้มีโอกาสปรับตัวระหว่างปฏิบัติเมื่อเกิดสถานการณ์ที่ไม่ได้คาดไว้ล่วงหน้า และเพื่อเป็นแนวทางแนะนำผู้รับผิดชอบให้ปฏิบัติตามแผนดำเนินต่อไปอย่าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มีประสิทธิภาพมากขึ้น การตรวจเมื่อสิ้นปีเป็นการตรวจสอบกิจกรรมที่ผ่านมาตลอดปี โดยมีจุดประสงค์เพื่อ

- (1) ทบทวนว่ากิจกรรมใดมีประสิทธิภาพ และทบทวนผลที่ได้
- (2) เพื่อหาว่าแผนงานใดที่ดำเนินไปไม่ดี และประเด็นใดที่ยังไม่ได้รับการแก้ไข และอะไรคือปัญหาที่ต้องดำเนินการ
- (3) รวบรวมสิ่งที่เกิดขึ้นในการกำหนดเป็นนโยบายและแผนสำหรับปีต่อไป



ภาพที่ 2.9 Policy Setting

ที่มา : Hitoshi Kume, 1995, หน้า 115

4. ปฏิบัติการและทบทวนนโยบาย (Act) เมื่อเป้าหมายไม่บรรลุ ต้องวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อหาว่าปัญหาที่เกี่ยวกับแผนงาน หรือการปฏิบัติของทีมงาน เมื่อปัญหาเกิดจากการปฏิบัติทรัพยากรที่จำเป็นต้องจัดหาให้หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติม เมื่อปัญหาเกิดจากการวางแผน ต้องสอบสวนหาสาเหตุอย่างจริงจังว่าอะไรคือความผิดพลาดก่อนจะทบทวน ขณะเดียวกันก็ให้พิจารณาว่าได้นำมาพิจารณาครบถ้วนหรือไม่ ในช่วงการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ได้นำเอาองค์ประกอบเกี่ยวข้องทุกเรื่องมาพิจารณาครบถ้วนหรือไม่ ในช่วงการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์บางครั้งอาจจะจำเป็นต้องปรับเป้าหมาย นโยบายใหม่จะต้องกำหนดบนพื้นฐานของการวิเคราะห์ใหม่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่เสถียรไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

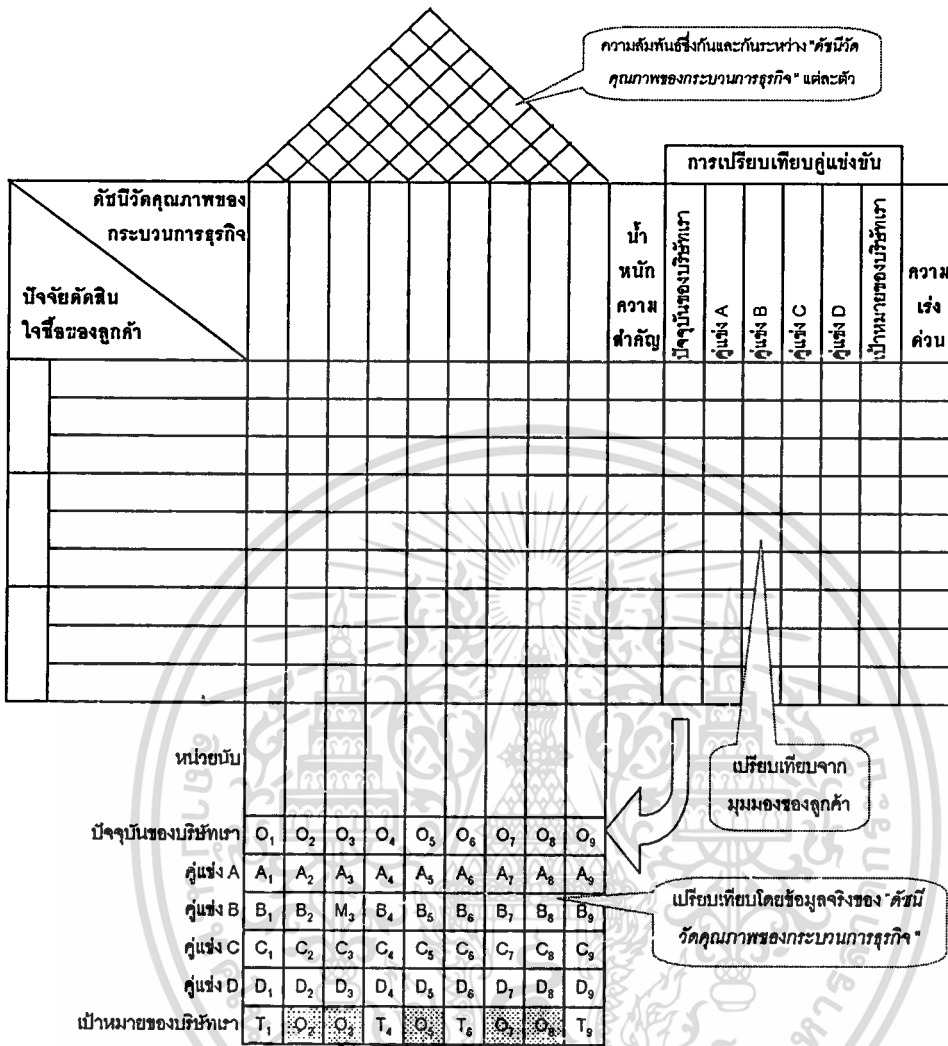
5. การจัดการตั้งแต่ข้อ 2 ถึงข้อ 4 เพื่อเปรียบเทียบผลได้จริงกับแผนการตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ได้ผลเป็นอย่างไร ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้ใช้วิธีการ QCC ในการแก้ไขปัญหา

2.4.2 การบริหารแบบข้ามสายงาน (Cross-Functional Management - CFM)

คือช่องทางการปรับปรุงงานที่ต้องทำร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร เช่น เป้าหมายในเรื่องคุณภาพ ต้นทุนการจัดส่ง ซึ่งเป็นตัววัดของยอดขายและกำไร โดยจะต้องมีการจัดตั้งคณะกรรมการประสานงาน ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง เช่น ผู้จัดการฝ่าย 4-5 คน และมีกรรมการผู้จัดการเป็นประธานคณะกรรมการฯ เพื่อให้การบริหารงานดังกล่าวเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จุดมุ่งหมายของการบริหารข้ามสายงาน เพื่อการปรับปรุงระบบกิจกรรมทั้งหมดในองค์กร ไม่ใช่การทำงานเพียงบางฝ่ายส่วนใดส่วนหนึ่ง ปัญหาส่วนใหญ่ของการบริหารข้ามสายงานประกอบด้วยปัญหาการติดขัดอันเนื่องมาจากงานระดับบนที่ปัญหาค้างคาไว้ ซึ่งผลกระทบปรากฏแก่งานระดับล่างหรือการทำงานติดขัดเนื่องจากการประสานงานที่แย่งของแต่ละหน้าที่การทำงาน ถ้าแต่ละส่วนขององค์กรคำนึงถึงเฉพาะส่วนของตนเอง และสมาชิกในส่วนจะทำเฉพาะสิ่งที่ดีที่สุดในส่วนตัวแล้วเป็นไปไม่ได้ที่องค์กรจะบรรลุผลสำเร็จทั้งหมด ระบบย่อย ๆ ที่มีความเหมาะสมจะไม่ทำให้ทั้งระบบงานเหมาะสมเสมอไปและเป็นการง่ายที่ตกอยู่ในระบบฝอยนิยมนซึ่งจะทำให้กิจกรรมขององค์กรที่มุ่งมั่นปรับปรุงประสิทธิภาพไม่ทำงานในที่สุด

2.4.3 Quality Function Deployment (QFD) หรือ House of Quality

เป็นเครื่องมือที่ใช้ถ่ายทอดความต้องการของลูกค้าให้เป็นเทคนิคการออกแบบระบบการพัฒนา ตลอดจนการผลิตสินค้าและบริการที่สามารถสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้าได้ ดังแสดงในภาพที่ 2.10



ภาพที่ 2.10 ตัวอย่าง House of Quality
ที่มา : วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, 2541. หน้า 45

- การสร้าง QFD มี 6 ขั้นตอน (กตัญญู นิรัญญสมบุญ. 2542 : 41) ดังต่อไปนี้
 - ขั้นตอนที่ 1 เสาหาข้อมูลความต้องการของลูกค้าเกี่ยวกับระดับคุณภาพที่ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ
 - ขั้นตอนที่ 2 แสดงคุณสมบัติต่าง ๆ ของสินค้าและบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้
 - ขั้นตอนที่ 3 เชื่อมโยงความต้องการของลูกค้าเข้ากับคุณสมบัติหรือประโยชน์ของสินค้าและบริการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ขั้นตอนที่ 4 เปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ของเรากับผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง พยายามสร้างข้อดีเด่นให้ผลิตภัณฑ์ของเราให้เหนือกว่าของคู่แข่ง

ขั้นตอนที่ 5 สร้าง Specification ของสินค้าและบริการขึ้น โดยความร่วมมือกันของฝ่ายวิศวกรรม ฝ่ายออกแบบ และฝ่ายผลิต

ขั้นตอนที่ 6 กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการของลูกค้ากับลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่จะผลิตจริงอย่างชัดเจนเจาะจง

QFD หรือ HOQ เป็นวิธีการที่จะตั้งเป้าหมายและก่อให้เกิดผลกระทบต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ดังนั้นฝ่ายวิศวกรรมเป็นผู้กำหนดลักษณะและออกแบบผลิตภัณฑ์ ฝ่ายการตลาดเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์การตลาดของผลิตภัณฑ์ และฝ่ายผลิตเป็นผู้ดำเนินการให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพในสายตาของลูกค้า โดยที่ทั้ง 3 ฝ่ายใช้ข้อมูลใน HOQ เพื่อเชื่อมโยงการติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างสรรค์คุณภาพที่ดีของสินค้าและบริการ

2.4.4 การผลิตแบบทันเวลา (Just In Time - JIT)

วิธีการผลิตแบบ "Just-in-Time" เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารการผลิตและเพิ่มผลผลิตของโรงงานส่วนใหญ่ในประเทศญี่ปุ่น หลักการของ JIT เป็นเรื่องง่าย ๆ ธรรมดา กล่าวคือ โรงงานจะทำการผลิตสินค้าสำเร็จและจัดส่งออกไปเมื่อมีการขายเกิดขึ้นเท่านั้น และส่วนประกอบต่าง ๆ ของสินค้าก็จะถูกนำมาประกอบเข้าด้วยกันตามจำนวนความต้องการสินค้า การขึ้นผลิตชิ้นส่วนต่าง ๆ จะทำในเวลาที่ต้องการประกอบมีความต้องการขึ้นส่วน วัสดุก็จะถูกสั่งซื้อก็ต่อเมื่อมีความต้องการใช้วัสดุเท่านั้น มีผู้กล่าวเปรียบเทียบการผลิตระหว่างญี่ปุ่นกับอเมริกาว่า ญี่ปุ่นจะผลิตสินค้าในเวลาที่มีความต้องการ แต่อเมริกามักจะผลิตสินค้าครั้งละมาก ๆ อย่างไรก็ตามการผลิตแบบ JIT อย่างสมบูรณ์ทั้งหมดก็ยังไม่มีการแห่งใดแห่งหนึ่งในโลกทำได้ เช่นเดียวกับการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพสมบูรณ์แบบก็ยังคงเป็นหมายของการผลิตที่โรงงานอุตสาหกรรมทุกแห่งพยายามบรรลุถึง

หลักการของ JIT จะทำให้ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาวัสดุต่ำที่สุดไม่ว่าจะเป็นวัสดุดิบ งานระหว่างผลิตและสินค้าสำเร็จรูป ขนาดของการผลิตที่ประหยัดที่สุดก็มีค่าเข้าใกล้ 1 หน่วย ดังนั้นจึงทำให้โรงงานสามารถผลิตสินค้าตามความต้องการได้อย่างแท้จริง และสามารถผลิตสินค้าได้หลายอย่างในสายการผลิตเดียวกันด้วย

คำว่าทันเวลาพอดีมีความหมายเหมือนกับคำว่าคัมบัง (Kanban) ซึ่งเป็นชื่อเรียกกระบวนการควบคุมวัสดุที่คิดค้นและพัฒนาโดยบริษัทโตโยต้า "การผลิตที่ไม่มีของค้างอยู่" ก็เป็นอีกชื่อหนึ่งที่ใช้กันบ้างเหมือนกัน

คำว่า "คัมบัง" นั้น ความหมายตามรูปศัพท์ภาษาญี่ปุ่น หมายถึง บันทึกที่มองเห็นได้หรือแผ่นป้ายที่มองเห็นได้ แต่ความหมายที่ใช้กันแพร่หลายทั่วไปคือ "แผ่นกระดาษ" ระบบคัมบังของโตโยต้าใช้แผ่นกระดาษเพื่อเป็นสัญญาณแสดงความต้องการให้มีการ "ส่ง" ชิ้นส่วนเพิ่มเติม และใช้แผ่นกระดาษเดียวกันหรือที่มีลักษณะเหมือนกันเพื่อเป็นสัญญาณแสดงความต้องการให้ "ผลิต" ชิ้นส่วนเพิ่มขึ้น

2.4.5 กิจกรรมกลุ่มย่อย (Small Group Activities - SGA)

SGA เป็นการจัดโครงสร้างของกิจกรรมทุก ๆ กิจกรรม เพื่อให้โครงการได้มีการจัดกลุ่มเพื่อแข่งขัน พัฒนากิจกรรมทางด้านต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และความสามัคคีในหมู่คณะ SGA จึงเป็นวิธีการในการ Implement ระบบงานคุณภาพที่สำคัญ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า SGA เป็นกุญแจหลักเพื่อให้เกิดความประสิทธิผลในโครงการทุกโครงการ

SGA.ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. การจัดองค์กร จะต้องมีการจัดโครงสร้างองค์กร แบบ Cross Function โดยจัดองค์กรเป็น 3 ส่วน คือ

(1) องค์กรส่วนกลางหรือคณะกรรมการกลางกิจกรรม ทำหน้าที่ในการกำหนดแผนงานหลัก หรือนโยบายในการดำเนินกิจกรรม

(2) องค์กรส่วนพื้นที่หรือคณะกรรมการพื้นที่ ทำหน้าที่ในการประสานงานกับกลุ่มหรือคณะ ในแต่ละพื้นที่ในการดำเนินกิจกรรม

(3) คณะหรือกลุ่มสมาชิกคุณภาพเป็นกลุ่มย่อย (Small Group Activity) คือกลุ่มที่ทำกิจกรรม ในแต่ละพื้นที่

2. การแบ่งงานกันทำในกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ หลักของการทำกิจกรรมในระบบคุณภาพอีกประการหนึ่งก็คือ การแบ่งงานกันทำ โดยจัดสรรให้ทุกคนในกิจกรรม ทำหน้าที่ที่มีนโยบายจากหัวหน้าโครงการ ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว โครงการเพื่อพัฒนาระบบงานคุณภาพ จะแบ่งงานออกเป็น 4 ส่วนงาน คือ

(1) ส่วนวิชาการ ทำหน้าที่ในการประสานงานการอบรมให้ความรู้ กำหนด กลยุทธ์ หรือ วิธีการดำเนินงาน

(2) ส่วนประชาสัมพันธ์ ทำหน้าที่ในการประชาสัมพันธ์ งานของโครงการ

(3) ส่วนประสานงาน ทำหน้าที่ในการประสานงานระหว่างกลุ่มหรือ คณะต่าง ๆ ในการดำเนินกิจกรรมกลุ่มย่อย

(4) ส่วนประเมินผล ทำหน้าที่ในการวัดผลการดำเนินงานในระบบงานคุณภาพ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.5 เครื่องมือในการบริหารคุณภาพ

2.5.1 การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นวิธีรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มคนให้มากที่สุดภายในระยะเวลาอันสั้น และเป็นวิธีการประชุมชนิดหนึ่งที่มีประสิทธิภาพมาก สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้มากมาย เช่น ในการเลือกปัญหา สาเหตุของปัญหา หาวิธีแก้ปัญหา หรือหาข้อยุติในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยอาศัยความคิดของกลุ่มบุคคล และมีข้อแนะนำว่า

- (1) ควรทำให้กลุ่มในกลุ่มขนาดเล็ก
- (2) ทุกคนต้องเข้าร่วม
- (3) ห้ามวิพากษ์วิจารณ์ความคิดของคนอื่น
- (4) ปล่อยความคิดออกมาโดยอิสระ ไม่ต้องกลัวผิด กลัวเขย หรือกลัวซ้ำ
- (5) มุ่งปริมาณความคิดก่อน คัดคุณภาพความคิดทีหลัง
- (6) เมื่อคิดไม่ออก ควรคิดต่อจากความคิดของคนอื่น (hitch-hiking)

วิธีการที่จะได้ความคิดของสมาชิกแต่ละคนอาจจะได้จากการถามหรือให้สมาชิกพูดเองหรือใช้วิธีวนไปรอบ ๆ โต๊ะ หรือให้เขียนใส่กระดาษ เมื่อได้ข้อมูลที่ต้องการแล้วจึงนำมาขึ้นกระดานเพื่อให้สมาชิกทุกคนได้ทราบความคิดทั้งหมด และใช้เครื่องมือต่าง ๆ ช่วยในการจัดกลุ่มความคิด

2.5.2 การบริหารด้วยข้อเท็จจริง (Management by Facts) คือการใช้ข้อเท็จจริงเพื่อการพิจารณาและตัดสินใจ ซึ่งต้องอาศัยข้อมูลตัวเลขต่าง ๆ เช่น ความสั้น ความยาว ยอดขาย ปริมาณของเสีย เวลาที่ใช้ เป็นต้น โดยหลีกเลี่ยงการใช้ความรู้สึกหรือความเห็นส่วนตัว เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจและตัวเลขที่ใช้ต้องเป็นตัวเลขที่สามารถแปรเปลี่ยนเป็นสารสนเทศ (Information) เพื่อใช้ในการพิจารณาและตัดสินใจในการพัฒนาและแก้ไขปรับปรุงคุณภาพเสมอ โดยข้อเท็จจริงเหล่านั้นจะได้มาจาก

- (1) การเก็บข้อมูล (Data Collection)
- (2) ตัวเลข (Figures)
- (3) สถิติ (Statistics)

2.5.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Collection) มีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

- (1) อธิบายถึงวัตถุประสงค์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างชัดเจน
- (2) จำแนกข้อมูลตามลักษณะต่าง ๆ หรือจัดกลุ่มข้อมูล เพื่อจะอธิบายถึงสาเหตุของปัญหาและสามารถกำหนดวิธีการป้องกันได้อย่างเหมาะสม โดยจำแนกตาม

- สาเหตุ

- พื้นที่รับผิดชอบ

- หน่วยงาน
- บุคคล
- เครื่องจักรอุปกรณ์ เป็นต้น

(3) จัดบันทึกประวัติของข้อมูลอย่างชัดเจน เช่น เก็บข้อมูลจากที่ใด เมื่อใด ใคร เป็นผู้เก็บ จำนวนที่เก็บ และเก็บรวบรวมด้วยวิธีใด ใช้เครื่องมือใดบ้าง เป็นต้น

(4) การเก็บรวบรวมข้อมูล การแปลผล และการสรุป ควรจะต้องมีแบบฟอร์มหรือรายการตรวจสอบ หรือรูปแบบรายงานที่เป็นมาตรฐานเสมอ

(5) มีการฝึกอบรมถึงวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล การใช้เครื่องมือวัดต่าง ๆ และวิธีการบันทึกข้อมูลที่ถูกต้อง เพื่อให้ข้อมูลที่ได้มีความน่าเชื่อถือมากที่สุด

2.5.4 แผนผัง “ทำไม-ทำไม” (Why-Why Diagrams) มักใช้เป็นส่วนหนึ่งของขั้นตอนการระดมสมอง เพื่อให้เกิดความคิดเพิ่มเติม โดยการถามว่า “ทำไมจึงเกิดปัญหานี้” เมื่อได้คำตอบอันเป็นสาเหตุขั้นแรก ก็ให้จัดบันทึกไว้ แล้วถามต่อไปว่า “ทำไมถึงเกิดสาเหตุนั้นขึ้น” เมื่อได้คำตอบก็ถามต่อไปอีกว่า “ทำไม” เช่นนี้เรื่อยไปจนได้คำตอบสุดท้าย ส่วนใหญ่จะถาม “ทำไม” ถึง 5 ครั้ง

ตัวอย่าง

1. ถาม : ทำไมถึงขาดทุน
ตอบ : เพราะขายไม่ได้
2. ถาม : ทำไมขายไม่ได้
ตอบ : เพราะคุณภาพไม่ดี
3. ถาม : ทำไมถึงคุณภาพไม่ดี
ตอบ : เพราะออกแบบไม่ดี
4. ถาม : ทำไมถึงออกแบบไม่ดี
ตอบ : เพราะมีข้อมูลของลูกค้าไม่เพียงพอ
5. ถาม : ทำไมไม่มีข้อมูลลูกค้า
ตอบ : เพราะไม่ได้ทำการวิจัยตลาด

ดังนั้นอาจถาม “ทำไม” ต่อไปได้ หรือสรุปว่า ต้องทำการวิจัยตลาด

2.5.5 แผนผัง “อย่างไร-อย่างไร” (How-How Diagrams) จะถามว่าจะแก้ปัญหาได้อย่างไร เมื่อได้คำตอบก็ให้จับบันทึกไว้ แล้วถามต่อไปว่าจะดำเนินการหาคำตอบที่ได้นั้นอย่างไรต่อไปเรื่อย ๆ

- ตัวอย่าง
1. ถาม : จะเพิ่มกำไรได้อย่างไร
ตอบ : ต้องปรับปรุงคุณภาพสินค้า
 2. ถาม : จะปรับปรุงคุณภาพสินค้าได้อย่างไร
ตอบ : จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน
 3. ถาม : จะจัดทำคู่มือปฏิบัติงานอย่างไร
ตอบ : ให้หัวหน้างานบันทึกขั้นตอนการปฏิบัติงาน
 4. ถาม : จะบันทึกขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างไร
ตอบ : ต้องจัดอบรมพนักงาน

2.5.6 หลักการ 5W 1H (5W 1H Principles) การตั้งคำถาม 5W 1H สามารถกระตุ้นให้สมาชิกกลุ่มแสดงความคิดเห็นหรือความคิดสร้างสรรค์ได้

5 W ได้แก่	What	-	ทำอะไร
	Who	-	ใครเป็นคนทำ
	Where	-	ทำที่ไหน
	When	-	ทำเมื่อใด
	Why	-	ทำไมจึงทำ
	How	-	ทำอย่างไร
	บางครั้งอาจเพิ่ม H อีก 1 ตัวคือ		
	How Much	-	ทำจำนวนเท่าใด, เป็นเงินเท่าใด

2.5.7 แผนผังการเคลื่อนไหว (Work Flow Diagrams) จะใช้ในการวิเคราะห์ขั้นตอนการทำงาน โดยเขียนเป็นแผนภาพแสดงการเคลื่อนไหวของขั้นตอนการทำงานต่าง ๆ ตั้งแต่เริ่มต้นจนจบ หลังจากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ขั้นตอนการทำงานนั้น ๆ เพื่อดูว่าจะตัดลดขั้นตอนใดได้บ้าง เพื่อให้ทำงานได้เร็วขึ้น ดีขึ้น สะดวกหรือเหนื่อยน้อยลง มีคุณภาพมากขึ้น เป็นต้น

สัญลักษณ์ที่ใช้เขียน Work Flow ได้แก่

○ หมายถึง ขั้นตอนของการปฏิบัติงานหรือทำการผลิต

➔ หมายถึง การขนส่ง, การเคลื่อนที่

□ หมายถึง การตรวจสอบ

▽ หมายถึง การเก็บ หรือการถือ

D หมายถึง การรอคอย หรือความล่าช้า

2.5.8 หลักการ ECRS เพื่อการปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน

E – Eliminate :

ขจัดขั้นตอนที่ไม่เป็นประโยชน์ หรือขั้นตอนที่สูญเปล่าออกไปให้หมด

C – Combine :

รวมขั้นตอนต่าง ๆ ที่คล้ายกันหรือทำพร้อมกันได้ เข้าเป็นขั้นตอนเดียว

R – Rearrange :

จัดลำดับขั้นตอนการทำงานใหม่ เพื่อให้ทำงานได้สะดวกขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น

S – Simplify :

ทำขั้นตอนต่าง ๆ ให้ง่ายขึ้น

2.5.9 การปรับปรุงงาน (Work Improvement)

(1) มีขั้นตอนใดที่สามารถตัดทิ้งได้หรือไม่ เช่น

- โดยลดสิ่งที่ไม่จำเป็น
- โดยใช้อุปกรณ์ใหม่
- โดยการเปลี่ยนสถานที่ที่ใช้มันหรือเก็บมัน
- โดยการเปลี่ยนลำดับขั้นตอนการทำงาน
- โดยการเปลี่ยนการออกแบบผลิตภัณฑ์
- โดยการเปลี่ยนรายละเอียดข้อกำหนดของวัตถุดิบ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- (2) มีขั้นตอนใดที่สามารถรวมเข้ากับขั้นตอนอื่น ๆ หรือขั้นตอนหนึ่งขั้นตอนใดได้หรือไม่
- (3) ทำการเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่ เพื่อจะทำให้สิ่งเหล่านี้ทำรวมกันได้หรือทำพร้อมกันได้ เช่น
- สถานที่ทำงาน
 - อุปกรณ์
 - ลำดับขั้นตอนต่าง ๆ
 - การออกแบบผลิตภัณฑ์
 - รายละเอียดของสิ่งที่นำมาใช้ หรือวัตถุดิบ
- (4) มีขั้นตอนใดหรือวิธีปฏิบัติใดบ้างที่ยุ่งยากซับซ้อน ซึ่งสามารถที่จะปรับเปลี่ยนให้ง่ายขึ้น (เข้าใจง่ายขึ้นหรือทำให้ง่ายขึ้น) ได้หรือไม่

2.5.10 รายการตรวจสอบ (Check List)

- (1) นำไปใช้งานได้หรือไม่ (Put to Other Uses)
- (2) ใช้งานในแนวใหม่ได้หรือไม่ ถ้าแก้ไขเปลี่ยนแปลงจะนำไปใช้งานอื่นได้หรือไม่
- (3) ดัดแปลงให้เหมาะสมได้หรือไม่ (Adapt)
- มีอะไรอย่างอื่นที่เหมาะสมกับอย่างนี้หรือไม่
 - มีความคิดอื่นสำหรับข้อเสนอแนะนี้อีกหรือไม่
 - คล้ายกับสิ่งที่มีอยู่แล้วหรือไม่
 - สามารถลอกแบบอะไรได้
 - สามารถเลียนแบบใครได้บ้าง
- (4) แก้ไขได้หรือไม่ (Modify)
- เปลี่ยนเป็นแบบใหม่ได้หรือไม่
 - เปลี่ยนวิธีการ การเคลื่อนไหว สี เสียง กลิ่น แบบ รูปร่างได้หรือไม่
 - เปลี่ยนอย่างอื่นได้หรือไม่
- (5) ขยายได้หรือไม่ (Magnify)
- เพิ่มอะไรได้อีกหรือไม่
 - ใช้เวลามากขึ้นได้หรือไม่
 - เพิ่มความถี่ขึ้นได้หรือไม่
 - เพิ่มความแข็งแรงได้หรือไม่
 - เพิ่มความสูงได้หรือไม่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้ภายในเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- เพิ่มความหนาได้หรือไม่
- เพิ่มคุณค่าได้หรือไม่
- เพิ่มส่วนผสมได้หรือไม่
- เพิ่มจำนวนได้หรือไม่

(6) ลดลงได้หรือไม่ (Minify)

- ลดอะไรได้หรือไม่
- ทำให้เล็กลงได้หรือไม่
- ย่อลงได้หรือไม่
- ต่ำลงได้หรือไม่
- สั้นลงได้หรือไม่
- เบาลงได้หรือไม่
- ทิ้งไปได้หรือไม่
- ทำให้คล่องตัวขึ้นได้หรือไม่
- แยกออกได้หรือไม่

(7) ทดแทนได้หรือไม่ (Substitute)

- ใครสามารถแทนได้อีก
- อะไรสามารถแทนได้อีก
- ส่วนผสมอย่างอื่นมีหรือไม่
- ใช้วัสดุอย่างอื่นได้หรือไม่
- ใช้กระบวนการอื่นได้หรือไม่
- ใช้กำลังงานชนิดอื่นได้หรือไม่
- ใช้ที่อื่นได้หรือไม่
- ใช้วิธีการอื่นได้หรือไม่

(8) จัดใหม่ได้หรือไม่ (Rearrange)

- สับเปลี่ยนส่วนประกอบกันได้หรือไม่
- ทำเป็นรูปแบบอื่นได้หรือไม่
- วางตำแหน่งเป็นอย่างอื่นได้หรือไม่
- เหตุและผลสลับที่กันได้หรือไม่
- เปลี่ยนความเร็วได้หรือไม่
- เปลี่ยนกำหนดการได้หรือไม่

เอกสารนี้เป็นเอกสาร (9) หมุนกลับได้หรือไม่ (Reverse) วิชาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- สลับที่ระหว่างบวกกับลบได้หรือไม่
- ตรงกันข้ามเป็นอย่างไร
- กลับทิศทางได้หรือไม่
- กลับหัวลงได้หรือไม่
- กลับหน้าที่ได้หรือไม่
- หมุนโต๊ะได้หรือไม่
- กลับไปอีกข้างหนึ่งหรือไม่

(10) รวมกันได้หรือไม่ (Combine)

- ส่วนประกอบนั้นเป็นอย่างไร
- ผสม คละ ประสานกันได้หรือไม่
- รวมหน่วยต่าง ๆ เข้าด้วยกันได้หรือไม่
- จุดประสงค์รวมกันได้หรือไม่
- รวมชื่อเรียกเรื่องเข้าด้วยกันได้หรือไม่
- รวมความคิดเห็นเข้าด้วยกันได้หรือไม่

2.5.11 วงจรเดมมิง - วงจร PDCA (Deming Cycle) เป็นวงจรของการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) วงจร PDCA นี้ถูกคิดค้นขึ้นโดยชิวฮาร์ท (Shewhart Circle) แต่เป็นที่รู้จักดีในสมัยของเดมมิง เนื่องจากเดมมิงเป็นผู้นำมาเผยแพร่ ความหมายของ PDCA สามารถอธิบายได้ดังนี้

P (Plan) หมายถึง การวางแผนหรือกำหนดแผน เช่น หลังจากที่ได้รับทราบความต้องการของลูกค้าแล้ว จะต้องออกแบบหรือกำหนดสิ่งที่จะต้องทำผลิตตามแบบที่ลูกค้ากำหนด (Specification)

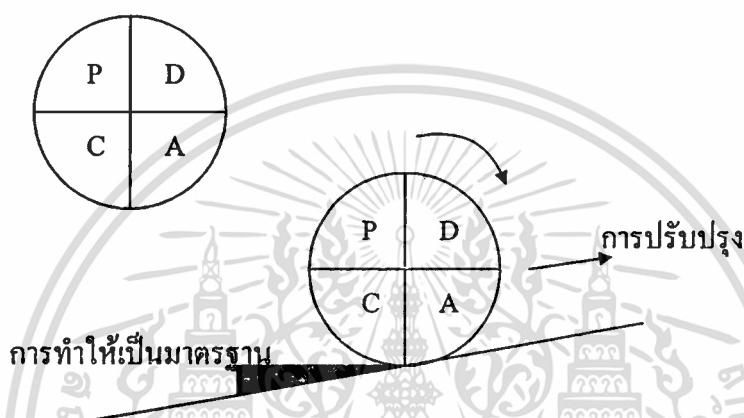
D (Do) หมายถึง การลงมือทำตามแผนที่วางไว้ เช่น การผลิตตามแบบที่ได้ออกแบบไว้

C (Check) หมายถึง การตรวจสอบผลลัพธ์ตามแผน เช่น ตรวจสอบดูว่าสินค้าที่ผลิตได้ มีคุณภาพตรงตามความต้องการหรือข้อกำหนดของลูกค้าหรือไม่

A (Action) หมายถึง การตรวจสอบดูเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ หากไม่บรรลุแผน ให้หาสาเหตุและวางแผนแก้ไขใหม่ (เริ่มวงจร P-D-C-A ใหม่) หรือถ้าหากบรรลุแผน ให้กำหนดเป็นมาตรฐาน เพื่อยึดถือปฏิบัติต่อไป เช่น ตรวจสอบดูว่า ลูกค้าพอใจหรือไม่ ถ้ามีข้อบก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พร้อม ก็แก้ไขซ่อมแซม โดยส่งข้อมูลป้อนกลับเข้ากระบวนการเดิม หรือถ้าเป็นที่พอใจก็บันทึกไว้ เป็นมาตรฐานวิธีทำงาน



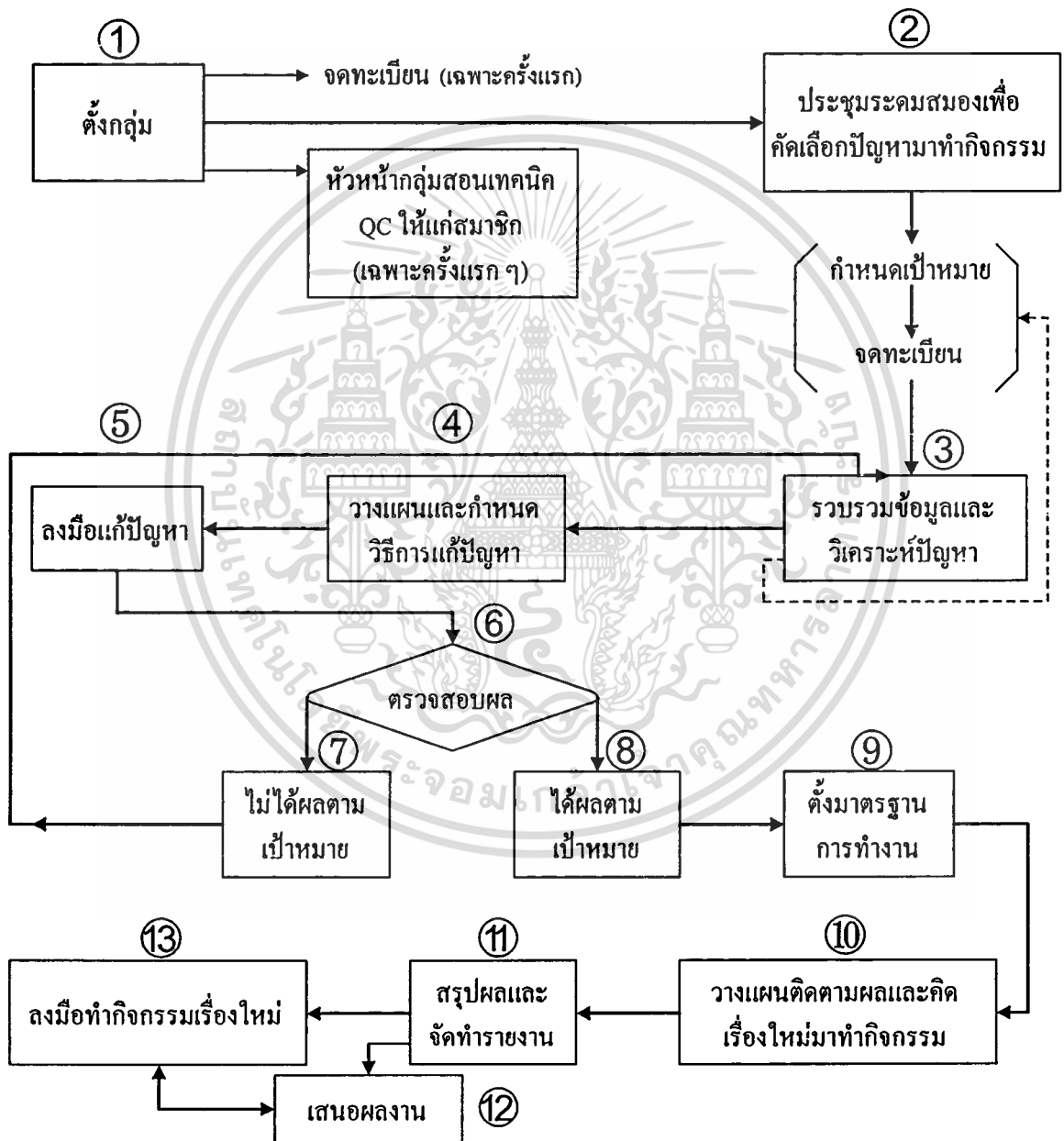
ภาพที่ 2.11 วงจร PDCA

ที่มา : วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, 2540, เอกสารประกอบการสัมมนา

2.5.12 กิจกรรม QCC : กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circle - QCC) เป็นกลุ่มคนขนาดเล็ก (จำนวน 3-10 คน) ในหน่วยงานหรือสายงานเดียวกันที่รวมตัวกัน เพื่อปฏิบัติกิจกรรมในด้านการแก้ปัญหาหรือการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการ โดยใช้วิธีการควบคุมคุณภาพ (Quality Control - QC) และเทคนิคต่าง ๆ โดยสมาชิกทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการใช้ความคิดหรือสติปัญญาเพื่อแก้ไขปัญหาประจำวันหรือปัญหาในงานที่ทำอยู่ และการปรับปรุงงานในหน้าที่ของตนเอง กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

- (1) เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงงานและปรับปรุงคุณภาพ
- (2) เพื่อส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีม
- (3) เพื่อส่งเสริมให้พนักงานสามารถแก้ปัญหาในงานที่ทำอยู่ได้
- (4) เพื่อส่งเสริมให้คุณภาพชีวิตในการทำงานดีขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.12 ขั้นตอนการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ

ที่มา : ประวิทย์ จงวิศาล, 2539, หน้า 31

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในการจัดทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ จำเป็นต้องมีเครื่องมือสำหรับใช้ในการควบคุมคุณภาพ (วิฑูรย์ สิมะโชคดี : 2541) ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มคือ

2.5.12.1 เครื่องมือ 7 อย่างของ QC (7 QC Tools) ประกอบด้วย

(1) ใบตรวจสอบ/รายการตรวจสอบ (Check Sheet) เป็นใบที่ใช้สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อความสะดวกและสะดวก ซึ่งมีอยู่หลายลักษณะ เช่น แผนผัง ตาราง รูปภาพ หรือรายการที่มีการออกแบบไว้ล่วงหน้า และเพื่อความสะดวกมักใช้การ "ขีด" (/) ลงในใบตรวจสอบได้เลย

(2) ผังแสดงเหตุและผล (Cause and Effect Diagrams) หรือ แผนผังก้างปลา (Fish-Bone Diagram) หรือ ผังอิชิกาวา (Ishikawa Diagram) คือแผนภูมิที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ (Effect) หรือปัญหา กับสาเหตุ (Causes) ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ใช้ครั้งแรกโดย Ishikawa ประเทศญี่ปุ่น

(3) แผนผังพาเรโต (Pareto Diagram) คือแผนผังที่ใช้สำหรับตรวจสอบปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานที่ทำงานหรือโรงงาน ว่าปัญหาใดเป็นปัญหาที่สำคัญที่สุดและรอง ๆ ลงไปตามลำดับ โดยนำปัญหาหรือสาเหตุเหล่านั้น มาจัดหมวดหมู่หรือแบ่งแยกประเภทแล้วเรียงลำดับตามความสำคัญจากมากไปหาน้อยตามจำนวนของข้อมูล (ยกเว้นข้อมูล "อื่น ๆ" จะต้องอยู่แห่งสุดท้ายเสมอ) โดยการแสดงขนาดความสำคัญมากน้อยด้วยกราฟแท่งและแสดงค่าสะสมด้วยกราฟเส้น

(4) กราฟ (Graphs) คือเครื่องมือที่ใช้ในการแสดง หรือแปลข้อมูลเป็นภาพที่เห็นได้ชัดและเข้าใจง่าย อาจเป็นกราฟแท่ง กราฟเส้น กราฟวงกลม เป็นต้น เพื่อใช้ในการเปรียบเทียบและวิเคราะห์ขั้นสูงต่อไป

ลักษณะของกราฟแบบต่าง ๆ

- กราฟเส้น (Line Graph) เป็นกราฟที่ใช้เส้นแสดงจำนวนข้อมูลที่มีลักษณะต่อเนื่อง เพื่อให้เห็นแนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงของข้อมูลได้ชัดเจน

- กราฟแท่ง (Bar Graph) กราฟที่ใช้พื้นที่ (แทนด้วยความสูง) ของแท่งแสดงขนาดของข้อมูลที่มีลักษณะไม่ต่อเนื่อง

