

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพ
ทั่วทั้งองค์การ(TQM)เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย

THE IMPORTANT FACTORS INFLUENCING
AN ORGANIZATION TO IMPLEMENT TOTAL QUALITY
MANAGEMENT SYSTEM IN MANUFACTURING INDUSTRIES
IN THAILAND



นุสรรา กาวิวงศ์

NUSSARA KAWEEWONG

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม

บัณฑิตวิทยาลัย

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

จพ.

ข 945 2/
2547

พ.ศ. 2547

เลขหมู่.....

เลขทะเบียน..... 56704

วัน,เดือน,ปี..... 14 ก.ค. 2548

ISBN 974-15-1028-4

1146110X
b.....
i.....

THE IMPORTANT FACTORS INFLUENCING
AN ORGANIZATION TO IMPLEMENT TOTAL QUALITY
MANAGEMENT SYSTEM IN MANUFACTURING INDUSTRIES
IN THAILAND



A THESIS 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

2004

ISBN 974-15-1028-4

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



COPYRIGHT 2004

SCHOOL OF GRADUATE STUDIES

KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หัวข้อวิทยานิพนธ์

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพ
ทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต
ของประเทศไทย

นักศึกษา

นางสาวนุสรรา กาวิวงศ์

รหัสประจำตัว

45063917

ปริญญา

วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชา

วิทยาการจัดการอุตสาหกรรม

พ.ศ.

2547

อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

รองศาสตราจารย์ ดร. วรนาถ แสงมณี

อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม

รองศาสตราจารย์ อติษฐ กาญจนพิบูลย์

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย (1) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแห่งประเทศไทย (2) เพื่อศึกษาอิทธิพลขนาดของอุตสาหกรรม และลักษณะของการลงทุนขององค์การที่มีต่อปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายคุณภาพ หรือตัวแทนฝ่ายบริหารคุณภาพ (QMR) จำนวน 143 โรงงาน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมทางสถิติสำเร็จรูป (SPSS for Windows) สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และการเปรียบเทียบรายคู่โดยวิธี LSD โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ผลการวิจัย พบว่า

1. การให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแห่งประเทศไทย ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านผู้นำและความมุ่งมั่น และด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้ามีความสำคัญมาก ส่วนในด้านอื่น ๆ ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการสื่อสารในองค์การ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการอบรมและการเรียนรู้ และด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ล้วนอยู่ในระดับปานกลาง
2. การเปรียบเทียบระดับการให้ความสำคัญโดยรวมและรายด้าน ของผู้ตอบแบบสอบถามในโรงงานอุตสาหกรรม จำแนกตามขนาดอุตสาหกรรม พบว่า ขนาดอุตสาหกรรมที่ต่างกัน มี

ต่างกัน มีผลต่อการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้แตกต่างกัน

3. การเปรียบเทียบระดับการให้ความสำคัญโดยรวมและรายด้าน ของผู้ตอบแบบสอบถามในโรงงานอุตสาหกรรม จำแนกตามขนาดลักษณะการลงทุนขององค์กร พบว่าลักษณะการลงทุนขององค์กรที่ต่างกัน มีผลต่อการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ไม่แตกต่างกัน



Thesis Title	The Important Factors Influencing an Organization to Implement Total Quality System in Manufacturing Industries in Thailand
Student	Miss Nussara Kaweewong
Student ID.	45063917
Degree	Master of Science
Programme	Industrial Management
Year	2004
Thesis Advisor	Associate Professor Dr. Woranat Sangmanee
Thesis Co-Advisor	Associate Professor Atinuch Kanchanapiboon

ABSTRACT

The objectives of this research are (1) to study the important factors influencing an organization to implement Total Quality Management system in manufacturing industries of Thailand. (2) to study influence of the size of industry and the type of investment on the Important factors influencing an organization to implement Total Quality Management System in manufacturing Industries in Thailand. The sample group for this research includes quality managers or quality management representatives from 143 factories with questionnaires as a research instrument to collect data. Data was analyzed using SPSS for Windows. The statistical method used were percentage arithmetic means (\bar{x}), Standard Deviation (S.D.), One-way Analysis of Variance (ANOVA), Least-Significant Different (LSD) for Post Hoc Comparisons at the 0.05 level of significance.

The results were as follows :

1. The Important Factors Influencing an Organization to Implement Total Quality Management System in Manufacturing Industries in Thailand on total were medium level. When considering based on characteristics of organization, it was found that Leaderships, Management Commitment, and Customer Focus were in a maximum level while other types : Culture, Internal Communication, Teamwork Training & Learning and Continuous Improvement were in a medium level.

2. Comparison of overall level of important factors influencing an organization to implement Total Quality Management system and by each characteristic of level classified by size of industry showed statistically significant difference in their important factor.

3. Comparison of overall level of important factors influencing an organization to implement Total Quality Management system and by each characteristic level classified by size of investment showed no difference in their important factor.



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาและความอนุเคราะห์ให้ความช่วยเหลือให้คำปรึกษาแนะนำที่ดีจากบุคลากรหลายท่าน ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ

รองศาสตราจารย์ ดร.วรนารถ แสงมณี อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ อติษฐ กาญจนพิบูลย์ อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม ที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบ และแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ มาตลอดจนวิทยานิพนธ์นี้ได้สำเร็จอย่างสมบูรณ์ รวมทั้งได้รับความอนุเคราะห์และคำแนะนำอื่นๆ จากคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ อันมี ดร.จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทร ผศ.ดร.มนัส ไพฑูรย์เจริญฤติก และ ดร.สิทธิพร พิมพัสกุล ซึ่งผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความอนุเคราะห์จากท่านที่ได้สละเวลาอันมีค่าในการช่วยให้คำแนะนำและช่วยชี้แนะแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ เพื่อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิอันมี ดร.จ่านงค์ จิ่งธีรพานิช ผศ.ดร.อาริต มโนธรรม และ คุณเฉลิมชัย สิริวิวัฒน์ ที่ได้เสียสละเวลาในการตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย ตลอดจนให้คำแนะนำในการปรับปรุง แก้ไขแบบสอบถาม และให้ความช่วยเหลือในส่วนอื่นๆ ของการวิจัยอย่างดียิ่ง

ขอขอบพระคุณ ผู้จัดการฝ่ายคุณภาพ หรือ ตัวแทนฝ่ายบริหารคุณภาพ (QMR) ทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

ขอขอบคุณ เพื่อนๆ ร่วมรุ่น IM6 คุณวันศิริ มุ่งหามณีที่ช่วยให้คำแนะนำในการทำวิจัยและเพื่อนทุกท่านที่คอยกระตุ้นให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยด้วยดีตลอดเวลา

ทางผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณถนอมศรี กาวีวงศ์ และคุณเด่นนภา ประมาลย์ มารดา และพี่สาว ที่คอยให้กำลังใจและเป็นแรงผลักดันให้แก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด และคุณทศพร เทียนขาว ที่คอยให้การสนับสนุนและช่วยเหลือในการหาข้อมูลและการรวบรวมข้อมูล งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่กลุ่มบุคคลดังกล่าวข้างต้นและผู้มีพระคุณทุกท่าน หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

นุสรรา กาวีวงศ์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	III
กิตติกรรมประกาศ.....	V
สารบัญ	VI
สารบัญตาราง.....	IX
สารบัญภาพ.....	XIII
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
1.3 สมมติฐานการวิจัย	6
1.4 ทฤษฎีกรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย	6
1.5 ขอบเขตของการวิจัย	7
1.6 ขั้นตอนการทำวิจัย.....	8
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย	9
1.8 นิยามคำศัพท์เฉพาะ	9
บทที่ 2 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	11
2.1 ความหมายของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM).....	11
2.1.1 ความหมายของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM).....	12
2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM).....	12
2.1.3 ขั้นตอนการนำ TQM สู่ภาคปฏิบัติ	21
2.1.4 ความหมายของศัพท์ TQM ภาคปฏิบัติ	24
2.1.5 ความสัมพันธ์ของกลุ่ม QCC , QC Story กับ TQM	26
2.2 ทฤษฎีอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดแบบ TQM	28
2.2.1 การบริหารเข็มมุ่ง (Hoshin Kanri).....	28
2.2.2 กิจกรรม QCC (Quality Control Cycle)	29
2.2.3 กิจกรรม 5 ส.....	30

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามแก้ไขตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีกระนำไปใช้

สารบัญ(ต่อ)

หน้า

2.3 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบขององค์การที่เป็นเลิศ...	32
2.3.1 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรม.....	32
2.3.2 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	36
2.3.3 แนวคิดเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับลูกค้า.....	45
2.3.4 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม.....	47
2.3.5 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์การ.....	54
2.3.6 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง.....	56
2.3.7 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมและการเรียนรู้.....	59
2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	62
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	70
3.1 การกำหนดประชากร และกลุ่มตัวอย่าง.....	70
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	71
3.3 การตรวจสอบเครื่องมือ.....	72
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	73
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	73
3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	76
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	80
4.1 ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปขององค์การ.....	81
4.2 ตอนที่ 2 ปัจจัยสำคัญในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพ ทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย.....	86
4.3 ตอนที่ 3 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในอุตสาหกรรมการผลิตของ ประเทศไทย โดยแบ่งตามขนาดของอุตสาหกรรมในการให้ความสำคัญต่อบริษัท ที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้.....	104

สารบัญ(ต่อ)

หน้า

4.4 ตอนที่ 4 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย โดยแบ่งตามลักษณะของการลงทุนในการให้ความสำคัญต่อบัณฑิตที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้.....	111
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ	128
5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	128
5.2 วิธีการดำเนินการวิจัย	128
5.3 สรุปผลการวิจัย	130
5.4 อภิปรายผล	132
5.5 ข้อเสนอแนะ	138
5.5.1 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งนี้	138
5.5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป	141
บรรณานุกรม	142
ภาคผนวก.....	148
ภาคผนวก ก. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	149
ประวัติผู้เขียน.....	161

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มงานและทีมงาน.....	52
3.1 คะแนนในแต่ละระดับความคิดเห็นของแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้ องค์การนำระบบบริหารคุณภาพ (TQM) เข้ามาใช้.....	74
4.1 ค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปของโรงงาน.....	81
4.2 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของความคิดเห็น ของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำ ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ รวมทั้ง 7 ด้าน	86
4.3 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของความคิดเห็น ของ ผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการให้ความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบ บริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) มาใช้ในด้านความเป็นผู้นำและความมุ่งมั่น	88
4.4 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของความคิดเห็นของ ผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับการให้ความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบ บริหาร คุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) มาใช้ในด้านวัฒนธรรมองค์การ.....	91
4.5 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของความคิดเห็นของ ผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับการให้ความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบ บริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) มาใช้ในการให้ความสำคัญกับลูกค้า.....	93
4.6 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของความคิดเห็นของ ผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับการให้ความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบ บริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) มาใช้ในการสื่อสารภายในองค์การ.....	95
4.7 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของความคิดเห็นของ ผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับการให้ความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบ บริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) มาใช้ในการทำงานเป็นทีม.....	97
4.8 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของความคิดเห็นของ ผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับการให้ความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบ บริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) มาใช้ในการอบรมและการเรียนรู้.....	99

สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.9 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับการให้ความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) มาใช้ในด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง.....	102
4.10 จำนวน ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่า P-Value ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงงานที่มีขนาดอุตสาหกรรมต่างกัน เกี่ยวกับการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ โดยใช้ One – Way ANOVA.....	104
4.11 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในอุตสาหกรรมที่มีขนาดต่างกัน เกี่ยวกับการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ด้านความเป็นผู้นำและความมุ่งมั่นโดยใช้วิธี LSD	106
4.12 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในอุตสาหกรรมที่มีขนาดต่างกัน เกี่ยวกับการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ด้านวัฒนธรรมองค์การโดยใช้วิธี LSD.....	107
4.13 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในอุตสาหกรรมที่มีขนาดต่างกัน เกี่ยวกับการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ด้านการสื่อสารในองค์การโดยใช้วิธี LSD	108
4.14 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในอุตสาหกรรมที่มีขนาดต่างกัน เกี่ยวกับการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วิธี LSD.....	109

สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่

หน้า

- 4.15 จำนวน ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่า P-Value ในการทดสอบความแตกต่างของ
ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงงานที่มีลักษณะ
การลงทุนต่างกัน เกี่ยวกับการให้ความสำคัญต่อบริษัทที่ส่งผลให้องค์การนำ
ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในภาพรวม โดยใช้
วิธี One- Way ANOVA..... 111
- 4.16 จำนวน ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่า P-Value ในการทดสอบความแตกต่างของ
ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงงานที่มีลักษณะ
การลงทุนต่างกัน เกี่ยวกับการให้ความสำคัญต่อบริษัทที่ส่งผลให้องค์การนำ
ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในด้านความเป็นผู้นำ
และความมุ่งมั่น โดยใช้วิธี One- Way ANOVA..... 113
- 4.17 จำนวน ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่า P-Value ในการทดสอบความแตกต่างของ
ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงงานที่มีลักษณะ
การลงทุนต่างกัน เกี่ยวกับการให้ความสำคัญต่อบริษัทที่ส่งผลให้องค์การนำ
ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในด้านด้านวัฒนธรรมองค์การ
โดยใช้วิธี One- Way ANOVA..... 115
- 4.18 จำนวน ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่า P-Value ในการทดสอบความแตกต่างของ
ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงงานที่มีลักษณะ
การลงทุนต่างกัน เกี่ยวกับการให้ความสำคัญต่อบริษัทที่ส่งผลให้องค์การนำ
ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในด้านการให้ความสำคัญ
กับลูกค้า โดยใช้วิธี One- Way ANOVA..... 117
- 4.19 จำนวน ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่า P-Value ในการทดสอบความแตกต่างของ
ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงงานที่มีลักษณะ
การลงทุนต่างกัน เกี่ยวกับการให้ความสำคัญต่อบริษัทที่ส่งผลให้องค์การนำ
ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในด้านการสื่อสารในองค์การ
โดยใช้วิธี One- Way ANOVA..... 119

สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.20 จำนวน ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่า P-Value ในการทดสอบความแตกต่างของ ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงงานที่มีลักษณะ การลงทุนต่างกัน เกี่ยวกับการให้ความสำคัญต่อบริษัทที่ส่งผลให้องค์การนำ ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในด้านการดำเนินงานเป็นทีม โดยใช้วิธี One- Way ANOVA.....	121
4.21 จำนวน ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่า P-Value ในการทดสอบความแตกต่างของ ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงงานที่มีลักษณะ การลงทุนต่างกัน เกี่ยวกับการให้ความสำคัญต่อบริษัทที่ส่งผลให้องค์การนำ ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในด้านการอบรมและการเรียนรู้ โดยใช้วิธี One- Way ANOVA.....	123
4.22 จำนวน ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่า P-Value ในการทดสอบความแตกต่างของ ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงงานที่มีลักษณะ การลงทุนต่างกัน เกี่ยวกับการให้ความสำคัญต่อบริษัทที่ส่งผลให้องค์การนำ ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในด้านการอบรมและการเรียนรู้ โดยใช้วิธี One- Way ANOVA.....	125

สารบัญญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 วงจร PDCA	4
1.2 กรอบแนวความคิดในการวิจัย	7