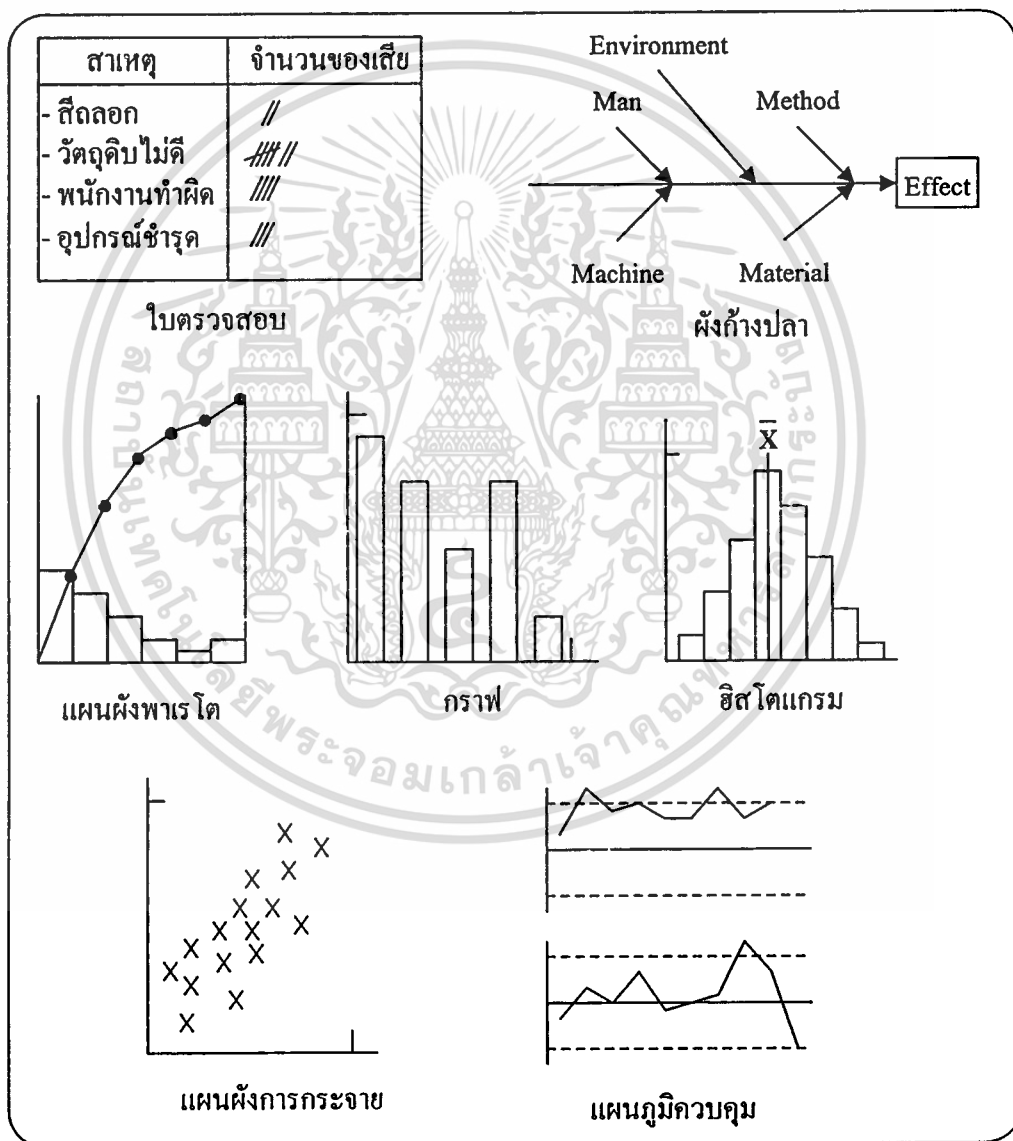
- กราฟวงกลม (Pie Graph) กราฟที่ใช้พื้นที่ของวงกลมแทนขนาดของข้อมูลที่มีลักษณะทั้งต่อเนื่องและไม่ต่อเนื่อง เพื่อนำเสนอข้อมูลเป็นเปอร์เซ็นต์

(5) ฮิสโตแกรม (Histograms) คือกราฟแท่งชนิดหนึ่งซึ่งแสดงถึงการกระจายความถี่ของข้อมูล ซึ่งมีแนวโน้มสู่ศูนย์กลางที่เป็นค่าสูงสุด แล้วกระจายลดหลั่นลงไปตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(6) แผนผังการกระจาย (Scatter Diagrams) คือแผนผังที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมการผลิต ว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไรในเชิงสถิติ จึงสามารถหาสหสัมพันธ์ (Correlation) ของตัวแปรทั้งสองได้จากแผนผังการกระจายนี้

(7) แผนภูมิควบคุม (Control Charts) คือแผนภูมิที่เขียนขึ้นโดยอาศัยข้อมูลจากข้อกำหนดทางด้านเทคนิคที่ระบุถึงคุณสมบัติหรือคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่จะทำการผลิต เพื่อเป็นแนวทางในการควบคุมกระบวนการผลิตให้เป็นไปตามที่กำหนด

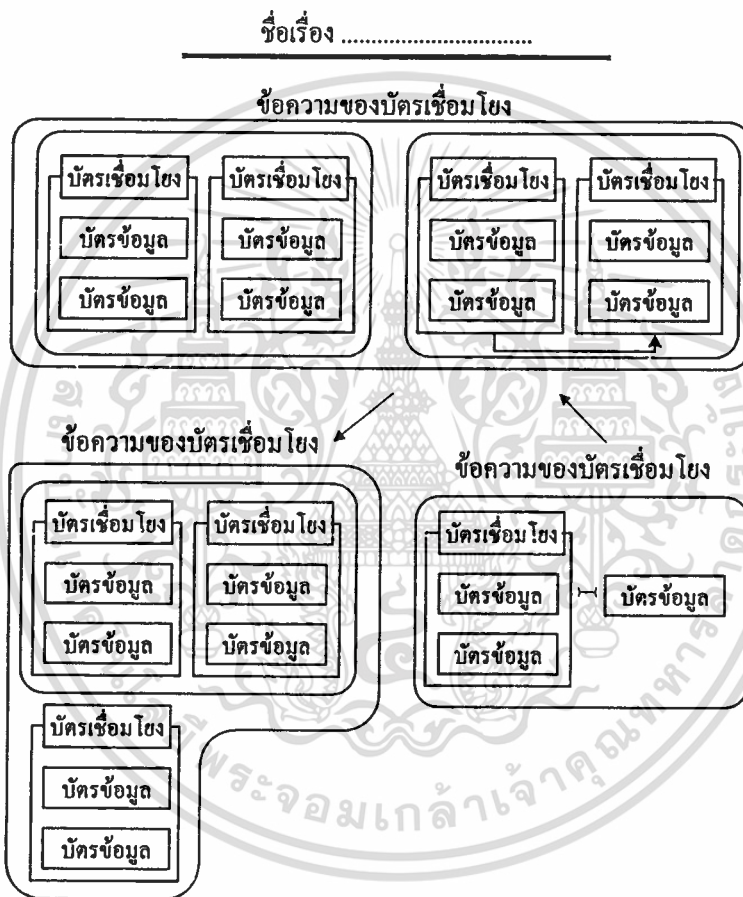


ภาพที่ 2.13 เครื่องมือ 7 อย่างของ QC

เอกสารที่มาจาก : N. Belavendram, 1995, หน้า 483 เพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.5.12.2 เครื่องมือใหม่ 7 อย่างของ QC (New 7 QC Tools) ประกอบด้วย

(1) แผนผังกลุ่มเชื่อมโยง (Affinity Diagrams) เป็นเครื่องมือสำหรับช่วยแก้ไขความสับสน โดยการนำปัญหาต่าง ๆ มาเขียนเป็นโครงสร้างของปัญหาที่มีความชัดเจนขึ้น ด้วยการเชื่อมโยงข้อมูล ความเห็นหรือความคิดเห็นที่เป็นตัวอักษรต่าง ๆ เข้าด้วยกัน แผนผังกลุ่มเชื่อมโยงนี้ บางทีเรียกว่า KJ Method (เรียกชื่อตามผู้คิดคือ Kawakita Jiro)

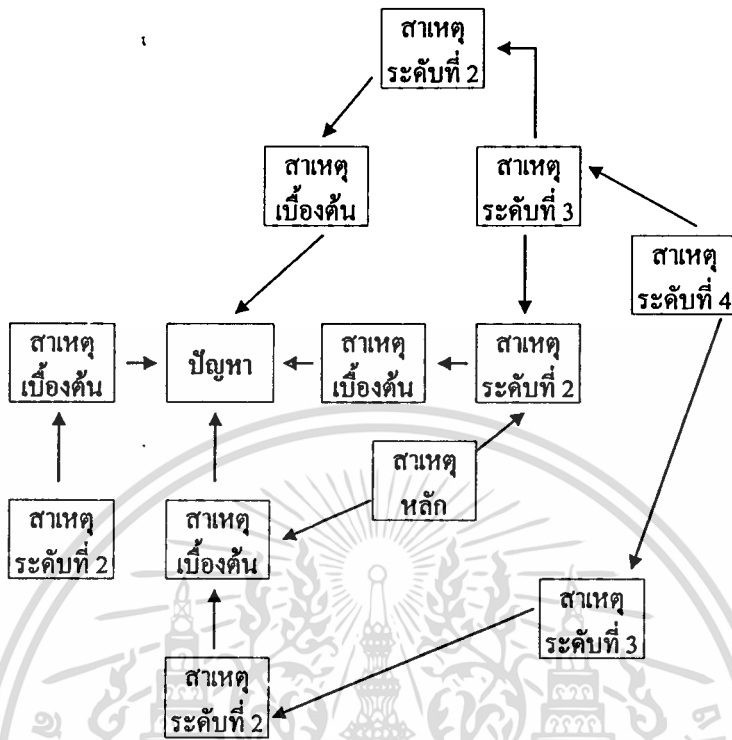


ภาพที่ 2.14 แผนผังกลุ่มเชื่อมโยง

ที่มา : วิทยุรย์ สิมะโชคดี, 2541, หน้า 106

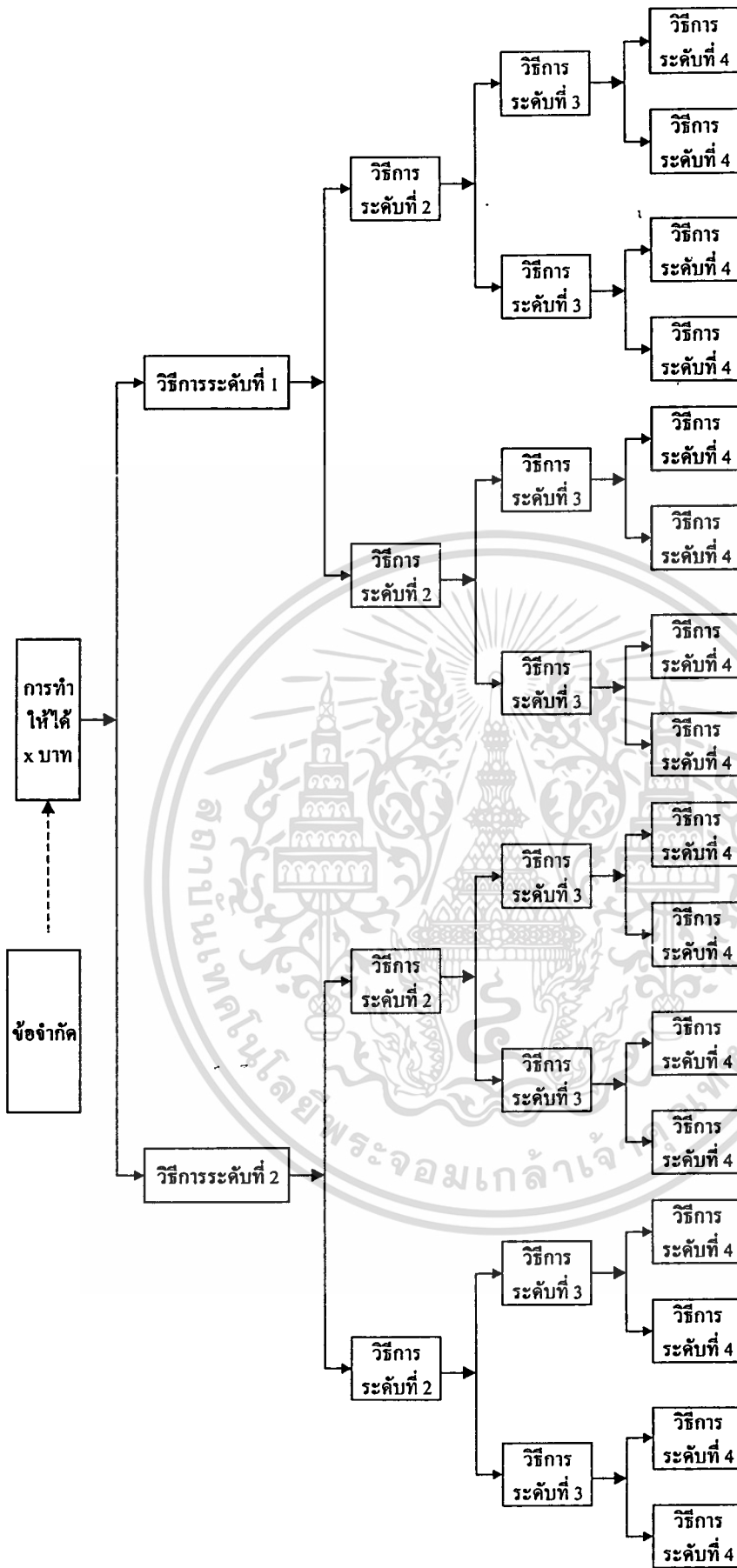
(2) แผนผังความสัมพันธ์ (Relations Diagrams) เป็นเครื่องมือสำหรับแก้ไขปัญหายุ่งยากซับซ้อน โดยช่วยทำให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่าง "ปัญหา" กับ "สาเหตุของปัญหา" อย่างชัดเจน ซึ่งจะทำให้สามารถวางแผนในการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องตามลำดับความสำคัญ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.15 แผนผังความสัมพันธ์
ที่มา : วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2541, หน้า 109

(3) แผนผังต้นไม้ (Tree Diagrams) คือเครื่องมือที่แสดงให้เห็นแนวทางหรือกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยจะเริ่มต้นจากการตั้งวัตถุประสงค์ (เป็นเป้าหมายในการแก้ปัญหา) ขึ้นมาก่อน และดำเนินการพัฒนากลยุทธ์ในการแก้ปัญหา และนำกลยุทธ์ดังกล่าวมาตั้งเป็นวัตถุประสงค์ต่อไป เพื่อหากกลยุทธ์ใหม่ ต่อไปเรื่อย ๆ จนได้กลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาที่ดีที่สุด



ภาพที่ 2.16 แผนผังต้นไม้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ที่มา : วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2542, หน้า 125
ไม่ว่ากรรมใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(4) แผนผังแมทริกซ์ (Matrix Diagrams) เป็นแผนผังที่ประกอบด้วยข้อความในแนวนตั้ง (Columns) และข้อความในแนวนอน (Rows) ณ จุดที่ตัดกันนี้จะเป็นตำแหน่งที่ใช้พิจารณาข้อความที่เป็นแนวความคิดสำคัญ สำหรับการแก้ปัญหา

	การประเมิน			ความรับผิดชอบ			หมายเหตุ
	ความสามารถอันยอดเยี่ยม	ความสามารถนำไปสู่การปฏิบัติ	ลำดับความสำคัญ	ผู้สนับสนุนกลุ่มคุณภาพ	ผู้จัดการโรงงาน	ผู้นำ	
กลยุทธ์จากแผนผังต้นไม้	○	○	1			◎	○
กลยุทธ์จากแผนผังต้นไม้	△	△	4		○	◎	
กลยุทธ์จากแผนผังต้นไม้	△	○	3	○		◎	
กลยุทธ์จากแผนผังต้นไม้	○	△	2			○	◎

ระดับคะแนน

○ • ○ = 1	△ • △ = 4
○ • △ = 2	○ • × = 5
△ • ○ = 3	△ • × = 6

ความรับผิดชอบ

◎	: หน้าที่หลัก
○	: หน้าที่รอง

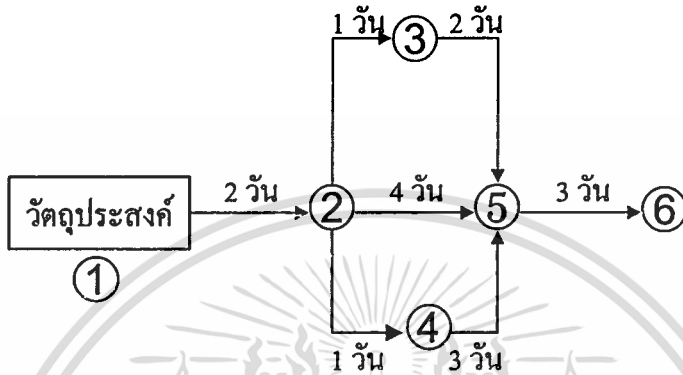
ภาพที่ 2.17 แผนผังแมทริกซ์

ที่มา : วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2541, หน้า 115

(5) แผนผังลูกศร (Arrow Diagrams) เป็นแผนผังที่แสดงถึงแผนงานและกำหนดการในการแก้ไขปัญหิต่าง ๆ เพื่อช่วยให้สามารถตรวจติดตามความก้าวหน้าในการแก้ไขปัญหาได้ง่ายขึ้น

สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ชื่อเรื่อง :



ข้อจำกัด

1.

2.

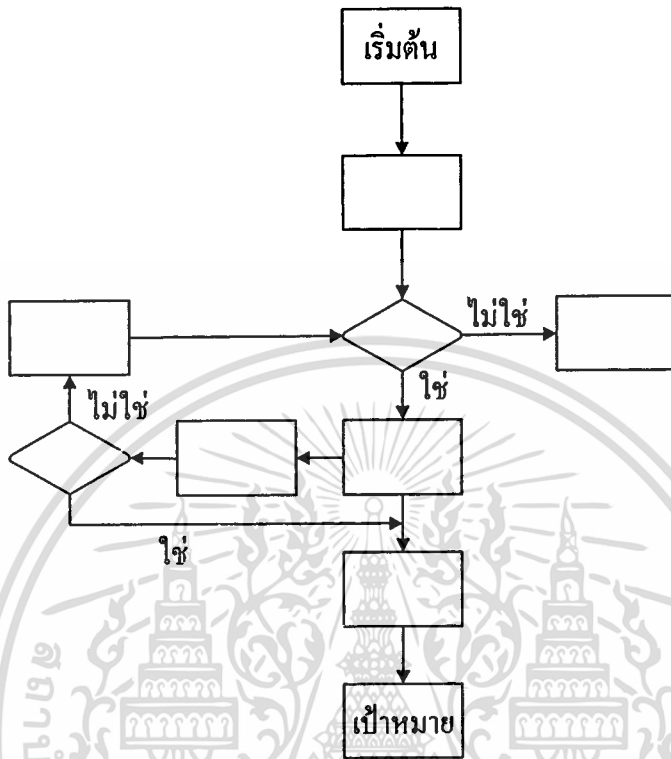
ภาพที่ 2.18 แผนผังลูกศร

ที่มา : วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2541, หน้า 118

(6) แผนภูมิขั้นตอนการตัดสินใจ (Process Decision Program Charts) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมการดำเนินการแก้ไขปัญหาให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ และยังช่วยในการแก้ไขปัญหาในกรณีที่มีการดำเนินการออกนอกแนวทางที่ต้องการ

(7) การวิเคราะห์ข้อมูลแบบเมทริกซ์ (Matrix Data Analysis) คือ เทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลาย ๆ ตัว ซึ่งเป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องการวิเคราะห์ ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลแบบเมทริกซ์นี้จะเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นตัวเลข โดยจะวิเคราะห์ดูว่าข้อมูล 2 ชุด ที่เรานำมาพิจารณานั้นมีความสัมพันธ์กันอย่างไร และกำหนดระดับความสัมพันธ์นั้น ๆ ออกมาเป็นตัวเลข เพื่อนำไปใช้ในงานด้านต่าง ๆ อาทิ การพัฒนาและการวางแผนผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นต้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.19 แผนภูมิขั้นตอนการตัดสินใจ
ที่มา : วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2541, หน้า 121

2.6 ขั้นตอนการนำ TQM สู่ภาคปฏิบัติ

จากการศึกษาขั้นการนำระบบที่คิวเอ็มมาใช้ในองค์กร พบว่ามีขั้นตอนแตกต่างกันไป ดังนี้
วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2540 : 229) กล่าวไว้ว่ามีขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. ให้ความรู้เกี่ยวกับทีคิวเอ็มแก่ผู้บริหารระดับสูง (Top Managements' Education)

ยุทธศาสตร์การนำระบบที่คิวเอ็มเข้ามาใช้ในองค์กร เริ่มต้นจากการศึกษาของผู้บริหารระดับสูง ให้เข้าใจอย่างถ่องแท้และเกิดศรัทธาเชื่อมั่นต่อระบบบริหารดังกล่าวเสียก่อน เพราะทีคิวเอ็มจะประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องการปัจจัยที่ขาดไม่ได้สองประการจากผู้บริหารระดับสูง นั่นคือความมุ่งมั่นเอาจริงเอาจังและการเข้าร่วมผลักดันอย่างอดทนและยืดเยื้อยาวนาน ดังนั้นการเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ศึกษาให้เข้าใจในระดับที่ก่อให้เกิดศรัทธาเป็นน้ำหนักล่อเลี้ยงพลังใจของผู้บริหารระดับสูงให้มีความมั่นคงแน่วแน่ จึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญ

2. วินิจฉัยระบบบริหารคุณภาพ (Diagnose Quality Management System)

เมื่อผู้บริหารมีความตั้งใจแน่วแน่ที่จะนำระบบที่คิวเอ็มเข้ามาใช้แล้ว ผู้บริหารระดับสูงต้องทำการวินิจฉัยระบบบริหารคุณภาพและวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันของบริษัทเสียก่อน โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการตรวจวินิจฉัยสมรรถนะของระบบคุณภาพขององค์กร ISO9000 เกณฑ์ตัดสินรางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลติคอล์มบอลริดจ์ (MBNQA) เกณฑ์ตัดสินรางวัลเดมิง

3. วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันของบริษัท (Analyze Current Situation)

นอกจากตรวจวินิจฉัยสมรรถนะของระบบบริหารของบริษัทแล้ว ผู้บริหารยังต้องวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันของบริษัทด้วย โดยพิจารณาประเด็นต่าง ๆ ได้แก่

- (1) การวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภาวะคุกคาม (SWOT Analysis)
- (2) ผลประกอบการ สมรรถนะด้านการเงินของบริษัท
- (3) แนวโน้มการขยายตัวและความต้องการของตลาดและลูกค้าสำหรับผลิตภัณฑ์ของบริษัท
- (4) สมรรถนะที่สำคัญของกระบวนการธุรกิจและระบบงาน เช่น Cycle time, Response time เป็นต้น
- (5) ความสามารถแข่งขัน (Benchmarking)
- (6) ความรู้ ความสามารถ ขวัญกำลังใจ และคุณภาพชีวิตของบุคลากร
- (7) วัตถุประสงค์หรือภาระกิจในการก่อตั้งบริษัท และความคาดหวังของหุ้นส่วน

ซึ่งในปีแรกที่จัดทำระบบที่คิวเอ็มนี้จะยังไม่สามารถวิเคราะห์ประเด็นต่าง ๆ ข้างต้นได้อย่างครบถ้วน เพราะไม่ได้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลไว้อย่างเพียงพอ

4. สร้างวิสัยทัศน์ (Create a Vision) และจัดทำแผนกลยุทธ์ศาสตร์องค์กร (Create a Strategic Plan)

วิสัยทัศน์ก็คือ ดวงดาวอันเป็นจุดหมายปลายทางที่องค์กรต้องการไปให้ถึง ส่วนแผนกลยุทธ์ศาสตร์ก็คือวิถีทางที่จะนำไปสู่จุดหมายนั้น ทั้งวิสัยทัศน์และแผนยุทธ์ศาสตร์นี้ ต้องมีการทบทวนเพื่อแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสมยิ่ง ๆ ขึ้นทุก ๆ ปี ข้อมูลที่องค์กรจะต้องนำมาประกอบการพิจารณาในการปรับวิสัยทัศน์และแผนยุทธ์ศาสตร์ขององค์กร ได้แก่

- (1) ความคาดหวังและความปรารถนาของผู้มีผลประโยชน์ร่วมกับบริษัท
- (2) ภารกิจและวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งบริษัท
- (3) ความพึงพอใจและความต้องการของลูกค้า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(4) แนวโน้มของตลาดอันประกอบด้วย ภาวะคุกคาม (Treat-T) โอกาส (Opportunity-O) และศักยภาพ (Performance-P)

(5) ความสามารถแข่งขัน (Benchmarking)

(6) ผลการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมาของบริษัท

วิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์เป็นขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญใน “กระบวนการบริหาร เชื่อมมุ่ง” ถ้ากระบวนการจัดทำวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ยังไม่ดีเพียงพอ อาจทำให้ได้วิสัยทัศน์ และแผนยุทธศาสตร์ที่ไม่มีคุณภาพกล่าวคือ เลื่อนลอย เพื่อฝัน ไม่อยู่ในวิสัยที่จะปฏิบัติได้ ขาดการ เห็นชอบและสนับสนุนจากผู้บริหารคนอื่น ๆ ตลอดจนพนักงานทั่วไป จนแม้กระทั่งผู้จัดทำเองก็ยังไม่มีความมั่นใจที่จะผลักดันให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง

5. กำหนด “เชื่อมมุ่งประจำปี” (Hoshins Determination)

หลังจากที่ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ พบว่ามีภารกิจหรือหัวข้อปัญหาที่จะต้องดำเนินการ หรือแก้ไขปรับปรุงจำนวนมาก เพื่อจะนำพาองค์กรมุ่งไปตามทิศทางแห่งแผนยุทธศาสตร์วิสัย ทัศน์ที่ตั้งไว้ ซึ่งภารกิจหรือหัวข้อปัญหาเหล่านี้ไม่สามารถดำเนินการหรือแก้ไขให้สำเร็จลุล่วงไป พร้อมกันได้ เนื่องจากขีดจำกัดของทรัพยากรด้านต่าง ๆ ของบริษัท จึงต้องทำการจัดเรียงลำดับ ก่อนหลังในการดำเนินการตามความสำคัญ (prioritization) โดยประเมินจากจากหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

- (1) ผลกระทบและประสิทธิผลที่มีต่อบริษัท
- (2) ความเร่งด่วน
- (3) ความง่ายในการดำเนินการ
- (4) ความเป็นไปได้ที่จะบรรลุผล

ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรภายในระยะเวลาอันสั้นที่สุด สำหรับภารกิจ หรือหัวข้อปัญหาที่จะต้องดำเนินการหรือแก้ไขในปีหนึ่ง ๆ นั้นจะกำหนดรายละเอียดทุกอย่างไว้ใน “เชื่อมมุ่งประจำปี (Hoshins)” ซึ่งสามารถจำแนกออกได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่

เชื่อมมุ่งประเภทที่ 1 ปฏิบัติการทางธุรกิจมูลฐาน เป็นปฏิบัติการประจำวันตามปกติ เพื่อสนองตอบวัตถุประสงค์ขั้นมูลฐานของการก่อตั้งบริษัทและการดำเนินธุรกิจขององค์กร เช่น การเพิ่มยอดขาย เพิ่มส่วนแบ่งตลาด เพิ่มกำลังการผลิต เพิ่มกำไร เพิ่มจำนวนลูกค้า ตั้งโรงงานใหม่ เป็นต้น

เชื่อมมุ่งประเภทที่ 2 หัวข้อปัญหาเฉพาะหน้าที่ต้องแก้ไขเป็นกรณีเร่งด่วน จาก ปัญหาต่าง ๆ ที่พบหลังจากนำระบบที่ควมเข้มมาใช้ จะพบว่าปัญหาต่าง ๆ เหล่านั้นจะเด่นชัดขึ้น เพิ่มจำนวนมากขึ้น ซึ่งล้วนเป็นปัญหาที่ฝังตัวเรื้อรังอยู่ในองค์กรมานาน ซึ่งเมื่อนำปัญหาเหล่านั้น มาเรียบเรียงให้ดี โดยใช้แผนผังความสัมพันธ์จะพบว่าปัญหาหลักที่เป็นสาเหตุของปัญหาอื่น ๆ มี

ไม่มากนัก ซึ่งอาจเรียกปัญหาเหล่านี้ว่า “ปัญหาวิกฤติ (Critical Problems)” หนีไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปัญหาเพิ่มมุ่งประเภทที่ 2 นี้ จะเป็นปัญหาที่ไม่ซับซ้อนและแก้ไขได้ไม่ยาก เนื่องจากมันเกิดขึ้นและฝังตัวเรื้อรังอยู่ในองค์กรได้ เพราะไม่มีใครใส่ใจกับมันเท่าไรนั้น หากยึดแนวทางการแก้ไขปัญหาแบบที่ควมเข้มอย่างเคร่งครัด ก็ย่อมจะแก้ไขปัญหาประเภทนี้ได้ภายในเวลา 1-3 ปี และหลังจากนั้นองค์กรก็จะมีเพิ่มมุ่งอีกประเภทหนึ่งซึ่งยากกว่าเดิมเข้ามาแทนที่ เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การลดต้นทุนอย่างก้าวกระโดด การออกแบบกระบวนการธุรกิจใหม่ (Reengineering) เป็นต้น ซึ่งการบริหารเพิ่มมุ่งประเภทนี้จะใช้วิธีการบริหารที่เรียกว่า "การบริหารโครงการคร่อมสายงาน "Cross-Functional Management"

เพิ่มมุ่งประเภทที่ 3 การยกระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ จะเป็นหัวข้อปัญหาเกี่ยวกับการยกระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ สมรรถนะของกระบวนการ ตลอดจนคุณภาพของระบบงานและระบบบริหารให้มีระดับสูงขึ้นไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับยุทธศาสตร์การดำเนินธุรกิจขององค์กรในระยะยาวอย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มมุ่งประเภทนี้จะมีหัวข้อใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นทุกปีควบคู่ไปกับการขยายตัวขององค์กร เช่น การลดอัตราส่วนของเสีย การลดต้นทุนวัตถุดิบ การลดรอบเวลาการผลิต การส่งมอบตรงเวลา การตอบสนองความต้องการของลูกค้าและตลาดอย่างรวดเร็ว เป็นต้น

คณะผู้บริหารในองค์กรต้องตัดสินใจเลือกกำหนด "เพิ่มมุ่งประจำปี" ทั้ง 3 ประเภท ซึ่งประกอบด้วยเป้าหมายอันเป็นตัวเลขที่มีค่าแน่นอนและแนวทางยุทธวิธีที่จะบรรลุเป้าหมาย

6. จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี (Functional Action Plan)

เมื่อกำหนดเพิ่มมุ่งประจำปีแล้วก็ต้องกระจาย (deployment) เพิ่มมุ่งประจำปีไปสู่ความรับผิดชอบในรูปของแผนปฏิบัติการของหน่วยงานทั้งหลายทุก ๆ ระดับในองค์กรอย่างครบถ้วน ทัวถึง และเหมาะสม โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ ช่วยในการกระจายเพิ่มมุ่งประจำปีไปเป็นแผนปฏิบัติการของหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น Matrix Diagram, Process Decision Program Chart, Arrow Diagram, Gant Chart เป็นต้น

7. ปฏิบัติงานประจำวันตามแผน (Daily Operations)

ในระหว่างการปฏิบัติงานประจำวันของแต่ละหน่วยงานตามแผนปฏิบัติการที่ได้กำหนดไว้แล้วนั้น คณะผู้บริหารมีหน้าที่ติดตาม ให้การสนับสนุน ช่วยแก้ไขปัญหาและอุปสรรค เพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ สามารถบรรลุเพิ่มมุ่งได้อย่างราบรื่น ตลอดจนคอยรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะของคน เครื่องจักร กระบวนการ ระบบงาน ฯลฯ เพื่อนำไปเป็นประเด็นสำหรับการปรับปรุงและพัฒนาต่อไป

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2542 : 67-74) กล่าวไว้ว่ามี 7 ขั้นตอนในการนำที่ควิเอ็มสู่ภาคปฏิบัติ ดังนี้

1. การวางแผนด้านการบริหารจัดการ

(1) เป็นการประกาศถึงความยึดมั่นและผูกพันในระบบคุณภาพและที่ควิเอ็มของฝ่ายบริหาร หัวหน้า และพนักงานทุกระดับในองค์กร

(2) การกำหนดความหมาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของที่ควิเอ็มอย่างชัดเจน

(3) การจัดทำแผนงานและ "นโยบายคุณภาพ" (Quality Policy)

(4) การแปรนโยบายสู่การปฏิบัติของทุกระดับ (Policy Deployment)

2. การจัดองค์กรและการจัดสร้างระบบคุณภาพ

(1) การจัดทำมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพขององค์กร (อาจยึดมาตรฐาน ISO 9000 เป็นพื้นฐาน)

(2) การจัดวางรูปแบบและวิธีนำที่ควิเอ็มสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

(3) การผนวก "กิจกรรมการปรับปรุง" เข้าสู่ระบบคุณภาพ

(4) การแต่งตั้ง "เจ้าของกระบวนการ" (Process Owner)

(5) การจัดทำ "คู่มือคุณภาพ" (Quality Manual)

3. การดำเนินโครงการที่ควิเอ็มทั่วทั้งองค์กร

(1) การประกาศเปิดตัวโครงการที่ควิเอ็มอย่างเป็นทางการ

(2) การประกาศนโยบายคุณภาพ

(3) การประกาศผู้นำและผู้รับผิดชอบในโครงการ

(4) การสื่อสารอย่างทั่วถึงทั้งองค์กรและการสร้างแนวร่วมทุกระดับ

4. การใช้เทคนิคของการควบคุมกระบวนการ

(1) การเลือกใช้เครื่องมือในการควบคุมกระบวนการ (Process Control Tools) และเครื่องมือแห่งคุณภาพ (Quality Tools)

(2) การเลือกใช้เครื่องมือทางสถิติ (Statistical Techniques) เช่น SPC (Statistical Process Control), SQC (Statistical Quality Control) เป็นต้น

5. การติดตามความก้าวหน้าและการประเมินผล

(1) การติดตามความก้าวหน้าของโครงการที่ควิเอ็มเป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอตามกำหนดเวลาที่แน่นอน

(2) การประเมินผลข้อมูลป้อนกลับจากพนักงาน และปัญหาการใช้เครื่องมือ

ต่าง ๆ เพื่อการปรับปรุงให้ดีขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(3) การดำเนินการแก้ไขปรับปรุง (Corrective Action) และการดำเนินการป้องกัน (Preventive Action) อย่างเป็นระบบ

6. การทบทวนผลลัพธ์และระดับของความสำเร็จ

(1) การวัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นระยะ ๆ โดยเทียบกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

(2) การวัดระดับความสำเร็จ

(3) การทบทวนผลลัพธ์ได้เพื่อกำหนดกิจกรรมเพิ่มเติมได้อย่างเหมาะสม

7. การส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

(1) การกระตุ้นและการสร้างบรรยากาศให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมและสนับสนุนการทำงานเป็นทีมทั่วทั้งองค์กร

(2) การนำระบบข้อเสนอแนะมาใช้

(3) การให้รางวัลและการจูงใจ

(4) การยอมรับและการให้ความสำคัญ

(5) การส่งเสริมจิตสำนึกแห่งการปรับปรุงอย่างกว้างขวาง

(6) การสร้างวัฒนธรรมแห่งการปรับปรุงและองค์กรแห่งการเรียนรู้

พิชัย ลีพิพัฒน์ไพบูลย์ (2536 : 122-123) กล่าวถึงขั้นตอนในการทำกิจกรรม TQM ดังนี้

1. การวางแผน คือการคิดหาวิธีการที่จะลดความแตกต่างระหว่างเป้าหมายกับผลดำเนินงานจริง ดังนั้นกฎเกณฑ์อันดับแรกคือจะต้องแสดงเป้าหมายและผลการดำเนินการด้วยตัวเลข มิเช่นนั้นจะไม่สามารถวัดได้ว่ามีความแตกต่างอยู่เพียงใด และประเมินได้ว่ากิจกรรม TQM ประสบความสำเร็จหรือไม่ แนวทางการวางแผนมีจำแนกได้ดังต่อไปนี้

(1) กำหนดเป้าหมายในการทำกิจกรรม เป้าหมายซึ่งได้แก่อยอดขายหรืออัตราความสำเร็จในการขาย เป็นต้น จะต้องแสดงค่าเป็นตัวเลข ในกรณีซึ่งแสดงค่าเป็นตัวเลขได้ยาก ให้หาวิธีการที่จะทำให้เป็นตัวเลข เช่น การให้คะแนน

(2) วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันเพื่อที่จะได้ทราบถึงระดับความสำคัญของปัญหา การแสดงจุดที่เป็นปัญหาอยู่ในปัจจุบันจะต้องแสดงด้วยคุณลักษณะ (คุณลักษณะของสินค้า) ค่าอื่น ๆ ที่ชี้แทน (ในกรณีซึ่งไม่สามารถวัดค่าแสดงคุณลักษณะได้โดยตรง) ที่สามารถแสดงได้ด้วยตัวเลข ในการกำหนดค่าแสดงคุณลักษณะให้ชี้แนวคิด "การจำแนกแจกแจง" ส่วนในการแสดงระดับความสำคัญของปัญหาให้ใช้ "แผนภูมิพาเรโต้"

(3) การค้นหาสาเหตุและการวางมาตรการแก้ไขใช้แผนภูมิพาเรโต้เพื่อให้ทราบว่าจุดที่เป็นปัญหาที่สำคัญ ๆ ได้แก่จุดใด จากนั้นให้วางมาตรการแก้ไข โดยใช้แผนภูมิแกงปลา ในไม่ช้ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล จะเป็นการง่ายในการใช้แผนภูมิก้างปลา ถ้าให้คนที่มีส่วนเกี่ยวข้องช่วยกันทำการระดมความคิด และใช้วิธี KJ ในการวิเคราะห์ผลการระดมความคิด

2. การดำเนินการแก้ไขปรับปรุงและตรวจสอบผล สิ่งที่สำคัญก็คืออย่าเปลี่ยนแปลงแผนดำเนินการระหว่างที่ปฏิบัติตามแผนนั้นอยู่ เพราะว่าถ้ามีการเปลี่ยนแปลงจะทำให้สิ่งที่ดำเนินมาทั้งหมดและข้อมูลที่ได้สูญเสียไปโดยเปล่าประโยชน์ ควรจะปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ และเมื่อถึงจุดที่เหมาะสมอาจจะปรับเปลี่ยนแผนใหม่โดยใส่ความคิดใหม่ ๆ ลงไป

ในการดำเนินการแก้ไขปรับปรุงนั้นจะต้องมีการประเมินผลว่า มาตรการต่าง ๆ ที่ใช้นั้นได้ผลหรือไม่ เพื่อการนี้จะต้องกำหนดไว้ว่าจะทำการประเมินผลด้วยวิธีการใด เช่นใช้วิธีการทำสอบว่าสินค้านั้น ๆ สามารถสนองตอบความต้องการของลูกค้าได้หรือไม่ หากสินค้าสามารถผ่านการทดสอบที่กำหนดไว้ ก็สามารถกล่าวได้ว่ามาตรการที่ใช้ประสบผลสำเร็จ

ในการทดสอบคุณภาพสินค้าจะใช้วิธีการที่เรียกว่า “การทดสอบการปรากฏซ้ำ” เพื่อตรวจสอบว่าเงื่อนไขที่ใช้ในการทดสอบคุณภาพนั้นถูกต้องเหมาะสมหรือไม่ วิธีการก็คือหารูปแบบข้อผิดพลาดที่ปรากฏขึ้นระหว่างที่ลูกค้าใช้สินค้านั้น หากเราทำการทดสอบตามรูปแบบดังกล่าวแล้วปรากฏว่าเกิดข้อผิดพลาดเช่นเดียวกับที่ลูกค้าพบแสดงว่ารูปแบบดังกล่าวถูกต้องเหมาะสม หมายถึงเงื่อนไขในการทดลองถูกต้องเหมาะสม

การป้องกันมิให้เกิดสินค้าไม่ได้มาตรฐานซ้ำอีก สิ่งสำคัญคือเมื่อมาตรการต่าง ๆ ใช้ได้ผล จะต้องใช้มาตรการต่าง ๆ เหล่านั้นเป็นตัวที่จะหยุดยั้งมิให้เกิดสินค้าไม่ได้มาตรฐานซ้ำอีก

2.7 คณะทำงานส่งเสริมสนับสนุน TQM และคณะผู้ประสานงาน TQM

เจริญ วัชรरังษี (2541 : 258-259) กล่าวถึงหน้าที่หลักของคณะกรรมการ TQM ที่ควรปฏิบัติเป็นประจำมีดังนี้

- (1) ติดตามและประเมินผลการทำกิจกรรม TQM ทั้งโรงงาน
- (2) ส่งเสริมการประกันคุณภาพ
- (3) ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา เพื่อการแก้ปัญหาและการพัฒนาการผลิต
- (4) ส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่
- (5) สนับสนุนกิจกรรม TQM ในทุกฝ่ายและทุกระดับของบริษัท

ส่วนหน้าที่ของผู้ประสานงาน ประกอบด้วย

- (1) ให้ความสะดวก และความร่วมมือ
- (2) ให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ

- (3) ทำหน้าที่เลขานุการคณะกรรมการ TQM

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อใช้ในการเรียนการสอน ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- (4) ประสานงานกิจกรรม TQM กับฝ่ายอื่น ๆ
- (5) รวบรวมผลงานเพื่อเสนอคณะกรรมการ TQM
- (6) เป็นแกนกลางของการปฏิบัติกิจกรรม TQM
- (7) ศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้และเผยแพร่ เพื่อการปรับปรุงงาน

ฮิโตมิ คูเมะ (2540 : 123-124) กล่าวถึงบทบาทของคณะกรรมการ TQM ว่าบทบาทของคณะทำงานกรรมการ TQM จะแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กรและความก้าวหน้าของการบริหารคุณภาพ โดยพื้นฐานแล้วคณะกรรมการมีหน้าที่ให้การสนับสนุนและทบทวนเรื่องที่มีความสำคัญสำหรับการส่งเสริมการบริหารคุณภาพทั่วทั้งบริษัท ประธานของคณะกรรมการ TQM ได้แก่ผู้บริหารสูงสุดของบริษัทหรือผู้บริหารอาวุโสซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบต่อการส่งเสริมการบริหารคุณภาพ และสมาชิกประกอบด้วยตัวแทนจากฝ่ายต่าง ๆ องค์กรที่มีขนาดใหญ่ควรมีคณะกรรมการ TQM ในแต่ละฝ่ายหรือในแต่ละหน่วยธุรกิจ

หน้าที่ของคณะกรรมการ TQM ประกอบด้วย

- (1) การทำแผนการส่งเสริมการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
- (2) แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการส่งเสริมการบริหารคุณภาพและวิธีการในการกำจัดอุปสรรค
- (3) แก้ปัญหาที่เกี่ยวกับการสร้างและการรักษาระบบบริหารคุณภาพและกระจายความรับผิดชอบสู่ฝ่ายต่าง ๆ
- (4) แลกเปลี่ยนข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับปัญหาคุณภาพและเสนอวิธีการวัดผลเพื่อจัดการกับปัญหา

และกล่าวถึงบทบาทของสำนักงานส่งเสริมสนับสนุน TQM ว่ามีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ดังต่อไปนี้

- (1) ร่างนโยบายคุณภาพ
- (2) ร่างแผนงานส่งเสริม TQM
- (3) ทำหน้าที่เป็นเลขานุการคณะกรรมการ TQM และมีความรับผิดชอบในการจัดตั้งและส่งเสริมระบบประกันคุณภาพ
- (4) รักษาและส่งเสริมไว้ซึ่งระบบการบริหารนโยบาย
- (5) วางแผนส่งเสริมการฝึกอบรม QC ภายในและรับการแนะนำแนวทางจากที่ปรึกษาภายนอก
- (6) เก็บรักษายันทึกร่วมเกี่ยวกับปัญหาคุณภาพที่สำคัญและเฝ้าดูความก้าวหน้าในการแก้ปัญหา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(7) วางแผน ปฏิบัติ และติดตามวินิจัยคุณภาพโดยฝ่ายบริหารสูงสุดและผู้จัดการฝ่าย

(8) ชี้บ่งถึงประโยชน์ที่พึงได้รับจากการส่งเสริมการบริหารคุณภาพ

พิชัย ลีพิพัฒน์ไพบูลย์ (2540 : 42) กล่าวถึงคณะทำงาน TQM ว่าคณะทำงานจะประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงขององค์กร (CEO) ผู้บริหารอาวุโสจากหน่วยงานต่าง ๆ อาทิเช่น หน่วยงานการออกแบบ หน่วยงานการตลาด หน่วยงานการผลิต และหน่วยงานคุณภาพ และผู้ประสานงานหรือที่ปรึกษา ซึ่งมีหน้าที่ที่จะต้องดำเนินงานกับกิจกรรมการปรับปรุงคุณภาพที่มอบให้บุคคลที่คัดเลือกมาเป็นผู้ประสานงาน ควรจะเป็นคนไฟแรงและมีศักยภาพในการบริหาร และจะต้องทำหน้าที่รายงานผลให้ผู้บริหารระดับสูงสุดได้รับทราบถึงความก้าวหน้าตลอดจนปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

ความรับผิดชอบของผู้ประสานงานคือจะต้องสรุปความก้าวหน้าของกิจกรรม ช่วยเหลือแต่ละกลุ่มและแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ซึ่งกันและกันระหว่างกลุ่ม และมีการเข้าร่วมประชุมกับผู้นำหรือหัวหน้ากลุ่มอย่างสม่ำเสมอ

2.8 อุปสรรคในการนำ TQM มาใช้ในองค์กร

การพัฒนาคุณภาพเพียงบางส่วน (Partial Quality Management : PQM) เป็นสภาพการณ์ที่พึงหลีกเลี่ยง ถือเป็นความผิดพลาดหรืออาการแทรกซ้อนที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาระบบ TQM (วีรุธ มามะสิริฉันทน์, 2542 : 90)

การทำพนักงานบางคนหรือบางกลุ่มอาจจะบกพร่องหรือขาดในเรื่องวินัยเกี่ยวกับคุณภาพ ไม่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ไม่ยอมมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง ถือเป็นสัญญาณอันตรายอย่างหนึ่งของการพัฒนาระบบ TQM ซึ่งจะเป็นผลให้กลายเป็นระบบ PQM ไปในที่สุด สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการพัฒนาระบบ TQM คือการมองเป็นภาพรวมของทั้งองค์กรและมองตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ ไม่ควรมองข้ามอุปสรรคต่าง ๆ เช่น

(1) ความไม่พร้อมต่อการบริหารระบบ ดังเช่นภายในองค์กรขนาดใหญ่ การพัฒนาระบบ TQM จะต้องคำนึงถึงความสามารถในการสนับสนุน และติดตามความก้าวหน้าให้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ

(2) การเน้นเฉพาะส่วนของกรรมวิธี และข้อมูลทางสถิติมากเกินไป

สุรศักดิ์ นานานุกูลและคณะ (2529 : 39) อุปสรรคที่พบได้ในการทำ TQM คือการต่อต้านความเปลี่ยนแปลง ซึ่งเกิดจากการที่ผู้บริหารรุ่นเก่า ซึ่งมีความคุ้นเคยกับการใช้อำนาจ มักจะเชื่อว่าสไตล์การบริหารของตนเองดีกว่า และเห็นว่ากิจกรรม TQM นั้นจะมาตัดทอนอำนาจของตน เพราะ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มีปรัชญาที่ตรงข้ามกับที่ตนเชื่อถือ อีกทั้งมีปรัชญาในการสร้างการมีส่วนร่วม และการสร้างคนเป็นต้น

ฮิโตมิ คูเมะ (2540 : 121) กล่าวถึงอุปสรรคสำคัญในการนำ TQM มาปฏิบัติคือ ไม่เข้าใจว่าการบริหารโดย TQM คืออะไร มีแนวคิดที่ผิด เช่น

- (1) การปรับปรุงคุณภาพเป็นการเพิ่มต้นทุน
- (2) การบริหารคุณภาพหมายถึงการตรวจสอบที่เข้มงวดขึ้น
- (3) การบริหารคุณภาพคล้ายคลึงกับการทำให้เป็นมาตรฐาน
- (4) การบริหารคุณภาพใช้ได้กับงานในพื้นที่ผลิต
- (5) การบริหารคุณภาพเป็นหน้าที่ของฝ่ายควบคุมคุณภาพ

<http://www.geocities.com/arnutb/index.htm> (2544) [internet] กล่าวถึงอุปสรรคในการทำ TQM คือ ความไม่รู้ กล่าวคือผู้บริหารหลายท่านไม่ตระหนักในบทบาทหน้าที่ที่ท่านสามารถทำได้ในการดำเนินการธุรกิจของบริษัท คงไม่เป็นสิ่งเกินความจริงที่จะกล่าวถึงความแตกต่างระหว่างบริษัทที่มีผลงานดีเลิศจาก TQM กับบริษัทที่ล้มเหลวอยู่ที่ความเข้าใจในบทบาทดังกล่าว

2.9 รางวัลคุณภาพ

คุณภาพที่ดีย่อมนำมาซึ่งความสำเร็จแก่องค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม การบริหารคุณภาพที่ดี นอกจากจะสร้างผลกำไรเชิงเศรษฐกิจให้แก่องค์กรธุรกิจแล้ว ยังนำมาซึ่งรางวัลเกียรติยศที่ได้รับการยอมรับกันในสังคมอีกด้วย รางวัลแห่งคุณภาพที่มีชื่อเสียงในระดับนานาชาติมี 2 รางวัลคือ

2.9.1 Deming Prize

เป็นรางวัลที่ตั้งชื่อตามปรมาจารย์ด้านคุณภาพ คือ Edwards W. Deming ผู้ซึ่งช่วยพัฒนาประเทศญี่ปุ่นหลังพ่ายแพ้สงครามโลกครั้งที่ 2 จนประสบความสำเร็จเป็นประเทศอุตสาหกรรมชั้นนำของโลก ซึ่งรางวัลนี้เริ่มต้นประกาศตั้งแต่ปี ค.ศ.1951 โดยสหภาพนักวิทยาศาสตร์และวิศวกรแห่งประเทศญี่ปุ่น ซึ่งให้เกียรติแก่บริษัทที่มีระบบคุณภาพยอดเยี่ยม Deming Prize มีวัตถุประสงค์หลัก 2 ประการคือ

- 1) เผยแพร่ให้ความรู้และเทคนิคการควบคุมคุณภาพเชิงสถิติแก่อุตสาหกรรมญี่ปุ่น
- 2) เพิ่มพูนจิตสำนึกของสาธารณชนให้ตระหนักถึงวัตถุประสงค์และเทคนิคของการบริหารคุณภาพ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.9.2 Malcolm Baldrige National Quality Award - MBNQA

เป็นรางวัลคุณภาพที่ก่อตั้งขึ้นตามวัตถุประสงค์ของกฎหมายสาธารณะ ลำดับที่ 100-107 ซึ่งประกาศใช้ ณ วันที่ 20 สิงหาคม ค.ศ.1987 โดยสภาองค์กรแห่งสหรัฐอเมริกาตามชื่อของเลขาธิการแห่งพาณิชย์กรรม ผู้ซึ่งมีความมุ่งหมายอันแรงกล้าที่จะส่งเสริมคุณภาพเพื่อลดการขาดดุลการค้าและให้รางวัลแก่ผู้ประสบความสำเร็จในการบริหารคุณภาพ โดยแยกประเภทผู้รับรางวัลเป็น 3 ประเภท คือผู้ผลิตสินค้ารายใหญ่ ผู้ให้บริการรายใหญ่ และผู้ผลิตสินค้าหรือบริการขนาดเล็ก

รางวัลนี้บริหารโดยสถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ Gaithersburg MD 20899 กระทรวงพาณิชย์ของสหรัฐอเมริกา โดยมีที่มาและวัตถุประสงค์ของรางวัล (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2544) ดังนี้

- 1) การแข่งขันในสหรัฐอเมริกามีความรุนแรงมาก เนื่องจากการเข้ามาของคู่แข่งจากต่างประเทศ และอัตราการเจริญเติบโตของผลผลิตแห่งชาติน้อยกว่าคู่แข่งในรอบ 20 ปี
- 2) ธุรกิจและอุตสาหกรรมของสหรัฐอเมริกาเริ่มมีความเข้าใจว่า บริษัทที่มีคุณภาพไม่ดีจะทำให้ประเทศสูญเสียรายได้ 20% จากยอดขายรวมทั้งประเทศ การปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการจะช่วยให้ปรับปรุงผลผลิต ต้นทุนต่ำและเพิ่มผลกำไร
- 3) แผนกลยุทธ์ในการปรับปรุงคุณภาพ มีความจำเป็นมากขึ้นตามลำดับ เพื่อช่วยให้เศรษฐกิจของชาติอยู่ในสถานะที่ดีและมีความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลก
- 4) เพื่อปรับปรุงความเข้าใจในการบริหารงานโรงงาน พนักงานที่มีส่วนร่วมในเรื่องคุณภาพและเน้นความรู้ด้าน Statistical Process Control ซึ่งจะช่วยให้มีการปรับปรุงอย่างมากในเรื่องต้นทุนและคุณภาพในการผลิตสินค้า
- 5) แนวความคิดในการปรับปรุงคุณภาพสามารถประยุกต์ใช้ได้ทั้งบริษัทขนาดเล็กและขนาดใหญ่ อุตสาหกรรมบริการและอุตสาหกรรมผลิต องค์การของรัฐและองค์กรเอกชน
- 6) เพื่อที่จะประสบความสำเร็จ โครงการปรับปรุงคุณภาพจะต้องได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารอย่างจริงจังและให้ความสำคัญกับลูกค้า
- 7) อุตสาหกรรมหลักของชาติ หลายองค์กรประสบความสำเร็จอย่างมากในเรื่องของคุณภาพ ซึ่งได้รับผลการตรวจสอบด้านคุณภาพอยู่ในระดับที่ดีเยี่ยม โดยรัฐได้มอบรางวัลให้กับองค์กรเหล่านั้น
- 8) รางวัลคุณภาพของชาติในสหรัฐอเมริกา สามารถช่วยให้อุตสาหกรรมในชาติปรับปรุงคุณภาพและผลผลิตได้โดย

(1) ช่วยกระตุ้นบริษัทในสหรัฐอเมริกาให้ปรับปรุงคุณภาพและผลผลิต

เพื่อความดีเด่น และมีความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งช่วยให้มีผลกำไรมากขึ้น นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(2) บันทึกการประสบความสำเร็จของบริษัทต่าง ๆ ที่สามารถปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการได้ดี เพื่อเป็นตัวอย่างให้แก่บริษัทอื่น ๆ

(3) จัดทำคู่มือและหลักเกณฑ์ซึ่งทุกองค์กร เช่น องค์กรธุรกิจ อุตสาหกรรม องค์กรของรัฐ ฯลฯ สามารถใช้ในการประเมินผลในการปรับปรุงคุณภาพขององค์กร

(4) จัดทำข้อเสนอแนะที่ชัดเจนสำหรับองค์กรต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกาที่ต้องการเรียนรู้ถึงการบริหารงานด้านคุณภาพให้ประสบความสำเร็จ ด้วยการจัดทำข้อมูลต่าง ๆ ขององค์กรที่ชนะเลิศรางวัลในด้านหลักการบริหารและเทคนิคต่าง ๆ ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถเปลี่ยนวัฒนธรรมและได้รับชื่อเสียง

รางวัล MBNQA ส่งเสริมการปรับปรุงพัฒนาการบริหารคุณภาพ และสร้างภาพที่เป็นนามธรรมของคุณภาพให้ชัดเจนขึ้นในสายตาของสาธารณชนได้ในที่สุด รางวัลนี้มีองค์กรธุรกิจที่มีชื่อเสียงได้รับหลายองค์กร ซึ่งการพิจารณารางวัล MBNQA จะตัดสินจากหลักเกณฑ์ ดังแสดงในภาคผนวก ง.

2.10 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสาร

"การสื่อสาร" ตรงกับภาษาอังกฤษว่า "Communication" มีรากศัพท์มาจากภาษาละติน คำว่า "Communis" แปลว่า ความเหมือนกันหรือร่วมกัน

นักวิชาการในศาสตร์ต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของสื่อสารไว้หลายนิยาม ดังนี้

- โรเจอร์สและชูเมคเกอร์ (Rogers and Shoemaker, 1971 : 11) "การสื่อสารคือกระบวนการที่สารถูกส่งจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร"

- ชแรมม์ (Schramm, 1974 : 13) "การสื่อสารคือการใช้ความเข้าใจร่วมกันต่อเครื่องหมายที่แสดงข่าวสาร"

- สอนิต ยมาภัย (2526 : 1) "การสื่อสารหมายถึง การติดต่อกันระหว่างมนุษย์ เพื่อทำให้รับรู้เรื่องราวอันมีความหมายร่วมกัน และเกิดการตอบสนองต่อกัน"

- ปรมะ สตะเวทิน (2540 : 30) "การสื่อสารคือกระบวนการของการถ่ายทอดสาร (message) จากบุคคลฝ่ายหนึ่งซึ่งเรียกว่าผู้ส่งสาร (source) ไปยังบุคคลอีกฝ่ายหนึ่งซึ่งเรียกว่าผู้รับสาร (receiver) โดยผ่านสื่อ (channel)"

นิยามของการสื่อสารส่วนใหญ่มุ่งกล่าวถึงการสื่อสารในลักษณะที่เป็นกระบวนการ โดยเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง (Dynamic) ช่วงแรกให้การคำไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความสำคัญกับการสื่อสารจากผู้ส่งไปยังผู้รับ แต่ในระยะต่อมาเน้นถึงความสำคัญของการแลกเปลี่ยนข่าวสารกันมากกว่า จากนั้นเริ่มเบี่ยงเบนมาเป็นการมีความเข้าใจร่วมกันต่อเครื่องหมายหรือสัญลักษณ์ ทำให้ขอบข่ายการสื่อสารกว้างออกไปถึงการรับรู้ความหมายของอีกฝ่ายหนึ่ง

2.10.1 ความสำคัญของการสื่อสาร

แนวคิดของอริสโตเติล (Aristotle) ที่ว่ามนุษย์เป็นสัตว์สังคม ซึ่งสอดคล้องกับความเชื่อของพลาโต (Plato) และโสเครติส (Socrates) ที่ว่ามนุษย์ไม่อาจยังชีพได้ด้วยตนเองคนเดียวในโลกโดยไม่ติดต่อกับพวกาศัยผู้อื่น แนวคิดเหล่านี้สนับสนุนคำกล่าวที่ได้ยินอยู่เสมอว่า (Middleton, 1980 : 30 – 31)

- การสื่อสารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของชีวิตมนุษย์
- การสื่อสารเป็นสายใยของสังคม
- การสื่อสารเป็นความจำเป็นพื้นฐานของมนุษย์

สรุปความสำคัญของการสื่อสารที่มีต่อมนุษย์ 5 ประการ (ปรมะ สตะเวทิน, 2540 : 2) คือ

- 1) ความสำคัญต่อความเป็นสังคม
- 2) ความสำคัญต่อชีวิตประจำวัน
- 3) ความสำคัญต่ออุตสาหกรรมและธุรกิจ
- 4) ความสำคัญต่อการปกครอง
- 5) ความสำคัญต่อการเมืองระหว่างประเทศ

2.10.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสาร

แบบจำลองทางการสื่อสารแรกสุดคือ แบบจำลองของอริสโตเติล (Aristotle) ได้กล่าวถึงส่วนสำคัญของการพูด มี 4 อย่าง ได้แก่ ผู้พูด ผู้ฟัง สาร และโอกาส จากนั้นปี ค.ศ. 1940 ลาสเวล (Lasswell) ได้เสนอแบบจำลองทางการสื่อสาร ซึ่งประกอบด้วย ใคร (การศึกษาถึงการควบคุม) กล่าวอะไร (การวิเคราะห์เนื้อหา) ผ่านช่องทางใด (การวิเคราะห์สื่อ) ถึงใคร (การวิเคราะห์ผู้รับสาร) พร้อมด้วยผลอะไร (การวิเคราะห์ผล) จากนั้นแบบจำลองทางการสื่อสารได้รับการพัฒนาต่อมาเรื่อย ๆ เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่กระทำการสื่อสาร โดยแบบจำลองที่มีบทบาทสำคัญได้รับการอ้างอิงอย่างกว้างขวาง คือ แบบจำลองของเบอร์โล

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในปี ค.ศ. 1960 เดวิด เค เบอร์โล (David K Berlo) ได้เขียนหนังสือเป็นพื้นฐานทางการสื่อสารชื่อ The Process of Communication โดยกล่าวถึงขอบเขตและวัตถุประสงค์ทางการสื่อสารปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร บทบาทของภาษาหรือความหมายในพฤติกรรมกรรมการสื่อสารของมนุษย์ และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสัมฤทธิ์ผลทางการสื่อสาร เบอร์โลอธิบายว่ากระบวนการสื่อสารของมนุษย์ประกอบด้วยปัจจัยหรือองค์ประกอบ (ingredients) ที่สำคัญ 6 ประการ คือ

1. แหล่งสาร (communication source)
2. ผู้เข้ารหัส (encoder)
3. สาร (message)
4. สื่อ (channel)
5. ผู้ถอดรหัส (decoder)
6. ผู้รับสาร (communication receiver)

เบอร์โลเห็นว่าในการสื่อสารระหว่างบุคคล 2 คนนั้น แหล่งสารและผู้ทำหน้าที่เข้ารหัสสามารถเป็นคนเดียวกันได้ รวมเรียกว่า ผู้ส่งสาร (source) ในลักษณะเดียวกันนี้ ผู้ทำหน้าที่ในการถอดรหัสและผู้รับสารก็สามารถเป็นคนเดียวกันได้ รวมเรียกว่า ผู้รับสาร (receiver) ตามแนวคิดของเบอร์โล องค์ประกอบที่สำคัญในกระบวนการสื่อสารมี 4 องค์ประกอบ คือ ผู้ส่งสาร (source) สาร (message) สื่อ (channel) และผู้รับสาร (receiver) แบบจำลองกระบวนการสื่อสารของเบอร์โลเรียกกันว่า SMCR Model

1. ผู้ส่งสาร (source)

ผู้ส่งสาร คือ บุคคลผู้เริ่มต้นสร้างและส่งสารไปยังผู้อื่น โดยทำหน้าที่เข้ารหัส (encoding) อันเป็นการแปลสารให้อยู่ในรูปของสัญลักษณ์ที่มนุษย์คิดสร้างขึ้นแทนความคิด ได้แก่ ภาษาและท่าทางต่าง ๆ สารที่เข้ารหัสแล้วจะถูกส่งไปยังผู้รับสารโดยผ่านสื่อ

เบอร์โลกล่าวว่า การสื่อสารจะมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบทั้ง 4 ประการว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด ซึ่งประสิทธิภาพขององค์ประกอบขึ้นกับปัจจัยต่อไปนี้ (ปรมะสตะเวทิน. 2540 : 54) ปัจจัยของผู้ส่งสารประกอบด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์หรือมีการสงวนไว้เพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- ก. ทักษะในการสื่อสาร (communication skill)
- ข. ทักษะทัศนคติ (attitudes)
- ค. ความรู้ (knowledge)
- ง. ระบบสังคม (social system)
- จ. วัฒนธรรม (culture)

ปัจจัยสำคัญในการสื่อสารของผู้ส่งสาร ได้แก่ ทักษะในการสื่อสาร ทักษะทัศนคติที่ดี ความรู้เพียงพอในเรื่องราวที่จะทำการสื่อสาร ตลอดจนระบบสังคมและวัฒนธรรมให้เหมาะสมกับเรื่องโอกาส และผู้รับสาร

2. สาร (message)

สาร คือ เรื่องราวอันมีความหมาย แสดงออกมาโดยอาศัยภาษาหรือสัญลักษณ์ใด ๆ ที่สามารถทำให้เกิดการรับรู้ร่วมกันได้

ความสำคัญของสารที่ถูกส่งมาจากผู้ส่งสาร คือ การทำหน้าที่เร้าให้ผู้รับสารเกิดการรับรู้ความหมายและมีปฏิกิริยาตอบสนอง

ปัจจัยของสารประกอบด้วย รหัส (code) เนื้อหา (content) และการจัดเสนอ (treatment)

เนื้อหาของข่าวสารที่จะมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการสื่อสาร (เสถียร เขยประทับ. 2525 : 253) คือ

1) สารด้านเดียวและสารสองด้าน การจูงใจผู้รับสารให้เปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมจะทำได้ง่าย ถ้าผู้รับสารเป็นผู้ที่มีการศึกษาสูงหรือเป็นผู้ที่มีความคิดความอ่านดี (ผู้รับสารทราบข่าวสารที่ถูกเผยแพร่ให้แก่ตนนั้นมีทั้งด้านบวกและด้านลบ) ในการนำเสนอสารนั้น ต้องมีการเสนอสารทั้งสองด้าน โดยกล่าวว่าสารที่เผยแพร่มีข้อเสียอยู่ด้วยอย่างไรบ้าง แต่ข้อเสียที่มีอยู่นั้นเป็นเพียงส่วนเล็กน้อยเมื่อเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับ

2) ลำดับของการเสนอสาร โดยทั่ว ๆ ไปการเสนอสารก่อนหรือหลัง อะไรจะมีประสิทธิภาพในการจูงใจผู้รับสารให้เปลี่ยนแปลงทัศนคติได้มากกว่ากันนั้น ขึ้นอยู่กับช่วงระยะเวลาระหว่างการได้รับสารและการประเมินทัศนคติของผู้รับสาร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3) ขนาดของความขัดแย้ง สารที่มีความขัดแย้งกับความคิดเห็นหรือทัศนคติของผู้รับสาร มากเกินไปหรือน้อยเกินไป ไม่มีประสิทธิภาพในการสื่อสารเพื่อการจูงใจ สารที่มีความขัดแย้งกับ ทัศนคติของผู้รับสารในระดับปานกลางมีประสิทธิภาพมากที่สุดในการจูงใจ

4) การกล่าวสรุปสารที่ส่ง ทำให้ผู้รับสารเกิดการจดจำได้ง่ายขึ้น เช่น การนำเสนอคำขวัญ ที่ว่า "บริการทุกระดับประทับใจ"

5) ผลของสิ่งเสริม การจัดให้มีสิ่งเสริมในขณะที่ส่งสารจะช่วยให้สารที่ส่งมีประสิทธิภาพใน การจูงใจผู้รับสารมากขึ้น

6) ความใหม่ของสาร สารที่มีเนื้อหาเป็นนวัตกรรมที่ใหม่ไปจากเดิม จะมีประสิทธิภาพใน การจูงใจผู้รับสารมากกว่าสารที่ผู้รับสารคุ้นเคยอยู่แล้ว

7) การใช้สารที่ทำให้เกิดความกลัวจะเพิ่มประสิทธิภาพของการสื่อสารเพื่อการจูงใจ อย่าง ไรก็ตาม การใช้สารที่ทำให้เกิดความกลัวมากเกินไปอาจทำให้เกิดผลเสียต่อการสื่อสารเพื่อการจูง ใจได้

8) การส่งสารซ้ำ โดยทั่วไปการส่งสารซ้ำจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการจูงใจของสารนั้น เช่น การเผยแพร่แนวคิด TQM ผ่านสื่อต่าง ๆ บ่อย ๆ จะทำให้บุคลากรเกิดความสนใจมากขึ้น

3. สื่อ (channel)

สื่อ เป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งของการสื่อสาร ทำหน้าที่เป็นพาหะหรือเป็นตัว กลางนำสารจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร ในกระบวนการสื่อสารนั้น คำว่า "สื่อ" หรือ "ช่องทางการสื่อ สาร" และ "สาร" ไม่สามารถแยกออกจากกันได้อย่างชัดเจน ดังคำกล่าวของมาร์เชล แมคลูฮัน (Marshall McLuhan) ที่ว่า สื่อก็คือสารนั่นเอง (the medium is the message)

การสื่อสารใด ๆ ผู้ส่งสารต้องอาศัยสื่อทำหน้าที่นำสารไปยังผู้รับ โดยทั่วไปสารที่ถูกถ่าย ทอดไปยังผู้รับสารจะเข้าสู่ระบบการรับรู้ทางประสาทสัมผัสของมนุษย์ ได้แก่

- 1) ทางการเห็น โดยประสาทตา
- 2) ทางการได้ยิน โดยประสาทหู
- 3) ทางการได้กลิ่น โดยประสาทจมูก
- 4) ทางการสัมผัส โดยประสาทกาย
- 5) ทางการลิ้มรส โดยประสาทลิ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความหมายคำว่าสื่อ

คำว่า “สื่อ” มาจากภาษาอังกฤษว่า “medium” (เอกพจน์) “media” (พหูพจน์) หรือ “channel” ซึ่งหมายถึง “ช่องทางการสื่อสาร” เดวิด เค เบอร์โล ได้แยกความหมายของสื่อออกเป็น 3 ประการ คือ

1) วิธีการเข้ารหัสและการถอดรหัส (mode of encoding and decoding)

- การเข้ารหัส คือ การสร้างสรรค์ เช่น การพูด การเขียน เป็นต้น
- การถอดรหัส คือ การตีความสาร เช่น การตีความคำพูดมาสู่ความผิด

2) สิ่งที่น่าสาร (message – vehicle) คือ พาหนะที่นำข่าวสารไปสู่ผู้รับ เช่น วิทยุ โทรทัศน์ โทรศัพท์ คลื่นเสียง เป็นต้น

3) พาหนะของสิ่งที่น่าสาร (vehicle – carrier) คือ ตัวนำซึ่งทำหน้าที่นำพาหนะอีกทีหนึ่ง เช่น อากาศ สายเคเบิล ที่ใช้ส่งสัญญาณเคเบิลโทรทัศน์ตามสายไปยังบ้านสมาชิก เป็นต้น

ประเภทของสื่อ (Types of communication channels)

การศึกษาถึงการเผยแพร่ความรู้หรือสิ่งใหม่ ๆ จะต้องศึกษาถึงกระบวนการสื่อสาร การเลือกใช้สื่อในการเผยแพร่ความรู้หรือการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน โดยพิจารณาถึงบทบาทของสื่อที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย ชนิดของสื่อจะเชื่อมบุคคลทั้ง 2 ฝ่าย คือผู้ส่งสารและผู้รับสาร ซึ่งเป็นลักษณะทางธรรมชาติของความสัมพันธ์ของสังคม สื่อที่ใช้กันทั่ว ๆ ไปแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ คือ

1. สื่อที่เป็นสื่อมวลชน สื่อที่เป็นสื่อระหว่างบุคคลและสื่อเฉพาะกิจ
2. สื่อที่มาจากแหล่งภายนอก (Cosmopolite) และสื่อที่มาจากแหล่งภายใน (Localite) ของระบบสังคม

โรเจอร์สและชูเมคเกอร์ (Rogers and Shoemaker. 1971 ; 12) ได้กล่าวถึง ความแตกต่างระหว่างสื่อมวลชน (Mass media) และสื่อระหว่างบุคคล (Interpersonal media) คือ สื่อมวลชนมีความสำคัญในการเพิ่มความรู้ และก่อให้เกิดความตระหนักกับทราบเกี่ยวกับการความรู้หรือการเปลี่ยนแปลง ส่วนสื่อระหว่างบุคคลมีความสำคัญอย่างยิ่งในชั้นการจูงใจในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับความรู้หรือสิ่งที่ได้รับมานั้น ๆ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การเผยแพร่ความรู้หรือการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องใช้สื่อเป็นเครื่องมือ โดยปกติสื่อที่ใช้ในการแพร่การเปลี่ยนแปลงได้แก่ สื่อมวลชน สื่อระหว่างบุคคลและสื่อเฉพาะกิจ

1. สื่อมวลชน (Mass Media) หมายถึง สื่อที่สามารถนำสารจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสารจำนวนมากได้อย่างรวดเร็ว ภายในเวลาใกล้เคียงกัน สื่อมวลชน ได้แก่ หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ นิตยสารและภาพยนตร์ (ปรมะ สตะเวทิน. 2535 : 28)

สื่อมวลชนมีคุณสมบัติที่ดี 3 ประการ (Rogers and Shoemaker. 1971 : 252) คือ

- 1) สามารถเผยแพร่ข่าวสารไปสู่ประชาชนจำนวนมากได้ในเวลาอันรวดเร็ว
- 2) สามารถให้ความรู้และข่าวสารกับประชาชนได้เป็นอย่างดี
- 3) สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติที่ไม่ฝังแน่นได้

2. สื่อระหว่างบุคคล (Interpersonal Media) เป็นช่องทางการสื่อสารระหว่างบุคคลต่อบุคคล เพื่อที่จะถ่ายทอดข่าวสารระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสาร ซึ่งเป็นสื่อที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในชั้นจิตใจและตัดสินใจในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

การใช้สื่อระหว่างบุคคลในการเผยแพร่ความรู้หรือการเปลี่ยนแปลงมีผลดี 3 ประการ (ปรมะ สตะเวทิน. 2537 : 99) คือ

1) สามารถเผยแพร่ความรู้หรือการเปลี่ยนแปลงไปสู่กลุ่มเป้าหมายโดยตรง เนื่องจากบุคคลากรในองค์การมีการติดต่อสื่อสารสนทนากันเป็นประจำ มีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน ใช้ชีวิตการทำงานร่วมกัน บุคคลที่ทำหน้าที่ในการเผยแพร่ความรู้หรือการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับความไว้วางใจและสามารถชักจูงใจกลุ่มเป้าหมายได้ด้วยวิธีการพูดคุยแบบเป็นกันเอง

2) สามารถทำให้การเผยแพร่ความรู้หรือการเปลี่ยนแปลงเป็นไปในลักษณะที่ยืดหยุ่น ปรับให้เข้ากับกลุ่มเป้าหมายเป็นรายบุคคลได้ อีกทั้งยังสามารถได้รับทราบความรู้สึกนึกคิดของกลุ่มเป้าหมายได้ทันที

3) เมื่อมีการตัดสินใจตามคำแนะนำของผู้เผยแพร่แล้วก็จะเกิดความรู้สึกว่าตนได้รับรางวัลเป็นส่วนตัว จากการที่ผู้เผยแพร่เห็นชอบด้วยกับการตัดสินใจของตน

โรเจอร์ส และ เมย์เน็น (Rogers and Meynen. 1969 : 234) ได้ทำการวิจัยเมื่อปี ค.ศ. 1965 ถึงสื่อที่ก่อให้เกิดความสัมฤทธิ์ผลในการเผยแพร่ความรู้หรือการเปลี่ยนแปลงในประเทศโคลัมเบีย และพบว่าในการเผยแพร่เทคนิคใหม่ ๆ นั้น อิทธิพลของสื่อบุคคลเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดต่อการยอมรับความรู้หรือการเปลี่ยนแปลง

เอกภพ (2019) การศึกษาเท่านั้น ไม่นิยามให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. สื่อเฉพาะกิจ (Specialized media) หมายถึง สื่อที่ถูกผลิตขึ้นมาโดยมีเนื้อหาเฉพาะ และจุดมุ่งหมายหลักอยู่ที่ผู้รับสารเฉพาะกลุ่ม สื่อเฉพาะกิจได้แก่ การจัดอบรม การจัดประชุม แผ่นปิดประกาศ เสียงตามสาย คู่มือ จุลสาร แผ่นพับ โปสเตอร์ ภาพ สไลด์ เป็นต้น

คุณลักษณะที่ดีของสื่อเฉพาะกิจเพื่อการเผยแพร่ความรู้หรือการเปลี่ยนแปลงคือ ผู้ใช้สามารถนำข่าวสารเฉพาะเรื่องไปยังกลุ่มเป้าหมายได้อย่างเหมาะสมสอดคล้อง เป็นการให้ความรู้โดยตรงและถูกต้องช่วยให้เกิดความเข้าใจและปฏิบัติได้อย่างถูกวิธี (ปรมะ สตะเวทิน , 2537 : 99)

4. ผู้รับสาร (receiver)

บทบาทขั้นพื้นฐานของผู้รับสาร คือ

- 1) การกำหนดรู้ความหมายตามเรื่องราวที่ผู้ส่งสารผ่านสื่อมาถึงตน
- 2) การแสดงปฏิกิริยาตอบสนองต่อผู้ส่งสาร

ปัจจัยของผู้รับสารประกอบด้วย

- ก. ทักษะในการสื่อสาร (communication skill)
- ข. ทักษะคติ (attitudes)
- ค. ความรู้ (knowledge)
- ง. ระบบสังคม (social system)
- จ. วัฒนธรรม (culture)

การสื่อสารจะเกิดประสิทธิผลได้ เมื่อผู้รับสารพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีทักษะในการสื่อสาร ได้แก่ การเป็นผู้ฟัง ผู้อ่าน ตลอดจนสามารถคิดและรับรู้ความหมายได้ การมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ส่งสาร ต่อเรื่องราวที่ทำการสื่อสาร และสามารถแสดงปฏิกิริยาตอบสนองต่อผู้ส่งสาร เพื่อให้การสื่อสารบรรลุเป้าหมาย

ผู้รับสารที่มีลักษณะต่างกันส่งผลให้มีพฤติกรรมในการสื่อสารต่างกันด้วย ซึ่งผู้รับสารแต่ละคนจะมีความแตกต่างกันในหลาย ๆ ด้าน ในการวิจัยเรื่องเจตคติในการนำ TQM มาใช้ในองค์กร ของบริษัท เอส.เค. โพลีเมอร์ จำกัด เป็นการศึกษาความแตกต่างของผู้รับสารด้าน ลักษณะทางประชากร (Demographic Characteristics) ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า อัตรารายเดือน อายุการทำงาน และระยะเวลาที่ปฏิบัติ TQM

เมื่อกฎหมายใด ๆ ออกมาใหม่หรือมีการเปลี่ยนแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. เพศ ความแตกต่างทางเพศส่งผลให้บุคคลมีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารที่แตกต่างกัน กล่าวคือ เพศหญิงมีแนวโน้มและความต้องการที่จะส่งและรับข่าวสารมากกว่าเพศชาย ในขณะที่เพศชายไม่ได้มีความต้องการที่จะส่งและรับข่าวสารเพียงอย่างเดียวเท่านั้น โดยมีความต้องการที่จะสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นจากการรับข่าวสารนั้นด้วย (Wilo Goldhabors and Yates. 1982 : 114)

2. อายุ หรือวัยเป็นปัจจัยที่ทำให้คนมีความแตกต่างกันในเรื่องความคิดและพฤติกรรม บุคคลที่มีอายุมากจะมีพฤติกรรมการตอบสนองต่อการติดต่อสื่อสารต่างจากคนที่มีอายุน้อยกว่า และเมื่อคนเรามีอายุมากขึ้น พฤติกรรมการตอบสนองต่อการติดต่อสื่อสารก็จะเปลี่ยนไป (Myer Myer. 1982 : 5)

3. สถานภาพสมรส ผู้ที่สมรสแล้ว ผู้ที่ยังเป็นโสด และผู้ที่เป็นหม้ายหรือหย่าร้างย่อมมีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารแตกต่างกันตามประสบการณ์ของตน

4. ระดับการศึกษา เป็นลักษณะสำคัญอีกประการหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อผู้รับสาร คนที่ได้รับการศึกษาในระดับที่ต่างกัน ยุคสมัยที่ต่างกัน ระบบการศึกษาที่แตกต่างกัน สาขาวิชาที่แตกต่างกัน จึงมีความรู้สึกนึกคิด อุดมการณ์ และความต้องการที่แตกต่างกันไป

5. อัตราเงินเดือน บุคคลที่มีอัตราเงินเดือนสูง โดยส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่มีตำแหน่งภายในองค์กรสูงด้วย จึงมีแนวโน้มที่จะได้รับข่าวสารที่จำเป็นในการปฏิบัติงานได้มากกว่าบุคคลที่มีระดับตำแหน่งภายในองค์กรต่ำกว่า ฉะนั้นบุคคลที่มีระดับตำแหน่งภายในองค์กรต่ำจึงมักเป็นผู้ที่ขาดสารอยู่เสมอ (Wafford and others, 1977 อ้างถึงใน สมศรี ศานติเกษม. 2529 : 19)

6. อายุการทำงาน บุคคลที่ทำงานมานาน การติดต่อสื่อสารกับคนอื่นจะเป็นไปได้ง่ายกว่าคนที่เพิ่งเข้ามาทำงานใหม่ ๆ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสัมพันธภาพระหว่างบุคคลด้วย

7. ระยะเวลาที่ปฏิบัติ TQM เมื่อบุคลากรในองค์กรปฏิบัติ TQM เป็นระยะเวลานาน จะเกิดการยอมรับการบริหารแบบ TQM รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำ มีความเข้าใจการบริหารแบบ TQM มากกว่าบุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติ TQM น้อยกว่า

การเปิดรับสาร

ผู้รับสารจะมีพฤติกรรมการเปิดรับสารแตกต่างกันออกไป โดยมีปัจจัยหลายประการในการเลือกเปิดรับสารของบุคคลแต่ละคน ซึ่งจะมีผลต่อการยอมรับหรือปฏิเสธความรู้หรือการเปลี่ยน

แปลง เมอร์ริลล์ และโลเวนสไตน์ (Merill and Lowenstein, 1971) กล่าวถึงปัจจัยพื้นฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการเปิดรับสาร ดังนี้

1. ความเหงา เป็นเหตุผลทางจิตวิทยาโดยตรง เชื่อว่าปกติคนเราไม่ชอบอยู่ตามลำพังคนเดียว เนื่องจากเกิดความรู้สึกสับสน วิตกกังวล กลัวการปฏิเสธจากสังคม ด้วยเหตุนี้จึงพยายามที่จะรวมกลุ่ม มีการสนทนากัน รวมทั้งการเปิดรับสารเพื่อสร้างสังคมให้ตัวเอง

2. ความอยากรู้อยากเห็น เป็นคุณสมบัติพื้นฐานของมนุษย์ ตามปกติแล้วคนเราจะอยากรู้อยากเห็นสิ่งที่ใกล้ตัวหรือเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อตนเองทั้งทางตรงและทางอ้อม สิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดพฤติกรรมกรรมการเปิดรับสาร

3. ผลประโยชน์ของตนเอง ในฐานะที่เป็นผู้รับสารจึงต้องแสวงหาและใช้ประโยชน์จากข่าวสาร เพื่อให้เกิดคุณค่าในทางปฏิบัติและจรรโลงใจ ในแง่ของการช่วยให้ความคิดตนเองบรรลุผล ชำจัดอุปสรรคต่าง ๆ รวมทั้งการประสบผลสำเร็จในชีวิต

4. ลักษณะของสื่อ นอกจากลักษณะทางประชากร เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ลักษณะกลุ่มงานที่ปฏิบัติ และระยะเวลาที่ปฏิบัติ TQM เป็นต้น จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการเปิดรับข่าวสารแล้ว สื่อแต่ละประเภทก็มีอิทธิพลต่อการเลือกรับเช่นกัน คนแต่ละคนจะเปิดรับสื่อที่สามารถตอบสนองของความต้องการและความพึงพอใจของตนเอง

แคลปเปอร์ (Klapper : 1960) ได้แบ่งขั้นตอนการเปิดรับข่าวสารไว้ดังนี้

1. การเลือกเปิดรับ (Selective Exposure) กล่าวได้ว่าบุคคลมีแนวโน้มที่จะเลือกเปิดรับสื่อและข่าวสารจากแหล่งต่าง ๆ ตามความสนใจและความต้องการของตน ซึ่งโดยทั่วไปผู้รับสารมักจะเลือกเปิดรับสิ่งที่สนับสนุนความคิดเดิมของตน ในทางกลับกันก็พยายามหลีกเลี่ยงไม่เปิดตัวเองให้สื่อสารในสิ่งที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการ