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภายใต้สถานการณ์เศรษฐกิจโลกที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน การที่อุตสาหกรรมจะดำรงอยู่ได้ และสามารถดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจได้อย่างคล่องแคล่วก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลงทางการค้าเสรีได้ จำเป็นต้องพัฒนาระบบพื้นฐานทางด้านความรู้และด้านเทคโนโลยี ตลอดจนเร่งพัฒนา ด้านคุณภาพของทรัพยากรบุคคล โดยส่งเสริมให้มีการนำระบบบริหารต่าง ๆ มาใช้เพื่อให้ปัจจัยที่เป็นพื้นฐานสำคัญนั้นได้ผลักดันอุตสาหกรรมไทยให้มีศักยภาพและมีขีดความสามารถแข่งขันในตลาดโลกได้ และสำหรับประเทศไทยในปัจจุบัน มีแนวโน้มการส่งออกสินค้าอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้น โดยในช่วงเดือนมกราคม ถึง เดือนกรกฎาคม ปี 2546 การส่งออกมีมูลค่า 1,896,298.0 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากช่วงเดียวกันของปี 2545 ร้อยละ 16.2 ส่งผลให้ในช่วงเดือนมกราคมถึงเดือนกรกฎาคม ประเทศไทยมีดุลการค้าติดค่าบวก เท่ากับ 126,017.1 ล้านบาท (ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ : 2546) มูลค่าการส่งออกที่มีแนวโน้มสูงขึ้นอันเนื่องมาจากประเทศไทยมีการผลิตสินค้าส่งออกไปยังต่างประเทศมากขึ้น ผู้ประกอบการจำเป็นต้องทำการผลิตสินค้าหรือการบริการที่มีคุณภาพทัดเทียมกับคู่แข่งจากต่างประเทศที่มากมายในตลาดโลก อันเป็นเหตุทำให้ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมไทยต่างตื่นตัวในการคัดเลือกระบบบริหารต่าง ๆ เข้ามาใช้เป็นระบบมาตรฐานในการบริหารองค์การ

โดยที่องค์การต่างเลือกปัจจัยสำคัญเพื่อให้ประสบความสำเร็จทางธุรกิจคือการให้ความสำคัญในเรื่องของ "คุณภาพ" ของสินค้าหรือบริการซึ่งเป็นระดับของคุณลักษณะที่แฝงอยู่ในสินค้าหรือบริการ และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า หากองค์การใดสามารถผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าและมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้คุณภาพเหนือความคาดหวังของลูกค้าได้ องค์การนั้นย่อมประสบความสำเร็จในการเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดและมีผลกำไรสูงสุด แต่คุณภาพที่กล่าวนี้ไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นโดยบังเอิญจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยความพยายามมุ่งมั่นเอาใจใส่ของผู้บริหารและการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับภายใน องค์การ ที่จะต้องนำเอาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ เพื่อสร้างคุณภาพของสินค้าหรือบริการ และจากการที่บางองค์การในอุตสาหกรรมไทยได้นำระบบบริหารคุณภาพจากต่างประเทศมาประยุกต์ใช้มากมายหลายระบบล้วนประสบปัญหา อาทิ การได้รับรองระบบคุณภาพ ISO9000 ที่เป็นมาตรฐานในการรับรองให้ผู้ขาย หรือผู้ผลิตหรือ ผู้ให้บริการต้องจัดทำระบบบริหารคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานก็จะได้รับการรับรองระบบ ISO9000 ซึ่งเป็นเครื่องมือที่คอยควบคุมให้กระบวนการผลิตเป็นไปอย่างราบรื่นโดยไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งยังมีให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มีการตรวจติดตามและ ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้า และเป็นเพียงเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กร ทำงานเป็นระบบระเบียบมากขึ้นอันจะส่งผลดีในระยะยาว แต่ในทางกลับกันบางองค์กรนั้นถึงแม้จะได้รับการรับรองระบบ ISO 9000 แต่ผลตอบแทนทางธุรกิจยังคงที่หรือมีแนวโน้มที่ต่ำลง ต้นทุนสูง ของเสียไม่ลด ลูกค้าร้องเรียนมากขึ้น ส่งของไม่ทันเวลา และเมื่อวิเคราะห์สาเหตุที่สำคัญประการแรกคือ พื้นฐานของพนักงานยังบกพร่อง โดยเฉพาะเรื่องของระเบียบวินัย (วิชาญ บุรณรัตราวิทย์. 2546 : 113) การปฏิบัติตามมาตรฐาน ซึ่งกิจกรรมที่สร้างความเป็นระเบียบวินัย คือ กิจกรรม 5ส ถือเป็นเครื่องมือบริหารคุณภาพอีกวิธีหนึ่งที่มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและลดความสูญเปล่าอย่างเป็นระบบ กิจกรรม 5ส ได้รับความยอมรับว่าเป็นหลักการบริหารคุณภาพที่ง่ายและได้ผลลัพธ์ที่สูง ถ้ามีการทำกิจกรรม 5ส ทำอย่างต่อเนื่อง และฝังอยู่ในระบบการทำงานเป็นกิจวัตรประจำวัน จะทำให้เกิดผลอย่างแท้จริงแล้วกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร อันจะทำองค์กรมุ่งสู่การผลิตระดับโลก ดังนั้น 5ส จึงจำเป็นสำหรับการสร้างพื้นฐานของพนักงานที่มีระเบียบวินัย รักษามาตรฐาน เคารพกฎเกณฑ์ และสาเหตุสำคัญ อีกประการหนึ่งคือ การขาดการร่วมแรงร่วมใจในการทำงานเป็นทีมทั่วทั้งองค์กรจึงมีการนำเอาระบบกลุ่มควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circle : QCC) มาใช้วัตถุประสงค์ของระบบกลุ่มควบคุมคุณภาพ คือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพ ร่วมใจกันสร้างสรรค์ องค์กรให้ก้าวหน้า

จากระบบบริหารงานคุณภาพทุกระบบนั้นมุ่งเป้าหมายสร้างความสำเร็จขององค์กรใน 3 มิติ คือ ผู้บริหารจำเป็นต้องยกระดับคุณภาพสินค้า (Quality of Product) และคุณภาพชีวิตของพนักงานให้สามารถผลิตสินค้าอย่างมีความสุข (Quality of Life) รวมทั้งดูแลคุณภาพสังคมให้มีคุณภาพอย่างสมดุล (Social Quality) จาก 3 มิติ ข้างต้น ทำให้ทราบว่าการควบคุมคุณภาพอยู่ในมิติที่ 2 คือ คุณภาพชีวิตของพนักงานให้สามารถผลิตสินค้าอย่างมีความสุข โดยให้ความสำคัญกับพนักงานเพื่อให้พวกเขาทำงานให้องค์กรในหลักการของ 3H คือได้ใช้สติปัญญา แสดงความคิดเห็น (Head) ได้ทุ่มเทการทำงานทั้งหัวใจให้แก่องค์กร (Heart) และทำงานด้วยความขยันขันแข็ง (Hand) และสามารถแสดงศักยภาพของพนักงานออกมาอย่างชัดเจนและเต็มที่มีรวมทั้งดึงความสามารถที่มีอยู่ออกมาให้มากที่สุด เคารพในความเป็นมนุษย์และสร้างบรรยากาศสถานที่ทำงานให้มีชีวิตชีวาและน่าอยู่ เพื่อสนับสนุน ปรับปรุงในการพัฒนาองค์กร (นพกร จงวิศาล. 2546 : 100) ส่วนแนวทางการจัดการที่เหมาะสมอีกวิธีการหนึ่งที่ช่วยยกระดับคุณภาพการผลิตและเสริมสร้างทัศนคติในเชิงคุณภาพแรงงานในภาคอุตสาหกรรมคือการปรับปรุงการทำงานที่ละน้อยอย่างต่อเนื่องหรือที่เรียกว่า ไคเซ็น (Kiazen) เป็นแนวทางที่ให้พนักงานสามารถคิดปรับปรุงได้ด้วยตนเองเพื่อทำให้งานของตนสะดวกขึ้นมี ประสิทธิภาพมากขึ้น โดยไม่จำเป็นต้องลงทุนเพื่อปรับเปลี่ยนหรือซื้อเครื่องจักรใหม่และเป็นการสะสมต่อยอดความรู้ของ