2. การเลือกให้ความสนใจ (Selective Attention) กล่าวได้ว่าบุคคลจะเลือกให้ความสนใจต่อข่าวสารที่ได้รับซึ่งสอดคล้องหรือเข้ากันได้กับทัศนคติและความเชื่อเดิมของตน อันจะก่อให้เกิดความพึงพอใจ

การเลือกให้ความสนใจต่อข่าวสารแตกต่างกัน เนื่องจากบุคคลมีคุณลักษณะแตกต่างกัน (Defleur. 1970)

1) บุคคลมีความแตกต่างกันด้านบุคลิกภาพและสภาพทางจิตวิทยา

2) บุคคลมีการเรียนรู้มาจากสังคมที่แตกต่างกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยเท่านั้นไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3) บุคคลอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ต่างกัน

4) การเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมที่ต่างกัน ส่งผลให้มีทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ และบุคลิกภาพแตกต่างกัน

3. การเลือกรับรู้ (Selective Perception) เมื่อบุคคลเปิดรับข่าวสารจากแหล่งใด แหล่งหนึ่งแล้ว ผู้รับสารจะมีการเลือกรับรู้และตีความตามประสบการณ์ของตน ซึ่งอาจมีการบิดเบือนข่าวสารที่ได้รับให้มีทิศทางเป็นที่พึงพอใจของตน กรณีนี้การได้รับข่าวสารเดียวกันของคนหลาย ๆ คน อาจมีการตีความแตกต่างกันไปได้

4. การเลือกจดจำ (Selective Retention) หลังจากผ่านขั้นตอนข้างต้นแล้ว บุคคลจะเลือกจดจำเนื้อหาสาระของข่าวสารในส่วนที่ต้องการจำไว้เป็นประสบการณ์ ในขณะที่เดียวกันก็มักจะลืมข่าวสารที่ไม่ตรงกับความสนใจของตน ซึ่งเป็นการช่วยเสริมทัศนคติหรือความเชื่อเดิมของผู้รับสารให้มั่นคงยิ่งขึ้น

2.11 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ (Satisfaction)

ผลงานวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจ โดยทั่วไปจะศึกษาในลักษณะของความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) นั่นคือความต้องการสำเร็จในชีวิต สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ความพึงพอใจในการปฏิบัติ TQM ซึ่งถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของความพึงพอใจในงาน

การพัฒนาคุณภาพโดยองค์รวมจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ ขึ้นอยู่กับทรัพยากรบุคคลเป็นสำคัญ ทั้งนี้เพราะในแต่ละหน่วยงานบุคลากรเป็นผู้ปฏิบัติงานในทุกส่วนของกิจกรรม ดังนั้นการเข้าใจพฤติกรรมของคนในองค์กรจึงเป็นสิ่งจำเป็น อันจะนำไปสู่การเรียนรู้กระบวนการ เทคนิคและปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาในรูปของความรู้สึกที่มีต่องาน

รูม (Vroom. 1964 : 95) กล่าวว่า "ความพึงพอใจการทำงานกับทัศนคติในการทำงานอาจใช้แทนกันได้ เพราะว่าความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานมีความหมายคล้ายคลึงกันมากกับทัศนคติที่ดีและทัศนคติที่ไม่ดีในการทำงาน"

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สเตร้าส์ และ เซลีย์ (Strauss and Sayles. 1960 : 119-121) กล่าวถึงความพึงพอใจการทำงานว่า หมายถึง "ความรู้สึกพอใจในงานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ตนจะรู้สึกพอใจในงานที่ทำเมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและทางด้านจิตใจ ซึ่งสามารถสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของเขาได้"

มอร์ส (Morse. 1955 : 27) ให้ความหมายของความพึงพอใจในเชิงจิตวิทยาว่า "ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความตึงเครียด (tension) ของผู้ทำงานให้น้อยลง ถ้ามีความเครียดมากจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน และความเครียดนี้มีผลมาจากความต้องการของมนุษย์ เมื่อเกิดความต้องการมากจะเกิดปฏิกิริยาเรียกร้อง เมื่อได้รับการตอบสนอง ความเครียดนั้นก็ลดลงหรือหมดไป ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้"

เดวิส (Davis. 1967 : 64) เห็นว่า "พฤติกรรมเกี่ยวกับความพึงพอใจของมนุษย์ คือ ความพยายามที่จะขจัดความตึงเครียด ความกระวนกระวาย หรือภาวะไม่สมดุลในร่างกาย เมื่อสามารถขจัดสิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวไปได้ ย่อมจะได้รับความพึงพอใจในสิ่งที่ต้องการ"

กิลเมอร์ และคณะ (Gilmer and others. 1971 : 251) "ความพึงพอใจในงานจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีความรู้สึกว่าการประสบความสำเร็จในการทำงาน เป็นที่ยอมรับ สามารถทำงานด้วยตนเอง และมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่"

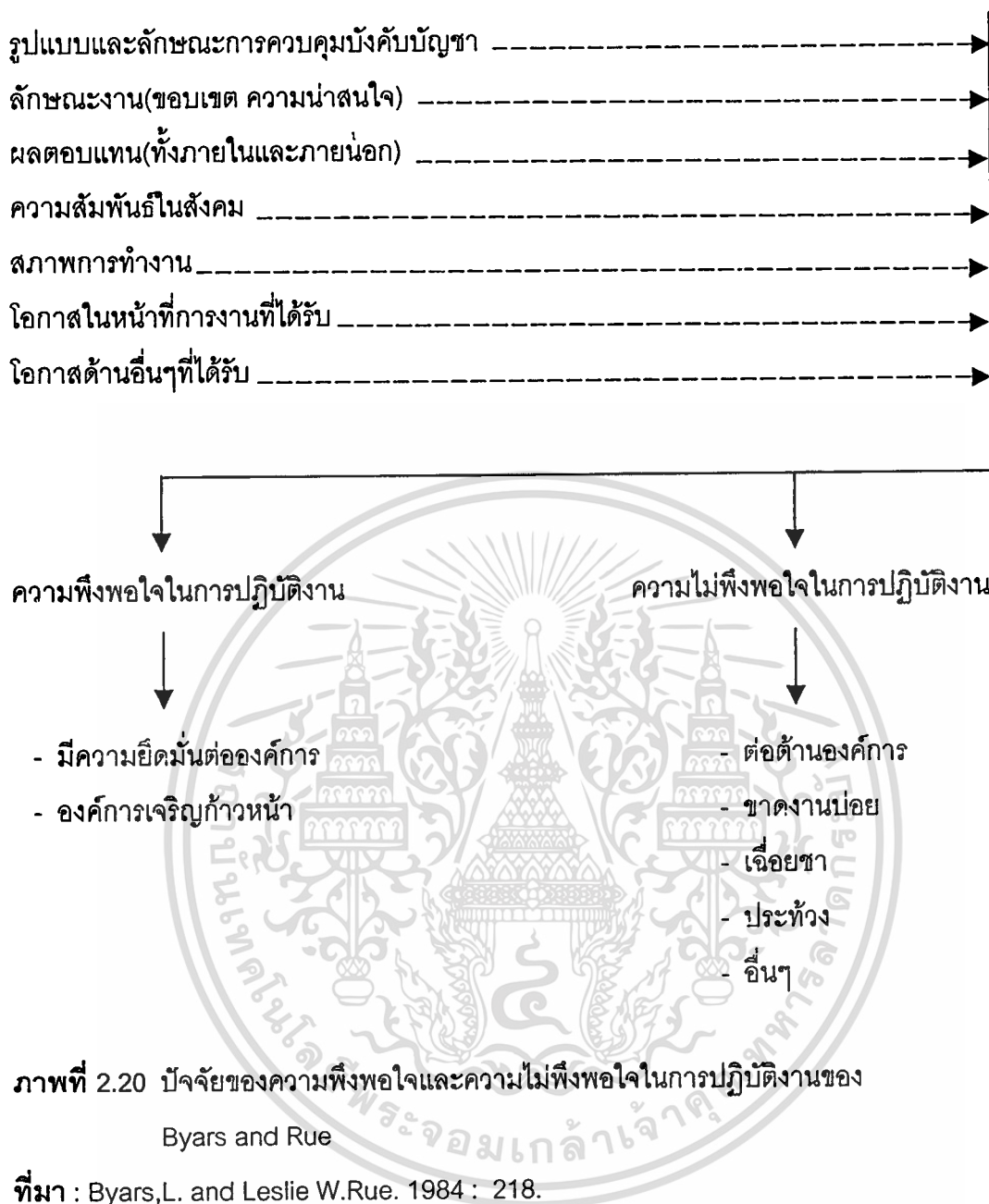
เอ็ด สาระภูมิ (2529 : 20) สรุปความหมายของความพึงพอใจในการทำงานว่า "ความรู้สึกนึกคิดหรือทัศนคติในทางที่ดีของบุคคลที่มีต่องานที่ทำอยู่และองค์ประกอบอื่น ๆ ความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับการตอบสนองความต้องการของบุคคลทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร อาจกล่าวได้ว่าความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมและจิตใจของบุคคลซึ่งเป็นเรื่องละเอียดอ่อน ความพึงพอใจอาจเปลี่ยนแปลงได้เมื่อกาลเวลาหรือสถานการณ์แวดล้อมอื่นๆ เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารควรจะได้ติดตามศึกษาอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะในระยະที่มีการเปลี่ยนแปลงขึ้น เช่น เปลี่ยนนโยบายผู้บริหาร และองค์ประกอบอื่นๆ เพื่อสำรวจตรวจสอบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในหน่วยงาน เพื่อจะได้ทำการแก้ไขปรับปรุงองค์ประกอบต่างๆ ในการปฏิบัติงานให้เอื้อหรือสนองความต้องการของบุคลากรตลอดไป เพื่อจะทำให้องค์กรได้ดำเนินงานตามเป้าหมายได้อย่างเต็มที่"

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Byars and Rue (1984 : 216-220) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง ทศนคติโดยทั่วไปของแต่ละคนที่มีต่องานซึ่งอาจเป็นไปในแง่บวกหรือแง่ลบก็ได้ โดยทศนคติของแต่ละคนนั้นมักจะเป็นไปในแง่ของความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เขาต้องการได้จากงานที่ทำและสิ่ง ที่เขาได้รับจากงานนั้นๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสภาพจิตใจของแต่ละบุคคล โดยความ พึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้นจะถูกกำหนดโดยปัจจัยต่าง ๆ ดังแสดงในภาพที่ 2.20 ซึ่ง จะเห็นว่าปัจจัยที่อยู่ด้านบนนั้นเป็นปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อระดับความพึงพอใจในแต่ละบุคคล และส่วนที่ถัดลงมาก็จะเป็นพฤติกรรมที่มีความสัมพันธ์กับระดับของความพึงพอใจ โดยระดับ ความพึงพอใจสูงจะนำผลที่ดีมาสู่องค์กร ในขณะที่เดียวกันถ้าระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานต่ำหรือไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานผลของพฤติกรรมที่มีต่อองค์กรก็จะออกมาในทางลบ



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานใด ๆ มี 2 ลักษณะ (Rebeaux and Poppleton. 1978 : 158 – 159) คือ

1. ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน

1) ระดับการปฏิบัติงาน พบว่าผู้มีตำแหน่งหน้าที่การงานอยู่ในระดับสูงกว่า จะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่า โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในทางบวก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2) เนื้อหาของงาน การปฏิบัติงานที่ไม่ซ้ำซากจำเจจะทำให้เกิดความพึงพอใจมากกว่าการปฏิบัติงานเดิม ๆ อยู่ตลอดเวลา

3) พฤติกรรมการบริหาร บุคลากรมีความพึงพอใจต่อการบริหารงานที่ผู้บริหารยึดคนเป็นหลักมากกว่ายึดตัวงานเป็นหลัก

2. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร

1) อายุ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คือ เมื่อวัยสูงขึ้นความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจะมีมากขึ้นด้วย จนถึงวัยก่อนเกษียณ จากนั้นความสัมพันธ์อายุกับความพึงพอใจจึงเปลี่ยนทิศทางลดลง

2) ระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แต่บุคลากรจะไม่เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เมื่อตำแหน่งหน้าที่การงานไม่มีการเปลี่ยนแปลงเลย ทั้งนี้เพราะคนที่มีการศึกษาสูง ย่อมมีความคาดหวังสูงด้วย

3) สุขภาพจิต เป็นเรื่องของความรู้สึก การแสดงออกทางอารมณ์ การยอมรับนับถือบุคคลอื่น ถ้าบุคลากรรู้สึกดีก็จะเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ชายชนิก (Zaieznick, 1958 : 40) แบ่งความต้องการที่เป็นสิ่งจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. ความต้องการภายนอก (external needs) เป็นความต้องการความมั่นคงในการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมทางกายภาพ การได้ปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ

2. ความต้องการภายใน (internal needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับความรู้สึก เช่น ความต้องการเป็นที่ยอมรับ ความเป็นเพื่อนและความรักจากผู้ร่วมงาน เป็นต้น

บาร์นาร์ด (Barnard, 1972 : 142 – 149) กล่าวถึงสิ่งจูงใจที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ 8 ประการ ดังนี้

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (material inducement) เช่น เงิน สิ่งของต่าง ๆ ที่ให้เป็นการตอบแทนเมื่อบุคลากรได้ปฏิบัติงานให้แก่องค์กร เงินเดือนมีบทบาทสำคัญในการกำหนดความพอใจต่อการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะ เป็นบุคลากรในระดับใด ที่เป็นเช่นนี้เพราะเงินเป็นเครื่องมือในการตอบสนองความต้องการต่าง ๆ ของมนุษย์ อีกทั้งยังเป็นสัญลักษณ์ของความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป

2. โอกาสของบุคคลซึ่งไม่ใช่วัตถุ (personal non – material - opportunities) เช่น การใช้สิทธิพิเศษ การมีอำนาจสั่งการคนอื่นได้ เป็นต้น

3. สภาพะทางกาย (physical conditions) ได้แก่สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เช่น สถานที่ทำงาน เครื่องมือ สิ่งอำนวยความสะดวกอันจะก่อให้เกิดความสุขทางกาย

4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (ideal benefaction) เป็นการตอบสนองต่อบุคลากร เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจหลังจากที่ได้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย

5. ความดึงดูดใจทางสังคม (associational attractiveness) ถ้าความสัมพันธ์ทางสังคมเป็นไปได้อย่างดีจะทำให้เกิดความผูกพันและความพึงพอใจร่วมงานกับองค์การ

6. การปรับสภาพการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล (adaptation of conditions to habitual methods and attitude) หมายถึง การปรับปรุงการวิธีการทำงาน เช่น TQM ให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากร เนื่องจากแต่ละคนมีความสามารถแตกต่างกัน

7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วม (the opportunity of enlarged participation) โดยให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคน เปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมในงาน เพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกันและมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

8. การอยู่ร่วมกัน (the condition of communion) หมายถึงความพึงพอใจของบุคคลทางสังคม ทำให้คนรู้สึกมีหลักประกันและความมั่นคงในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Herzberg, 1959 : 113 – 115)

1. ปัจจัยเกื้อหนุน

1) ความสำเร็จ เป็นความรู้สึกพึงพอใจเมื่อได้ปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นผลสำเร็จ

2) การยกย่องนับถือ หมายถึง การได้รับการยกย่องชมเชย ยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน หรือบุคคลอื่น ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ

3) ลักษณะของงาน เป็นงานที่น่าสนใจ ทำท้าทายความสามารถ ใช้ความคิด วิธีการใหม่ ๆ

4) ความรับผิดชอบ การที่ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

เอกอัครราชทูตแห่งเวียดนามไปสำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5) ความก้าวหน้า หมายถึง การได้รับเลื่อนเงินเดือนหรือตำแหน่งหน้าที่การงาน

2. ปัจจัยค้ำจุน

1) นโยบายและการบริหาร หมายถึง การแบ่งงานเป็นระบบ การดำเนินงานด้วยความเป็นธรรม ตลอดจนการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ

2) การบังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการปกครองด้วยความยุติธรรม เป็นผู้นำทางวิชาการและเทคโนโลยีได้

3) สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา หมายถึง ผู้บังคับบัญชามีมนุษยสัมพันธ์ เป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน

4) สัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน การคำนึงถึงมิตรภาพ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

5) สภาพการทำงาน หมายถึง ความเหมาะสมของสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ

6) รายได้ เงินตอบแทน รวมทั้งสวัสดิการต่างที่พึงจะได้รับ

องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีอยู่หลายองค์ประกอบ ซึ่งมีผู้สนใจทั้งชาวต่างประเทศและชาวไทยได้แสดงความคิดเห็นไว้หลายประการ ดังนี้

Locke (1976 : 1300-1302) กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานมีอยู่ด้วยกัน 9 ประการ คือ

1. ตั๋วงาน ได้แก่ ความสนใจของงาน ความยากง่ายของงาน โอกาสเรียนรู้หรือศึกษางาน โอกาสที่จะทำงานสำเร็จ การควบคุมการทำงานและวิธีการทำงาน

2. เงินเดือน ได้แก่ จำนวนเงินที่ได้รับ ความเท่าเทียมและความยุติธรรมในการจ่ายเงินเดือนของหน่วยงาน

3. การเลื่อนตำแหน่ง ได้แก่ โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่งของหน่วยงานและหลักการในการเลื่อนตำแหน่ง

4. การได้รับการยอมรับนับถือ ได้แก่ การได้รับการยกย่องชมเชยในผลสำเร็จของงาน ความเชื่อมั่นในผลงาน

5. ผลประโยชน์เกื้อกูล ได้แก่ บำเหน็จบำนาญตอบแทน สวัสดิการ การรักษาพยาบาล ค่าใช้จ่ายระหว่างการลา วันหยุดประจำปี

6. สภาพการทำงาน ได้แก่ ชั่วโมงการทำงาน เวลาพัก เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน อุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศ ความชื้น ที่ตั้งและรูปแบบการก่อสร้าง อาคารสถานที่ทำงาน

7. การนิเทศงาน ได้แก่ วิธีการและเทคนิคในการนิเทศงาน การให้คุณให้โทษ ความมีมนุษยสัมพันธ์และทักษะในด้านการบริหาร ของผู้นิเทศ

8. เพื่อนร่วมงาน ได้แก่ ความรู้ความสามารถของเพื่อนร่วมงาน การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และการมีมิตรภาพอันดีต่อกัน

9. หน่วยงานและการจัดการ ได้แก่ ความเอาใจใส่บุคลากรในหน่วยงาน นโยบายการบริหารงานของหน่วยงาน

Gilmer and Others (1971 : 279-283) กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบที่เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีด้วยกัน 10 ประการ คือ

1. ความมั่นคง ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ได้แก่ การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น
3. สถานที่ทำงานและการจัดการ ได้แก่ ชื่อเสียงของสถาบัน การบริหารหรือการดำเนินงานของสถาบัน
4. ค่าจ้าง ได้แก่ รายได้ประจำและรายได้พิเศษที่หน่วยงานให้เป็นค่าตอบแทน
5. ลักษณะงานที่ทำ ได้แก่ งานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ งานที่ตรงกับความถนัดและความต้องการของบุคคลที่ทำงาน
6. การนิเทศงาน การนิเทศงานทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกพึงพอใจต่องานได้ การนิเทศงานที่ไม่ดีอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดการย้ายงานและการลาออกจากงาน
7. ลักษณะทางสังคม ถ้าผู้ปฏิบัติงานทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขก็จะเกิดความพึงพอใจในงานนั้น
8. การติดต่อสื่อสาร ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน
9. สภาพการทำงาน ได้แก่ เสียง แสง อากาศ ชั้โมงการทำงาน
10. สิ่งตอบแทนหรือผลประโยชน์เกื้อกูล ได้แก่ เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริการและการรักษาพยาบาล สวัสดิการที่อยู่อาศัย ฯลฯ

ผลที่ตามมาของความพึงพอใจ

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแม้จะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบุคคลเป็นส่วนตัว แต่ก็ส่งผลกระทบต่อตนเองและเพื่อนร่วมงานด้วย ซึ่งในท้ายที่สุดก็จะส่งผลเชื่อมโยงถึงระบบการทำงานทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ขององค์การ การปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยความพึงพอใจ ถือได้ว่าเป็นการสร้างประสิทธิภาพ (Efficiency) คือการบรรลุถึงเป้าหมายด้วยความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด (Effectiveness) คือการบรรลุถึงเป้าหมายที่องค์การกำหนด

2.12 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเจตคติและการบริหารคุณภาพ ที่สามารถประมวลได้ดังนี้ คือ

Velez (1972:997-A) ได้รายงานการวิจัยเรื่องความพึงพอใจในองค์ประกอบภายในและองค์ประกอบภายนอกของงาน โดยศึกษาจากผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยแห่งเมืองโคลัมเบีย องค์ประกอบภายในของงาน ได้แก่ สภาพทางกายภาพในการปฏิบัติงาน เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล สถานภาพของงาน การบริหารและการควบคุม ความมั่นคงในงาน นโยบายของการบริหารและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ส่วนองค์ประกอบภายในของงาน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือในผลงาน ลักษณะงาน ความรับผิดชอบงาน และความเจริญก้าวหน้า ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้ปฏิบัติงานไม่พอใจต่อองค์ประกอบภายนอกของงาน ได้แก่ เงินเดือน และผลประโยชน์เกื้อกูลนโยบายการบริหาร ส่วนองค์ประกอบภายในที่พอใจน้อยที่สุด ได้แก่ ความก้าวหน้า
2. ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในมหาวิทยาลัยแบบอิสระมากกว่ามหาวิทยาลัยของรัฐ
3. ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ช่วงเวลาในการปฏิบัติงาน มีส่วนทำให้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

Schmidt (1975 : 7583-A) ได้ทำการวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้ทฤษฎีของ Herzberg กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 75 คน ผู้ช่วยบริหาร จำนวน 24 คน และศึกษานิเทศ จำนวน 25 คน ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของปัจจัยกระตุ้นส่วนมากเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีปัจจัยด้านความรับผิดชอบเท่านั้นที่ไม่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานในส่วนของผู้บริหารมีความพึงพอใจอย่างสูงในองค์ประกอบด้านความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือและความก้าวหน้าในตำแหน่ง การงาน ส่วนองค์ประกอบที่ไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ เงินเดือน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน นโยบาย และการบริหาร

Cooper and others (1979:117-125) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานพบว่า

คุณลักษณะส่วนตัว ได้แก่ เพศ อายุ ระดับวิชาชีพ มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานโดยความ

ไม่ว่ากรณีใดทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พึงพอใจจะเพิ่มขึ้นตามอายุ ปัจจัยภายนอกได้แก่เงินเดือน ความมั่นคง โอกาส การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานและได้ค้นพบว่าความพึงพอใจในงานมีช่องว่างลำดับขั้น คือ ผู้จัดการมีความพึงพอใจในงานมากกว่าคนงานรายชั่วโมง

ศศิรินทร์ ชัยอาภา (2542 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง "การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) : ศึกษาเฉพาะกรณีธนาคารออมสิน" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินที่มีต่อการนำเทคนิค TQM มาใช้ปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่าพนักงานธนาคารออมสินที่มีอายุและระดับตำแหน่งต่างกัน จะทำให้มีความคิดเห็นต่อการนำเทคนิค TQM มาใช้ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่พนักงานสะดวกในการปฏิบัติงาน ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานแตกต่างกัน พนักงานธนาคารออมสินที่มีเพศต่างกัน จะทำให้มีความคิดเห็นต่อการนำเทคนิค TQM มาใช้ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าด้านการบริการแตกต่างกัน และพนักงานธนาคารออมสินที่มีอายุและอายุงานต่างกัน จะทำให้มีความคิดเห็นต่อการนำเทคนิค TQM มาใช้ ด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยีแตกต่างกัน

ลิขิต โพธิ์ศรี (2545 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง "เจตคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร กรณีศึกษา บริษัทที่พีโอโพสิชั่น จำกัด (มหาชน)" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเจตคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร และเปรียบเทียบเจตคติในด้านต่าง ๆ ที่มีต่อการหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงาน ผลการวิจัยพบว่า ระดับเจตคติของพนักงานที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ซึ่งหมายถึงมีความคิดเห็นที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยในขณะเดียวกัน และไม่สามารถหาข้อสรุปได้แต่เมื่อพิจารณารายด้านพบว่ามี 2 ด้านที่ผลการศึกษามีระดับเจตคติอยู่ในระดับที่เห็นด้วยคือเจตคติในด้านความรู้ความสามารถ และด้านการบริหารและการบังคับบัญชา

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2539 : 117) ทำการวิจัยเรื่อง "การนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด" ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินการตามระบบการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดครั้งนี้ จะต้องดำเนินการโดยหลักการสำคัญ 3 ประการคือ

- 1) ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (Customer Focus)
- 2) บุคคลทุกฝ่ายเน้นการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Process Improvement) อย่างต่อเนื่องและดำเนินงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ
- 3) ให้ทุกคนมีส่วนร่วม (Total Involvement) เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ร่วมคิดร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อาทิตยา เทพแก้ว (2545 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง "การศึกษาการจัดทำระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14000 ในอุตสาหกรรมผลิตแผงวงจรไฟฟ้า กรณีศึกษา บริษัท พีซีทีที จำกัด" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการวางแผนและกระบวนการที่นำไปสู่การรับรองระบบมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14000 การดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำ จากผลการศึกษาพบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการจัดทำระบบอยู่ในระดับเห็นด้วยน้อยและเห็นด้วยน้อยที่สุด โดยความคิดเห็นของพนักงานจะแตกต่างกันตามตำแหน่งงาน แผนกงาน และระยะเวลาในการทำงานของบริษัท

ภาวนา ทองศรี (2541 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง "การเปิดรับสาร ความรู้ ทักษะ และ ความพึงพอใจในการปฏิบัติ การบริหารคุณภาพโดยองค์รวมของบุคลากรในโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร" ผลการวิจัยพบว่า การเปิดรับสาร ความรู้ ทักษะ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติ TQM เพศและกลุ่มงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติ TQM แตกต่างกัน ส่วนอายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน อายุการทำงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติ TQM แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติ TQM ไม่แตกต่างกัน และผลการวิจัยยังพบว่า ทักษะติดต่อ TQM ลักษณะของ TQM และความรู้เกี่ยวกับ TQM สามารถอธิบายความพึงพอใจในการปฏิบัติ TQM ได้ตามลำดับ

สมชาย ชัยยุทธ์ (2537:บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริหารงานบุคคลในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ขนาดใหญ่ พบว่า เพศ รายได้ต่อปีจากการทำงาน และสถานภาพของตำแหน่งมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและตัวแปรอายุ สถานภาพสมรส การศึกษา จำนวนปีที่ปฏิบัติงานกับบริษัท จำนวนปีที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมศรี ศานติเกษม (2529 : บทคัดย่อ) ศึกษา "ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบุคคล ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์แพทย์ คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามธิบดี" ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรเรื่องระดับตำแหน่งมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร และความพึงพอใจในการทำงาน ส่วนเรื่องเพศและอายุ ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารและความพึงพอใจในการทำงาน สำหรับระยะเวลาของการทำงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารและความพึงพอใจในการทำงาน

กฤตินี มณีสวรรณ (2531 : 2) ทำการศึกษากับพนักงานรายวันของบริษัท軒軒แนล เซมิคอนดักเตอร์ จำนวน 217 คน พบว่า อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส อายุการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในงานของพนักงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ศานิต ศรีรัตน์ (2535 : 35) ซึ่งทำการวิจัยเรื่อง "ความพึงพอใจในการทำงานของนักบินการบินไทย" พบว่าบุคคลเมื่อมีอายุมากขึ้น มีแนวโน้มที่จะมีความพึงพอใจในการทำงานสูงขึ้น ทั้งนี้เป็นเพราะเมื่ออายุมากขึ้น ความคาดหวังเรื่องต่าง ๆ จะลดน้อยลง ประกอบกับมีประสบการณ์มากขึ้น ทำให้สามารถปรับตัวต่อสภาพการทำงานได้ดีขึ้น ตรงกันข้ามกับคนที่มีอายุน้อย ซึ่งมีแนวโน้มที่จะมีความพึงพอใจในการทำงานต่ำกว่า ทั้งนี้เนื่องจากยังมีความคาดหวังสูงและการปรับตัวไม่เหมาะสม



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเจตคติของบุคลากรที่มีต่อการนำ TQM มาใช้ในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท เอส.เค.โพลีเมอร์ จำกัด โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยดังนี้

3.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

3.3 การตรวจสอบเครื่องมือ

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ เป็นพนักงานรายเดือนทั้งหมดที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัท เอส.เค.โพลีเมอร์ จำกัด จำนวนทั้งสิ้น 230 คน (ข้อมูล ณ เดือนตุลาคม 2545) ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ได้ทำการคำนวณหากลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Yamane (1967)

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

ในการสุ่มตัวอย่างผู้วิจัยได้คัดเลือกจำนวนตัวอย่างจากประชากร โดยคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากสูตรของ Yamane (1967) กำหนดค่าความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ร้อยละ 5 ดังนี้

สูตร

$$n = N/(1+Ne^2)$$

(3.1)

เมื่อ

e แทน ค่าคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างโดยการวิจัยกำหนดที่ร้อยละ 5

N แทน จำนวนประชากรในการวิจัยครั้งนี้จำนวน 230 คน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

ค่าที่คำนวณได้ คือ

$$n = 230 / (1 + 230 \times (0.05)^2)$$

$$n = 146$$

เมื่อคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างแล้วผู้วิจัยได้สุ่มตัวอย่างแบบ Simple Random Sampling (SRS) จำนวน 146 คน จากประชากร 230 คนที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัท เอส.เค.โพลีเมอร์ จำกัด

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ผู้ทำการวิจัยได้ศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaires) โดยมีวิธีการจัดทำตามลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ทำการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งศึกษาแนวทาง ความเป็นมาในการนำ TQM มาใช้ในบริษัท เอส.เค.โพลีเมอร์ จำกัด รวมทั้งข้อมูลอื่น ๆ จากเอกสาร ตำราวิชาการ ตัวอย่างงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดขอบเขตและแนวทางในการจัดทำแบบสอบถามให้สอดคล้องกับประเด็นปัญหาและวัตถุประสงค์ จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาจัดทำเป็นแบบสอบถาม ซึ่งมีเค้าโครงมาจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

- การเปิดรับสาร ความรู้ เจตคติ และความพึงพอใจในการปฏิบัติ "การบริหารคุณภาพ โดยองค์รวม" ของบุคลากรในโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร์ ของ นางสาวภาวนา ทองศรี ,2541

- การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) ศึกษาเฉพาะกรณีธนาคารออมสิน ของ นางสาวศิริรินทร์ ชัยอาภา ,2542

- การศึกษาการจัดการระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14000 ในอุตสาหกรรมผลิตแผงวงจรไฟฟ้า กรณีศึกษา บริษัท พีซีทีที จำกัด ของ นางสาวอาทิตยา เทพแก้ว ,2545

จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการดัดแปลงให้เหมาะสมกับหัวข้อ และกลุ่มประชากรที่ต้องการศึกษา จนได้แบบสอบถามที่ใช้คำถามปลายปิด (close-ended) โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน และในตอนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิดแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล จำนวน 11 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน อายุการทำงาน ลักษณะฝ่ายหรือกลุ่มงานที่ปฏิบัติ ระยะเวลาในการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปฏิบัติ TQM การเข้าร่วมฝึกอบรมเกี่ยวกับ TQM สื่อในการเปิดรับสาร และความถี่ในการรับข่าวสาร

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่มุ่งสำรวจเจตคติเกี่ยวกับ TQM โดยเจตคติจะเกี่ยวข้องกับด้านต่าง ๆ 6 ด้าน ดังนี้

- ด้านความสามารถทางการตลาด
- ด้านความพึงพอใจของลูกค้า
- ด้านการยอมรับและการให้ความร่วมมือ
- ด้านทีมงานและเพื่อนร่วมงาน
- ด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานภายในองค์กร
- ด้านการบริหารและการบังคับบัญชา

- ในส่วนของเจตคติ ใช้เกณฑ์ในการให้คะแนนเป็นอัตราส่วนประเมินค่า (Rating scale) ตามวิธีของเรนซิส ลิเกิร์ต (Rensis Likert) ซึ่งจะแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

กรณีที่ 1 ข้อคำถามที่มีความหมายเชิงบวก กำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

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

กรณีที่ 2 ข้อคำถามที่มีความหมายเชิงลบ กำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

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

(ข้อคำถามที่มีความหมายเชิงลบคือข้อคำถามที่ 10,11,14,17,20,27,41,42)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3.3 การตรวจสอบเครื่องมือ

หลังจากจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับร่าง เสนอต่ออาจารย์ผู้ควบคุมสาระนิพนธ์เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างและเนื้อหา พร้อมทั้งพิจารณาความถูกต้องชัดเจนของภาษาที่ใช้ แล้วนำแบบสอบถามฉบับร่างที่ได้รับการแนะนำแก้ไขแล้ว เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิให้ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาอีกครั้ง ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 2 ท่านประกอบด้วย

1. นายสุพจน์ สุวรรณพิมลกุล กรรมการผู้จัดการ
บริษัท เอส.เค.โพลีเมอร์ จำกัด
2. นายพนพ เกษามา ตัวแทนฝ่ายบริหาร (QMR)
บริษัท เอส.เค.โพลีเมอร์ จำกัด

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์จากพนักงานในบริษัท เอส.เค.โพลีเมอร์ จำกัด ในการนำแบบสอบถามไปแจกและส่งแบบสอบถามคืน แล้วจึงนำแบบสอบถามที่คืนมาดำเนินการตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์และถูกต้องในการตอบแบบสอบถาม เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

2. ระยะเวลาที่ใช้เก็บข้อมูลประมาณ 2 สัปดาห์ เริ่มตั้งแต่วันที่ 25 ตุลาคม 2545 ถึง วันที่ 8 พฤศจิกายน 2545 โดยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งสิ้น 138 ชุด คิดเป็นร้อยละ 94.52 ของแบบสอบถามทั้งหมด

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป Microsoft Excel และวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้ SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) แล้วนำมาจัดทำในรูปของตารางหรือแผนภูมิ ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการทางสถิติ ดังนี้

3.5.1 การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงบรรยาย (Descriptive statistics)

โดยวิธีการแจกแจงความถี่ของข้อมูลแต่ละตอน คำนวณหาค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่ออธิบายข้อมูลเฉพาะกลุ่มที่ได้ศึกษา ซึ่งในผลของการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ได้มีการแปลความหมายของค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ตามเกณฑ์ (คูศรี วงศ์รัตน์ . 2541 : 75) ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายถึง ความคิดเห็นและเจตคติที่มีต่อการนำ TQM มาใช้ในองค์กรอยู่ในระดับไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

คะแนนเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง ความคิดเห็นและเจตคติที่มีต่อการนำ TQM มาใช้ในองค์กรอยู่ในระดับไม่เห็นด้วย

คะแนนเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง ความคิดเห็นและเจตคติที่มีต่อการนำ TQM มาใช้ในองค์กรอยู่ในระดับไม่แน่ใจ

คะแนนเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง ความคิดเห็นและเจตคติที่มีต่อการนำ TQM มาใช้ในองค์กรอยู่ในระดับเห็นด้วย

คะแนนเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึง ความคิดเห็นและเจตคติที่มีต่อการนำ TQM มาใช้ในองค์กรอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นการวัดระดับการกระจายของข้อมูล โดยสามารถแบ่งระดับการกระจายของข้อมูลได้ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2541 : 74) ดังนี้

ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่าง 0-0.999 หมายถึง มีความคิดเห็นและเจตคติที่มีผลต่อการนำ TQM มาใช้ในองค์กรไม่แตกต่างกันมาก

ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตั้งแต่ 1.000 ขึ้นไป หมายถึง มีความคิดเห็นและเจตคติที่มีผลต่อการนำ TQM มาใช้ในองค์กรแตกต่างกันมาก

3.5.2 การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงอ้างอิง (Inferential statistics)

การทดสอบสมมติฐานแต่ละข้อใช้การทดสอบค่าที (T-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – way Analysis of Variance) เพื่อทดสอบค่าความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย โดยกำหนดค่า α เท่ากับ 0.05 จากนั้นพิจารณาค่า P-value ที่คำนวณได้ โดยที่ค่า P ของการทดสอบสมมติฐาน หมายถึง ค่าที่น้อยที่สุดของระดับนัยสำคัญ (α) ที่จะทำการปฏิเสธสมมติฐาน H_0 (กัลยา วาณิชย์บัญชา . 2539 : 127) โดยเปรียบเทียบค่า P-value ที่คำนวณได้กับค่า α

ถ้าค่า P-value มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.05 แสดงว่ายอมรับ H_0 นั่นคือค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมีความแปรปรวนไม่แตกต่างกัน

ถ้าค่า P-value มีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าปฏิเสธ H_0 นั่นคือค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมีความแปรปรวนแตกต่างกัน

หลังจากนั้นทดสอบความแปรปรวนด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference) เพื่อดูความแตกต่างระหว่างตัวแปรอิสระแต่ละตัว อันได้แก่ลักษณะทางประชากรกับตัวแปรตามคือเจต

คติที่มีต่อ TQM ในด้านต่าง ๆ
 เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามเพิ่มเติม จะสรุปโดยใช้วิธีการบรรยาย

3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.6.1 ค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อพิจารณาการกระจายของข้อมูลและเพื่อนำเสนอข้อมูลทั่วไปของกลุ่มประชากร ซึ่งคำนวณได้จากสูตร (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2540 : 137)

$$\text{สูตร ร้อยละ} = \frac{\text{จำนวนของข้อมูลย่อย}}{\text{จำนวนรวมทั้งหมด}} \times 100 \quad (3.2)$$

3.6.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้ในการวิเคราะห์ตัวแปรอิสระที่เกี่ยวข้องกับลักษณะส่วนบุคคลและตัวแปรตาม คือ เจตคติที่มีต่อ TQM (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2540 : 143)

$$\text{สูตรค่าเฉลี่ย} \quad \bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n} \quad (3.3)$$

เมื่อ n แทน จำนวนคนของกลุ่มประชากร

\bar{X} แทน ค่าเฉลี่ย

X_i แทน คะแนนแต่ละคน

$$\text{สูตรค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน} \quad S.D. = \frac{n \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2}{n(n-1)} \quad (3.4)$$

3.6.3 การวิเคราะห์โดยวิธี t-test ใช้สำหรับทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 2 กลุ่ม ที่ไม่เกี่ยวข้องกัน (Independent Sample) ซึ่งในการศึกษาคั้งนี้ใช้สำหรับทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยสองกลุ่ม โดยใช้สมมติฐานวิจัยดังต่อไปนี้

สมมติฐานวิจัยที่ 1 เพศที่ต่างกันมีเจตคติต่อการนำ TQM มาใช้ในองค์กรแตกต่างกัน

สมมติฐานวิจัยที่ 2 ระยะเวลาในการปฏิบัติ TQM ที่ต่างกันมีเจตคติต่อการนำ TQM มาใช้

ในองค์กรแตกต่างกัน

โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ดังนี้

1. เปลี่ยนสมมติฐานวิจัยเป็นสมมติฐานสถิติ

2. สมมติฐานสถิติที่ใช้ทดสอบ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

$H_0: \mu_1 = \mu_2$ หรือค่าเฉลี่ยของประชากรที่ 1 และ 2 ไม่แตกต่างกัน

$H_1: \mu_1 \neq \mu_2$ หรือค่าเฉลี่ยของประชากรที่ 1 และ 2 แตกต่างกัน

3. สถิติที่ใช้ทดสอบ (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2539)

กรณีที่ 1 เมื่อ $\sigma_1^2 = \sigma_2^2$,

$$t = \frac{(\bar{X}_1 - \bar{X}_2) - (\mu_1 - \mu_2)}{S_p \sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}}} \quad (3.5)$$

$$\text{เมื่อ } S_p^2 = \frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{n_1 + n_2 - 2} \quad (3.6)$$

$$S_i^2 = \frac{\sum X_i^2 - \frac{(\sum X_i)^2}{n}}{n - 1} \quad (3.7)$$

กรณีที่ 2 เมื่อ $\sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$,

$$t = \frac{(\bar{X}_1 - \bar{X}_2) - (\mu_1 - \mu_2)}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}} \quad (3.8)$$

$$\text{โดยมี } df_{.,v} = \frac{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}{\frac{\frac{S_1^2}{n_1}}{n_1 - 1} + \frac{\frac{S_2^2}{n_2}}{n_2 - 1}} \quad (3.9)$$

4. การตัดสินใจ

เมื่อกำหนดระดับนัยสำคัญ = α

ถ้าค่า t ที่คำนวณได้มีค่ามากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับค่า t จากตารางที่ $df_{.,v} = n_1 + n_2 - 2$ หรือ v แล้วแต่กรณี หรือถ้าโปรแกรมให้ค่า p -value ซึ่งเป็นค่าความน่าจะเป็นของกลุ่มตัวอย่างที่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จะมีค่า t มากกว่า t ที่คำนวณได้ ถ้าค่า p -value มีค่ามากกว่า α จะปฏิเสธ H_0 ยอมรับ H_1 นั่นคือยอมรับว่า $\mu_1 \neq \mu_2$ หรือค่าเฉลี่ยของประชากรที่ 1 และ 2 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ถ้าค่า t' ที่คำนวณได้มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับเมื่อเปรียบเทียบกับค่า t จากตารางที่ $df = n_1 + n_2 - 2$ หรือ v แล้วแต่กรณี หรือถ้ามีค่า p -value น้อยกว่าหรือเท่ากับ α จะยอมรับ H_0 นั่นคือยอมรับว่า $\mu_1 = \mu_2$ หรือค่าเฉลี่ยของประชากรที่ 1 และ 2 ไม่แตกต่างกัน

การทดสอบ $\sigma_1^2 = \sigma_2^2$

การที่จะเลือกใช้สูตรในกรณีที่ 1 หรือ 2 นั้น จำเป็นต้องทดสอบว่า $\sigma_1^2 = \sigma_2^2$ หรือไม่ โดยทำการทดสอบโดยใช้ F-test ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

สมมุติฐานสถิติ

$$H_0 : \sigma_1^2 = \sigma_2^2$$

$$H_1 : \sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$$

สถิติที่ใช้ทดสอบ

$$F = \frac{S_1^2}{S_2^2} \text{ เมื่อ } S_1 > S_2, df = (n_1 - 1), (n_2 - 1) \quad (3.10)$$

หรือ

$$F = \frac{S_2^2}{S_1^2} \text{ เมื่อ } S_2 > S_1, df = (n_2 - 1), (n_1 - 1) \quad (3.11)$$

การตัดสินใจ

เมื่อกำหนดระดับนัยสำคัญ = α

ถ้าค่า F ที่คำนวณได้มีค่ามากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับค่า F จากตารางที่ $df = (n_1 - 1), (n_2 - 1)$ หรือ $df = (n_2 - 1), (n_1 - 1)$ แล้วแต่กรณี จะปฏิเสธ H_0 ยอมรับ H_1 นั่นคือยอมรับว่า $\sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$

ถ้าค่า F ที่คำนวณได้มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับเมื่อเปรียบเทียบกับค่า F จากตารางที่ $df = (n_1 - 1), (n_2 - 1)$ หรือ $df = (n_2 - 1), (n_1 - 1)$ แล้วแต่กรณี จะยอมรับ H_0 นั่นคือยอมรับว่า $\sigma_1^2 = \sigma_2^2$

3.6.4 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – way Analysis of Variance) สำหรับการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของประชากรมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป ซึ่งในการศึกษาค้างนี้ได้แก่ ช่วงอายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน และอายุการทำงาน มีสมมุติฐานทางสถิติคือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารสงวนไว้สำหรับ $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \dots = \mu_k$ ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- หรือ
- H_1 : $\mu_i \neq \mu_j$, สำหรับ $i \neq j$
- H_0 : ค่าเฉลี่ยของแต่ละประชากรไม่แตกต่างกัน
- H_1 : มีความแตกต่างกันระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากรอย่างน้อย 2 ประชากร

สถิติที่ใช้ในการทดสอบ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์ . 2540 : 168-172)

$$F = \frac{S_b^2}{S_w^2} \quad (3.10)$$

การหาค่า F ratio ต้องหาค่าต่างๆ ดังนี้

$$S_b^2 = \frac{SS_b}{df_b} = \frac{\sum_{j=1}^k \{ T_j^2 / n_j \}}{df_b} - C$$

$$S_w^2 = \frac{SS_w}{df_w} = \frac{SS_T - SS_b}{df_w}$$

$$SS_T = \sum \sum X_j^2 - C$$

เมื่อค่า $C = \frac{T^2}{n}$ เรียกว่า Correction Term

SS_T มาจากคำว่า Sum square total

SS_b มาจากคำว่า Sum square between group

เป็นแหล่งผันแปรที่เกิดจากความแตกต่างระหว่างกลุ่ม ในกลุ่มตัวอย่าง

SS_w มาจากคำว่า Sum square within groups

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

		เป็นแหล่งผันแปรที่เกิดจากความแตกต่างระหว่างภายในแต่ละกลุ่ม ของกลุ่มตัวอย่าง
$\sum \sum x_j^2$	หมายถึง	ผลรวมของกำลังสองของคะแนนแต่ละคนในกลุ่มตัวอย่าง
T^2	หมายถึง	ค่าของคะแนนของแต่ละคนในกลุ่มตัวอย่างมารวมกัน แล้วยกกำลังสอง
T_j^2	หมายถึง	กำลังสองของผลรวมของคะแนนแต่ละกลุ่มในแนวสดมภ์ (Column)
n_j	หมายถึง	จำนวนคนในแต่ละกลุ่ม ในกลุ่มตัวอย่าง ($i = 1, 2, \dots, k$)
k	หมายถึง	จำนวนกลุ่มทั้งหมดในกลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการทดสอบ
n	หมายถึง	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง คือ $n = n_1 + n_2 + \dots + n_k$
df_r	หมายถึง	องศาแห่งความเป็นอิสระของคะแนน n จำนวน ซึ่งมีค่า = $n - 1$
df_b	หมายถึง	องศาแห่งความเป็นอิสระของจำนวนกลุ่ม ซึ่งมีค่า = $k - 1$
df_w	หมายถึง	องศาแห่งความเป็นอิสระของคะแนนภายในกลุ่ม ซึ่งมีค่า = $n - k$

เปรียบเทียบค่า F ที่คำนวณได้กับค่า F ที่ได้จากตารางที่ $df = (k-1)(n-k)$ เมื่อกำหนดระดับนัยสำคัญ α

ถ้าค่า F คำนวณ มากกว่าหรือเท่ากับ F ที่ได้จากตาราง ที่ระดับนัยสำคัญ α จะปฏิเสธ H_0 ยอมรับ H_1 นั่นคือ มีค่าเฉลี่ยของประชากรบางประชากรแตกต่างจากประชากรอื่น

3.6.5 การทดสอบรายคู่โดยวิธี LSD (Least Significant Difference) หากพบว่ามีความคิดเห็นแตกต่างกันภายในกลุ่มประชากร จึงใช้ LSD ทำการทดสอบ ดังนี้

ถ้าจำนวนสมาชิกในแต่ละกลุ่มเท่ากันจะใช้สูตร

$$LSD_{\alpha} = t_{\alpha} \sqrt{\frac{2 S_w^2}{n_j}} \quad (3.11)$$

แต่ถ้าจำนวนสมาชิกในแต่ละกลุ่มไม่เท่ากันจะใช้สูตร

$$LSD_{\alpha} = \frac{t_{\alpha}}{2} \sqrt{S_w^2 \left[\frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j} \right]} \quad (3.12)$$

เมื่อ $df_w = n - k$

LSD_{α} หมายถึง ค่าผลต่างนัยสำคัญที่คำนวณได้สำหรับกลุ่มที่ i และ j

$\frac{t_{\alpha}}{2}$ หมายถึง ค่าที่อ่านได้จากตาราง t ที่ df_w เมื่อกำหนดระดับนัยสำคัญ α

S_w^2 หมายถึง Mean within groups

n_i หมายถึง จำนวนคนในกลุ่มที่ i

n_j หมายถึง จำนวนคนในกลุ่มที่ j

การทดสอบสมมติฐานสำหรับผลต่างของค่าเฉลี่ยทุกคู่ที่เป็นไปได้มีข้อกำหนดดังนี้

$$H_0 : \mu_i = \mu_j$$

$$H_1 : \mu_i \neq \mu_j, \text{ สำหรับ } i \neq j$$

จะปฏิเสธ H_0 เมื่อ $|\bar{X}_i - \bar{X}_j| > LSD_{\alpha}$ สำหรับกลุ่มที่ i และ j

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเจตคติของบุคลากรที่มีต่อการนำ TQM มาใช้ในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท เอส.เค.โพลีเมอร์ จำกัด ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมกลับคืนมาและมีความสมบูรณ์จำนวน 138 ฉบับ ซึ่งแบบสอบถามที่ได้กลับคืนมาคิดเป็นร้อยละ 94.52 ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป Excel และ SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปของตารางประกอบคำบรรยาย แบ่งเป็น 4 ตอน คือ

4.1 ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน อายุการทำงาน ลักษณะฝ่ายหรือกลุ่มงานที่ปฏิบัติ ระยะเวลาในการปฏิบัติ TQM การเข้าร่วมฝึกอบรมเกี่ยวกับ TQM สื่อในการเปิดรับสาร และความถี่ในการรับข่าวสาร

4.2 ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ในแต่ละด้านของบุคลากร

4.3 ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบเจตคติในด้านต่าง ๆ ของบุคลากร โดยจำแนกตามตัวแปรส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน อายุการทำงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติ TQM

4.4 ตอนที่ 4 ผลการตอบข้อเสนอแนะและแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการจัดทำระบบ TQM ภายในองค์กร

4.1 ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัท เอส.เค.โพลีเมอร์ จำกัด จำนวน 138 คน โดยจำแนกเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน อายุการทำงาน ลักษณะฝ่ายหรือกลุ่มงานที่ปฏิบัติ ระยะเวลาในการปฏิบัติ TQM การเข้าร่วมฝึกอบรมเกี่ยวกับ TQM สื่อในการเปิดรับสาร และความถี่ในการรับข่าวสาร ปรากฏผล ดังนี้

ตาราง 4.1 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของลักษณะส่วนบุคคล

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	87	63.0
หญิง	51	37.0
	138	100
2. อายุ		
ต่ำกว่า 20 ปี	3	2.2
20 – 30 ปี	98	71.0
มากกว่า 30 – 40 ปี	34	24.6
มากกว่า 40 – 50 ปี	3	2.2
มากกว่า 50 ปีขึ้นไป	0	0.0
	รวม	138
		100
3. สถานภาพสมรส		
โสด	66	47.8
สมรส	68	49.3
หย่าร้าง / หม้าย	4	2.9
	รวม	138
		100
4. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่ามัธยมปลาย	42	30.4
มัธยมปลายหรือ ปวช.	55	39.9
อนุปริญญาหรือ ปวส.	15	10.8
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	23	16.7
สูงกว่าปริญญาตรี	3	2.2
	รวม	138
		100
5. อัตราเงินเดือน		
น้อยกว่า 5,000 บาท	40	29.0
5,000 – 10,000 บาท	55	39.9
10,001 – 15,000 บาท	26	18.8
15,001 บาทขึ้นไป	17	12.3
	รวม	138
		100

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตาราง 4.1 (ต่อ)

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
6. อายุการทำงาน		
น้อยกว่า 1 ปี	24	17.4
1 ปี - 5 ปี	91	66.0
มากกว่า 5 ปี - 10 ปี	18	13.0
มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	5	3.6
รวม	138	100
7. ลักษณะฝ่ายหรือกลุ่มงานที่ปฏิบัติ		
ขาย,ตลาด	15	10.9
การเงิน,จัดซื้อ,HRM	11	8.0
R&D, T/D	17	12.3
โรงงาน ,QA	95	68.8
รวม	138	100
8. ระยะเวลาในการปฏิบัติ TQM		
ต่ำกว่า 1 ปี	32	23.2
เท่ากับหรือมากกว่า 1 ปี	106	76.8
รวม	138	100
9. การเข้าร่วมฝึกอบรมเกี่ยวกับ TQM		
เคย	132	95.7
ไม่เคย	6	4.3
รวม	138	100
10. สื่อในการเปิดรับสาร		
สื่อระหว่างบุคคล ได้แก่ วิทยากร (ทั้งภายในและภายนอก) , ผู้บังคับบัญชา,เพื่อนร่วมงาน	34	24.6
สื่อเฉพาะกิจ ได้แก่ การประชุมในฝ่าย,กิจกรรมด้าน TQM (จัดบอร์ด) แผ่นปิดประกาศ,เสียงตามสาย	6	4.4
ได้รับจากทั้งสองวิธี	98	71.0
รวม	138	100

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตาราง 4.1 (ต่อ)

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
11. ความถี่ในการรับข่าวสาร		
ทุกสัปดาห์	20	14.5
3-4 สัปดาห์ต่อครั้ง	57	41.3
นานกว่านั้น	59	42.8
ไม่ได้รับเลย	2	1.4
รวม	138	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า

ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นบุคลากรของบริษัท เอส.เค.โพลีเมอร์ จำกัด ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 63.0 และมีเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 37.0

ในด้านอายุ ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วงอายุ 20 – 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 71.0 รองลงมาเป็นกลุ่มที่มีอายุมากกว่า 30-40 ปีคิดเป็นร้อยละ 24.6 ปี ส่วนช่วงอายุต่ำกว่า 20 ปีและอายุมากกว่า 40 - 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 2.2 เท่ากัน ทั้งนี้ไม่มีบุคลากรที่ช่วงอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป

ในด้านสถานภาพสมรส ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรสแล้วและโสด มีค่าใกล้เคียงกันมาก คิดเป็นร้อยละ 49.3 และ 47.8 ตามลำดับ ส่วนหย่าร้าง/หม้าย มีเพียงร้อยละ 2.9

ในด้านของระดับการศึกษา ส่วนใหญ่จะมีการศึกษาในระดับมัธยมปลายหรือปวช. คิดเป็นร้อยละ 39.9 ส่วนระดับต่ำกว่ามัธยมปลาย คิดเป็นร้อยละ 30.4 ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 16.7 และระดับสูงกว่าปริญญาตรีมีร้อยละ 2.2

ในด้านอัตราเงินเดือน ส่วนใหญ่จะมีอัตราเงินเดือนอยู่ในช่วง 5,001 – 10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 39.9 อัตราเงินเดือนน้อยกว่า 5,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 29.0 ส่วนอัตราเงินเดือนช่วง 10,001 - 15,000 บาทและอัตราเงินเดือน 15,001 บาทขึ้นไป มีร้อยละ 18.8 และ 12.3 ตามลำดับ

ในด้านอายุงานพบว่า ส่วนใหญ่มีอายุงาน 1 ปี – 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 65.9 อายุงานน้อยกว่า 1 ปีและอายุงานมากกว่า 5 - 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 17.4 และ 13.0 ตามลำดับ ส่วนอายุงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 3.6

ในด้านลักษณะฝ่ายหรือกลุ่มงานที่ปฏิบัติ ส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานที่สังกัดอยู่แผนกโรงงาน/QA คิดเป็นร้อยละ 68.8 แผนก R&D,T/D คิดเป็นร้อยละ 23.0 ส่วนแผนกขาย,ตลาดและแผนกการเงิน,จัดซื้อ,HRM คิดเป็นร้อยละ 10.9 และ 8.0 ตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในด้านระยะเวลาในการปฏิบัติ TQM ส่วนใหญ่พนักงานปฏิบัติ TQM กันมาแล้วมากกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 76.8 ส่วนพนักงานที่ปฏิบัติ TQM มาต่ำกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 23.2

ในด้านการเข้าร่วมฝึกอบรมเกี่ยวกับ TQM ส่วนใหญ่พนักงานเคยเข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับ TQM คิดเป็นร้อยละ 95.7 ส่วนที่ไม่เคยได้รับฝึกอบรมเกี่ยวกับ TQM คิดเป็นร้อยละ 4.3

ในด้านสื่อในการเปิดรับสาร ส่วนใหญ่ได้รับข่าวสารเกี่ยวกับ TQM จากทั้งสื่อระหว่างบุคคลและสื่อเฉพาะกิจ คิดเป็นร้อยละ 71.0 ส่วนพนักงานที่ได้รับข่าวสารโดยผ่านสื่อระหว่างบุคคลคิดเป็นร้อยละ 24.6 ส่วนพนักงานที่ได้รับข่าวสารโดยผ่านสื่อเฉพาะกิจ คิดเป็นร้อยละ 4.3

ในด้านความถี่ในการรับข่าวสารเกี่ยวกับ TQM ส่วนใหญ่ได้รับข่าวสารนานกว่า 3-4 สัปดาห์ต่อครั้งและ 3-4 สัปดาห์ต่อครั้ง คิดเป็นร้อยละ 42.8 และ 41.3 ตามลำดับ ส่วนผู้ที่รับข่าวสารเกี่ยวกับ TQM ทุกสัปดาห์ คิดเป็นร้อยละ 14.5 ส่วนผู้ที่ไม่ได้รับข่าวสารเลย คิดเป็นร้อยละ 1.4

4.2 ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ในแต่ละด้านของบุคลากร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ในด้านต่าง ๆ จำนวน 6 ด้าน วิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายชื่อและรายด้าน ปรากฏผลดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ของบุคลากรในด้านความสามารถทางการตลาด

ข้อ	เจตคติต่อ TQM	Mean	S.D.	ระดับเจตคติ	ลำดับที่
1.	TQM สามารถช่วยเพิ่มยอดขาย	4.20	0.47	เห็นด้วย	1
2.	TQM สามารถช่วยให้มีกำไรเพิ่มขึ้น	4.11	0.49	เห็นด้วย	2
3.	TQM สามารถช่วยหน่วยงานประหยัดค่าใช้จ่ายได้	4.07	0.60	เห็นด้วย	3
4.	TQM สามารถช่วยให้มีส่วแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น	3.91	0.71	เห็นด้วย	4
	ค่าเฉลี่ยรวม	4.075	0.568	เห็นด้วย	

จากตารางที่ 4.2 พบว่าบุคลากรในบริษัท เอส.เค.โพลีเมอร์ จำกัด มีเจตคติในด้านความสามารถทางการตลาดโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.075 บุคลากรแต่ละคนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานไม่กว้างเกินไป อีกทั้งยังมีเหตุผลรองรับ และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ฐานรวม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.568 และเมื่อพิจารณาเจตคติในด้านความสามารถทางการตลาดโดยแยกเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้อมีระดับเจตคติเห็นด้วย สามารถอธิบายโดยเรียงลำดับได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 TQM สามารถช่วยเพิ่มยอดขายได้ มีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.20 บุคลากรแต่ละคนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.47

ลำดับที่ 2 TQM สามารถช่วยให้มีกำไรเพิ่มขึ้น มีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.11 บุคลากรแต่ละคนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.49

ลำดับที่ 3 TQM สามารถช่วยหน่วยงานประหยัดค่าใช้จ่ายได้ มีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.07 บุคลากรแต่ละคนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.60

ลำดับที่ 4 TQM สามารถช่วยให้มีส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น มีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.91 บุคลากรแต่ละคนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.71

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ของบุคลากรในด้านความพึงพอใจของลูกค้า

ข้อ	เจตคติต่อ TQM	Mean	S.D.	ระดับเจตคติ	ลำดับที่
5.	TQM สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้ลูกค้ามากขึ้น	4.39	0.53	เห็นด้วย	1
6.	TQM สามารถช่วยเพิ่มความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า	4.25	0.59	เห็นด้วย	2
7.	TQM สามารถทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้ตามความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า	4.01	0.60	เห็นด้วย	3
8.	TQM สามารถช่วยให้ท่านบริการลูกค้าได้รวดเร็วขึ้น	3.97	0.64	เห็นด้วย	4
	ค่าเฉลี่ยรวม	4.155	0.590	เห็นด้วย	

จากตารางที่ 4.3 พบว่าบุคลากรในบริษัท เอส.เค.โพลีเมอร์ จำกัด มีเจตคติในด้านความพึงพอใจของลูกค้าโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.155 บุคลากรแต่ละคนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ฐานรวม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.590 และเมื่อพิจารณาเจตคติในด้านความพึงพอใจของลูกค้าโดยแยกเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้อมีระดับเจตคติเห็นด้วย สามารถอธิบายโดยเรียงลำดับได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 TQM สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้ลูกค้ามากขึ้น มีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.39 บุคลากรแต่ละคนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.53

ลำดับที่ 2 TQM สามารถช่วยเพิ่มความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า มีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.25 บุคลากรแต่ละคนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.59

ลำดับที่ 3 TQM สามารถทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้ตามความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า มีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.01 บุคลากรแต่ละคนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.60

ลำดับที่ 4 TQM สามารถช่วยให้ท่านบริการลูกค้าได้รวดเร็วขึ้น มีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.97 บุคลากรแต่ละคนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.64

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ของบุคลากร
ในด้านการยอมรับและการให้ความร่วมมือ

ข้อ	เจตคติต่อ TQM	Mean	S.D.	ระดับ เจตคติ	ลำดับ ที่
9.	TQM เป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน	4.25	0.55	เห็นด้วย	2
10.	TQM จะเป็นการเพิ่มภาระจากงานประจำให้มากขึ้น	3.17	1.04	ไม่แน่ใจ	11
11.	TQM เป็นอุปสรรคต่อการทำงานปกติประจำวันของท่าน	3.46	0.96	ไม่แน่ใจ	8
12.	TQM เป็นสิ่งใหม่ที่น่าสนใจ ท้าทายความสามารถ	3.99	0.63	เห็นด้วย	4
13.	TQM เป็นสิ่งที่ย่างต่อความเข้าใจและการนำไปปฏิบัติ	3.71	0.71	เห็นด้วย	7
14.	TQM มีรายละเอียดมากเกินไป สมควรลดขั้นตอนลง	2.79	0.95	ไม่แน่ใจ	12

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ข้อ	เจตคติต่อ TQM	Mean	S.D.	ระดับ เจตคติ	ลำดับ ที่
15.	TQM เป็นการปรับปรุงคุณภาพที่ควรดำเนินการไป อย่างต่อเนื่อง	4.25	0.57	เห็นด้วย	3
16.	ท่านคาดหวังให้การปฏิบัติ TQM ประสบผลสำเร็จ	4.26	0.61	เห็นด้วย	1
17.	ท่านไม่แน่ใจว่า TQM จะมีประโยชน์ต่อการทำงาน อย่างไร	3.25	0.97	ไม่แน่ใจ	10
18.	บุคคลส่วนใหญ่ภายในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจ ต่อความสำคัญของ TQM	3.41	0.83	ไม่แน่ใจ	9
19.	บุคคลส่วนใหญ่ภายในองค์กรยอมรับและให้ความ ร่วมมือในการปฏิบัติ TQM	3.73	0.65	เห็นด้วย	6
20.	ทุกคนในองค์กรไม่จำเป็นต้องมีส่วนร่วมในการ ปฏิบัติ TQM เพราะเป็นเรื่องของผู้บริหารที่ต้องรับผิดชอบ เท่านั้น	3.85	1.06	เห็นด้วย	5
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.677	0.794	เห็นด้วย	

จากตารางที่ 4.4 พบว่าบุคลากรในบริษัท เอส.เค.โพลีเมอร์ จำกัด มีเจตคติในด้านการยอมรับและการให้ความร่วมมือโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.677 บุคลากรแต่ละคนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.794 และเมื่อพิจารณาเจตคติในด้านการยอมรับและการให้ความร่วมมือโดยแยกเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีระดับเจตคติเห็นด้วยมีจำนวน 7 ข้อ และมีระดับเจตคติไม่แน่ใจมีจำนวน 5 ข้อ โดยเรียงลำดับตามระดับเจตคติจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 ความคาดหวังให้การปฏิบัติ TQM ประสบผลสำเร็จ มีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.26 บุคลากรแต่ละคนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.61

ลำดับที่ 2 TQM เป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน มีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.25 บุคลากรแต่ละคนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดย

พิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.55 เท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลำดับที่ 3 TQM เป็นการปรับปรุงคุณภาพที่ควรดำเนินการไปอย่างต่อเนื่อง มีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.25 บุคลากรแต่ละคนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.57¹

ลำดับที่ 4 TQM มีรายละเอียดมากไป สมควรลดขั้นตอนลง มีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.99 บุคลากรแต่ละคนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.63

ลำดับที่ 5 ทุกคนในองค์กรไม่จำเป็นต้องมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ TQM เพราะเป็นเรื่องของผู้บริหารที่ต้องรับผิดชอบเท่านั้น มีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.85 บุคลากรแต่ละคนมีความคิดเห็นแตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.06

ลำดับที่ 6 บุคคลส่วนใหญ่ภายในองค์กรยอมรับและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติ TQM มีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.73 บุคลากรแต่ละคนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.65

ลำดับที่ 7 TQM เป็นสิ่งที่ง่ายต่อความเข้าใจและการนำไปปฏิบัติ มีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.71 บุคลากรแต่ละคนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.71

ลำดับที่ 8 TQM เป็นอุปสรรคต่อการทำงานปกติประจำวัน มีเจตคติอยู่ในระดับไม่แน่ใจ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.46 บุคลากรแต่ละคนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.96

ลำดับที่ 9 บุคคลส่วนใหญ่ภายในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจต่อความสำคัญของ TQM มีเจตคติอยู่ในระดับไม่แน่ใจ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.41 บุคลากรแต่ละคนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.83

ลำดับที่ 10 ไม่แน่ใจว่า TQM จะมีประโยชน์ต่อการทำงานอย่างไร มีเจตคติอยู่ในระดับไม่แน่ใจ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.25 บุคลากรแต่ละคนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.97

ลำดับที่ 11 TQM จะเป็นการเพิ่มภาระจากงานประจำให้มากขึ้น มีเจตคติอยู่ในระดับไม่แน่ใจ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.17 บุคลากรแต่ละคนมีความคิดเห็นแตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.04

ลำดับที่ 12 TQM มีรายละเอียดมากไป สมควรลดขั้นตอนลง มีเจตคติอยู่ในระดับไม่แน่ใจ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.79 บุคลากรแต่ละคนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.95

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ของบุคลากร ในด้านที่ทีมงานและเพื่อนร่วมงาน

ข้อ	เจตคติต่อ TQM	Mean	S.D.	ระดับ เจตคติ	ลำดับ ที่
21.	TQM จะช่วยให้ท่านมีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้น	4.04	0.55	เห็นด้วย	5
22.	TQM จะช่วยส่งเสริมการทำงานเป็นที่อย่างมีประสิทธิภาพ	4.22	0.55	เห็นด้วย	2
23.	ในที่ประชุม TQM มักจะมีการระดมสมอง เพื่อร่วมกันหาสาเหตุของปัญหาและแนวทางแก้ไข	4.22	0.54	เห็นด้วย	1
24.	ในที่ประชุม TQM การเสนอความคิดเห็นในที่ทีมงานของท่าน มักมีแต่ความคิดเก่า ๆ ที่น่าเบื่อหน่าย	2.83	1.00	ไม่แน่ใจ	8
25.	ในที่ประชุม TQM ท่านมักพึงพอใจที่มีการถกเถียงกัน เพื่อให้ทุกฝ่ายยอมรับความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม	3.74	0.87	เห็นด้วย	7
26.	ท่านมักพึงพอใจต่อผลการตัดสินใจของที่ประชุม ในการประชุม TQM แต่ละครั้ง	3.75	0.67	เห็นด้วย	6
27.	ท่านต้องใช้ความสามารถอย่างมากในการปรับตัวให้เข้ากับทีมงาน	2.81	1.04	ไม่แน่ใจ	9
28.	การปฏิบัติ TQM ต้องใช้กระบวนการรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและการตัดสินใจร่วมกัน	4.16	0.63	เห็นด้วย	3
29.	TQM สร้างความรู้สึกในการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของและพัฒนาองค์กร	4.15	0.65	เห็นด้วย	4
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.769	0.722	เห็นด้วย	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.5 พบว่าบุคลากรในบริษัท เอส.เค.โพลีเมอร์ จำกัด มีเจตคติในด้านทีมงาน และเพื่อนร่วมงานโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.769 บุคลากรแต่ละคนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.722 และเมื่อพิจารณาเจตคติในด้านทีมงานและเพื่อนร่วมงานโดยแยกเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีระดับเจตคติเห็นด้วยมีจำนวน 7 ข้อ และมีระดับเจตคติไม่แน่ใจมีจำนวน 2 ข้อ โดยเรียงลำดับตามระดับเจตคติจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 ในที่ประชุม TQM มักจะมีการระดมสมอง เพื่อร่วมกันหาสาเหตุของปัญหาและแนวทางแก้ไข มีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.22 บุคลากรแต่ละคนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.54

ลำดับที่ 2 TQM จะช่วยส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ มีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.22 บุคลากรแต่ละคนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.55

ลำดับที่ 3 การปฏิบัติ TQM ต้องใช้กระบวนการรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และการตัดสินใจร่วมกัน มีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.16 บุคลากรแต่ละคนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.63

ลำดับที่ 4 TQM สร้างความรู้สึกในการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของและพัฒนาองค์กร มีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.15 บุคลากรแต่ละคนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.65

ลำดับที่ 5 TQM จะช่วยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้น มีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.04 บุคลากรแต่ละคนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.55

ลำดับที่ 6 บุคลากรมักพึงพอใจต่อผลการตัดสินใจของที่ประชุม ในการประชุม TQM แต่ละครั้ง มีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.75 บุคลากรแต่ละคนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.67

ลำดับที่ 7 ในที่ประชุม TQM มักพึงพอใจที่มีการถกเถียงกัน เพื่อให้ทุกฝ่ายยอมรับความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม มีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.74 บุคลากรแต่ละคนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.87

ลำดับที่ 8 และ 9 คือในที่ประชุม TQM การเสนอความคิดเห็นในที่ทำงาน มักมีแต่ความคิดเก่า ๆ ที่น่าเบื่อหน่าย และความสามารถอย่างมากในการปรับตัวให้เข้ากับทีมงาน มีเจตคติอยู่ในระดับไม่แน่ใจ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.83 และ 2.81 ตามลำดับ บุคลากรแต่ละคนมีความคิดเห็นแตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.00 และ 1.04 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ของบุคลากรในด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานภายในองค์กร

ข้อ	เจตคติต่อ TQM	Mean	S.D.	ระดับเจตคติ	ลำดับที่
30.	TQM สามารถช่วยให้การทำงานเป็นระบบมากขึ้น	4.29	0.56	เห็นด้วย	1
31.	TQM สอดคล้องกับวิธีการทำงานของท่านในปัจจุบัน	3.94	0.67	เห็นด้วย	3
32.	TQM สามารถช่วยลดความซ้ำซ้อนและความสูญเสียต่าง ๆ จากการทำงาน	4.06	0.66	เห็นด้วย	2
33.	ท่านสามารถสังเกตเห็นผลการเปลี่ยนแปลงจากการนำ TQM มาใช้ในองค์กร	3.92	0.63	เห็นด้วย	4
34.	มีการเผยแพร่ข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับ TQM อย่างต่อเนื่อง	3.67	0.78	เห็นด้วย	7
35.	องค์กรมีบรรยากาศที่สนับสนุนให้ปฏิบัติ TQM	3.80	0.76	เห็นด้วย	6
36.	TQM ส่งผลให้การทำงานเน้นคุณภาพของงานมากกว่าเน้นด้านปริมาณ	3.91	0.71	เห็นด้วย	5
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.941	0.681	เห็นด้วย	

จากตารางที่ 4.6 พบว่าบุคลากรในบริษัท เอส.เค.โพลีเมอร์ จำกัด มีเจตคติในด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานภายในองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.941 บุคลากรแต่ละคนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.681 และเมื่อพิจารณาเจตคติในด้านประสิทธิภาพใน

การดำเนินงานภายในองค์กรโดยแยกเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้อมีระดับเจตคติเห็นด้วย โดยเรียงลำดับตามระดับเจตคติจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 TQM สามารถช่วยให้การทำงานเป็นระบบมากขึ้น มีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.29 บุคลากรแต่ละคนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.56

ลำดับที่ 2 TQM สามารถช่วยลดความซ้ำซ้อนและความสูญเสียต่าง ๆ จากการทำงาน มีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.06 บุคลากรแต่ละคนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.66

ลำดับที่ 3 TQM สอดคล้องกับวิธีการทำงานของท่านในปัจจุบัน มีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.94 บุคลากรแต่ละคนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.67

ลำดับที่ 4 สามารถสังเกตเห็นผลการเปลี่ยนแปลงจากการนำ TQM มาใช้ในองค์กร มีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.92 บุคลากรแต่ละคนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.63

ลำดับที่ 5 TQM ส่งผลให้การทำงานเน้นคุณภาพของงานมากกว่าเน้นด้านปริมาณ มีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.91 บุคลากรแต่ละคนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.71

ลำดับที่ 6 องค์กรมีบรรยากาศที่สนับสนุนให้ปฏิบัติ TQM มีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.80 บุคลากรแต่ละคนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.76

ลำดับที่ 7 มีการเผยแพร่ข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับ TOM อย่างต่อเนื่อง มีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.67 บุคลากรแต่ละคนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.78

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ของบุคลากร
ในด้านการบริหารและการบังคับบัญชา

ข้อ	เจตคติต่อ TQM	Mean	S.D.	ระดับ เจตคติ	ลำดับ ที่
37.	ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญต่อ TQM	4.43	0.65	เห็นด้วย	1
38.	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นและมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ TQM	4.38	0.64	เห็นด้วย	2
39.	ท่านคิดว่านโยบายของการมีที่ปรึกษา TQM ภายนอกองค์กร ช่วยอำนวยความสะดวกให้การปฏิบัติ TQM มีประสิทธิภาพมากขึ้น	4.13	0.70	เห็นด้วย	3
40.	ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนในการปฏิบัติ TQM อย่างจริงจัง	4.08	0.68	เห็นด้วย	4
41.	ผู้บริหารไม่ได้แจ้งนโยบายของบริษัทในการนำ TQM มาใช้ในองค์กรอย่างชัดเจน	3.34	1.10	ไม่แน่ใจ	5
42.	ระบบการบริหารภายใน ไม่เอื้ออำนวยต่อการนำ TQM มาใช้ในองค์กร	3.32	1.03	ไม่แน่ใจ	6
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.947	0.800	เห็นด้วย	

จากตารางที่ 4.7 พบว่าบุคลากรในบริษัท เอส.เค.โพลีเมอร์ จำกัด มีเจตคติในด้านการบริหารและการบังคับบัญชาโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.947 บุคลากรแต่ละคนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.800 และเมื่อพิจารณาเจตคติในด้านการบริหารและการบังคับบัญชาโดยแยกเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีระดับเจตคติเห็นด้วยมีจำนวน 4 ข้อ และมีระดับเจตคติไม่แน่ใจมีจำนวน 2 ข้อ โดยเรียงลำดับตามระดับเจตคติจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญต่อ TQM มีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.43 บุคลากรแต่ละคนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.65

2 ได้แก่ ด้านความสามารถทางการตลาด มีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.075 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.568 ลำดับที่ 3 ได้แก่ ด้านการบริหารและการบังคับบัญชา มีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.947 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.800 ลำดับที่ 4 ได้แก่ด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานภายในองค์กร มีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.941 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.681 ลำดับที่ 5 ได้แก่ด้านทีมงานและเพื่อนร่วมงาน มีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.769 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.722 และลำดับสุดท้ายได้แก่ ด้านการยอมรับและการให้ความร่วมมือ มีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.677 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.794

ตารางที่ 4.9 จำนวนร้อยละของระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ของบุคลากรในด้านต่าง ๆ

เจตคติต่อ TQM	ระดับเจตคติ					รวม
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	
ด้านความสามารถทางการตลาด	27.8 (20.1)	92.5 (67.0)	17.5 (12.7)	0.0 (0.0)	0.3 (0.2)	138 (100)
ด้านความพึงพอใจของลูกค้า	38.0 (27.5)	84.0 (60.9)	15.5 (11.2)	0.5 (0.4)	0.0 (0.0)	138 (100)
ด้านการยอมรับและการให้ความร่วมมือ	22.1 (16.0)	68.4 (49.6)	31.5 (22.8)	12.8 (9.2)	3.3 (2.4)	138 (100)
ด้านทีมงานและเพื่อนร่วมงาน	24.4 (17.7)	75.4 (54.7)	22.2 (16.1)	13.3 (9.7)	2.6 (1.9)	138 (100)
ด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานภายในองค์กร	25.1 (18.2)	84.6 (61.3)	23.6 (17.1)	4.4 (3.2)	0.3 (0.2)	138 (100)
ด้านการบริหารและการบังคับบัญชา	41.2 (29.8)	62.0 (44.9)	24.0 (17.4)	8.2 (5.9)	2.7 (1.9)	138 (100)
เฉลี่ยโดยรวม	29.8 (21.6)	77.8 (56.4)	22.4 (16.2)	6.5 (4.7)	1.5 (1.1)	138 (100)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.9 พบว่าบุคลากรในบริษัท เอส.เค.โพลีเมอร์ จำกัด โดยรวมมีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่งร้อยละ 21.6 มีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วยร้อยละ 56.4 มีเจตคติอยู่ในระดับไม่แน่ใจร้อยละ 16.2 มีเจตคติอยู่ในระดับไม่เห็นด้วยร้อยละ 4.7 และมีเจตคติอยู่ในระดับไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งร้อยละ 1.1 เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละด้านพบว่า

ในด้านความสามารถทางการตลาด มีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่งร้อยละ 20.1 มีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วยร้อยละ 67.0 มีเจตคติอยู่ในระดับไม่แน่ใจร้อยละ 12.7 มีเจตคติอยู่ในระดับไม่เห็นด้วยร้อยละ 0 และมีเจตคติอยู่ในระดับไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งร้อยละ 0.2

ในด้านความพึงพอใจของลูกค้า มีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่งร้อยละ 27.5 มีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วยร้อยละ 60.9 มีเจตคติอยู่ในระดับไม่แน่ใจร้อยละ 11.2 มีเจตคติอยู่ในระดับไม่เห็นด้วยร้อยละ 0.4 ทั้งนี้ไม่มีเจตคติอยู่ในระดับไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ในการยอมรับและการให้ความร่วมมือ มีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่งร้อยละ 16.0 มีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วยร้อยละ 49.6 มีเจตคติอยู่ในระดับไม่แน่ใจร้อยละ 22.8 มีเจตคติอยู่ในระดับไม่เห็นด้วยร้อยละ 9.2 และมีเจตคติอยู่ในระดับไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งร้อยละ 2.4

ในด้านทีมงานและเพื่อนร่วมงาน มีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่งร้อยละ 17.7 มีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วยร้อยละ 54.7 มีเจตคติอยู่ในระดับไม่แน่ใจร้อยละ 16.1 มีเจตคติอยู่ในระดับไม่เห็นด้วยร้อยละ 9.7 และมีเจตคติอยู่ในระดับไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งร้อยละ 1.9

ในด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานภายในองค์กร มีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่งร้อยละ 18.2 มีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วยร้อยละ 61.3 มีเจตคติอยู่ในระดับไม่แน่ใจร้อยละ 17.1 มีเจตคติอยู่ในระดับไม่เห็นด้วยร้อยละ 3.2 และมีเจตคติอยู่ในระดับไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งร้อยละ 0.2

ในการบริหารและการบังคับบัญชา มีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่งร้อยละ 29.8 มีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วยร้อยละ 44.9 มีเจตคติอยู่ในระดับไม่แน่ใจร้อยละ 17.4 มีเจตคติอยู่ในระดับไม่เห็นด้วยร้อยละ 5.9 และมีเจตคติอยู่ในระดับไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งร้อยละ 1.9

4.3 ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบเจตคติในด้านต่าง ๆ ของบุคลากร โดยจำแนกตามตัวแปรส่วนบุคคล

ผลการวิเคราะห์วิเคราะห์เปรียบเทียบเจตคติในด้านต่าง ๆ ของบุคลากร โดยจำแนกตามตัวแปรส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ ช่วงอายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน อายุการทำงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติ TQM ปรากฏผลดังนี้

ตารางที่ 4.10 แสดงผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และค่า P ระหว่างเพศ ของระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ในแต่ละด้าน โดยวิธี T-test

เจตคติที่มีต่อ TQM	เพศ			
	ชาย \bar{X}	หญิง \bar{X}	F	P
1. ด้านความสามารถทางการตลาด	4.095	4.023	0.907	0.366
2. ด้านความพึงพอใจของลูกค้า	4.183	4.110	0.889	0.376
3. ด้านการยอมรับและการให้ความร่วมมือ	3.698	3.638	0.946	0.346
4. ด้านทีมงานและเพื่อนร่วมงาน	3.782	3.740	0.757	0.450
5. ด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ภายในองค์กร	3.947	3.929	0.259	0.796
6. การบริหารและการบังคับบัญชา	3.953	3.940	0.152	0.880
รวม	3.943	3.896	0.339	0.562

จากตารางที่ 4.10 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยระดับเจตคติของเพศชายและเพศหญิง ไม่มีด้านใดเลยทั้ง 6 ด้านที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และโดยภาพรวมเพศชายมีระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ไม่แตกต่างจากเพศหญิง

เมื่อพิจารณาในภาพรวมทั้ง 6 ด้าน พบว่าภาพรวมระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ของบุคลากรทั้งเพศชายและเพศหญิง ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ว่าบุคลากรที่มีเพศแตกต่างกันมีเจตคติต่อการนำ TQM มาใช้ในองค์กรแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.11 แสดงผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และค่า P ระหว่างช่วงอายุ ของระดับ
เจตคติที่มีต่อ TQM ในแต่ละด้าน โดยวิธี One – way ANOVA

เจตคติที่มีต่อ TQM	ช่วงอายุ					F	P
	ต่ำกว่า 20 ปี \bar{X}	20–30 ปี \bar{X}	มากกว่า 30–40 ปี \bar{X}	มากกว่า 40–50 ปี \bar{X}	มากกว่า 50 ปี \bar{X}		
1. ด้านความสามารถทาง การตลาด	3.835	4.083	4.023	4.333	-	0.773	0.511
2. ด้านความพึงพอใจของลูกค้า	4.335	4.130	4.178	4.585	-	1.120	0.343
3. ด้านการยอมรับและ การให้ความร่วมมือ	3.611	3.648	3.751	3.722	-	0.675	0.569
4. ด้านทีมงานและเพื่อนร่วมงาน	3.740	3.759	3.781	3.926	-	0.264	0.851
5. ด้านประสิทธิภาพในการ ดำเนินงานภายในองค์กร	4.001	3.910	4.011	4.094	-	0.611	0.609
6. การบริหารและ การบังคับบัญชา	4.555	3.850	4.120	4.612	-	5.489	0.001**
รวม	4.013	3.897	3.977	4.212	-	1.473	0.225

** ค่าเฉลี่ยมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.11 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยระดับเจตคติของบุคลากรทั้ง 4 กลุ่ม มีเพียงด้านเดียวคือด้านการบริหารและการบังคับบัญชาที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนในด้านอื่น ๆ คือด้านความสามารถทางการตลาด ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านการยอมรับและการให้ความร่วมมือ ด้านทีมงานและเพื่อนร่วมงาน และด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานภายในองค์กร ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาในภาพรวมทั้ง 6 ด้าน พบว่าภาพรวมระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ของบุคลากรทั้ง 4 กลุ่ม ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ว่าบุคลากรที่มีช่วงอายุแตกต่างกันมีเจตคติต่อการนำ TQM มาใช้ในองค์กรแตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาความแตกต่างของเจตคติในด้านการบริหารและการบังคับบัญชา ซึ่งมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ของบุคลากรที่มีอายุต่างกันเป็นรายคู่สามารถแสดงผลได้ดังตารางที่ 4.12

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.12 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของเจตคติที่มีต่อ TQM ในด้านการบริหารและการบังคับบัญชาของบุคลากรที่มีอายุแตกต่างกัน เป็นรายคู่ โดยใช้ LSD

	กลุ่มที่					
	\bar{X}	กลุ่มที่	1	2	3	4
ต่ำกว่า 20 ปี	4.555	1	-	0.036*	0.435	0.057
20-30 ปี	3.850	2		-	0.002**	0.036*
มากกว่า 30-40 ปี	4.120	3			-	0.492
มากกว่า 40-50 ปี	4.612	4				-

* ค่าเฉลี่ยมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** ค่าเฉลี่ยมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญยิ่งทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.12 พบว่าในแต่ละช่วงอายุในด้านการบริหารและการบังคับบัญชา มีเจตคติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติคือบุคลากรที่ช่วงอายุ 20-30 ปีและมากกว่า 30-40 ปี มีเจตคติแตกต่างกันในระดับเห็นด้วย ส่วนบุคลากรที่มีช่วงอายุต่ำกว่า 20 ปีและมากกว่า 40-50 ปีมีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่พบว่าบุคลากรที่มีช่วงอายุต่ำกว่า 20 ปีและช่วงอายุมากกว่า 40-50 ปี มีระดับเจตคติที่มีต่อ TQM แตกต่างจากบุคลากรที่มีช่วงอายุ 20-30 ปี และช่วงอายุมากกว่า 30-40 ปี

ตารางที่ 4.13 แสดงผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และค่า P ระหว่างสถานภาพสมรสของระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ในแต่ละด้าน โดยวิธี One – way ANOVA

เจตคติที่มีต่อ TQM	สถานภาพสมรส				
	โสด	สมรส	หย่าร้าง / หม้าย	F	P
	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}		
1. ด้านความสามารถทางการตลาด	4.123	4.008	4.250	1.409	0.248
2. ด้านความพึงพอใจของลูกค้า	4.185	4.135	4.063	0.300	0.741
3. ด้านการยอมรับและการให้ความร่วมมือ	3.694	3.656	3.708	0.184	0.832
4. ด้านทีมงานและเพื่อนร่วมงาน	3.778	3.769	3.556	0.820	0.443
5. ด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานภายในองค์กร	3.969	3.920	3.821	0.307	0.736
6. การบริหารและการบังคับบัญชา	3.923	3.942	4.458	1.894	0.154
รวม	3.945	3.905	3.976	0.252	0.777

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.13 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยระดับเจตคติโดยจำแนกตามสถานภาพสมรส ไม่มีด้านใดเลยทั้ง 6 ด้านที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาในภาพรวมทั้ง 6 ด้าน พบว่าภาพรวมระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ของบุคลากรทั้ง 3 กลุ่ม ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ว่าบุคลากรที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีเจตคติต่อการนำ TQM มาใช้ในองค์กรแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.14 แสดงผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และค่า P ระหว่างระดับการศึกษาของระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ในแต่ละด้าน โดยวิธี One – way ANOVA

เจตคติที่มีต่อ TQM	ระดับการศึกษา					F	P
	ต่ำกว่ามัธยมปลาย \bar{X}	มัธยมปลายหรือปวช. \bar{X}	อนุปริญญาหรือปวส. \bar{X}	ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า \bar{X}	สูงกว่าปริญญาตรี \bar{X}		
1. ด้านความสามารถทางการตลาด	4.030	4.063	4.048	4.188	3.918	0.586	0.673
2. ด้านความพึงพอใจของลูกค้า	4.140	4.113	4.080	4.293	4.415	0.982	0.420
3. ด้านการยอมรับและการให้ความร่วมมือ	3.593	3.668	3.786	3.795	3.445	1.856	0.122
4. ด้านทีมงานและเพื่อนร่วมงาน	3.729	3.786	3.772	3.774	3.888	0.263	0.901
5. ด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานภายในองค์กร	3.900	3.909	4.019	4.060	3.713	0.927	0.450
6. การบริหารและกำรบังคับบัญชา	3.810	3.907	4.010	4.257	3.833	3.011	0.020*
รวม	3.867	3.907	3.952	4.061	3.869	1.772	0.138

* ค่าเฉลี่ยมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.14 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยระดับเจตคติของระดับการศึกษาทั้ง 5 กลุ่ม มีเพียงด้านเดียวคือด้านการบริหารและการบังคับบัญชาที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนในด้านอื่น ๆ คือด้านความสามารถทางการตลาด ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านการยอมรับและการให้ความร่วมมือ ด้านเอกสารที่เป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้า เมืออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทีมงานและเพื่อนร่วมงาน และด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานภายในองค์กร ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาในภาพรวมทั้ง 6 ด้าน พบว่าภาพรวมระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ของบุคลากรทั้ง 5 กลุ่ม ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีเจตคติต่อการนำ TQM มาใช้ในองค์กรแตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาความแตกต่างของเจตคติในด้านการบริหารและการบังคับบัญชา ซึ่งมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ของบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกันเป็นรายคู่ สามารถแสดงผลได้ดังตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของเจตคติที่มีต่อ TQM ในด้านการบริหารและการบังคับบัญชาของบุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน เป็นรายคู่ โดยใช้ LSD

	\bar{x}	กลุ่มที่	กลุ่มที่				
			1	2	3	4	5
ต่ำกว่ามัธยมปลาย	3.810	1	-	0.057	0.110	0.029*	0.460
มัธยมปลายหรือ ปวช.	3.907	2		-	0.167	0.222	0.517
อนุปริญญาหรือ ปวส.	4.010	3			-	0.055	0.350
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	4.257	4				-	0.295
สูงกว่าปริญญาตรี	3.833	5					-

* ค่าเฉลี่ยมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.15 พบว่าระดับการศึกษาต่าง ๆ ในด้านการบริหารและการบังคับบัญชามีเจตคติแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติภายในกลุ่ม และเมื่อพิจารณาเป็นรายคู่พบว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่ามัธยมปลายกับระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่ามีเจตคติที่มีต่อ TQM แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนบุคลากรในระดับการศึกษาอื่น ๆ มีเจตคติไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.16 แสดงผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และค่า P ระหว่างอัตราเงินเดือนของระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ในแต่ละด้าน โดยวิธี One – way ANOVA

เจตคติที่มีต่อ TQM	อัตราเงินเดือน					
	น้อยกว่า 5,000 บ. \bar{X}	5,000 – 10,000 บ. \bar{X}	10,001 – 15,000 บ. \bar{X}	15,001 บาทขึ้นไป \bar{X}	F	P
1. ด้านความสามารถทาง การตลาด	3.983	4.123	4.078	4.090	0.775	0.510
2. ด้านความพึงพอใจของลูกค้า	4.088	4.170	4.213	4.193	0.454	0.715
3. ด้านการยอมรับและ การให้ความร่วมมือ	3.579	3.706	3.780	3.653	1.741	0.162
4. ด้านทีมงานและเพื่อนร่วมงาน	3.752	3.763	3.804	3.764	0.134	0.939
5. ด้านประสิทธิภาพในการ ดำเนินงานภายในองค์กร	3.937	3.940	3.934	3.966	0.023	0.995
6. การบริหารและการบังคับบัญชา	3.777	3.943	3.998	4.293	4.062	0.008*
รวม	3.853	3.941	3.968	3.993	1.260	0.291

** ค่าเฉลี่ยมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.16 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยระดับเจตคติของบุคลากรทั้ง 4 กลุ่ม มีเพียงด้านเดียวคือด้านการบริหารและการบังคับบัญชาที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนในด้านอื่น ๆ คือด้านความสามารถทางการตลาด ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านการยอมรับและการให้ความร่วมมือ ด้านทีมงานและเพื่อนร่วมงาน และด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานภายในองค์กร ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และโดยภาพรวมบุคลากรที่มีอัตราเงินเดือนมากจะมีระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ที่สูงกว่ากลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนต่ำกว่า

เมื่อพิจารณาในภาพรวมทั้ง 6 ด้าน พบว่าภาพรวมระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ของบุคลากรทั้ง 4 กลุ่ม ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ว่าบุคลากรที่มีอัตราเงินเดือนแตกต่างกันมีเจตคติต่อการนำ TQM มาใช้ในองค์กรแตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาความแตกต่างของเจตคติในด้านการบริหารและการบังคับบัญชา ซึ่งมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ของบุคลากรที่มีอัตราเงินเดือนต่างกันเป็นรายคู่ สามารถแสดงผลได้ดังตารางที่ 4.17

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.17 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของเจตคติที่มีต่อ TQM ในด้านการบริหารและการบังคับบัญชาของบุคลากรที่มีอัตราเงินเดือนแตกต่างกัน เป็นรายคู่ โดยใช้ LSD

	กลุ่มที่					
	\bar{X}	กลุ่มที่	1	2	3	4
น้อยกว่า 5,000 บาท	3.777	1	-	0.247	0.177	0.010**
5,000 – 10,000 บาท	3.943	2		-	0.423	0.480
10,001 – 15,000 บาท	3.998	3			-	0.057
15,001 บาทขึ้นไป	4.293	4				-

** ค่าเฉลี่ยมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.17 พบว่าอัตราเงินเดือนต่าง ๆ ในด้านการบริหารและการบังคับบัญชามีเจตคติแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติภายในกลุ่ม และเมื่อพิจารณาเป็นรายคู่พบว่าบุคลากรที่มีอัตราเงินเดือนน้อยกว่า 5,000 บาทกับอัตราเงินเดือน 15,001 บาทขึ้นไป มีเจตคติที่มีต่อ TQM แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนบุคลากรที่มีอัตราเงินเดือนอื่น ๆ มีเจตคติที่ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.18 แสดงผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และค่า P ระหว่างอายุการทำงาน ของระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ในแต่ละด้าน โดยวิธี One – way ANOVA

เจตคติที่มีต่อ TQM	อายุการทำงาน				F	P
	น้อยกว่า 1 ปี	มากกว่า 1 – 5 ปี	มากกว่า 5- 10 ปี	มากกว่า 10 ปีขึ้นไป		
	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}		
1. ด้านความสามารถทางการตลาด	4.098	4.060	4.123	3.875	0.382	0.766
2. ด้านความพึงพอใจของลูกค้า	4.240	4.115	4.280	4.000	1.099	0.352
3. ด้านการยอมรับและการให้ความร่วมมือ	3.610	3.679	3.741	3.750	0.514	0.673
4. ด้านทีมงานและเพื่อนร่วมงาน	3.786	3.741	3.843	3.861	0.619	0.604
5. ด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานภายในองค์กร	3.886	3.930	4.079	3.964	0.771	0.512
6. การบริหารและการบังคับบัญชา	3.948	3.932	4.027	3.917	0.156	0.926
รวม	3.928	3.909	4.015	3.895	0.601	0.616

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.18 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยระดับเจตคติโดยจำแนกตามอายุการทำงาน ไม่มีด้านใดเลยทั้ง 6 ด้านที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาในภาพรวมทั้ง 6 ด้าน พบว่าภาพรวมระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ของบุคลากรทั้ง 4 กลุ่ม ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ว่าบุคลากรที่มีช่วงอายุการทำงานแตกต่างกันมีเจตคติต่อการนำ TQM มาใช้ในองค์กรแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.19 แสดงผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และค่า P ระหว่างระยะเวลาในการปฏิบัติ TQM ภายในองค์กร ของระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ในแต่ละด้าน โดยวิธี

T-test

เจตคติที่มีต่อ TQM	ระยะเวลาในการปฏิบัติ TQM			
	ต่ำกว่า 1 ปี \bar{X}	มากกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี \bar{X}	F	P
1. ด้านความสามารถทางการตลาด	4.120	4.053	0.764	0.446
2. ด้านความพึงพอใจของลูกค้า	4.210	4.138	0.798	0.426
3. ด้านการยอมรับและการให้ความร่วมมือ	3.671	3.672	0.081	0.935
4. ด้านที่มงานและเพื่อนร่วมงาน	3.781	3.762	0.269	0.788
5. ด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ภายในองค์กร	3.970	4.076	0.432	0.667
6. การบริหารและการบังคับบัญชา	3.958	3.943	0.141	0.888
รวม	3.952	3.940	1.080	0.301

จากตารางที่ 4.19 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยระดับเจตคติในแต่ละช่วงระยะเวลาในการปฏิบัติ TQM ภายในองค์กร ไม่มีด้านใดเลยทั้ง 6 ด้านที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาในภาพรวมทั้ง 6 ด้าน พบว่าภาพรวมระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ของบุคลากรทั้ง 2 กลุ่ม ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ว่าบุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติ TQM แตกต่างกันมีเจตคติต่อการนำ TQM มาใช้ในองค์กรแตกต่างกัน

4.4 ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการจัดทำระบบ TQM ภายในองค์กร

ผลการตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม โดยทำการพิจารณาจากผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด ซึ่งจากการรวบรวมข้อมูล พบว่ามีผู้ตอบแบบสอบถามในส่วนนี้ทั้งหมด 66 คน คิดเป็นร้อยละ 47.8 นำเสนอตามลำดับความเห็นส่วนใหญ่และความเห็นในลำดับรองลงมา ได้ผล ดังนี้

ข้อคำถามที่ 1 ท่านคิดว่าการปฏิบัติ TQM ภายในองค์กรของท่าน มีปัญหาหรืออุปสรรคหรือไม่ อย่างไร

สามารถจำแนกคำตอบได้เป็น 3 กลุ่มคือ 1) กลุ่มที่คิดว่าไม่มีปัญหาหรืออุปสรรค 2) กลุ่มที่คิดว่ามีปัญหาหรืออุปสรรคและ 3) กลุ่มที่ไม่แสดงความคิดเห็น โดยกลุ่มที่มากที่สุดคือกลุ่มที่ไม่แสดงความคิดเห็น มีจำนวน 72 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 52.2 รองลงมาเป็นกลุ่มที่มีความคิดว่ามีปัญหาหรืออุปสรรค มีจำนวน 37 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 26.8 และกลุ่มที่คิดว่าไม่มีปัญหาหรืออุปสรรค มีจำนวน 29 ฉบับ คิดเป็น 21.0 โดยสรุปเป็นกลุ่มเรียงลำดับตามความถี่จากมากไปหาน้อยได้สาระที่ควรพิจารณาดังนี้

กลุ่มที่คิดว่ามีปัญหาหรืออุปสรรค

ส่วนใหญ่เห็นว่าปัญหาเกิดจากบุคลากรในองค์กรยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ TQM ความเข้าใจยังไม่เด่นชัด บางคนยังไม่เข้าใจความหมายและวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของ TQM ยังไม่ทราบถึงประโยชน์ของการนำ TQM มาใช้ทั้งต่อองค์กรและต่อตัวพนักงานเอง มีข้อจำกัดในเรื่องเวลา ซึ่งยังขัดกับงานประจำ ทำให้การร่วมมือไม่เต็มที่เท่าที่ควรหรือไม่ได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจัง ในรายที่ตอบพร้อมทั้งปัญหาหรืออุปสรรคอื่น ๆ และแนวทางแก้ไข บ่งชี้กัน แสดงผลไว้ในตารางที่ 4.20

กลุ่มที่คิดว่าไม่มีปัญหาหรืออุปสรรค

ส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นเรื่องดีและการปฏิบัติ TQM ชัดเจนอยู่แล้ว ทุกคนในองค์กรช่วยกันปฏิบัติ TQM อย่างเป็นระบบ จริงจังและต่อเนื่อง โดยให้เหตุผลสนับสนุนดังต่อไปนี้

1. ทุกคนให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี
2. การปฏิบัติ TQM สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและผลผลิต
3. ทำให้งานมีระบบมากขึ้น และสามารถพัฒนาการทำงานให้เป็นระบบโดยการประชุมเพื่อปรึกษาหารือ โดยทุกคนในที่ประชุมมีส่วนร่วม
4. สามารถเอาความรู้ทางด้าน TQM ไปปรับปรุงให้เข้ากับรูปแบบการทำงานได้
5. ผู้บริหารให้การสนับสนุนดีอยู่แล้ว

6. ทุกคนได้รับข่าวสารข้อมูล การฝึกอบรมจากวิทยากรทั้งภายนอกและภายในอย่างสม่ำเสมอ มีการจัดบอร์ดทุกปี โดยให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมและมองเห็นว่าขณะนี้บริษัทได้พัฒนาไปในทิศทางใดจากข้อมูลต่าง ๆ และบอร์ดและจากการประชุมกะหรือแผนก

7. มีการอบรมหรือชี้แจงให้เข้าใจในขั้นตอนต่าง ๆ

ข้อคำถามที่ 2 ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไข ป้องกัน ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดจากการปฏิบัติ TQM ภายในองค์กรของท่าน ได้อย่างไรบ้าง

ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมแบบสอบถามที่ตอบข้อคำถามที่ 2 จาก 138 ฉบับ ได้ทั้งหมด 38 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 27.5 โดยสรุปเป็นรายชื่อตามความถี่จากมากไปหาน้อยได้สาระที่ควรพิจารณาตามตารางที่ 4.20



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.20 แสดงปัญหาหรืออุปสรรค และแนวทางแก้ไข ป้องกัน ที่เกิดจากการปฏิบัติ TQM ภายในองค์กรของบริษัท เอส.เค.โพลีเมอร์ จำกัด

ปัญหาหรืออุปสรรค	แนวทางแก้ไข ป้องกัน
<p>1. เนื่องจาก TQM เป็นระบบการบริหารภาพรวมขนาดใหญ่ (ทั้งองค์กร) การไม่เข้าใจในสวนใดสวนหนึ่งทำให้เป็นอุปสรรคและขาดความเข้าใจหรือเข้าใจผิดในวัตถุประสงค์หลายครั้งที่เกิดความเข้าใจผิดทำให้ผลออกมาไม่ถูกต้องต้องมาปรับเปลี่ยน</p>	<ul style="list-style-type: none"> - มี work shop ขนาดเล็กที่ละฝ่าย (เพราะแต่ละฝ่ายมีลักษณะงานไม่เหมือนกัน ปัญหาแตกต่างกัน) แล้วมีผู้จริงในเรื่อง TQM มาสอนทีละส่วน แก้ไขในส่วนที่ยังไม่เข้าใจ หรือเข้าใจไม่ถูกต้อง ซึ่งอาจจะใช้เวลาาน แต่ก็ต้องอดทนรอคอย จนสามารถนำรวมเป็นภาพใหญ่ได้
<p>2. การฝึกอบรมให้ความรู้ยังน้อยเกินไป</p> <p>2.1 ในการปฏิบัติ TQM จะต้องอาศัยความรู้ ความเข้าใจ เป็นอย่างมาก หากผู้ปฏิบัติไม่รู้พื้นฐานอย่างลึกซึ้ง เมื่อนำไปปฏิบัติงานก็จะทำให้ผลการทำงาน เกิดปัญหาขึ้นมาได้ โดยเฉพาะงานที่เกี่ยวข้องกับหลาย ๆ ฝ่าย</p> <p>2.2 บางครั้งผู้ที่เข้าอบรมจะไม่ค่อยเข้าใจมากเท่าที่ควร เนื่องจากเนื้อหาสับสนและขั้นตอนต่าง ๆ ที่ยุ่งยาก การยกตัวอย่างก็สำคัญ เนื่องจากเนื้อหาที่ยากและไม่ชัดเจนอยู่แล้ว ทำให้ผู้เข้าอบรมไม่เข้าใจ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จัดให้มีการอบรมสัมมนาเพิ่มเติมในส่วนของความรู้พื้นฐานที่เข้าใจอย่างง่าย ๆ แล้วฝึกพื้นฐานนั้นให้สำเร็จก่อน เพื่อความเข้าใจตรงกันและเพื่อผลประโยชน์ในการระดมสมองแต่ละครั้งให้มากที่สุด - มีการอบรม ให้ความรู้ เรื่องระบบ TQM แก่พนักงานทั้งองค์กรให้มากขึ้น สม่่าเสมอ และต่อเนื่องตลอดไป - มีแนวข้อสอบให้พนักงานทำอย่างสม่ำเสมอ - สอนอย่างง่าย ๆ สามารถเข้าใจได้ง่าย ๆ - ควรรยกตัวอย่างใกล้ตัวและเกี่ยวข้องกับงานให้เห็นภาพได้ง่ายขึ้น - หัวหน้างานควรกล่าวถึง TQM บ่อย ๆ หรือหากิจกรรมเสริมเพื่อจะได้ทราบความหมายและวัตถุประสงค์ที่แท้จริง เน้นให้ความรู้ความเข้าใจให้มากขึ้นและควรให้ข่าวสารแก่ลูกน้องมากกว่าเดิม - ให้ปฏิบัติงานที่ยากขึ้นเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

ปัญหาหรืออุปสรรค	แนวทางแก้ไข ป้องกัน
3. การชี้แจงข่าวสารข้อมูล กระจายข่าวผ่านหัวหน้างานอย่างเดียว เกรงว่าข้อมูลจะไม่ทั่วถึงและไม่ถูกต้อง	- ผู้บริหาร (QMR) ชี้แจงโดยตรงต่อพนักงาน
4. ต้องใช้เวลาในการรวบรวมข้อมูลนานพอสมควร บางครั้งลูกค้าไม่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูล	- เมื่อเวลาไฉ่เยอะ ๆ ในการขอข้อมูลลูกค้า
5. การดำเนินงาน TQM ไม่เป็นไปตามกำหนด บางครั้งสมาชิกที่จะเข้าร่วมประชุมเพื่อระดมสมอง ไม่พร้อม ทำให้การประชุมต้องเลื่อนออกไป ขาดการประชุมอย่างสม่ำเสมอและจริงจัง	<ul style="list-style-type: none"> - นัดวัน เวลา ที่แน่นอน แล้วแจ้งให้สมาชิกทราบล่วงหน้า - แผนงาน TQM จะต้องต่อเนื่อง เป็นไปตามกำหนดเวลา - ดำเนินการตามแผนอย่างจริงจัง - ให้ความสำคัญกับงานทุกอย่างเท่าเทียมกัน
6. บาง process ในสายการผลิตไม่ต่อเนื่อง ต้องมีการรอเกิดขึ้น ทำให้เสียเวลา การคำนวณเวลาผิดพลาด ไม่สามารถจัดสรรเวลาได้	- เพิ่มอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ เพื่อไม่ให้เกิดการรอคอย และสามารถจัดสรรเวลาได้
7. ความรู้ความเข้าใจในปัญหางานไม่ตรงกัน เพราะการประชุมสื่อสารไม่ทั่วถึง ทำให้การปฏิบัติงานไม่ตรงกัน	- เมื่อมีการประชุมทุกครั้ง เรื่องที่สำคัญควรขึ้นบอร์ดเพื่อให้พนักงานกะอื่น ๆ ได้รับทราบโดยทั่วถึงกัน
8. ทุกฝ่ายยังไม่ค่อยมีความสามัคคีกัน	<ul style="list-style-type: none"> - ควรปฏิบัติอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรมมากขึ้น ตั้งแต่ผู้บริหารจนถึงพนักงานระดับล่าง - เน้นการทำงานเป็นทีม
9. ข่าวสารไม่เพียงพอต่อความต้องการของพนักงาน	- เพิ่มข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับ TQM ให้มากขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

ปัญหาหรืออุปสรรค	แนวทางแก้ไข ป้องกัน
<p>10. พนักงานระดับล่างยังขาดต้องการความรู้และความเข้าใจมากกว่านี้ ยังมองว่า TQM เป็นเรื่องยาก เข้าใจว่า TQM ไม่ใช่งานประจำ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ระดับหัวหน้าขึ้นไป จะต้องกระตุ้นและจูงใจให้พนักงานเห็นความสำคัญของ TQM อยู่ตลอดเวลาหรือทุก ๆ สัปดาห์ - ผู้บริหารต้องชี้แจงทำความเข้าใจให้คนทุกระดับเข้าใจถึงความสำคัญของ TQM โดยเฉพาะระดับล่าง - ผู้บังคับบัญชา ควรใส่ใจในการถ่ายทอดความรู้ TQM ให้กับพนักงาน ควรมีหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับ TQM ไปพูดคุยในทุก ๆ ครั้งที่มีการประชุม - สร้างจิตสำนึกให้พนักงานมีความรู้สึกว่าการองค์กรคือบ้านของเรา รักและพร้อมที่จะทำ TQM เพื่อองค์กร
<p>11. ผู้บังคับบัญชาระดับกลางและหัวหน้างานไม่เข้าใจ TQM</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้บังคับบัญชาระดับกลางและหัวหน้าจะต้องเข้าใจ TQM อย่างละเอียด สามารถอธิบายให้พนักงานเข้าใจได้ - ให้ความรู้ TQM แก่หัวหน้างานและนโยบายบริษัท และกระตุ้นให้พนักงานระดับล่างมีส่วนร่วม
<p>12. ความสามารถในการถ่ายทอดสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ค่อยดี หัวหน้างานส่วนใหญ่มีความรู้เรื่อง TQM แต่ไม่สามารถกระจายนโยบายได้ และพนักงานรายวันยังไม่ทราบเป้าหมายที่ชัดเจน</p>	<ul style="list-style-type: none"> - สอนเทคนิคการถ่ายทอดที่ดีให้แก่หัวหน้างาน
<p>13. ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาบางท่านยังไม่ได้ยกกรอบความคิดเดิม ๆ (ที่ผิด) ที่เกี่ยวกับ TQM ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสับสนและไม่ได้รับการสนับสนุนและความร่วมมือที่ดี</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ปลุกฝังจิตสำนึกและฝึกอบรมผู้บริหารหรือหัวหน้างานที่ปัญหา และถ้ายอมรับการเปลี่ยนแปลงไม่ได้หรือไม่ให้ความร่วมมือ ก็ให้ลาออกไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

ปัญหาหรืออุปสรรค	แนวทางแก้ไข ป้องกัน
14. TQM ใช้ระยะเวลาานานพอสมควรจึงจะเห็นผลชัดเจน ทำให้คนที่ใจร้อนหรือใจเร็วด่วนได้ เกิดความเบื่อหน่าย	<ul style="list-style-type: none"> - แผนงาน TQM จะต้องต่อเนื่อง เป็นไปตามกำหนดเวลาและเห็นผลสำเร็จได้ชัดเจน - ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ผลงานเด่นภายในองค์กรและนำแบบอย่างที่ดีภายนอกองค์กรมานำเสนอให้พนักงานทราบ - มีเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน - มีการสรุปผลและประเมินผลงาน

ข้อคำถามที่ 3 ข้อเสนอแนะ/ความคิดเห็นเพิ่มเติม

ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมแบบสอบถามที่ตอบข้อคำถามที่ 3 จาก 138 ฉบับ ได้ทั้งหมด 19 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 13.8 สามารถสรุปเป็นรายชื่อตามความถี่จากมากไปหาน้อยได้สาระที่ควรพิจารณาดังนี้

1. เมื่อเกิดปัญหาและอุปสรรค ต้องหาทางแก้ไขและป้องกันมิให้เกิดซ้ำและปัญหาที่ยังไม่เกิด ก็ต้องหาวิธีป้องกัน ที่สำคัญต้องแก้ปัญหาคู่ตัวที่เราเองก่อน พนักงานควรมีส่วนร่วมทุกครั้งที่เกิดปัญหา อุปสรรค เพื่อจะได้ป้องกัน แก้ไขไม่ให้เกิดขึ้นอีก
2. ควรจัดให้มีการจัดทำบอร์ด TQM หรือให้พนักงานแต่ละฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการจัดทำบอร์ด เพราะพนักงานจะได้ค้นคว้าหาความรู้ได้จากการจัดบอร์ด
3. ควรมีการสำรวจว่าทุกคนเข้าใจ TQM มากน้อยแค่ไหน โดยการสอบถามทุกเดือนหรือทุก 6 เดือน ควรมีการมอบรางวัล 1-5 ของจำนวนผู้ที่ตอบถูก เพื่อเพิ่มแรงจูงใจให้พนักงานได้มีแรงกระตุ้นในการหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ
4. TQM เป็นสิ่งดี ถ้าทุกคนในองค์กรช่วยกันปฏิบัติและช่วยกันทำอย่างเป็นระบบ แต่ในปัจจุบันเท่าที่บริษัทเป็นอยู่คือ มีแต่ทฤษฎี แต่การนำไปปฏิบัติจริงยังไม่เห็นผลเท่าที่ควร เนื่องจากเป็นเรื่องของตัวบุคคลจะนำไปปฏิบัติกับงานประจำได้อย่างไร แต่คิดว่าถ้ามีสำนึก ก็สามารถนำไปปฏิบัติได้ ควรสร้างจิตสำนึกด้านคุณภาพ ปลุกฝังให้รู้จักความสำคัญ
5. TQM เป็นสิ่งที่มีประโยชน์อย่างมากสำหรับการดำเนินงานในองค์กร ควรช่วยส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมของพนักงาน
6. ควรปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง จริงจังและสรุปผลการติดตามอย่างต่อเนื่อง
7. ควรนำสิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในงานจริง ซึ่งถ้าไม่นำไปใช้ การอบรมนั้นก็

เอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

8. มีเอกสาร/คู่มือให้ศึกษาเรียนรู้อย่างเพียงพอ เพิ่มเติมหนังสือในห้องสมุดให้มากขึ้น เพื่อให้คนที่สนใจได้ยืมกลับไปอ่าน
9. ควรมีการประชุมสัมมนาให้มากกว่านี้ เช่น จัดแข่งขันกิจกรรมด้าน TQM ทุกเดือน
10. บันทึกปัญหาไว้เป็นหลักฐานเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาในอนาคต
11. คิดแล้วลงมือทำ จึงจะรู้ปัญหา ถ้ามีวแต่คิดแต่ไม่ทำก็ไม่รู้ปัญหา
12. อาจจะมีปัญหาในช่วงแรกที่น่าระบบมาใช้ และเมื่อทุกคนมีส่วนร่วมและปฏิบัติตามแผนต่อไปก็จะง่ายและสะดวกขึ้น
13. สิ่งแรกที่จะนำระบบ TQM มาใช้คือต้องใช้ทุกคนในองค์กรรู้ถึงจุดประสงค์และข้อมูลเกี่ยวกับ TQM จึงจะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร
14. ใช้ที่ปรึกษาผู้รู้จริง / มีประสบการณ์ / มีเทคนิคการถ่ายทอดที่ดี เข้ามาช่วยจะทำได้ดี / ถูกทิศทาง / มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล
15. ผู้บริหารระดับสูงเป็นแบบอย่างที่ดี
16. มีงบประมาณ/ทรัพยากรในการสนับสนุนอย่างเพียงพอ
17. มีหน่วยงานรับผิดชอบ/ผู้รับผิดชอบเพื่อส่งเสริมโดยตรง
18. กำหนดเป็นหน้าที่งานประจำทุกคน
19. คัดเลือกคนดี ใฝ่รู้ มีประโยชน์เข้ามาร่วมงาน
20. พัฒนาบุคลากรต่อเนื่องและเก็บรักษาให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยเรื่อง "เจตคติในการนำ "การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร" มาใช้ในองค์กรของบุคลากรในบริษัท เอส.เค. โพลีเมอร์ จำกัด" เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้ 2 ประการ คือ

1. เพื่อศึกษาถึงเจตคติที่มีต่อการนำ TQM มาใช้ในองค์กร ของบุคลากรในบริษัท เอส.เค. โพลีเมอร์ จำกัด ในภาพรวมด้านต่าง ๆ คือ ด้านความสามารถทางการตลาด ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านการยอมรับและการให้ความร่วมมือ ด้านทีมงานและเพื่อนร่วมงาน ด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานภายในองค์กร และด้านการบริหารและการบังคับบัญชา

2. เพื่อเปรียบเทียบเจตคติในด้านต่าง ๆ ของบุคลากรในบริษัท เอส.เค.โพลีเมอร์ จำกัด ที่มีต่อการนำ TQM มาใช้ในองค์กร โดยจำแนกตามตัวแปรส่วนบุคคลในด้านต่าง ๆ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน อายุการทำงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติ TQM

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามซึ่งแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัว ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน อายุการทำงาน ลักษณะฝ่ายหรือกลุ่มงานที่ปฏิบัติ ระยะเวลาในการปฏิบัติ TQM การเข้าร่วมฝึกอบรมเกี่ยวกับ TQM สื่อในการเปิดรับสาร และความถี่ในการรับข่าวสาร รวมทั้งหมด 11 ข้อ

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่มุ่งสำรวจเจตคติเกี่ยวกับ TQM โดยเจตคติจะเกี่ยวข้องกับด้านต่าง ๆ 4 ด้าน รวมทั้งหมด 42 ข้อ

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิดให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ใน บริษัท เอส.เค.โพลีเมอร์ จำกัด จำนวนทั้งสิ้น 230 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างได้จำนวน 146 คน ผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถามให้แก่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 150 ฉบับ ได้รับความร่วมมือในการแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมกลับมาและมีความสมบูรณ์จำนวน 138 ฉบับ ซึ่งแบบสอบถามที่ได้กลับคืนมาคิดเป็นร้อยละ 94.52 จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์ทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป Microsoft Excel และ SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) ซึ่งเป็นโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาคือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิง

อนุमान คือ การทดสอบค่า t-test และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิจัยข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้แบบสอบถาม ซึ่งเป็นบุคลากรในบริษัท เอส.เค. โพลีเมอร์ จำกัด จำนวน 138 คน ได้ผลดังนี้

จำแนกตามเพศ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 63.0 และเป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 37.0

จำแนกตามอายุ ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วงอายุ 20 – 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 71.0 รองลงมา เป็นกลุ่มที่มีอายุมากกว่า 30-40 ปีคิดเป็นร้อยละ 24.6 ปี ส่วนช่วงอายุต่ำกว่า 20 ปีและอายุมากกว่า 40 - 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 2.2 เท่ากัน ทั้งนี้ไม่มีบุคลากรที่ช่วงอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป

จำแนกตามสถานภาพสมรส บุคลากรส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรสแล้วและโสดในปริมาณที่ใกล้เคียงกัน คิดเป็นร้อยละ 49.3 และ 47.8 ตามลำดับ ส่วนหย่าร้าง/หม้าย มีเพียงร้อยละ 2.9

จำแนกตามระดับการศึกษา ส่วนใหญ่จะมีระดับการศึกษามัธยมศึกษาหรือปวช. คิดเป็นร้อยละ 39.9 ส่วนระดับต่ำกว่ามัธยมปลาย คิดเป็นร้อยละ 30.4 ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 16.7 และระดับสูงกว่าปริญญาตรีมีร้อยละ 2.2

จำแนกตามอัตราเงินเดือน ส่วนใหญ่จะมีอัตราเงินเดือนอยู่ในช่วง 5,001 – 10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 39.9 อัตราเงินเดือนน้อยกว่า 5,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 29.0 ส่วนอัตราเงินเดือน ช่วง 10,001 - 15,000 บาทและอัตราเงินเดือน 15,001 บาทขึ้นไป มีร้อยละ 18.8 และ 12.3 ตามลำดับ

จำแนกตามอายุงาน ส่วนใหญ่มีอายุงาน 1 – 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 65.9 อายุงานน้อยกว่า 1 ปีและอายุงานมากกว่า 5 - 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 17.4 และ 13.0 ตามลำดับ ส่วนอายุงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 3.6

จำแนกตามลักษณะฝ่ายหรือกลุ่มงานที่ปฏิบัติ ส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานที่สังกัดอยู่แผนกโรงงาน/QA คิดเป็นร้อยละ 68.8 แผนก R&D,T/D คิดเป็นร้อยละ 23.0 ส่วนแผนกขาย,ตลาดและแผนกการเงิน,จัดซื้อ,HRM คิดเป็นร้อยละ 10.9 และ 8.0 ตามลำดับ

จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติ TQM ส่วนใหญ่พนักงานปฏิบัติ TQM กันมาแล้วมากกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 76.8 ส่วนพนักงานที่ปฏิบัติ TQM มาต่ำกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 23.2

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จำแนกตามการเข้าร่วมฝึกอบรมเกี่ยวกับ TQM ส่วนใหญ่พนักงานเคยเข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับ TQM คิดเป็นร้อยละ 95.7 ส่วนที่ไม่เคยได้รับฝึกอบรมเกี่ยวกับ TQM คิดเป็นร้อยละ 4.3

จำแนกตามสื่อในการเปิดรับสาร ส่วนใหญ่ได้รับข่าวสารเกี่ยวกับ TQM จากทั้งสื่อระหว่างบุคคลและสื่อเฉพาะกิจ คิดเป็นร้อยละ 71.0 ส่วนพนักงานที่ได้รับข่าวสารโดยผ่านสื่อระหว่างบุคคลคิดเป็นร้อยละ 24.6 ส่วนพนักงานที่ได้รับข่าวสารโดยผ่านสื่อเฉพาะกิจ คิดเป็นร้อยละ 4.3

จำแนกตามความถี่ในการรับข่าวสารเกี่ยวกับ TQM ส่วนใหญ่ได้รับข่าวสารนานกว่า 3-4 สัปดาห์ต่อครั้งและ 3-4 สัปดาห์ต่อครั้ง คิดเป็นร้อยละ 42.8 และ 41.3 ตามลำดับ ส่วนผู้ที่รับข่าวสารเกี่ยวกับ TQM ทุกสัปดาห์ คิดเป็นร้อยละ 14.5 ส่วนผู้ที่ไม่ได้รับข่าวสารเลย คิดเป็นร้อยละ 1.4

5.1.2 ผลการวิเคราะห์ระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ในแต่ละด้านของบุคลากร

ระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัท เอส.เค.โพลีเมอร์ จำกัด โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย และหากพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านมีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยเรียงลำดับตามระดับเจตคติจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านความสามารถทางการตลาด ด้านการบริหารและการบังคับบัญชา ด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานภายในองค์กร ด้านทีมงานและเพื่อนร่วมงาน และด้านการยอมรับและการให้ความร่วมมือ

จำนวนร้อยละของระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ในด้านต่าง ๆ พบว่าบุคลากรในบริษัท เอส.เค.โพลีเมอร์ จำกัด โดยรวมมีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่งร้อยละ 21.6 มีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วยร้อยละ 56.4 มีเจตคติอยู่ในระดับไม่แน่ใจร้อยละ 16.2 มีเจตคติอยู่ในระดับไม่เห็นด้วยร้อยละ 4.7 และมีเจตคติอยู่ในระดับไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งร้อยละ 1.1

5.1.3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบเจตคติในด้านต่าง ๆ ของบุคลากร โดยจำแนกตามตัวแปรส่วนบุคคล

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบเจตคติในด้านต่าง ๆ ของบุคลากร โดยภาพรวมบุคลากรที่มี เพศ ช่วงอายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน อายุการทำงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติ TQM แตกต่างกันมีเจตคติที่มีต่อ TQM ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีเพียงด้านเดียวคือด้านการบริหารและการบังคับบัญชาที่มีช่วงอายุ ระดับการศึกษา และอัตราเงินเดือนที่มีเจตคติแตกต่างกัน ส่วนในด้านอื่น ๆ คือด้านความสามารถทางการตลาด ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านการยอมรับและการให้ความร่วมมือ ด้านทีมงานและเพื่อนร่วมงาน และด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานภายในองค์กร ไม่มีความแตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาเฉพาะในด้านการบริหารและการบังคับบัญชา พบว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่ามัธยมปลายและระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีจะมีระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ใกล้เคียงกัน และมีระดับเจตคติต่อ TQM ต่ำกว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษามัธยมปลายหรือ ปวช. อนุปริญญาหรือ ปวส. และปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

บุคลากรที่มีช่วงอายุต่ำกว่า 20 ปีและช่วงอายุมากกว่า 40-50 ปี มีระดับเจตคติที่มีต่อ TQM สูงกว่าบุคลากรที่มีช่วงอายุ 20-30 ปี และช่วงอายุมากกว่า 30-40 ปี

บุคลากรที่มีอัตราเงินเดือนต่ำ จะมีระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ต่ำกว่าบุคลากรอัตราเงินเดือนสูง

5.1.4 ผลการตอบข้อเสนอแนะและแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม

ในด้านปัญหาหรืออุปสรรค บุคลากรส่วนใหญ่คิดว่าการนำ TQM มาปฏิบัติภายในองค์กรแล้วเกิดปัญหาหรืออุปสรรค คิดเป็นร้อยละ 26.8 โดยปัญหาหรืออุปสรรคที่พบบ่อยที่สุดคือ บุคลากรในองค์กรยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ TQM ความเข้าใจยังไม่เด่นชัด บางคนยังไม่เข้าใจความหมายและวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของ TQM และยังไม่ทราบถึงประโยชน์ของการนำ TQM มาใช้ทั้งต่อองค์กรและต่อตัวพนักงานเอง ในส่วนที่คิดว่าไม่มีปัญหาหรืออุปสรรค คิดเป็นร้อยละ 21.0 โดยให้เหตุผลว่าและการปฏิบัติ TQM ชัดเจนอยู่แล้ว ทุกคนในองค์กรช่วยกันปฏิบัติ TQM อย่างเป็นระบบ จริงจังและต่อเนื่อง

ในด้านแนวทางแก้ไข ป้องกัน ปัญหาหรืออุปสรรค บุคลากรร้อยละ 27.5 เห็นว่าบริษัท ยังให้ความรู้ทางด้าน TQM ยังไม่ทั่วถึง และไม่เพียงพอ ควรมีการอบรม ให้ความรู้ เรื่องระบบ TQM แก่พนักงานทั้งองค์กรให้มากขึ้น สม่่าเสมอและต่อเนื่องตลอดไป ผู้บริหารต้องชี้แจงทำความเข้าใจให้คนทุกระดับเข้าใจถึงความสำคัญของ TQM โดยเฉพาะระดับล่าง และสร้างจิตสำนึกให้พนักงานมีความรู้สึกว่าการคือบ้าน รักและพร้อมที่จะทำ TQM เพื่อองค์กร

ในด้านข้อเสนอแนะเพิ่มเติม บุคลากรส่วนมากต้องการให้บริษัท

- มีการสำรวจว่าทุกคนเข้าใจ TQM มากน้อยแค่ไหน โดยการสอบถามทุกเดือนหรือทุก 6 เดือน มีการมอบรางวัลให้แก่ผู้ที่ตอบถูก เพื่อเพิ่มแรงจูงใจให้พนักงานได้มีแรงกระตุ้นในการหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ

- มีเอกสาร/คู่มือให้ศึกษาเรียนรู้อย่างเพียงพอ เพิ่มเติมหนังสือในห้องสมุดให้มากขึ้น เพื่อให้คนที่สนใจได้ยืมกลับไปอ่าน

- มีการประชาสัมพันธ์ให้มากกว่านี้ เช่น จัดแข่งขันกิจกรรมด้าน TQM ทุกเดือน

- ใช้ที่ปรึกษาผู้รู้จริง / มีประสบการณ์ / มีเทคนิคการถ่ายทอดที่ดี เข้ามาช่วยจะทำให้

เอก ได้ดี / ถูกทิศทาง / มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ษาเท่านั้น ไม่นุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- ผู้บริหารระดับสูงเป็นแบบอย่างที่ดี
- มีงบประมาณ/ทรัพยากรในการสนับสนุนอย่างเพียงพอ
- มีหน่วยงานรับผิดชอบ/ผู้รับผิดชอบเพื่อส่งเสริมโดยตรง

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “เจตคติในการนำ “การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร” มาใช้ในองค์กรของบุคลากรในบริษัท เอส.เค. โพลีเมอร์ จำกัด” สามารถนำผลการวิจัยมาอภิปรายผลได้ดังนี้

5.2.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล

จากผลการวิจัยพบว่า บุคลากรของบริษัท เอส.เค.โพลีเมอร์ จำกัด ส่วนใหญ่

- เป็นเพศชายมากที่สุดถึงร้อยละ 63.0
- มีอายุอยู่ในช่วง มากกว่า 20 – 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 71.0
- มีสถานภาพสมรสแล้วและโสดในปริมาณที่ใกล้เคียงกัน คิดเป็นร้อยละ 49.3 และ 47.8 ตามลำดับ
- มีระดับการศึกษาในระดับมัธยมปลายหรือปวช. คิดเป็นร้อยละ 39.9 รองลงมาเป็นระดับต่ำกว่ามัธยมปลาย คิดเป็นร้อยละ 30.4
- มีอัตราเงินเดือนอยู่ในช่วง 5,001 – 10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 39.9
- มีอายุงาน 1 ปี – 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 65.9
- สังกัดอยู่แผนกโรงงาน/QA คิดเป็นร้อยละ 68.8
- ปฏิบัติ TQM กันมาแล้วมากกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 76.8
- เคยเข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับ TQM ภายในองค์กร คิดเป็นร้อยละ 95.7
- ได้รับข่าวสารเกี่ยวกับ TQM จากทั้งสื่อระหว่างบุคคลและสื่อเฉพาะกิจ คิดเป็นร้อยละ 71.0
- ได้รับข่าวสารนานกว่า 3-4 สัปดาห์ต่อครั้งและ 3-4 สัปดาห์ต่อครั้ง ในปริมาณที่ใกล้เคียงกัน คิดเป็นร้อยละ 42.8 และ 41.3 ตามลำดับ

จากผลการวิจัยอาจเนื่องมาจากบริษัท เอส.เค.โพลีเมอร์ จำกัด ได้ขยายและย้ายกิจการจากเดิมมาอยู่ที่โรงงานแห่งใหม่เมื่อปี พ.ศ. 2539 จำนวนพนักงานที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว พนักงานส่วนใหญ่จึงมีอายุยังไม่มาก และได้เริ่มดำเนินการ TQM มาตั้งแต่ปลายปี พ.ศ. 2541 โดยผู้บริหารระดับสูงได้ศึกษา และเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ โดยเริ่มจากการนำแนวคิดการกระจายนโยบายเข้ามาใช้ในองค์กร แต่เนื่องจากเป็นการลองผิดลองถูกอยู่ประมาณ 2 ปี ทำให้ไม่สามารถเห็นผลสำเร็จของงานได้ ทำให้ช่วงแรกที่น่า TQM มาใช้ในองค์กรไม่ได้รับการสนับสนุนหรือให้ความร่วมมือจากเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาติให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พนักงานเท่าที่ควร จนในที่สุดได้เชิญผู้เชี่ยวชาญ ไปเป็นที่ปรึกษาตั้งแต่สิงหาคม พ.ศ. 2543 จนมีความคืบหน้าของการบริหารคุณภาพอย่างเป็นรูปธรรม ทำให้พนักงานเริ่มให้ความสนใจอย่างจริงจัง และได้เข้ามามีส่วนร่วมในระบบ TQM ด้วยการเข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ TQM กันทั่วทั้งองค์กร แต่อย่างไรก็ตามในด้านการให้ข่าวสารภายในองค์กรยังไม่ทั่วถึงเท่าที่ควรโดยพิจารณาจากพนักงานระดับล่างยังขาดความรู้ความเข้าใจ และจุดประสงค์ของ TQM ที่แท้จริง ทำให้ขาดการสนับสนุนอย่างเต็มที่และจริงจัง

5.2.2 ผลการวิเคราะห์ระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ในแต่ละด้านของบุคลากร

จากผลการวิจัยพบว่า ระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัท เอส.เค.โพลีเมอร์ จำกัด ทั้ง 6 ด้าน อยู่ในระดับเห็นด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของภาวนา ทองศรี (2541 : บทคัดย่อ) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การเปิดรับสาร ความรู้ ทศนคติ และความพึงพอใจในการปฏิบัติ การบริหารคุณภาพโดยองค์รวม ของบุคลากรในโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร์" ผลการวิจัยพบว่า การเปิดรับสาร ความรู้ ทศนคติ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติ TQM โดยรายละเอียดในแต่ละด้าน ผู้วิจัยขอเสนอพร้อมทั้งให้เหตุผลสนับสนุนเรียงตามลำดับระดับเจตคติจากมากไปหาน้อย ดังต่อไปนี้

ด้านความพึงพอใจของลูกค้า มีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากได้มีการให้ความรู้ ความเข้าใจแก่บุคลากรโดยเน้นถึงเป้าหมายสำคัญที่สุดของการบริหารแบบ TQM นั่นคือ "คุณภาพต้องสามารถตอบสนองของความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า" ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2539 : 117) ทำการวิจัยเรื่อง "การนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด" ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินตามระบบการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดครั้งนี้ จะต้องให้ความสำคัญกับผู้รับบริการหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (Customer Focus)

ด้านความสามารถทางการตลาด มีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วย เนื่องจากบุคลากรเข้าใจถึงผลจากการนำ TQM มาใช้ในองค์กรว่าทำให้เกิดประโยชน์ต่อเนื่องกันในหลายทาง เช่น สินค้าหรือบริการมีคุณภาพสูงขึ้น เพิ่มผลผลิต กำจัดของเสีย ขยายตลาด ผลิตภัณฑ์ และบริการ ออกแบบผลิตภัณฑ์ได้น่าสนใจมากขึ้น บริการหรือส่งของได้เร็วขึ้น ลดต้นทุนการผลิตและค่าใช้จ่ายอื่นๆ เป็นต้น

ด้านการบริหารและการบังคับบัญชา มีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วย ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของลิขิต โพธิ์ศรี (2545 : 98) ซึ่งผลการวิจัยพบว่าเจตคติของพนักงานระดับปฏิบัติการส่วนโรงงาน บริษัทที่พีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) มีระดับเจตคติต่อการนำระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในด้านการบริหารและการบังคับบัญชาในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย แต่เมื่อพิจารณา

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เป็นตามลักษณะส่วนบุคคลพบว่าบุคลากรในบริษัท เอส.เค.โพลีเมอร์ จำกัด ที่มีอัตราเงินเดือน และระดับการศึกษาแตกต่างกันจะมีเจตคติต่อ TQM แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สมศรี ศานติเกษม (2529 : 19) ซึ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบุคคล ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร กับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์แพทย์ คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาล รามาธิบดี ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรเรื่องระดับตำแหน่งมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารและความพึงพอใจในการทำงาน

ด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานภายในองค์กร มีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าในเรื่องการเผยแพร่ข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับ TQM ไม่สามารถทำได้อย่างต่อเนื่อง โดยมีระดับเจตคติเห็นด้วยค่อนข้างไปทางไม่แน่ใจ (ค่าเฉลี่ย = 3.645) และจากแบบสอบถามในส่วนที่ 3 พบว่ามีบุคลากรให้ความคิดเห็นว่าควรมีการประชาสัมพันธ์และการให้ความรู้เกี่ยวกับ TQM ควรเพิ่มมากขึ้น

ด้านทีมงานและเพื่อนร่วมงาน มีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าบุคลากรต้องใช้ความสามารถอย่างมากในการปรับตัวให้เข้ากับทีมงานมีระดับเจตคติไม่แน่ใจ ค่อนข้างไปทางไม่เห็นด้วย (ค่าเฉลี่ย = 2.791) แสดงว่าบุคลากรในบริษัท เอส.เค.โพลีเมอร์ จำกัด เห็นความสำคัญของ TQM และพร้อมที่จะมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของสุรพงษ์ ไสธนะเสถียร (2533 : 123) ที่กล่าวไว้ว่าบุคคลมีพฤติกรรมเพื่อส่วนรวมของสังคมหรือเพื่อผู้อื่น ดังนั้นการกระจายการสื่อสารในสังคม จึงมิได้มุ่งหวังผลเฉพาะบุคคล แต่มุ่งหวังที่จะให้มนุษย์มีพฤติกรรมอยู่ร่วมกันได้โดยสันติ ทั้งนี้กลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรมีความจำเป็นจะต้องทำงานร่วมกับกลุ่มอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การตามแนวคิดของเทพพนม เมืองแมน (2529 : 2) ผลจากแนวคิดดังกล่าวอาจมีผลทำให้บุคลากรมุ่งหวังที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจร่วมกัน โดยการเข้ามามีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ กับเพื่อนร่วมงานอย่างเต็มที่

ด้านการยอมรับและการให้ความร่วมมือ มีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่คาดหวังให้การปฏิบัติ TQM ประสบความสำเร็จ มีระดับเจตคติเห็นด้วย (ค่าเฉลี่ย = 4.271) ซึ่งมีระดับเจตคติสูงสุดในกลุ่ม แสดงให้เห็นว่าบุคลากรในองค์กรยอมรับระบบ TQM และมีความคาดหวังว่า TQM จะช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จทางธุรกิจ อย่างไรก็ตามองค์กรต้องใช้เวลาเป็นอันมากในการเปลี่ยนเจตคติจากที่ไม่ยอมรับและไม่ให้ความร่วมมือมาเป็นผลในทางบวก อาจจะเป็นไปตามกระบวนการที่เกิดขึ้นในการเปลี่ยนแปลงเจตคติตามแนวคิดของยุทธี วงศ์ภิรมย์ศานติ์ (2536 : 183 – 184) ซึ่งลำดับขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงเจตคติไว้ดังนี้ 1) ความสนใจเอาใจใส่ เป็นกระบวนการขั้นแรกสุดที่จะทำให้คนเราเริ่มรับรู้ 2) ความเข้าใจ การ

สื่อสารที่ใช้ภาษาหรือสิ่งทีก่อให้เกิดความเข้าใจได้ง่าย ก็สามารถชักจูงได้ง่าย 3) การยอมรับ เป็นไปโดยการคล้อยตาม หรือเป็นไปโดยกระบวนการที่บุคคลดูซึมความคิดหรือแบบอย่างของคนทีตนเชื่อถือ ศรัทธาเข้ามาไว้ในตัว 4) ความจำ เป็นตัวกำหนดความคงทนของเจตคติ เพราะถ้าประทับใจและเห็นว่าเรื่องนั้นมีความสำคัญจะจดจำได้นาน ดังนั้นการเลือกใช้สื่อจึงมีความสำคัญด้วย 5) การกระทำ เมื่อมีขั้นตอนอื่น ๆ พร้อมแล้ว ขั้นสุดท้ายก็คือการปฏิบัติไปตามเจตคติใหม่ที่ตนเชื่อถือ

5.2.4 ลักษณะส่วนบุคคลกับเจตคติที่มีต่อ TQM

จากผลการวิจัยพบว่า ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน อายุการทำงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติ TQM แตกต่างกัน จะมีระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ในด้านบริหารและการบังคับบัญชามีระดับการศึกษาและอัตราเงินเดือนที่แตกต่างกัน จะมีระดับเจตคติที่มีต่อ TQM แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผู้วิจัยขอเสนอพร้อมทั้งให้เหตุผลสนับสนุนเรียงตามลำดับลักษณะส่วนบุคคล ดังต่อไปนี้

เพศ จากผลการวิจัยพบว่า บุคลากรที่มีเพศแตกต่างกัน มีระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อย่างไรก็ตามผลการวิจัยพบว่าเพศชายมีระดับเจตคติที่มีต่อ TQM สูงกว่าเพศหญิง ซึ่งผลการวิจัยที่ได้พบสอดคล้องกับงานวิจัยของภาวนา ทองศรี (2541 : 114) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การเปิดรับสาร ความรู้ ทักษะคติ และความพึงพอใจในการปฏิบัติ การบริหารคุณภาพโดยองค์รวม ของบุคลากรในโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร์" พบว่ากลุ่มตัวอย่างเพศหญิงและเพศชายมีความพึงพอใจในการปฏิบัติ TQM แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเพศชายมีความพึงพอใจในการปฏิบัติ TQM มากกว่าเพศหญิง

อายุ จากผลการวิจัยพบว่า บุคลากรที่มีอายุแตกต่างกัน มีระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อย่างไรก็ตามผลการวิจัยพบว่าบุคลากรที่มีช่วงอายุมากกว่า 40-50 ปีมีระดับเจตคติที่มีต่อ TQM สูงกว่ากลุ่มอื่น ๆ อาจเนื่องมาจากบุคคลในช่วงอายุดังกล่าวอยู่ในกลุ่มผู้บริหารระดับสูง มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการทำ TQM ภายในองค์กร และเป็นผู้อาวุโสของบริษัท ทำงานกับบริษัทมานาน เป็นผู้ที่อยู่ในกลุ่มก่อตั้ง ริเริ่ม นำระบบ TQM มาใช้ในองค์กร ทำให้ทราบถึงความยากลำบากในการนำ TQM มาใช้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Myer Myer (1982 : 5) ที่ว่าอายุหรือวัยเป็นปัจจัยที่ทำให้คนมีความแตกต่างกันในเรื่องความคิดและพฤติกรรม บุคคลที่มีอายุมากจะมีพฤติกรรมตอบสนองต่อการติดต่อสื่อสารต่างจากคนที่อายุน้อยกว่า และเมื่อคนเรามีอายุมากขึ้น พฤติกรรมตอบสนองต่อการติดต่อสื่อสารก็จะ

เปลี่ยนไป และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของคานิต ศรีรัตน์ (2535 : 35) ซึ่งทำการวิจัยเรื่อง "ความพึงพอใจในการทำงานของนักบินการบินไทย" พบว่าบุคคลเมื่อมีอายุมากขึ้น มีแนวโน้มที่จะมีความพึงพอใจในการทำงานสูงขึ้น ทั้งนี้เป็นเพราะเมื่ออายุมากขึ้น ความคาดหวังเรื่องต่าง ๆ จะลดน้อยลง ประกอบกับมีประสบการณ์มากขึ้น ทำให้สามารถปรับตัวต่อสภาพการทำงานได้ดีขึ้น

สถานภาพสมรส จากผลการวิจัยพบว่า บุคลากรที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรมีลักษณะงานคล้ายกัน เนื่องจากอยู่ในองค์กรเดียวกัน อีกทั้งการบริหารแบบ TQM เป็นการปฏิบัติในการทำงานทั่ว ๆ ไป ไม่ส่งผลต่อชีวิตครอบครัว ซึ่งผลการวิจัยที่ได้พบว่าสอดคล้องกับงานวิจัยของภาวนา ทองศรี (2541 : 116) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การเปิดรับสาร ความรู้ ทัศนคติ และความพึงพอใจในการปฏิบัติ การบริหารคุณภาพโดยองค์กรวม ของบุคลากรในโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร" ซึ่งในกลุ่มตัวอย่างไม่พบความแตกต่าง ในเรื่องของสถานภาพสมรส

ระดับการศึกษา จากผลการวิจัย พบว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าในด้านบริหารและการบังคับบัญชา บุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีระดับเจตคติที่มีต่อ TQM แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยบุคลากรที่มีระดับการศึกษาสูงจะมีระดับเจตคติต่อ TQM สูงกว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำ อาจเนื่องมาจากระบบ TQM เป็นระบบการบริหารภาพรวมขนาดใหญ่ (ทั้งองค์กร) มีรายละเอียด ขั้นตอนมาก ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถค่อนข้างมากในการทำความเข้าใจ ต้องใช้เวลามากในการรอคอยให้ประสบความสำเร็จ และต้องใช้ความรู้พื้นฐานทางสถิติมาช่วยในการประเมินผลงาน จึงอาจทำให้ผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำไม่สามารถทำความเข้าใจได้โดยง่าย มองเห็นว่าเป็นงานที่ยากจนเกินไป อีกทั้งยุคสมัยที่ต่างกัน ระบบการศึกษาที่แตกต่างกัน สาขาวิชาที่แตกต่างกัน จึงมีความรู้สึกนึกคิด อุดมการณ์ และความต้องการที่แตกต่างกันไป ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเบอร์กูน (Burgoon) ซึ่งกล่าวว่า "คนที่มีการศึกษาสูงหรือมีความรู้ดีจะได้เปรียบอย่างมากในการเป็นผู้รับสารที่ดี ทั้งนี้เพราะคนเหล่านี้มีความรู้กว้างขวางในหลายเรื่อง มีความเข้าใจศัพท์มาก และมีความเข้าใจสารได้ดี แต่คนเหล่านี้มักจะเป็นคนที่ไม่ค่อยเชื่ออะไรง่าย ๆ สารที่ไม่มีหลักฐานหรือเหตุผลสนับสนุนเพียงพอ มักจะถูกโต้แย้งจากคนเหล่านี้" (อ้างถึงในประมะ สตะเวทิน. 2540 : 116-117)

อัตราเงินเดือน จากผลการวิจัย พบว่าบุคลากรที่มีอัตราเงินเดือนแตกต่างกัน มีระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าในด้านบริหารและการบังคับบัญชา บุคลากรที่มีอัตราเงินเดือนแตกต่างกัน มีระดับเจตคติที่มีต่อ TQM แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจมีผลสืบเนื่องมาจากผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำ ก็จะได้รับอัตราเงินเดือนต่ำ ส่วนผู้ที่มีระดับการศึกษาสูง ก็จะได้รับอัตราเงินเดือนสูงตามไป

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ด้วย จึงทำให้มีความต่อเนื่องกันว่าผู้ที่มีอัตราเงินเดือนที่แตกต่างกันจะมีระดับเจตคติที่แตกต่างกัน ซึ่งขัดแย้งกับผลงานวิจัยของภาวนา ทองศรี (2541 : 116) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การเปิดรับสารความรู้ ทักษะคน และความพึงพอใจในการปฏิบัติ การบริหารคุณภาพโดยองค์รวม ของบุคลากรในโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร์" ซึ่งผลการวิจัยพบว่าอัตราเงินเดือนที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติ TQM ไม่แตกต่างกัน

อายุการทำงาน จากผลการวิจัยพบว่า บุคลากรที่มีอายุการทำงานแตกต่างกัน มีระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ไม่แตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยที่ได้พบว่าสอดคล้องกับงานวิจัยของภาวนา ทองศรี (2541 : 116) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การเปิดรับสาร ความรู้ ทักษะคน และความพึงพอใจในการปฏิบัติ การบริหารคุณภาพโดยองค์รวม ของบุคลากรในโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร์" ซึ่งในกลุ่มตัวอย่างไม่พบความแตกต่าง ในเรื่องของอายุการทำงาน

ระยะเวลาในการปฏิบัติ TQM จากผลการวิจัย พบว่าบุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติ TQM แตกต่างกัน มีระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ไม่แตกต่างกัน อาจเนื่องมาจากทุกคนในองค์กรได้รับการปลูกฝังแนวคิดแบบ TQM บุคลากรในองค์กรที่ปฏิบัติ TQM เป็นระยะเวลานาน จนเกิดการยอมรับการบริหารแบบ TQM โดยรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำ มีความเข้าใจการบริหารแบบ TQM ส่วนบุคลากรที่เพิ่งจะเข้ามาในองค์กรและได้ปฏิบัติ TQM ก็เกิดความเข้าใจและพร้อมที่จะปฏิบัติตามแนวทางของ TQM ซึ่งผลการวิจัยที่ได้พบว่าสอดคล้องกับงานวิจัยของภาวนา ทองศรี (2541 : 103) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การเปิดรับสาร ความรู้ ทักษะคน และความพึงพอใจในการปฏิบัติ การบริหารคุณภาพโดยองค์รวม ของบุคลากรในโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร์" ซึ่งในกลุ่มตัวอย่างไม่พบความแตกต่าง ในเรื่องของระยะเวลาในการปฏิบัติ TQM

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

เพื่อเป็นการสนับสนุน และส่งเสริมให้บุคลากรเกิดเจตคติที่ดี TQM อันจะส่งผลให้เกิดการยอมรับและปฏิบัติ TQM อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บริษัทฯ บรรลุจุดมุ่งหมายที่จะเป็นองค์กรที่มีคุณภาพ ทั้งคุณภาพงานและคุณภาพชีวิต สามารถแข่งขันได้ในระดับสากล ผู้วิจัยขอเสนอแนะแนวทางในดำเนินการ ดังนี้

5.3.1.1 ควรมีการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารเกี่ยวกับ TQM ให้ครอบคลุมทุกส่วนงาน โดยอาจเผยแพร่ข้อมูลในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การจัดบอร์ดประชาสัมพันธ์ภายในบริษัทในเรื่องเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพ การจัดทำวารสารภายในบริษัทเพื่อนำเสนอเรื่องราวเอกสารที่เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เกี่ยวกับการดำเนินการด้านระบบ TQM เป็นต้น ซึ่งรูปแบบต่าง ๆ นี้ จะเป็นการเพิ่มช่องทางในการสื่อสารให้พนักงานได้มีโอกาสรับรู้และเป็นการกระตุ้นให้พนักงานเกิดความสนใจระบบ TQM มากขึ้น อันจะส่งผลให้เกิดการสร้างเจตคติที่ดีให้แก่พนักงาน

5.3.1.2 ควรมีกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของระบบ TQM ซึ่งการสร้างจิตสำนึกในด้านคุณภาพให้กับพนักงาน อาจทำได้โดย การจัดประกวดคำขวัญ TQM การจัดแสดงจดหมายคำติชมของลูกค้า รวมถึงการแข่งขันกันพัฒนาคุณภาพการบริการของแต่ละส่วนงาน เพื่อจูงใจให้พนักงานเกิดความสนใจและเห็นความสำคัญของคุณภาพ ก่อให้เกิดเจตคติที่ดี และยินดีปฏิบัติตามแนวทาง TQM อย่างมีประสิทธิภาพ

5.3.1.3 ผู้บริหารทุกระดับ ควรแสดงออกถึงความเอาใจใส่ต่อการดำเนินการด้าน TQM ของบริษัท เพื่อให้พนักงานรู้สึกเชื่อมั่น และมีขวัญกำลังใจในการปรับปรุง และยินดีปฏิบัติตามระบบ TQM ด้วยความเต็มใจ

5.3.1.4 TQM ไม่ใช่วิธีการแก้ไขที่ได้ผลรวดเร็วดังที่หลาย ๆ คนคาดคิด แต่ต้องใช้ระยะเวลาในการสร้าง ซึ่งการสร้างจะต้องเน้นให้เกิดความเหมาะสม ตลอดจนการใช้เทคนิคต่าง ๆ ให้กลมกลืนกับวัฒนธรรมขององค์กร ควรหลีกเลี่ยงการเน้นผลระยะสั้นและผลกำไร แต่ควรวางแผนระยะยาวและมุ่งหวังได้รับชัยชนะอย่างคงเส้นคงวา

5.3.1.5 เตรียมความพร้อมสำหรับคนะทำงานส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติงานตามนโยบาย TQM โดยคำนึงถึงความสามารถในการสนับสนุน และติดตามความก้าวหน้าให้ได้มีประสิทธิภาพ

5.3.1.6 ไม่ควรเน้นเฉพาะส่วนของกรรมวิธีและข้อมูลทางสถิติมากเกินไป แต่ควรจะประสานกระบวนการ และวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเข้าหากันอย่างเป็นระบบ

5.3.1.7 การสนับสนุนเรื่องการฝึกอบรม เพราะความเข้าใจ TQM ที่ถูกต้อง เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ และถ้าจะให้มีการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารและพนักงานจะต้องได้รับการฝึกอบรมเรื่อง TQM มากขึ้น

5.3.1.8 ส่งเสริมให้พนักงานมีการเรียนรู้และนำเครื่องมือทางสถิติมาใช้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความชำนาญ และใช้ได้ถูกต้อง เหมาะสม

5.3.1.9 ผู้บริหารระดับสูงควรตระหนักถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเองในการมีส่วนร่วมในกิจกรรม TQM โดยผู้บริหารระดับสูงต้องให้คำมั่น (Commitment) และปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมว่า TQM เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และมีความสัมพันธ์กับการเลื่อนตำแหน่งและผลตอบแทน ซึ่งจะช่วยให้ได้รับการสนับสนุนจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการนำ TQM มาใช้

5.3.1.10 ส่งเสริมให้มีการเก็บข้อมูลผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เช่น ระยะเวลาที่ใช้ในแต่ละขั้นตอน อัตราของเสีย ความคืบหน้าของผลงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย และใช้ข้อมูลนั้นเป็นพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจขององค์กร

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับบริษัทในอุตสาหกรรมอื่น ๆ เพื่อนำผลมาเปรียบเทียบกัน

5.3.4.2 ควรศึกษาตัวแปรอื่น ๆ ที่อาจมีผลต่อเจตคติที่มีต่อ TQM เช่น บรรยากาศองค์กร ลักษณะของผู้บริหาร บุคลิกภาพของพนักงาน และรูปแบบของสื่อต่าง ๆ เป็นต้น

5.3.4.3 ควรศึกษาวิจัยความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ (ลูกค้า) เพื่อจะได้นำข้อมูลไปใช้ในการกำหนดนโยบายคุณภาพของหน่วยงาน เนื่องจากคุณภาพของการทำงานเกิดจากการความพึงพอใจของผู้รับบริการ

5.3.4.4 ควรมีการสัมภาษณ์ผู้บริหารขององค์กรด้วย เพื่อที่จะได้ทราบถึงแนวนโยบายของผู้บริหาร และความคิดเห็นเกี่ยวกับกานำ TQM มาใช้ในองค์กร

บรรณานุกรม

- กฤตินี มณีสุวรรณ. 2531. "วุฒิภาวะและความพึงพอใจในงานกับผลผลิตภาพ:ศึกษากรณีพนักงานรายวันบริษัทเนชั่นเซมิคอนดักเตอร์ (กรุงเทพ) จำกัด". วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตร์มหาบัณฑิต,มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- กัตัญญ หิรัญญสมบุญ. 2542. การบริหารอุตสาหกรรม. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : งานตำราและเอกสารการพิมพ์ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. 2539. การวิเคราะห์สถิติ : สถิติเพื่อการตัดสินใจ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เกรียงชัย เหลืองภัทรเชวง. 2540. "การเปิดรับสาร ความรู้ ทัศนคติ และการมีส่วนร่วมในระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมของพนักงานในโรงงานกลุ่มบริษัทมินิแบ (ประเทศไทย)." วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตร์มหาบัณฑิต ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ บัณฑิตวิทยาลัย,จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เกรียงศักดิ์ เอื้อสกุลรุ่งเรือง. 2544. "กระบวนการจัดทำระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma ของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ กรณีศึกษา บริษัทโซนี่สยามอินดัสตรีส์ จำกัด" สารนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย,สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- เจริญ วัชรรังษี. 2541. การควบคุมคุณภาพสมัยใหม่. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- ชุตดา จิตพิทักษ์. 2525. พฤติกรรมศาสตร์เบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สารมวลชน.
- ชูศรี วงศ์รัตน์. 2541. เทคนิคการใช้สถิติในการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เทพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ. 2529. พฤติกรรมการองค์การ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- นันทิยา วัฒนวิภูกร. 2542. "ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับทีคิวเอ็ม." Productivity World. 12(24) : 17-23.
- บรรจง จันทรสา. 2522. ปรัชญากับการศึกษา. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ปกิจ พรหมายน. 2531. "ความรู้และการปฏิบัติตนในการป้องกันอุบัติเหตุจากการจราจรของผู้ขับขี่รถยนต์ส่วนบุคคลในกรุงเทพมหานคร." วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะสังคมศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย,มหาวิทยาลัยมหิดล.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ปรมะ สตะเวทิน. 2535. ความหมาย ความสำคัญ วัตถุประสงค์และประเภทของการสื่อสาร. หลักและทฤษฎีการสื่อสาร (หน่วยที่ 1-8) นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ปรมะ สตะเวทิน. 2537. แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อการพัฒนา. สื่อสารเพื่อการพัฒนา (หน่วยที่ 1-8) นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ปรมะ สตะเวทิน. 2540. หลักนิเทศศาสตร์. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์.
- ประวิทย์ จงวิศาล. 2539. "เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่องเทคนิค QCC" กรุงเทพฯ : ศูนย์คุณภาพและความปลอดภัย. เอกสารอัดสำเนา.
- ประวิทย์ จงวิศาลและวิจิตรา จงวิศาล. 2537. คู่มือทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน (Q.C. circle). พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เจริญผล
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2540. วิธีการวิจัยทางปัจจัยศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ. : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- พยอม วงศ์สารศรี. 2531. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : พรวานนก.
- พิชัย ลีพิพัฒน์ไพบูลย์. 2536. "เทคนิค QC ซึ่งใช้ใน TQC." เทคโนโลยี. 30(109) : 121-123
- พิชัย ลีพิพัฒน์ไพบูลย์. 2540. การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2. ชมรมส่งเสริมกิจกรรมเพิ่มผลผลิต การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค.
- ภาวณา ทองศรี. 2541. "การเปิดรับสื่อ ความรู้ ทักษะคติและความพึงพอใจในการปฏิบัติ "การบริหารคุณภาพโดยองค์รวม" ของบุคลากรในโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร." วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ยงยุทธ์ วงศ์ภิรมย์ศานต์. 2536. พฤติกรรมการสื่อสารในเชิงจิตวิทยาสังคม. พฤติกรรมศาสตร์การสื่อสาร (หน่วยที่ 1-8). พิมพ์ครั้งที่ 8. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ลิขิต โพธิ์ศรี. 2545. "เจตคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร กรณีศึกษา บริษัทที่พีไอโพลีน จำกัด (มหาชน)" สารนิพนธ์วิทยาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. 2541. TQM คู่มือสู่องค์กรคุณภาพยุค 2000. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : TPA Publishing.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บรรณานุกรม (ต่อ)

- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. 2542. TQM วิถีสู่องค์กรคุณภาพยุค 2000. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : TPA Publishing.
- วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล. 2540. "เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่องขั้นตอนและเทคนิคการแก้ปัญหาแบบ QCC." กรุงเทพฯ : บีพีอาร์ แอนด์ ทีคิวเอ็ม คอนซัลแทนท์. เอกสารอัดสำเนา.
- วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล. 2540. TQM LIVING HANDBOOK : An Executive Summary. กรุงเทพฯ : โทเรอินเตอร์เนชั่นแนลเทรดดิ้ง.
- วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล. 2541. TQM LIVING HANDBOOK : Hoshin Kanri and Strategic Planning. กรุงเทพฯ : โทเรอินเตอร์เนชั่นแนลเทรดดิ้ง.
- วีรวัช มาฆะสิรานนท์. 2542. คัมภีร์บริหารองค์กรเรียนรู้สู่ TQM. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เอ็กชเปอร์เน็ท.
- ศศิรินทร์ ชัยอาภา. 2542. "การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) : ศึกษาเฉพาะกรณีธนาคารออมสิน." วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ศานิต ศรีรัตน์. 2535. "ความพึงพอใจในการทำงานของนักบินการบินไทย." วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต คณะวิทยาศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. 2539. "การนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด" วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมศรี ศานติเกษม. 2529. "ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบุคคล ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์แพทย์ คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามคำแหง" วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุนันต์ จิตพิทักษ์. 2520. "ระยะทางทางสังคมในภาคใต้ของประเทศไทย." วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาสังคมวิทยา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรพงษ์ ไชยชนะเสถียร. 2533. การสื่อสารกับสังคม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรศักดิ์ นานานุกูล. 2538. "TQM หรือ Reengineering วิถีไหนดีกว่ากัน." สรรพากรสาส์น. 42 (6) : 23-32.
- สุรศักดิ์ นานานุกูลและคณะ. 2529. TQC การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรในสหรัฐอเมริกา เอกสารนี้เป็น และไทย. กรุงเทพฯ : ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย. ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บรรณานุกรม (ต่อ)

สุรศักดิ์ นานานุกุลและคณะ. 2529. คู่มือ QC-หลักการพื้นฐานของกลุ่มสร้างคุณภาพงานใน ญี่ปุ่นและไทย. กรุงเทพฯ : ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย.

เสถียร เขยประทับ. 2525. การสื่อสารงานนวัตกรรม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อาทิตยา เทพแก้ว. 2545. "การศึกษาการจัดทำระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14000 ในอุตสาหกรรมผลิตแผงวงจรไฟฟ้า." สารนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย,สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

เอ็ด สาระภูมิ. 2529. พฤติกรรมบุคคลในองค์กร. กรุงเทพฯ : โอ.เอส.พรี้นติ้ง เฮ้าส์.

อิโตชิ คูเมะ. 2543. คู่มือส่งเสริม TQM. แปลจาก TQM Promotion Guidebook. โดย สุจริต คุณธนกุลวงศ์และคณะ. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

อิโตชิ คูเมะ. 2540. Management by Quality (MBQ). แปลโดย กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญและปรีชา สีลานุกรม. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

Barnard,C.T.1972. The Function of the Executive. Cambridge,Massachusetts : Harvard University Press.

Byars, L.L., and Leslie W.R. 1984. Human Resource and Personnel Management. Illionois : Irwin.

Cooper,M.R.,and Others. 1979. "Changing Employee Values : Depending Discontent." Harvard Business Review. 59 (11 January-February) : 117-125.

DeFleur Melvin. L. 1970. Theories of Mass Communication. New York : David Mckay Company.

Gilmer,D.,and others. 1971. Industrial Psychology. New York : Macmillan.

Greg Bounds. et. al. 1994. Beyond Total Quality Management : Toward the Emerging Paradigm. New York : McGraw-Hill.

Herzberg,F.,and Others.1959.The Motivation to Work. New York : John Wiley.

Hovland Carl. I. and Irving Janis. 1959 . Personality and Persuability. New Haven : The Yale. University Press.

Hitoshi Kume. 1995. Management by Quality. แปลโดย J.H. Loftus. Tokyo : 3A Corporation.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บรรณานุกรม (ต่อ)

- James W. Cortada and John A. Woods. 1995. *The McGraw-Hill Encyclopedia of Quality Terms & Concepts*. New York : McGraw-Hill.
- Klapper Joseph.T. 1960. *The Effect of Mass Communication*. New York : The Free Press.
- Locke,E.A.1976. *The Nature and Cause of Job Satisfaction*. In *Handbook of Organization Psychology*,ed.Marvin D.Dunnette,1285-1321. Chicago : Rand McNally College Pub.
- Middleton, John. 1980. *Approach to Communication Planning*. Paris : Unesco.
- Morse, N.C.1955. *Satisfaction in White-collar Job*. Ann Arbor : University of Michigan.
- N. Belavendram. 1995. *Quality by Design*. London : Prentice Hall International.
- Newcomb Theodore.M. 1954. *Social Psychology*. New York : Dryden Press.
- Nuchakul. 2001. *Quality System for Thai Company*. [Online].
Available : <http://www.geocities.com/arnutb/index.htm>.
- Rogers, Everett. M., and F.Floyd Shoemaker. 1971. *Communication of Innovation*. New York : The free Press.
- Rogers and Meynen. 1969. *Communication Strategies for Family planning*. New York : The Free Press.
- Schmidt,G.L.1975. "Job Satisfaction Among Secondary School Administration."
Dissertation Abstracts International. 64(January) : 7583-A.
- Schramm,Wilbur. 1974. *Nature of Communication Between Humans. The Process and Effects of Mass Communication* Wilbur Schramm and Donald F.Roberts (eds.)
Urbana,III : University of Illinois Press.
- Strauss,G.,and Sayles,L.R..1960. *Personnel : The Human Problem of Management*.
Boston : Houghton Mifflin.
- Velez, G.V. 1972. " A Study of Faculty Satisfaction Dissatisfaction with the Intrinsic and Extrinsic Job Factors in Colombian Universities ". *Dissertation Abstracts International*.33(September) : 997-A.
- Vroom,V.H.1964. *Work and Motivation*. New York : John Wiley & Sons.

บรรณานุกรม (ต่อ)

Zimbardo Phillip and Ebbesen, Ebbe B. 1970. *Influenceing Attitudes and Changing Behavior : A Basic Introduction to Relevant Methodology, Theory and Applications Reading.* Massachusetts : Addison-Wesley Publishing.



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก	รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย
ภาคผนวก ข	แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย
ภาคผนวก ค	ประวัติความเป็นมาของบริษัท เอส.เค. โพลีเมอร์ จำกัด และการนำ TQM มาประยุกต์ใช้ในบริษัท
ภาคผนวก ง	รางวัลคุณภาพ



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

1. คุณสุพจน์ สุวรรณพิมลกุล

ตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ บริษัท เอส.เค.โพลีเมอร์ จำกัด

สถานที่ติดต่อ

บริษัท เอส.เค.โพลีเมอร์ จำกัด

เลขที่ 116/19 ซอยกำนันมาลัย ถนนบางขุนเทียน-ชายทะเล แขวงแสมดำ

เขตบางขุนเทียน กรุงเทพฯ

2. คุณพนพ เกษามา

ตำแหน่ง ตัวแทนฝ่ายบริหาร (QMR)

สถานที่ติดต่อ

บริษัท เอส.เค.โพลีเมอร์ จำกัด

เลขที่ 116/19 ซอยกำนันมาลัย ถนนบางขุนเทียน-ชายทะเล แขวงแสมดำ

เขตบางขุนเทียน กรุงเทพฯ

วันที่ 20 กันยายน 2545

เรื่อง ขอข้อมูลบริษัทเป็นกรณีศึกษาในการทำสารนิพนธ์

เรียน คุณสุพจน์ สุวรรณพิมลกุล

กรรมการผู้จัดการ บริษัท เอส เค โพลีเมอร์ จำกัด

ด้วยดิฉัน นางสาวสุนีย์ อ่ำพร นักศึกษาระดับปริญญาโท คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอม
เกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลังทำการวิจัยเพื่อเรียบเรียงสารนิพนธ์ เรื่อง "การศึกษา ความรู้
เจตคติ ในการนำ "การบริหารทั่วทั้งองค์กร (TQM)" มาใช้ในองค์กรของบุคลากร"

ในการทำวิจัยครั้งนี้ ดิฉันเลือกบริษัท เอส เค โพลีเมอร์ จำกัด เป็นกรณีศึกษา เนื่องจาก
บริษัทฯ กำลังดำเนินโครงการนำ TQM มาใช้ในองค์กร โดยมี ดร.วิระพงษ์ ลือประสิทธิ์สกุล แห่ง
บริษัท ทีคิวเอ็ม เบสท์ จำกัด เป็นที่ปรึกษาโครงการ ฯ ซึ่งการวิจัยน่าจะก่อเกิดประโยชน์ให้แก่ทั้ง
สองฝ่าย และผลการวิจัยสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลในการดำเนินโครงการ TQM ต่อไปในอนาคต
ทั้งนี้ผลงานวิจัยที่ได้จะจัดสรรให้บริษัทฯ จำนวน 1 ชุด

อนึ่ง ในการทำวิจัย ดิฉันจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยโดยใช้แบบสอบถาม จึง
เรียนขอความอนุเคราะห์ท่านโปรดอนุญาตให้ข้าพเจ้าทำการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยในสถาน
ประกอบการของท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ
โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ
S. K. Supte

S. K. Supte

ขอแสดงความนับถือ

นางสาวสุนีย์ อ่ำพร

(นางสาวสุนีย์ อ่ำพร)

ฝ่ายบริการวิชาการ

บริษัท ทีคิวเอ็ม เบสท์ จำกัด

โทร. 0-2661-4764, 0-2259-6012

โทรสาร 0-2258-6337

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ทม 1504/ 4281

คณะกรรมการผู้คณาจารย์

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

กันยายน 2545

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน กรรมการผู้จัดการ บริษัท เอส.เค. โพลีเมอร์ จำกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวสุนีย์ อัมพร นักศึกษาระดับปริญญาโท คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สาขาวิชา
วิทยาการจัดการอุตสาหกรรม กำลังทำการวิจัยเพื่อเรียบเรียงสารนิพนธ์ เรื่อง “เจตคติในการนำ
“การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร” มาใช้ในองค์กรของบุคลากรในบริษัท เอส.เค. โพลีเมอร์ จำกัด” ในการ
ทำวิจัยเรื่องนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานประกอบการของท่าน คณะครุศาสตร์
อุตสาหกรรมจึงขอความอนุเคราะห์ท่าน โปรดอนุญาตให้ นางสาวสุนีย์ อัมพร ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล
เพื่อการวิจัยภายในสถานประกอบการของท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ
โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรงค์ พิมสาร)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร. 3264325

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ทม 1504/ 4 333

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๑ ธันวาคม 2545

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

เรียน คุณสุพจน์ สุวรรณพิมลกุล

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม เพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวสุนีย์ อัมพร นักศึกษาระดับปริญญาโท คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สาขาวิชา
วิทยาการจัดการอุตสาหกรรม กำลังทำการวิจัยเพื่อเรียบเรียงสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาเจตคติที่มีต่อ
การนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร กรณีศึกษา บริษัท เอส.เค. โพลีเมอร์ จำกัด”

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความสามารถเกี่ยวกับเรื่อง
ดังกล่าวเป็นอย่างยิ่ง จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัยดังที่แนบมาพร้อมนี้ว่ามีเนื้อหา
ถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจแบบสอบถามของท่านจะช่วยให้การเก็บข้อมูล
ของ นางสาวสุนีย์ อัมพร มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณ
เป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรงค์ พิมสาร)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 737-3000 ต่อ 3692

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
โทรสาร. 3264325

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ทม 1504/4 333

คณะกรรมการอุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๑ ธันวาคม 2545

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

เรียน คุณมานพ เกษามา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม เพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวสุนีย์ อัมพร นักศึกษาระดับปริญญาโท คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สาขาวิชา
วิทยาการจัดการอุตสาหกรรม กำลังทำการวิจัยเพื่อเรียบเรียงสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาเจตคติที่มีต่อ
การนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร กรณีศึกษา บริษัท เอส.เค. โพลีเมอร์ จำกัด”

คณะกรรมการอุตสาหกรรม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความสามารถเกี่ยวกับเรื่อง
ดังกล่าวเป็นอย่างยิ่ง จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัยดังที่แนบมาพร้อมนี้ว่ามีเนื้อหา
ถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจแบบสอบถามของท่านจะช่วยให้การเก็บข้อมูล
ของ นางสาวสุนีย์ อัมพร มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณ
เป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรงค์ พิมสาร)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร. 3264325

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
เชิงธุรกิจหรือเพื่อสิ่งอื่น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาคผนวก ข

แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

เรื่อง การศึกษาเจตคติที่มีต่อการนำ "การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร" มาใช้ในองค์กร
กรณีศึกษา บริษัท เอส.เค. โพลีเมอร์ จำกัด

แบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ตอน โดยแบ่งออกได้ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากร

ตอนที่ 2 แบบสอบถามที่มุ่งสำรวจเจตคติเกี่ยวกับ TQM โดยเจตคติจะเกี่ยวข้องกับด้านต่าง ๆ 6 ด้าน ดังนี้

- ด้านความสามารถทางการตลาด
- ด้านความพึงพอใจของลูกค้า
- ด้านการยอมรับและการให้ความร่วมมือ
- ด้านทีมงานและเพื่อนร่วมงาน
- ด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานภายในองค์กร
- ด้านการบริหารและการบังคับบัญชา

ตอนที่ 3 แบบสอบถามแบบปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็น

และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ตอนที่ 1 แบบสอบถามลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อความที่เป็นจริงหรือที่เลือกเป็นคำตอบ

1. เพศ
 (1) ชาย (2) หญิง
2. อายุ
 (1) ต่ำกว่า 20 ปี (2) มากกว่า 20 – 30 ปี
 (3) มากกว่า 30 – 40 ปี (4) มากกว่า 40 – 50 ปี
 (5) มากกว่า 50 ปีขึ้นไป
3. สถานภาพสมรส
 (1) โสด
 (2) สมรส
 (3) หย่าร้าง / หม้าย
4. ระดับการศึกษา
 (1) ต่ำกว่ามัธยมปลาย (2) มัธยมปลายหรือ ปวช.
 (3) อนุปริญญาหรือ ปวส. (4) ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
 (5) สูงกว่าปริญญาตรี (โปรดระบุ.....)
5. อัตราเงินเดือน
 (1) น้อยกว่า 5,000 บาท (2) 5,000 – 10,000 บาท
 (3) 10,001 – 15,000 บาท (4) 15,001 บาทขึ้นไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6. อายุการทำงานของท่านภายในองค์กรนี้

- (1) น้อยกว่า 1 ปี (2) 1 ปี – 5 ปี
 (3) มากกว่า 5 ปี – 10 ปี (4) มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

7. ลักษณะฝ่ายหรือกลุ่มงานที่ท่านปฏิบัติหรือสังกัดอยู่

- (1) ขาย,ตลาด (2) การเงิน,จัดซื้อ,HRM
 (3) R&D, T/D (4) โรงงาน ,QA

8. ท่านปฏิบัติ TQM ภายในองค์กรนี้ มาเป็นระยะเวลานานเท่าใด

- (1) ต่ำกว่า 1 ปี
 (2) เท่ากับหรือมากกว่า 1 ปี

9. ท่านเคยเข้าร่วมฝึกอบรมเกี่ยวกับ TQM ในองค์กรนี้หรือไม่

- (1) เคย
 (2) ไม่เคย

10. ท่านได้รับข่าวสารเกี่ยวกับ TQM ภายในองค์กรนี้โดยวิธีใด

- (1) สื่อระหว่างบุคคล ได้แก่ วิทยากร (ทั้งภายในและภายนอก) , ผู้บังคับบัญชา,เพื่อนร่วมงาน
 (2) สื่อเฉพาะกิจ ได้แก่ การประชุมในฝ่าย,กิจกรรมด้าน TQM (จัดบอร์ด) แผ่นปิดประกาศ,เสียงตามสาย
 (3) ได้รับจากทั้งสองวิธี

11. ท่านได้รับข่าวสารเกี่ยวกับ TQM จากองค์กรนี้น้อยเพียงใด

- (1) ทุกสัปดาห์ (2) 3-4 สัปดาห์ต่อครั้ง
 (3) นานกว่านั้น (4) ไม่ได้รับเลย

ตอนที่ 2 แบบสอบถามที่มุ่งสำรวจเจตคติเกี่ยวกับ TQM

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างหลังข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ท่านมีความคิดเห็นต่อเรื่องนี้อย่างไร	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
<u>ด้านความสามารถทางการตลาด</u>					
1. TQM สามารถช่วยเพิ่มยอดขาย					
2. TQM สามารถช่วยให้มีกำไรเพิ่มขึ้น					
3. TQM สามารถช่วยหน่วยงานประหยัดค่าใช้จ่ายได้					
4. TQM สามารถช่วยให้มีส่วแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น					
<u>ด้านความพึงพอใจของลูกค้า</u>					
5. TQM สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้ลูกค้ามากขึ้น					
6. TQM สามารถช่วยเพิ่มความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า					
7. TQM สามารถทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้ตามความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า					
8. TQM สามารถช่วยให้ท่านบริการลูกค้าได้รวดเร็วขึ้น					
<u>ด้านการยอมรับและการให้ความร่วมมือ</u>					
9. TQM เป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน					
10. TQM จะเป็นการเพิ่มภาระจากงานประจำให้มากขึ้น					
11. TQM เป็นอุปสรรคต่อการทำงานปกติประจำวันของท่าน					
12. TQM เป็นสิ่งใหม่ที่น่าสนใจ ท้าทายความสามารถ					
13. TQM เป็นสิ่งที่ย้ายต่อความเข้าใจและการนำไปปฏิบัติ					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ท่านมีความคิดเห็นต่อเรื่องนี้อย่างไร	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
14. TQM มีรายละเอียดมากเกินไป สมควรลดขั้นตอนลง					
15. TQM เป็นการปรับปรุงคุณภาพที่ควรดำเนินการไป อย่างต่อเนื่อง					
16. ท่านคาดหวังให้การปฏิบัติ TQM ประสบผลสำเร็จ					
17. ท่านไม่แน่ใจว่า TQM จะมีประโยชน์ต่อการทำงาน อย่างไร					
18. บุคคลส่วนใหญ่ภายในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจ ต่อความสำคัญของ TQM					
19. บุคคลส่วนใหญ่ภายในองค์กรยอมรับและให้ความ ร่วมมือในการปฏิบัติ TQM					
20. ทุกคนในองค์กรไม่จำเป็นต้องมีส่วนร่วมในการ ปฏิบัติ TQM เพราะเป็นเรื่องของผู้บริหารที่ต้องรับ ผิดชอบเท่านั้น					
<u>ด้านทีมงานและเพื่อนร่วมงาน</u>					
21. TQM จะช่วยให้ท่านมีส่วนร่วมในการทำงานมาก ขึ้น					
22. TQM จะช่วยส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างมีประ สิทธิภาพ					
23. ในที่ประชุม TQM มักจะมีการระดมสมอง เพื่อร่วม กันหาสาเหตุของปัญหาและแนวทางแก้ไข					
24. ในที่ประชุม TQM การเสนอความคิดเห็นในทีมงาน ของท่าน มักมีแต่ความคิดเก่า ๆ ที่น่าเบื่อหน่าย					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ท่านมีความคิดเห็นต่อเรื่องนี้อย่างไร	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
25. ในที่ประชุม TQM ท่านมักฟังพหุใจที่มีการถกเถียงกัน เพื่อให้ทุกฝ่ายยอมรับความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม					
26. ท่านมักฟังพหุใจต่อผลการตัดสินใจของที่ประชุม ในการประชุม TQM แต่ละครั้ง					
27. ท่านต้องใช้ความสามารถอย่างมากในการปรับตัวให้เข้ากับทีมงาน					
28. การปฏิบัติ TQM ต้องใช้กระบวนการรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและการตัดสินใจร่วมกัน					
29. TQM สร้างความรู้สึกในการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของและพัฒนาองค์กร					
ด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานภายในองค์กร					
30. TQM สามารถช่วยให้การทำงานเป็นระบบมากขึ้น					
31. TQM สอดคล้องกับวิธีการทำงานของท่านในปัจจุบัน					
32. TQM สามารถช่วยลดความซ้ำซ้อนและความสูญเสียต่าง ๆ จากการทำงาน					
33. ท่านสามารถสังเกตเห็นผลการเปลี่ยนแปลงจากการนำ TQM มาใช้ในองค์กร					
34. มีการเผยแพร่ข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับ TQM อย่างต่อเนื่อง					
35. องค์กรมีบรรยากาศที่สนับสนุนให้ปฏิบัติ TQM					
36. TQM ส่งผลให้การทำงานเน้นคุณภาพของงานมากกว่าเน้นด้านปริมาณ					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ท่านมีความคิดเห็นต่อเรื่องนี้อย่างไร	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
ด้านการบริหารและการบังคับบัญชา					
37. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญต่อ TQM					
38. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นและมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ TQM					
39. ท่านคิดว่านโยบายของการมีที่ปรึกษา TQM ภายนอกองค์กร ช่วยอำนวยความสะดวกให้การปฏิบัติ TQM มีประสิทธิภาพมากขึ้น					
40. ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนในการปฏิบัติ TQM อย่างจริงจัง					
41. ผู้บริหารไม่ได้แจ้งนโยบายของบริษัทในการนำ TQM มาใช้ในองค์กรอย่างชัดเจน					
42. ระบบการบริหารภายใน ไม่เอื้ออำนวยต่อการนำ TQM มาใช้ในองค์กร					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 3 แบบสอบถามแบบปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

1. ท่านคิดว่าการปฏิบัติ TQM มีปัญหาหรืออุปสรรคหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไข ป้องกัน ปัญหาหรืออุปสรรคได้อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ข้อเสนอแนะ/ความคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ค

ประวัติความเป็นมาของบริษัท เอส.เค.โพลีเมอร์ จำกัด

เมื่อ 24 มีนาคม 1986 กลุ่มพี่น้องตระกูลสุวรรณพิมลกุล โดยนายสุพจน์ สุวรรณพิมลกุล ได้ร่วมกันจัดตั้งบริษัท เค.เอส.แอล. โพลีเทรต จำกัด ทำธุรกิจซื้อมา-ขายไป (Trading) ตั้งสำนักงานอยู่ที่ 151 ถนนพลับพลาไชย แขวง/เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย จำหน่ายผลิตภัณฑ์ยางทั่วไป เป็นสินค้าหลัก

12 มกราคม 1991 คณะกรรมการบริหาร ได้ก่อตั้งและจดทะเบียน บริษัท เอส.เค.โพลีเมอร์ จำกัด โดยมีภาระกิจหลักคือ จำหน่ายผลิตภัณฑ์ยาง สำหรับประกอบเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในลักษณะซื้อมา-ขายไป

ในเดือนมกราคม 1993 บริษัท เอส.เค.โพลีเมอร์ จำกัด ได้ผันตัวเองจากบริษัทซื้อมา-ขายไป มาเป็นผู้ผลิตเป็นครั้งแรก และได้ก่อตั้งสำนักงานและโรงงานแห่งใหม่ ตั้งอยู่ที่ 114/168-169 ถนนกาญจนาภิเษก แขวงบางบอน เขตบางขุนเทียน กรุงเทพฯ โดยเริ่มต้นจากเครื่องอัดยางด้วยแรงคน จำนวน 2 เครื่อง

ในปี ค.ศ. 1995 บริษัทฯ ได้เติบโตและขยายกิจการมาเป็นลำดับ จึงได้สร้างโรงงานแห่งใหม่ขึ้นมาอีก 1 แห่ง ตั้งอยู่ที่ 45/29-30 ซอยบางบอน 4 ถนนเอกชัย แขวงบางบอน เขตบางขุนเทียน กรุงเทพฯ มีการผสมยางด้วยเครื่องผสมยางแบบลูกกลิ้ง 2 เครื่อง และเครื่องอัดยางด้วยระบบ Hydraulics 7 เครื่อง มีพนักงานรวมประมาณ 50 คน

9 กันยายน 1996 เป็นก้าวที่ยิ่งใหญ่ และสำคัญที่สุดก้าวหนึ่ง คณะกรรมการบริหารมั่นใจในการเจริญเติบโตของกิจการ และศักยภาพของทีมงาน จึงได้ขยายกิจการและย้ายกิจการของบริษัทฯ ทั้งหมด มาอยู่ที่โรงงานแห่งใหม่ เลขที่ 116/19 ซอยกำนันมาลัย ถนนบางขุนเทียน-ชายทะเล แขวงแสมดำ เขตบางขุนเทียน กรุงเทพฯ โดยริเริ่มให้มีการปรับปรุงรูปแบบการจัดการภายในองค์กรทั้งหมด และจัดให้มีโครงสร้างการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ภายใต้แผนงาน และนโยบายที่ชัดเจน เพื่อรองรับการขยายกิจการทั้งจำนวนบุคลากร เครื่องจักร และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ภายใต้ระบบงานที่เป็นสากล

การนำ TQM มาประยุกต์ใช้ในบริษัท

เริ่มจากปี พ.ศ. 2540 ที่ผู้บริหารระดับสูงได้ศึกษา และเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญผู้รู้จริง และได้เริ่มดำเนินการ TQM มาตั้งแต่ปลายปี พ.ศ. 2541 โดยเริ่มจากการนำแนวคิดการกระจายนโยบายเข้ามาใช้ในองค์กร แต่เป็นการลองผิดลองถูกอยู่ประมาณ 2 ปี จนในที่สุดได้เชิญผู้เชี่ยวชาญ ไปเป็นที่ปรึกษาตั้งแต่สิงหาคม พ.ศ.2543 จนมีความคืบหน้าของการบริหารคุณภาพอย่างเป็นรูปธรรม

แนวทางการประยุกต์ใช้

บริษัท เอส.เค.โพลีเมอร์ จำกัด ใช้แม่แบบ TQM ของดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล โดยมีหลักคิดคือ เป็นการเชื่อมโยงความสามารถในการแข่งขันและความต้องการ ตลอดจนความพึงพอใจของผู้มีผลประโยชน์ร่วม (Stakeholder) ทั้งหมดเข้าสู่กระบวนการทำงานทุกขั้นตอนและทุกคนในองค์กรอย่างทั่วถึง โดยในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงานกำหนดให้มีดัชนีวัดคุณภาพ (Key Quality Indicators - KQI) ซึ่งเกิดจากข้อตกลงร่วมทั้งลูกค้าภายนอกและลูกค้าภายใน เป็นความพึงพอใจของทุก ๆ คนและเป็นพันธะผูกพัน (Commitment) ที่จะทำได้ ตลอดจนปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) โดยการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาใช้กับทุกกระบวนการ ทุกขั้นตอน และทุกคน มีการนำหลักการและวิธีการทางคุณภาพที่ดี (PDCA) และเครื่องมือช่วยควบคุมทางด้านคุณภาพ (7 QC Tools, 7 QM Tools) มาใช้ในการทำงาน มีการพัฒนาบุคลากร (HRD/HRM) ทั้งทั้งองค์กรและทุกระดับชั้น ได้มีการนำเอากิจกรรมหลายอย่างเข้ามาช่วยในการทำงาน เพื่อให้คุณภาพชีวิตและคุณภาพงานดีขึ้น เช่น 5ส (5S) ความปลอดภัย (Safety) การดำเนินงาน QC Story การบำรุงรักษาวิมผล (TPM) และ ISO 9002 เป็นต้น ซึ่งคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของทุกคน (Total Involvement) โดยยึดหลักการเคารพและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Human Respect)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กลยุทธ์

บริษัท เอส.เค.โพลีเมอร์ จำกัด มีกลยุทธ์หลัก ๆ ในการประยุกต์ใช้ TQM คือ การทำให้ทุกเรื่องเป็นเรื่องเดียวกัน ซึ่งจัดเป็นการบริหารกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ เช่น Quality Process Management, QC Story สอนให้บุคลากรขององค์กรรู้จักแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ใช้ KQI (Key Quality Indicators) ทำให้เกิดความแข็งแกร่งในองค์กร เนื่องจากสามารถวัดได้อย่างชัดเจน สามารถกระตุ้นให้พนักงานทุกคนตื่นตัวในการทำงาน และผู้บริหารสามารถหยั่งรู้แนวคิดและปัญหาของพนักงาน ซึ่งจะช่วยให้สามารถแก้ปัญหาได้อย่างทันท่วงที ซึ่งสิ่งเหล่านี้ได้สร้างจนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร นอกจากนี้กลยุทธ์ของการชักจูงพนักงานให้เข้ามามีส่วนร่วมทั้งองค์กรคือการทำให้กระบวนการ TQM เป็นงานประจำ ไม่ได้ว่าเป็นงานพิเศษที่พนักงานจะต้องปฏิบัติเพิ่มจากงานประจำ และการแสดงให้เห็นว่าการปรับปรุงคุณภาพงานนั้นมีเป้าหมายสุดท้าย เพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตของพนักงาน ไม่ใช่เพื่อเพิ่มผลผลิตของบริษัทเพียงอย่างเดียว

ในการดำเนินงานตามกระบวนการของ TQM เช่น การสร้างและจัดทำผังกระบวนการธุรกิจ (Quality Business Process : QBP) การมอบหมายให้กับหน่วยงานที่รับผิดชอบ (Quality Work Assignment : QWA) การจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Quality Work Process : QWP) ได้มาจากการร่วมระดมสมองของผู้ที่เกี่ยวข้อง (ลูกค้าภายนอกและลูกค้าภายใน) ทุกหน่วยงาน โดยในแต่ละขั้นตอนจะกำหนดให้มีดัชนีวัดคุณภาพ (Key Quality Indicators : KQI) เพื่อนำไปสู่การตอบสนองความพึงพอใจและปรับปรุงพัฒนาคุณภาพงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ถ้าหาก KQI ใดที่ยังไม่บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ก็จะถูกนำไปดำเนินการปรับปรุงตามแนวทางของ QC Story ของฝ่ายที่รับผิดชอบในแต่ละเรื่องนั้น ๆ ต่อไป และจะมีการทบทวนติดตามผลด้วยการทบทวนของฝ่ายบริหาร (Management Review) และการตรวจวินิจฉัยโดยผู้บริหารระดับสูง (Top Management Diagnosis) อยู่เป็นประจำทุกเดือน ตามขั้นตอนและแผน Total Quality Planning Map ที่กำหนดไว้

ผลที่บริษัทฯ ได้รับ

หลังจากที่นำ TQM มาใช้ในองค์กร ก่อให้เกิดผลดีในภาพรวม คือ เกิดการนโยบายหลักประจำปีจากระดับสูงสู่ทุกระดับชั้นของการบริหาร ทำให้ทุกคนเห็นภาพชัดเจนเหมือนกัน มีการกระจายอย่างเป็นระบบและสามารถวัดผลได้ ในการกำหนดนโยบายเป็นการสร้างแนวคิดร่วมกัน ตั้งแต่ผู้บริหารทุกระดับจนถึงพนักงานทุกระดับ ซึ่งถือว่าเป็นแนวร่วมและมั่นใจว่าจะได้รับการยอมรับและการร่วมมือในการปฏิบัติอย่างแน่นอน

ผลที่ตามมาก็คือ ในช่วงปี พ.ศ. 2539-2540 ในขณะที่บริษัทอื่น ๆ ประสบภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ แต่ยอดขายของบริษัท เอส.เค.โพลีเมอร์ จำกัด กลับเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ นอกจากนี้ยังช่วยให้บริษัทฯ เป็นที่รู้จักมากขึ้น

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

จากการศึกษาเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้ TQM ของบริษัทเอส.เค.โพลีเมอร์ จำกัด พบว่ามีปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) ในการประยุกต์ใช้ TQM ของบริษัทฯ ดังนี้

1. ความมุ่งมั่นทุ่มเทของผู้บริหารทุกระดับ (Management Commitment)
2. ความเคารพและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน (Human Respect) และไม่มีช่องว่างระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร
3. การเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (Learning Organization) โดยเน้นการพัฒนาความรู้ของพนักงานโดยการฝึกอบรม
4. การกระจายภาระกิจและ KQIs ไปสู่นักงานอย่างมีเหตุผล และได้รับการยอมรับจากพนักงานเป็นอย่างดี เนื่องจากดัชนีวัดคุณภาพที่กำหนดนั้น ได้มาจากการระดมสมองของทุกฝ่าย
5. ความมุ่งมั่นตั้งใจ และการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพงานโดยพนักงานทั่วทั้งองค์กร (Employee Commitment and Involvement) อย่างต่อเนื่อง อันเป็นผลมาจากความยึดมั่นและศรัทธาต่อผู้บริหาร
6. มีการประเมิน ติดตามและปรับปรุงการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ โดยการประชุมผู้บริหารทุกเดือน
7. การได้รับปรึกษาและชี้แนะที่ถูกต้องและเหมาะสมจากที่ปรึกษาที่รู้จักจริงและเข้าใจถึงวัฒนธรรมขององค์กรแห่งนี้เป็นอย่างดี

ภาคผนวก ง

รางวัลคุณภาพ

1. หัวข้อตรวจวินิจฉัยเพื่อตัดสินรางวัล Deming Prize
2. หัวข้อตรวจวินิจฉัยเพื่อตัดสินรางวัล The Malcolm Baldrige National Quality Award
3. รายชื่อบริษัทที่ได้รับรางวัล Deming Prize
4. รายชื่อบริษัทที่ได้รับรางวัล The Malcolm Baldrige National Quality Award



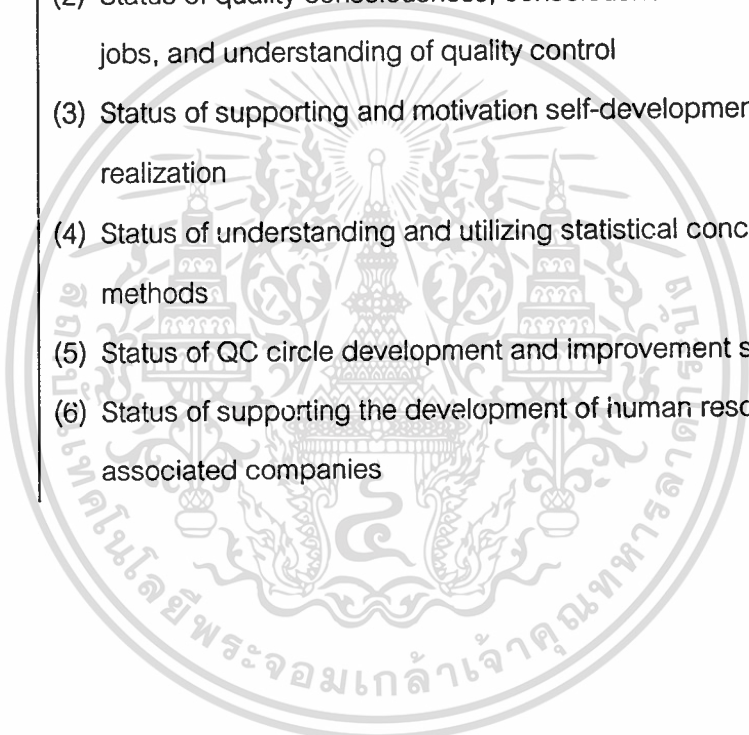
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. หัวข้อตรวจวินิจฉัยเพื่อตัดสินรางวัล Deming Prize

Items	Checking Points
1. Policies	<ul style="list-style-type: none"> (1) Quality and quality control policies and their place in overall business management (2) Clarity of policies (targets and priority measures) (3) Methods and processes for establishing policies (4) Relationship of policies to long- and short- term plans (5) Communication (deployment) of policies, and grasp and management of achieving polices (6) Executives and mangers leadership
2. Organization	<ul style="list-style-type: none"> (1) Appropriateness of the organizational structure for quality control and status of employee involvement (2) Clarity of authority and responsibility (3) Status of committee and project team activities (4) Status of staff activities (5) Status of staff activities (6) Relationships with associated companies (group companies, vendors, contractors, sale companies, etc.)
3. Information	<ul style="list-style-type: none"> (1) Appropriateness of collecting and communicating external information (2) Appropriateness of collecting and communicating internal information (3) Status of applying statistical techniques to data analysis (4) Appropriateness of information retention (5) Status of utilizing information (6) Status of utilizing computer for data processing

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Items	Checking Points
4. Standardization	<ul style="list-style-type: none"> (1) Appropriateness of the system of standards (2) Procedures for establishing, revising and abolishing standards (3) Contents of standards (4) Status of utilizing and adhering to standards (5) Status of systematically developing, accumulating, handing down and utilizing technologies
5. Human resources development and utilization	<ul style="list-style-type: none"> (1) Education and training plans and their results (2) Status of quality consciousness, consciousness of managing jobs, and understanding of quality control (3) Status of supporting and motivation self-development and self-realization (4) Status of understanding and utilizing statistical concepts and methods (5) Status of QC circle development and improvement suggestions (6) Status of supporting the development of human resources in associated companies



Items	Checking Points
6. Quality assurance activities	<ul style="list-style-type: none"> (1) Status of managing the quality assurance system (2) Status of quality control diagnosis (3) Status of new product and technology development (including quality analysis, quality deployment and design review activities) (4) Status of process control (5) Status of process analysis and process improvement (including process capability studies) (6) Status of inspection, quality evaluation and quality audit (7) Status of managing production equipment, measuring instruments and vendors (8) Status of packaging, storage, transportation, sales and service activities (9) Grasping and responding to product usage, disposal, recovery and recycling (10) Status of quality assurance (11) Grasping of the status of customer satisfaction (12) Status of assuring reliability, safety, product liability and environmental protection
7. Maintenance/control activities	<ul style="list-style-type: none"> (1) Rotation of management (PDCA) cycle (2) Methods for determining control items and their levels (3) In-control situations (status of utilizing control charts and other tools) (4) Status of taking temporary and permanent measures (5) Status of operating management systems for cost, quantity, delivery, etc. (6) Relationship of quality assurance system to other operating management systems

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Items	Checking Points
8. Improvement activities	(1) Methods of selecting themes (important problems and priority issues) (2) Linkage of analytical methods and intrinsic technology (3) Status of utilizing statistical methods for analysis (4) Utilization of analysis results (5) Status of confirming improvement results and transferring them to maintenance/control activities (6) Contribution of QC circle activities
9. Effects	(1) Tangible effects (such as quality, delivery, cost, profit, safety and environment) (2) Intangible effects (3) Methods for measuring and grasping effects (4) Customer satisfaction and employee satisfaction (5) Influence on associated companies (6) Influence on local and international communities
10. Future plans	(1) Status of grasping current situations (2) Future plans for improvement (3) Projection of changes in social environment and customer requirements and future plans based on these projected changes (4) Relationship among management philosophy, vision and long-term plans (5) Continuity of quality control activities (6) Concreteness of future plans

ที่มา : <http://www.deming.org/demingprize/prizewinners.html>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. หัวข้อตรวจวินิจฉัยเพื่อตัดสินรางวัล The Malcolm Baldrige National Quality Award

Award Criteria 1997

- 1.0 Leadership (110 PTS.)
 - 1.1 Leadership System (80 pts.)
 - 1.2 Company Responsibility and Citizenship (30 pts.)
- 2.0 Strategic Planning (80 PTS.)
 - 2.1 Strategic Development Process (40 pts.)
 - 2.2 Company Strategy (40 pts.)
- 3.0 Customer and Market Focus (80 PTS.)
 - 3.1 Customer and Market Knowledge (40 pts.)
 - 3.2 Customer Satisfaction and Relationship Enhancement (40 pts.)
- 4.0 Information and Analysis (80 PTS.)
 - 4.1 Selection and Use of Information and Data (25 pts.)
 - 4.2 Selection and Use of Comparative Information and Data (15 pts.)
 - 4.3 Analysis and Review of Company Performance (40 pts.)
- 5.0 Human Resources Development & Management (100 PTS.)
 - 5.1 Work Systems (40 pts.)
 - 5.2 Employee Education, Training and Development (30 pts.)
 - 5.3 Employee Well-Being and Satisfaction (30 pts.)
- 6.0 Process Management (100 PTS.)
 - 6.1 Management of Product and Service Process (60 pts.)
 - 6.2 Management of Support Processes (20 pts.)
 - 6.3 Management of Supplier and Partnering Processes (20 pts.)
- 7.0 Business Results (450 PTS.)
 - 7.1 Customer Satisfaction Results (130 pts.)
 - 7.2 Financial and Market Results (130 pts.)
 - 7.3 Human Resources Results (35 pts.)
 - 7.4 Supplier and Partner Results (25 pts.)
 - 7.5 Company Specific Results (130 pts.)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

8.0 Leadership	(110 PTS.)
8.1 Leadership System (80 pts.)	
8.2 Company Responsibility and Citizenship (30 pts.)	
9.0 Strategic Planning	(80 PTS.)
9.1 Strategic Development Process (40 pts.)	
9.2 Company Strategy (40 pts.)	
10.0 Customer and Market Focus	(80 PTS.)
10.1 Customer and Market Knowledge (40 pts.)	
10.2 Customer Satisfaction and Relationship Enhancement (40 pts.)	
11.0 Information and Analysis	(80 PTS.)
11.1 Selection and Use of Information and Data (25 pts.)	
11.2 Selection and Use of Comparative Information and Data (15 pts.)	
11.3 Analysis and Review of Company Performance (40 pts.)	
12.0 Human Resources Development & Management	(100 PTS.)
12.1 Work Systems (40 pts.)	
12.2 Employee Education, Training and Development (30 pts.)	
12.3 Employee Well-Being and Satisfaction (30 pts.)	
13.0 Process Management	(100 PTS.)
13.1 Management of Product and Service Process (60 pts.)	
13.2 Management of Support Processes (20 pts.)	
13.3 Management of Supplier and Partnering Processes (20 pts.)	
14.0 Business Results	(450 PTS.)
14.1 Customer Satisfaction Results (130 pts.)	
14.2 Financial and Market Results (130 pts.)	
14.3 Human Resources Results (35 pts.)	
14.4 Supplier and Partner Results (25 pts.)	
14.5 Company Specific Results (130 pts.)	

ที่มา : http://www.nist.gov/public_affairs/results/res-appd.html

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. รายชื่อบริษัทที่ได้รับรางวัล Deming Prize

Winners of Japan Quality Medal

1970	Toyota Motor Co., Ltd.
1973	Nippon Electric Co., Ltd.
1975	Nippon Steel Corporation
1977	Aisin Seiki Co., Ltd.
1980	Toyota Auto Body Co., Ltd.
1981	Komatsu Ltd.
1982	Aisin-Warner Ltd.
1985	The Takaoka Industrial Co., Ltd.
1990	Aisin Seiki Co., Ltd.
1991	Aisin AW Co., Ltd.
1992	Aisin Chemical Co., Ltd. Takenaka Corporation
1994	Aisin Keikinzoku Co., Ltd.
1995	Maeda Corporation
1997	Philips Taiwan Ltd.

ที่มา : http://www.deming.org/demingprize/winners_jpnmdl.html

Quality Control Award

- 1973 Mitsubishi Heavy Industries, Co., Ltd., Kobe Shipyard
- 1975 Sekisui Chemical Co., Ltd., Tokyo Plant
- 1976 Kubota Iron & Machinery Works, Ltd., Engine Tech-Research
DepartmentKubota Iron & Machinery Works, Ltd., Sakai Works
- 1977 Japan Aircraft Manufacturing Co., Ltd., Atsugi Works
- 1979 The Japan Steel Works, Ltd., Hiroshima Plant
- 1980 Kobayashi Kose Co., Ltd., Manufacturing Division
- 1981 Matsushita Electric Works, Ltd., Hikone Factory
- 1983 Fuji Electric Co., Ltd., Matsumoto Plant
- 1988 Suntory Ltd., Musashino Brewery
- 1989 Kobe Steel, Ltd., Chofu-Kita Plant
Maeta Concrete Industry, Ltd., Honsha Plant
- 1990 Suntory Ltd., Yamanashi Winery
- 1992 Nissan Motor Company Ltd., Oppama Plant
Toppan Printing Company Ltd., Electronics Division, Kumamoto Plant
- 1995 Nissan Motor Co., Ltd., Murayama Plant
- 1996 Nissan Motor Co., Ltd. Tochigi Plant

ที่มา : http://www.deming.org/demingprize/winners_qc.html

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Deming Application Prize

Notes: Before 1994

<D> Deming Application Prize for Divisions

<S> Deming Application Prize for Small Companies

<O> Deming Application Prize for Overseas Companies

After 1995, There are no categories for Deming Application Prize

1951

Fuji Iron & Steel Co., Ltd.

Showa Denko K.K.

Tanabe Seiyaku Co., Ltd.

Yawata Iron & Steel Co., Ltd.

1952

Asahi Chemical Co., Ltd.

Furukawa Electric Co., Ltd.

Nippon Electric Co., Ltd.

Shionogi & Co., Ltd.

Takeda Chemical Industries, Ltd.

Toyo Spinning Co., Ltd.

Kyushu Cloth Industry Co., Ltd.

1953

Kawasaki Steel Corp.

Shin-etsu Chemical Industry Co., Ltd.

Sumitomo Metal Mining Co., Ltd.

Tokyo Shibaura Electric Co., Ltd.

1954

Nippon Soda Co., Ltd.

Toyo Bearing Manufacturing Co., Ltd.

Toyo Rayon Co. Ltd.

1955

Asahi Glass Co., Ltd.

Hitachi Ltd.

Honshu Paper Manufacturing Co., Ltd.

1956

Fuji Photo Film Co., Ltd.

Konishiroku Photo Industry Co., Ltd.

Mitsubishi Electric Corp.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Tohoku Industry, Co., Ltd.
- 1957 (None)
- 1958 Kanegafuchi Chemical Industry Co., Ltd.
Kureha Chemical Industry Co., Ltd.
Matsushita Electronics Corp.
Nippon Kokan K.K.
<S>Nakayo Communication Equipment Co., Ltd.
- 1959-60 Asahi Special Glass Co., Ltd.
Kurake Spinning Co., Ltd.
Nissan Motor Co., Ltd.
<S>Towa Industry Co., Ltd.
- 1961 Nippondenso Co., Ltd.
Teijin Ltd.
<S>Nihon Radiator Co., Ltd.
- 1962 Sumitomo Electric Industries, Ltd.
- 1963 Nippon Kayaku Co., Ltd.
- 1964 Komatsu Manufacturing Co., Ltd.
- 1965 Toyota Motor Co., Ltd.
- 1966 Kanto Auto Works, Ltd.
<D>Matsushita Electric Industrial Co., Ltd.,
Electric Components Division
- 1967 Shinko Wire Co., Ltd.
<S>Kojima Press Industry Co., Ltd.
- 1968 Bridgestone Tire Co., Ltd.
Yanmer Diesel Engine Co., Ltd.
<S>Chugoku Kayaku Co., Ltd.
- 1969 <S>Shimpo Industry Co., Ltd.
- 1970 Toyota Auto Body Co., Ltd.
- 1971 Hino Motors, Ltd.
- 1972 Aisin Seiki Co., Ltd.
<S>Saitama Chuzo Kogyo K. K.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- 1973 <S>Sanwa Seiki Manufacturing, Co., Ltd.
<S>Saitama Kiki Manufacturing, Co., Ltd.
- 1974 <S>Horikiri Spring Manufacturing, Co., Ltd.
<S>Kyodosokuryosha Co., Ltd.
- 1975 Ricoh Co., Ltd.
<S>K. K. Takebe Tekkosho
<S>Tokai Chemical Industries, Ltd.
<S>Riken Forge Co., Ltd.
- 1976 Sankyo Seiki Manufacturing Co., Ltd.
Pentel Co., Ltd.
<S>Komatu Zoki Ltd.
<D>Ishikawajima-Harima Heavy Industries Co., Ltd.,
Aero-Engine & Space Operations
- 1977 Aisin-Warner Ltd.
- 1978 Tokai Rika Co., Ltd.
Chuetsu Metal Works Co., Ltd.

ที่มา : http://www.deming.org/demingprize/winners_aplic.html



3. รายชื่อบริษัทที่ได้รับรางวัล The Malcolm Baldrige National Quality Award 1988-1998
(The MBNQA Winners 1988-1998)

Ames Rubber Corp. Hamburg, N.J. (1993, small business)

AT&T Consumer Communications Services Basking Ridge, N.J. (1994, service)

AT&T Network Systems Group -- Transmission Systems Business Unit

Morristown, N.J. (1992, manufacturing)

AT&T Universal Card Services Jacksonville, Fla. (1992, service)

Cadillac Motor Car Division Detroit, Mich. (1990, manufacturing)

Eastman Chemical Co. Kingsport, Tenn. (1993, manufacturing)

Federal Express Corp. Memphis, Tenn. (1990, service)

Globe Metallurgical Inc. Beverly, Ohio (1988, small business)

Granite Rock Co. Watsonville, Calif. (1992, small business)

GTE Directories Corp. Dallas/Ft. Worth, Texas (1994, service)

IBM Rochester Rochester, Minn. (1990, manufacturing)

Marlow Industries Dallas, Texas (1991, small business)

Milliken & Company Spartanburg, S.C. (1989, manufacturing)

Motorola Inc. Schaumburg, Ill. (1988, manufacturing)

The Ritz-Carlton Hotel Co. Atlanta, Ga. (1992, service)

Solectron Corp. Milpitas, Calif. (1991, manufacturing)

Texas Instruments, Inc. -- Defense Systems & Electronics Group Dallas,

Texas (1992, manufacturing)

Wainwright Industries Inc. St. Peters, Mo. (1994, small business)

Wallace Co. Inc. Houston, Texas (1990, small business)

Westinghouse Electric Corp. -- Commercial Nuclear Fuel Division

เอกสารนี้เป็น Pittsburgh, Pa. (1988, manufacturing) ปรึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Xerox Corp. -- Business Products and Systems Rochester, N.Y. (1989, manufacturing)

Zytec Corp. Eden Prairie, Minn. (1991, manufacturing)

ที่มา : http://www.nist.gov/public_affairs/results/res-appd.html



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวสุนีย์ อัมพร
วัน เดือน ปี เกิด	14 ธันวาคม 2511
สถานที่เกิด	อ.เมือง จ.ตราด
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	2098/511 หมู่บ้านปรีชา ถ.รามคำแหง แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ
สถานที่ทำงาน	36 ซอยสุขุมวิท 34 ถ.สุขุมวิท แขวงคลองตัน เขตคลองเตย กรุงเทพฯ
ตำแหน่ง	ผู้จัดการทั่วไป
ประวัติการศึกษา	ปีการศึกษา 2534 สำเร็จการศึกษา ปริญญาตรี สาขาบริหารอุตสาหกรรม คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต