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

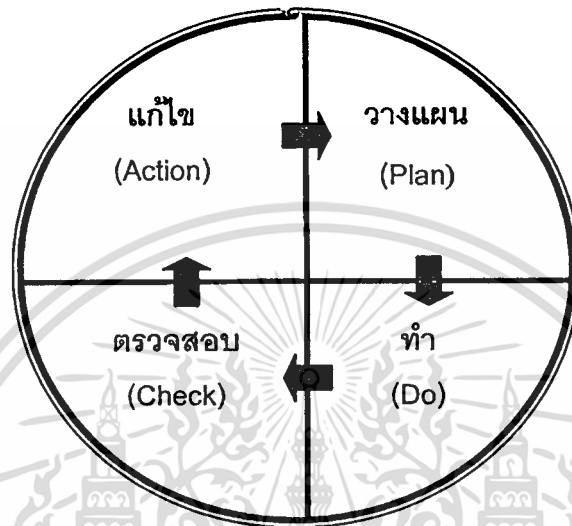
พนักงาน ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการขึ้นไป (มงคล แซ่ฉิว. 2544 : 6) จากทั้ง 3 กิจกรรมเพื่อการปรับปรุงระบบบริหารคุณภาพขององค์การ ยังมีข้อบกพร่อง เช่น ระบบกลุ่มควบคุมคุณภาพ นั้นยังเป็นแบบ กิจกรรมกลุ่มย่อยที่จบลงด้วยการนำเสนอกิจกรรมแต่ไม่ได้นำกิจกรรม เหล่านั้นมาพัฒนาให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ควรจะนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management : TQM) เข้ามาพัฒนาให้กิจกรรมระบบกลุ่มควบคุมคุณภาพให้เป็นกิจกรรมที่จัดทำทั่วทั้งองค์การไม่ใช่จำกัดตัวเป็นเพียงกิจกรรมกลุ่มย่อยอีกต่อไปโดยการสนับสนุนจากผู้บริหาร ส่วนกิจกรรม 5ส นั้นจะทำ อย่างไรให้สามารถนำการปฏิบัติของกิจกรรมที่อยู่เพียงระดับบุคคลและกลุ่มให้พัฒนาเป็นความร่วมมือเพื่อให้เกิดผลทั่วทั้งองค์การ คือตั้งแต่ พนักงานรักษาความปลอดภัย แม้นบ้าน จนถึงระดับกรรมการผู้จัดการและปัญหาของการทำกิจกรรมไคเซ็นที่บาง องค์การได้แนวคิดปรับปรุงของบุคคลเพียงบางกลุ่มเท่านั้นแต่จะทำอย่างไรให้เป็นแนวคิดในการยกระดับคุณภาพการผลิตและการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้นมาจากทุกคนทั่วทั้งองค์การ จากปัญหาที่เกิดขึ้นทำให้มีความเชื่อมั่นว่าการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การมาใช้อาจจะนำไปสู่การเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการทำงานของพนักงานในทุกระดับขององค์การ แต่อย่างไรก็ดีการที่จะเปลี่ยนแนวคิด และวิธีการทำงานของพนักงานนั้นถือเป็นเรื่องยากสำหรับองค์การ เนื่องจาก ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ ถือเป็นระบบบริหารคุณภาพที่มีจุดมุ่งหมายในระดับสูงที่จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจในคุณภาพสินค้าและบริการ ซึ่งพนักงานทุกคนทุกระดับ ทุกหน่วยงาน จะต้องมีความรับผิดชอบและร่วมกันปรับปรุงงานของตนเอง และเป็นระบบใหม่ที่องค์การทั่วไปไม่คุ้นเคยและไม่รู้จักความหมายที่แท้จริง รวมถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ ดังนั้นทางรัฐบาล โดยสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม เข้ามามีบทบาทในการดำเนินโครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต การบริหาร และการจัดการ โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและสถาบันส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น) ร่วมรับผิดชอบโครงการ มีการรับสมัครผู้ประกอบการผลิต เข้าร่วมกิจกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารด้วยเทคโนโลยีบริหาร TQM

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ ซึ่งสหรัฐอเมริกาเป็น ผู้ให้กำเนิดและประเทศญี่ปุ่นเป็นผู้พัฒนาเป็นระบบบริหารที่มีวัตถุประสงค์เพื่อทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ โดยความสำเร็จดังกล่าวจะมุ่งเน้นที่ความพึงพอใจ และความประทับใจของลูกค้า ซึ่งลูกค้าจะรวมทั้งผู้ใช้สินค้าหรือบริการ ผู้ถือหุ้น และพนักงาน ทำให้องค์การมีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth) หัวใจสำคัญของการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การไปใช้แก้ปัญหา นั้นสรุปได้เป็น 3 คำสำคัญ (Key Word) คือ หาปัญหาให้พบ แก้ปัญหาให้ได้ และป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำ ซึ่งในทางปฏิบัติจะต้องนำคำสำคัญเหล่านี้มาสร้างเป็นวงจรการดำเนินงานต่อเนื่อง คือ

เอกสาร PDCA (Plan – Do – Check – Act Cycle) หรือเรียกว่า วงล้อเดมมิง (Deming Cycle) ซึ่ง

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แสดงในภาพที่ 1.1 วงจร PDCA เริ่มต้นจากการศึกษาสถานการณ์ปัจจุบัน ระหว่างนี้จะรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวางแผนสำหรับปรับปรุง เมื่อเสร็จสิ้นการวางแผนแล้วก็ถึงขั้นตอนการนำไปใช้ เมื่อนำไปใช้ต้องมีการตรวจสอบว่าต้องปรับปรุงอีกหรือไม่ เมื่อการทดลองประสบผลสำเร็จ การทำงานขั้นสุดท้ายคือการแก้ไขจะนำไปสู่มาตรฐานและวิธีการปฏิบัติใหม่



ภาพที่ 1.1 วงจร PDCA
ที่มา : บรรจง จันทมาศ (2544 : 11)

การที่นำ TQM มาใช้อย่างแพร่หลายภายในองค์การภาคเอกชนของประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศญี่ปุ่น ส่งผลให้องค์การสามารถอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และสำหรับประเทศไทยมีธุรกิจเอกชนใหญ่ หลายองค์การได้เริ่มนำ TQM มาใช้ อาทิเช่น เครือซีเมนต์ไทยประสบความสำเร็จในการนำ TQM มาใช้กว่า 10 ปีถือได้ว่าเป็นการพัฒนาค่อนข้างสมบูรณ์ โดยมีดัชนีวัดความสำเร็จ 2 ประการคือ ประการแรกคือการที่ผลประกอบการทางธุรกิจของเครือซีเมนต์ไทยพ้นวิกฤต โดยเฉพาะเรื่องส่งออก แต่เดิมเครือซีเมนต์ไทยไม่เคยมีประสบการณ์ด้านการส่งออก แต่หลังจากได้มีระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ทั้งเรื่องนโยบายที่ชัดเจนรวมทั้งระบบงานพื้นฐานที่ช่วยสนับสนุน เช่น การลดต้นทุน การปรับปรุงระบบการจัดส่ง การพัฒนาผลิตภัณฑ์สนองตอบแต่ความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย และอีกประการที่สำคัญคือ ในปี พ.ศ. 2545 บริษัทปูนซีเมนต์ไทย (ทุ่งสง) จำกัด ได้รับรางวัล Deming Prize ซึ่งเป็นรางวัลสูงสุดระดับโลกที่มอบให้กับองค์กรที่มีระบบการจัดการที่เป็นเลิศ (World Class Organization) ทางเครือซีเมนต์ไทยได้ ข้อเสนอว่าระบบบริหารคุณภาพที่เหมาะสมกับเครือซีเมนต์ไทยมากที่สุดคือ TQM (ชลธร ดำรงค์ศักดิ์. 2546 : 109) จากความสำเร็จของปูนซีเมนต์ไทย ทำให้ผู้ประกอบการภาคเอกชนต่างสนใจเข้าร่วมกิจกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารด้วยเอกสารที่เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าเทคโนโลยีบริหาร TQM เพื่อนำระบบ TQM มาประยุกต์ใช้ ภายในองค์การ แต่โดยลักษณะของไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามแก้ไขเปลี่ยนแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้ประกอบการผลิตที่แตกต่างกันย่อมให้ความสำคัญต่อบัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้ง องค์การเข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทยที่แตกต่างกัน ดังนี้

1. ขนาดของอุตสาหกรรมที่ต่างกัน ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการในด้านต่าง ๆ ศักยภาพในการแข่งขันของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมด้อยกว่าอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ทั้งในด้านการดำเนินการต่าง ๆ และการจัดการกับอุปสรรคทั้งในด้านการตลาด การลงทุน แรงงาน การจัดการผลิตรวมถึงการส่งเสริมของรัฐ (วาสนา พงศานรากุล และ มยรี ชัยสิทธิ์. 2542 : 7)

2. ลักษณะของการลงทุนขององค์การ ซึ่งอาจเกิดจากการร่วมทุนระหว่างนักลงทุนในประเทศกับต่างประเทศ หรือนักลงทุนในประเทศเพียงฝ่ายเดียว หรือนักลงทุนต่างประเทศเพียงฝ่ายเดียวล้วนส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกัน (อดิษฐ์ กาญจนพิบูลย์. 2542 : 35-36)

ซึ่งความแตกต่างดังกล่าวของผู้ประกอบการผลิตที่เข้าร่วมกิจกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารด้วยเทคโนโลยีบริหาร TQM ในลักษณะขนาดของอุตสาหกรรมและลักษณะของการลงทุนขององค์การ ย่อมทำให้ผู้ประกอบการผลิตต่างให้ความสำคัญต่อบัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพ TQM เข้ามาใช้แตกต่างกัน

ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยต้องการศึกษาปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย เพื่อให้ทราบปัจจัยสำคัญที่เป็นตัวผลักดันให้องค์การนำระบบ TQM มาใช้เพื่อพัฒนาองค์การ อันจะส่งผลให้องค์การสามารถพัฒนาระบบการบริหารงานขององค์การให้ไปสู่ธุรกิจที่มีการเจริญเติบโตแบบยั่งยืนได้ตลอดไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาถึงปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย

1.2.2 เพื่อศึกษาอิทธิพลขนาดของอุตสาหกรรม และลักษณะของการลงทุนขององค์การที่มีต่อบัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย

1.3 สมมติฐานการวิจัย

1.3.1 ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้ประกอบการผลิตในอุตสาหกรรมของประเทศไทย ให้ความสำคัญต่อบัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้แตกต่างกัน

1.3.2 ลักษณะของการลงทุนขององค์การที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้ประกอบการผลิตในอุตสาหกรรมของประเทศไทยให้ความสำคัญต่อบัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้แตกต่างกัน

1.4 ทฤษฎีกรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาผู้ประกอบการผลิตที่เข้าร่วมกิจกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารด้วยเทคโนโลยีบริหาร TQM เป็นกิจกรรมภายใต้โครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต การบริหาร และการจัดการ เป็นการศึกษาถึงปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมผลิตของประเทศไทย โดยจำแนกตามขนาดของอุตสาหกรรม และลักษณะของการลงทุนขององค์การ ซึ่งเป็นตัวแปรที่มีผลต่อบัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้

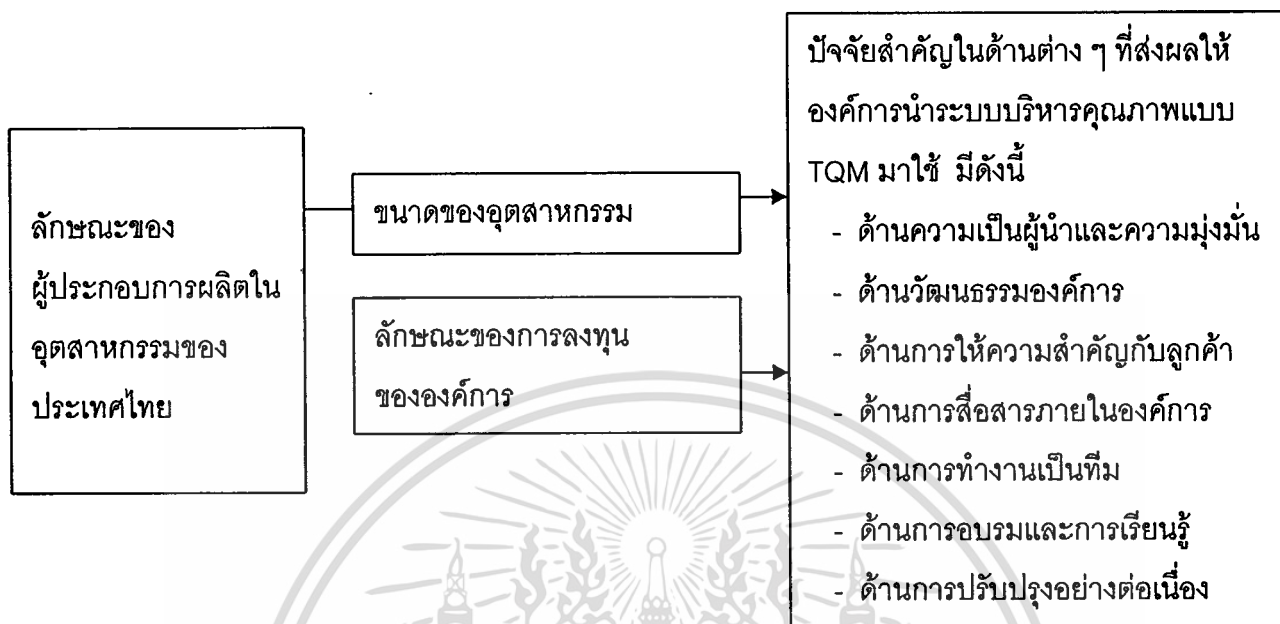
อนูวรรตน์ ศิลาเรืองอำไพ (2546 : 8) กล่าวถึง APO (Asian Productivity Organization) ซึ่งเป็นองค์กรที่มีสมาชิก 30 กว่าประเทศ มีองค์กรในประเทศญี่ปุ่นเป็นหลัก ไว้ว่า ได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์กรที่เป็นเลิศ ดังนี้

1. ด้านความเป็นภาวะผู้นำ และความมุ่งมั่น (Leadership and Commitment)
2. ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)
3. ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus)
4. ด้านการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication)
5. ด้านการทำงานเป็นทีม (Team work)
6. ด้านการอบรมและการเรียนรู้ (Training & Learning)
7. ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัยดังภาพที่ 1.2 ดังนี้

ตัวแปรต้น

ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1.2 กรอบแนวความคิดในการวิจัย

1.5 ขอบเขตของการวิจัย

1.5.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาถึงผู้ประกอบการผลิตที่เข้าร่วมกิจกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารด้วยเทคโนโลยีบริหาร TQM จำนวน 223 โรงงาน (ข้อมูลจาก สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ในปี พ.ศ. 2544) เป็นการศึกษาโดยใช้แบบสอบถาม ถามความคิดเห็นของคณะทำงานส่งเสริมสนับสนุน TQM หรือ คณะผู้ประสานงาน TQM หรือ QMR หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการนำระบบ TQM มาใช้ภายในองค์กร ถึงปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพ ทั้งทั้งองค์กร(TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย

1.5.2 ตัวแปรที่ศึกษา

งานวิจัยนี้มีตัวแปรที่ศึกษาดังนี้

- 1) เพศ
- 2) อายุ
- 3) ระดับการศึกษา
- 4) ตำแหน่งผู้ตอบแบบสอบถามในองค์กร
- 5) ประเภทอุตสาหกรรม

6) มุลเหตุจูงใจสำคัญที่สุดขององค์การที่นำระบบ TQM เข้ามาใช้

1.5.2.1 ตัวแปรต้น

ลักษณะของผู้ประกอบการผลิตในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย

- 1) ขนาดของอุตสาหกรรม
- 2) ลักษณะของการลงทุนขององค์การ

1.5.2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่

ปัจจัยสำคัญในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ
เข้ามาใช้ มีดังนี้

- 1) ด้านความเป็นผู้นำและความมุ่งมั่น (Leadership and Commitment)
- 2) ด้านวัฒนธรรมองค์การ (Culture)
- 3) ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus)
- 4) ด้านการสื่อสารภายในองค์การ (Internal Communication)
- 5) ด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork)
- 6) ด้านการอบรมและการเรียนรู้ (Training & Learning)
- 7) ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

1.5.3 ระยะเวลาในการวิจัย

การวิจัยนี้ทำการศึกษา โดยการแจกแบบสอบถามให้กับคณะทำงานส่งเสริมสนับสนุน
TQM หรือ คณะผู้ประสานงาน TQM หรือ QMR หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการนำระบบ TQM มาใช้
ภายในองค์การ และสรุปผลการศึกษาโดยใช้เวลาในการศึกษาตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2546 ถึง
เดือนมิถุนายน 2547

1.6 ขั้นตอนการทำวิจัย

1.6.1 ทำการวิจัยศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ตำราวิชาการ ตัวอย่างงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
เพื่อกำหนดขอบเขต และแนวทางการจัดทำแบบสอบถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ จากนั้นนำ
ข้อมูลที่ได้มาจัดทำแบบสอบถาม

1.6.2 ประชากรที่ศึกษา คือ ผู้ประกอบการผลิตที่เข้าร่วมกิจกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพ
การบริหารด้วยเทคโนโลยีบริหาร TQM จำนวน 223 โรงงาน กำหนดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธี
Yamane ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 143 โรงงาน

1.6.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม และตรวจสอบคุณภาพ โดยพิจารณาความเหมาะสม จากผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้ตรวจสอบ โครงสร้างแบบสอบถาม ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็น 3 ตอนได้แก่

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และข้อมูลทั่วไปขององค์กร

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญในแต่ละด้านที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพ TQM มาใช้

ตอนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยในด้านอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อองค์กรนำระบบบริหารคุณภาพ TQM มาใช้

1.6.4 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) เพื่อวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา ในรูปของร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คะแนนมาตรฐานและสถิติเชิงอนุมาน ในรูปการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One -Way ANOVA) การเปรียบเทียบรายคู่ โดยวิธี Least – Significant Difference (LSD)

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.7.1 ทำให้ทราบถึงปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย เพื่อนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาแก้ไข และปรับปรุงองค์กร

1.7.2 ทำให้ทราบถึงลักษณะของผู้ประกอบการผลิตในอุตสาหกรรมของประเทศไทย โดยจำแนกตามขนาดของอุตสาหกรรม และลักษณะของการลงทุนขององค์กร มีผลต่อปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ภายในองค์กร

1.8 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

1.8.1 ผู้ประกอบการการผลิตในอุตสาหกรรมของประเทศไทย หมายถึงองค์กรที่เข้าร่วมกิจกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารด้วยเทคโนโลยีบริหาร TQM เป็นกิจกรรมภายใต้โครงการโครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต การบริหาร และการจัดการจัดขึ้นโดยสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและสถาบันส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย – ญี่ปุ่น)

1.8.2 ลักษณะของผู้ประกอบการ หมายถึง การแบ่งลักษณะของผู้ประกอบการตามขนาดของอุตสาหกรรม และ ลักษณะของการลงทุนขององค์กร

1.8.3 QMR (Quality Management Representative) หมายถึง ตัวแทนของฝ่ายบริหารคุณภาพขององค์กร ซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากผู้บริหารระดับสูง

1.8.4 ลักษณะของการลงทุนขององค์กร หมายถึงลักษณะการเป็นเจ้าของธุรกิจที่เกิดจากการร่วมลงทุนระหว่างนักลงทุนในประเทศกับต่างประเทศ หรือ นักลงทุนในประเทศฝ่ายเดียว หรือนักลงทุนต่างประเทศเพียงฝ่ายเดียว

1.8.5 ขนาดของอุตสาหกรรม

แบ่งตามขนาดของเงินลงทุนที่ใช้ในการแบ่งขนาดของอุตสาหกรรมตามพระราชบัญญัติวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2543 ดังนี้

- อุตสาหกรรมขนาดย่อม หมายถึง อุตสาหกรรมที่มีมูลค่าเงินลงทุนไม่เกิน 50 ล้านบาท และจำนวนการจ้างงานไม่เกิน 50 คน
- อุตสาหกรรมขนาดกลาง หมายถึง อุตสาหกรรมที่มีมูลค่าเงินลงทุนตั้งแต่ 51 - 200 ล้านบาท และจำนวนการจ้างงานไม่เกิน 51 - 200 คน
- อุตสาหกรรมขนาดใหญ่ หมายถึง อุตสาหกรรมที่มีมูลค่าเงินลงทุนเกิน 200 ล้านบาท และจำนวนการจ้างงานเกิน 200 คน

1.8.6 TQM (Total Quality Management) หรือการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หมายถึงการบริหารงานโดยยึดความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ

1.8.7 ระบบ ISO 9000 (International Organization for Standardization) คือมาตรฐานคุณภาพสากลใช้เพื่อการบริหารหรือการจัดการคุณภาพและประกันคุณภาพโดยเน้นการสร้างคุณภาพภายในองค์กร

1.8.8 วงจรเดมมิง – วงจร PDCA เป็นวงจรของการบริหารอย่างต่อเนื่อง

1.8.9 กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circle) เป็นกลุ่มขนาดเล็กในหน่วยงานหรือสายงานเดียวกันที่รวมตัวกันเพื่อปฏิบัติกิจกรรมในด้านการแก้ปัญหาหรือการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการ

1.8.10 ไคเซ็น คือการปรับปรุงการทำงานที่ละน้อยอย่างต่อเนื่อง

1.8.11 5ส ประกอบด้วย สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย

1.8.12 รางวัล Deming Prize คือ รางวัลคุณภาพที่แสดงถึง ความสำเร็จขององค์กรในมาตรฐานคุณภาพที่เป็นเลิศ เป็นมาตรฐานระดับสูง จัดขึ้นโดยสหพันธ์นักวิทยาศาสตร์และวิศวกรของญี่ปุ่น (JUSE) ตั้งแต่ปี ค.ศ 1951 เป็นต้นมา

1.8.13 กระบวนการ (Process) หมายถึงระบบของกิจกรรมที่ใช้ทรัพยากรต่างๆ ในการเปลี่ยนจากปัจจัยนำเข้า เป็น ผลลัพธ์

บทที่ 2

ทฤษฎีและแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษารวบรวมเนื้อหาของทฤษฎีและรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยไว้หลายแนวคิด โดยศึกษาจากตำรา เอกสาร วารสาร รายงานการวิจัย และวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถกำหนดกรอบแนวความคิด ที่จะใช้เป็นแนวทางในการศึกษาได้ครอบคลุมและชัดเจนขึ้น ซึ่งประกอบด้วยสาระสำคัญตามลำดับต่อไปนี้

- 2.1 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM)
- 2.2 ทฤษฎีอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดแบบ TQM
- 2.3 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบขององค์กรที่เป็นเลิศ
- 2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM)

2.1.1 ความหมายของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM)

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เป็นแนวคิดในการเสริมสร้างและพัฒนาการต่อผู้รับประโยชน์ (ลูกค้า พนักงาน ผู้ถือหุ้นของบริษัท และผู้จัดส่งวัตถุดิบ) โดยมุ่งเน้นไปที่ระบบของการจัดการและสร้างวัฒนธรรมอันจะเป็นพลังผลักดันให้องค์กร โดยคำนึงถึงการบรรลุความต้องการของลูกค้า ในครั้งแรก และทุก ๆ ครั้งต่อไป และมีผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

อนูวรรณ ศิลาเรื่องอำไพ (2546 : 2) ได้กล่าวถึงองค์กร ISO 8402-1 ไว้ว่าได้ให้ คำจำกัดความ TQM ว่า หมายถึง แนวทางการบริหารองค์การที่มุ่งเน้นคุณภาพ โดยสมาชิกทุกคนขององค์กรมีส่วนร่วมและ มุ่งหมายผลกำไรในระยะยาว ด้วยการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า รวมทั้งสร้างผลประโยชน์ตอบแทนแก่สมาชิกองค์กรและสังคม

อนูวรรณ ศิลาเรื่องอำไพ (2546 : 2) ได้กล่าวถึง JUSE ไว้ว่าได้ให้คำจำกัดความ TQM ว่า หมายถึง Systematic Activities ที่บริษัทดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของบริษัทอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าผ่านสินค้าและบริการ ด้วยราคาและเวลาส่งมอบที่เหมาะสม

อนูวรรณ ศิลาเรื่องอำไพ (2546 : 3) ได้กล่าวถึง Kano ไว้ว่าได้ให้คำจำกัดความ TQM ว่า หมายถึง Business Management เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าผ่านทางสินค้าและบริการอย่างเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific) ทำอย่างมีระบบ (Systematic) และทำอย่าง

อนูวรรตน์ ศิลาเรื่องอำไพ (2546 : 3) ได้กล่าวถึง Narrow Sense ไว้ว่าทำให้คำจำกัดความ TQM ว่า หมายถึง แนวคิดและวิธีการทำงานของพนักงาน ในอันที่จะสร้างความพึงพอใจ ความประทับใจในตัวสินค้าและบริการให้แก่ลูกค้า

บรรจง จันทรมาศ (2544 : 8) กล่าวว่า TQC / TQM คือ แนวทางในการบริหารขององค์กรที่มุ่งเน้นเรื่องคุณภาพ โดยสมาชิกทุกคนขององค์กรมีส่วนร่วม และมุ่งหมายผลกำไรในระยะยาว ด้วยการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า รวมทั้งการสร้างประโยชน์ แก่หมู่สมาชิกขององค์กรและแก่สังคมด้วย

2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2540 : 135) กล่าวไว้ว่า ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร TQM มีทั้งส่วนที่เป็นรูปธรรมและส่วนที่เป็นนามธรรม ส่วนที่เป็นรูปธรรม อาทิ กลุ่มควบคุมคุณภาพ (QCC) กิจกรรม 5 ส เครื่องมือ 7 อย่างของ QC ฯลฯ นั้น เป็นที่รู้จักค่อนข้างแพร่หลายในบรรดานักบริหารชาวไทยที่ได้รับถ่ายทอดแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพมาจากประเทศญี่ปุ่นมาตั้งแต่ปี พ.ศ.2517 เนื่องจากส่วนที่เป็นรูปธรรมเหล่านี้มองเห็นได้ จับต้องได้ เรียนรู้ได้ง่าย นำมาใช้ได้ไม่ยาก ในขณะที่เดียวกันส่วนที่เป็นนามธรรม อันได้แก่ ปรัชญา แนวคิด ระบบบริหารเข็มมุ่ง และระบบบริหารกระบวนการบริหารแบบ TQM ฯลฯ นั้น กล่าวได้ว่า ยังมีคนจำนวนเพียงน้อยนิดที่เข้าใจมันได้อย่าง ลึกซึ้งถึงแก่นในท่ามกลางการลงมือปฏิบัติด้วยตนเองอย่างยาวนานเท่านั้น จึงจะสามารถเข้าใจมันได้อย่างถ่องแท้ลึกซึ้งถึงจิตวิญญาณ ก่อให้เกิดจิตสำนึก ความคิด และการกระทำ ที่เป็นแบบ TQM อยู่ตลอด

หากเปรียบเทียบกันโดยกว้าง ๆ แล้ว แนวคิดของปรมาจารย์ชาวญี่ปุ่นจะเน้นหนักในส่วนที่เกี่ยวกับปรัชญาชีวิตของมนุษย์และสังคม ในขณะที่แนวคิดของปรมาจารย์ชาวตะวันตกจะเน้นหนักทางด้านวิธีการทำงานอย่าง จากแนวคิดด้าน TQM ของปรมาจารย์หลาย ๆ ท่าน สามารถแยกเป็นข้อ ๆ เพื่อง่ายต่อการศึกษาและความเข้าใจ ซึ่งพบว่า มีทั้งสิ้น 12 ข้อ ได้แก่

2.1.2.1 สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า (Customer Satisfaction)

“การปรับปรุงใด ๆ ก็ตามจะไม่มีคุณค่าเลยหากมันไม่เป็นที่ต้องการของลูกค้า” จากแนวคิดเรื่องการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า จัดว่าเป็นแนวคิดที่เป็นพื้นฐานที่สุดและสำคัญที่สุดของ TQM Kume (1995 : 3-4) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจของลูกค้าไว้ว่า “สินค้าที่เรามผลิตจะมีมูลค่าก็แต่เพียงเมื่อมันเป็นที่ต้องการของลูกค้าเท่านั้น และความต้องการนั้นมีไม่เพียงแต่ในขณะที่เขาตัดสินใจซื้อ หากแต่ยังหมายถึงความพอใจในขณะที่ใช้งานตลอดจนหมดอายุของสินค้าด้วย”

2.1.2.2 มีจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจและรับผิดชอบต่อสังคม (Business Ethics & Social Responsibility)

"บริษัทที่คอยหาโอกาสเอาเปรียบผู้อื่นตลอดเวลา นั้น ไม่มีทางที่จะผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ (ทำให้ลูกค้าพึงพอใจ) ได้อย่างแน่นอน"

"จริยธรรม" ในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานให้คำแปลไว้ว่าเป็น "ธรรมหรือคำสั่งสอนหรือกฎเกณฑ์ ที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ" ดังนั้น "จริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ" จึงหมายถึง "กฎเกณฑ์ที่เป็นข้อปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจ" วีรพจน์ ลือประสิทธิ์กุล (2540 : 45) กล่าวไว้ องค์การธุรกิจที่นำวิธีการบริหารแบบ TQM เข้ามาใช้มันจะต้องยึดหลักปฏิบัติ ไม่เอาเปรียบเอาเปรียบ 7 ประการ ต่อไปนี้

1) ไม่เอาเปรียบลูกค้า คุณภาพคือความพึงพอใจของลูกค้า การผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพคือการสร้างมูลค่าเพิ่มอันเป็นที่ต้องการของลูกค้าอย่างตรงไปตรงมา โชคดีลูกค้าที่ยอมให้ถูกหลอกนั้นมีจำนวนน้อยลงทุกทีในสังคมสารสนเทศยุคปัจจุบันที่ลูกค้าอยู่ในภาวะเป็นต่อ จึงเป็นเหตุที่ว่าทำไมบริษัทแบบ TQM ทั้งหลายที่ยึดถือ "ธรรมะ" ซ่อนอย่างเคร่งครัด จึงเติบโต กลายเป็นบริษัทชั้นนำระดับโลกในยุคนี้

2) ไม่เอาเปรียบลูกจ้าง หมายถึงการแบ่งปันผลประโยชน์ให้แก่พนักงาน ลูกจ้างอย่างยุติธรรม เพราะในองค์การ TQM นั้นเราถือว่า คนเป็นศูนย์กลางของการสร้างและปรับปรุงคุณภาพอย่างมิได้หยุดหย่อน แรงจูงใจในการปรับปรุงคุณภาพจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ถ้าพนักงานยังรู้สึกว่าคุณผู้บริหารเอาเปรียบ

3) ไม่เอาเปรียบผู้ถือหุ้นผู้ถือหุ้นก็จัดว่าเป็นลูกค้าของบริษัทเช่นกัน กล่าวคือ เป็นผู้ออกเงินลงทุนให้แก่บริษัทกู้ยืมเพื่อให้สามารถริเริ่มและดำเนินกิจการต่าง ๆ ได้โดยราบรื่น โดยผู้ถือหุ้นคาดหวังในสวนแบ่งปันผลเป็นค่าตอบแทนแลกกับการแบกรับความเสี่ยง ในกรณีต่างๆ ไป ที่ประชุมใหญ่ผู้ถือหุ้น เป็นผู้แต่งตั้งคณะผู้บริหารเพื่อมอบอำนาจในการดูแลการดำเนินงานและจัดสรรแบ่งปันผลกำไรการเอาเปรียบผู้ถือหุ้นลักษณะที่ 1 ได้แก่ คณะบริหารนำผลกำไรมาจัดสรรปันส่วนให้แก่ตนเองและพนักงานทั้งหมดในรูปโบนัสและการเพิ่มอัตราเงินเดือน เหลือเป็นส่วนของเงินปันผลเพียงเล็กน้อย ทำให้ผู้ถือหุ้นได้รับผลตอบแทนน้อยกว่าที่ควรจะได้รับตามปกติ ถ้าบริษัทที่มีคณะผู้บริหารเช่นนี้จะไม่สามารถดำเนินธุรกิจระยะยาวอันเป็นหลักประกันในการสร้างคุณภาพของสินค้าและบริการได้ ส่วนการเอาเปรียบผู้ถือหุ้นลักษณะที่ 2 ได้แก่ คณะผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้กุมข้อมูลทั้งหลายของบริษัทปล่อยข่าวที่บิดเบือนจากความเป็นจริงเพื่อทำให้หุ้นมีราคาต่ำหรือสูงกว่าความเป็นจริง แล้วให้พรรคพวกซื้อหรือเทขายทำกำไรในช่วงสั้น ๆ

4) ไม่เอาวัดเอาเปรียบผู้ส่งมอบอันได้แก่การตั้งใจลดการจ่ายเงินที่ควรชำระ ค่าสินค้าให้แก่ผู้ส่งมอบให้ยืดยาวเกินกว่ากำหนดนาน ๆ หรือการไม่จ่ายเงินเลย โดยอ้างเหตุผลต่าง ๆ อันไม่ชอบธรรม ตามแนวความคิดของ TQM ถือว่า ผู้ส่งมอบเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการผลิตที่จะต้องได้รับการดูแลเอาใจใส่ ทั้งนี้เพื่อสร้างหลักประกันด้านคุณภาพของวัตถุดิบที่จะนำมาแปรรูป ถ้าผู้ส่งมอบและผู้ผลิตเป็นปฏิปักษ์ต่อกันเสียแล้ว ก็ยากที่จะเชื่อมั่นได้ว่า วัตถุดิบที่นำมาใช้ในกระบวนการผลิตนั้นจะมีคุณภาพดีเพียงพอ อันส่งผลให้เกิดความไม่แน่นอนในเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ด้วย

5) ไม่เอาวัดเอาเปรียบราชการ การไม่โกงภาษี หรือเสียภาษีไม่ครบถ้วน ไม่ละเมิดกฎข้อบังคับของทางราชการ เช่น ใช้รถบรรทุกของเกินน้ำหนักจำกัดทำให้ถนนหนทางเสียหายขายสินค้าให้ราชการในราคาแพง ออกเอกสารสิทธิบนที่ดินในเขตป่าสงวน เป็นต้น

6) ไม่เอาวัดเอาเปรียบสังคม และ ไม่เอาวัดเอาเปรียบสิ่งแวดล้อมเช่นการแอบเอาขยะและกากของเสีย (เช่น ตะกั่ว สารปรอท) ไปทิ้งนอกเขตควบคุม ลอบปล่อยน้ำเสียลงแม่น้ำลำคลองตอนกลางคืน ปล่อยฝุ่นละอองฟุ้งกระจายจากบริเวณการก่อสร้าง เป็นต้น

7) ไม่เอาวัดเอาเปรียบคู่แข่งกล่าวคือ ไม่ใช่อำนาจทางการเมืองมาปกป้องคุ้มครองให้คุณกับตนเอง ให้โทษกับคู่แข่ง ไม่ติดสินบนข้าราชการเพื่อประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจ อันไม่ชอบธรรม กล่าวคือ บริษัทที่ผลิตสินค้า และบริการที่มีคุณภาพอย่างแท้จริง ต้องเอาชนะคู่แข่งด้วยฝีมือของตนเอง ด้วยความสามารถในการบริหารคุณภาพอย่างแท้จริง มิใช่ใช้ความได้เปรียบจากการผูกขาดหรือจากอำนาจแฝงอื่น ๆ

จากจริยธรรมทั้ง 7 ข้อข้างต้น เป็นมาตรฐานวัด "คุณภาพ" ของบริษัทแบบ TQM หรือกล่าวได้ว่า ในเชิงนโยบาย บริษัทที่คอยหาโอกาสเอาวัดเอาเปรียบผู้อื่นตลอดเวลา นั้นไม่มีทางที่จะผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ (ทำให้ลูกค้าพึงพอใจ) ได้อย่างแน่นอน

2.1.2.3 ให้การศึกษาและพัฒนาบุคลากรตลอดเวลา

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2540 : 159) ได้กล่าวถึง นะยะทะนิ โยชิโนบุ ไว้ว่าได้พูดถึง " การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบรรลุเป้าหมายของ TQM" จะเห็นว่าปรมาจารย์ด้านการบริหารคุณภาพและบริษัทที่ถือว่าคนเป็นศูนย์กลางซึ่งได้เติบโตกลายมาเป็นบริษัทชั้นนำของโลกในปัจจุบัน ล้วนให้ความสำคัญแก่การศึกษาและพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพสูง เช่น บริษัท แลนด์แอนด์เฮ้าส์ จำกัด มหาชน ให้ทุนแก่พนักงานไปศึกษาแต่ระดับปริญญาโททั้งในและต่างประเทศปีละหลายสิบล้าน โดยไม่มีสัญญาผูกมัดแต่ประการใด และสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) ได้จัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาบุคลากรคิดเป็น 0.75% ของค่าใช้จ่ายทั้งหมด หรือบริษัทโตโยต้ามอเตอร์(ญี่ปุ่น) และบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด

(มหาชน) ได้จัดโปรแกรมการศึกษาตลอดชีพสำหรับพนักงานอย่างเป็นระบบ เป็นต้น กล่าวโดยสรุป การพัฒนาบุคลากรตลอดเวลาเป็นแนวคิดพื้นฐานที่สุดของ องค์การแบบ TQM ที่เชื่อว่า สินค้าและบริการที่มีคุณภาพจะเกิดขึ้นได้จากพนักงานที่มีคุณภาพเท่านั้น

2.1.2.4 ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมในการสร้างคุณภาพ (Total Participation)

“การผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ตลอดจนการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลาเพื่อยกระดับคุณภาพของสินค้าและบริการให้สูงขึ้นเป็นภาระหน้าที่ของทุก ๆ คนในองค์การแบบ TQM” เพื่อที่จะบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ บุคลากรแต่ละคนจะมีบทบาทและความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน โดยจำแนกตามระดับตำแหน่งได้ดังนี้

1) ผู้บริหารระดับสูง (Top Management) มีหน้าที่

- จัดทำเป้าหมายระยะยาว (วิสัยทัศน์) แผนระยะปานกลางเข้มมุ่งและเป้าหมายประจำปี ซึ่งชี้ทิศทางและความท้าทายในการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการของบริษัท อาทิ การลดต้นทุน การลดอัตราของเสีย การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต การเพิ่มยอดขาย เป็นต้น

- กำหนดและกระจาย เข้มมุ่งประจำปีไปสู่การปฏิบัติในหน่วยงานต่าง ๆ ทั่วทั้งองค์การอย่างสมเหตุสมผล

- ติดตามผล ความคืบหน้าเป็นประจำเช่น ทุกเดือนหรือทุกไตรมาส
- สนับสนุนการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานเพื่อให้เข้มมุ่งบรรลุเป้าหมาย

- พัฒนาระบบบริหารและพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

2) ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management) มีหน้าที่

- ผลักดันการปฏิบัติงานในฝ่ายหรือหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ให้สอดคล้องรองรับกับเข้มมุ่งประจำปีที่ได้รับมอบหมาย

- ติดตามความคืบหน้าของเข้มมุ่งประจำฝ่ายอย่างสม่ำเสมอ เช่น ทุกสัปดาห์ ทุกครึ่งเดือน หรือทุกเดือน

- ช่วยเหลือชี้แนะผู้ได้บังคับบัญชาในการค้นหาปัญหาและอุปสรรคที่ขัดขวางเป้าหมายที่วางไว้

- วิเคราะห์และคิดค้น วิธีการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานประจำวัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- ร่วมปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
ตลอดเวลา

- ร่วมมือกับผู้บริหารในฝ่ายอื่นๆ เพื่อแก้ปัญหาที่มีลักษณะคร่อม
เกี่ยวกับหลายสายงาน

3) ผู้ปฏิบัติงานในสายการผลิต (Front-line Operator or Office Staff) มี
หน้าที่

- ปฏิบัติงาน ตามวิธีการทำงานมาตรฐาน
- ตรวจสอบและควบคุมคุณภาพในระหว่างทำการผลิตให้ได้ตาม
ข้อกำหนด อาทิ ชิ้นงานได้ขนาดตามแบบขั้นสูงด้วยแรงบิดมาตรฐาน ตรวจตราผิวหน้าชิ้นงานมิ
ให้มีรอยขีดข่วน

- มีส่วนร่วมในการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอยู่
ตลอด

2.1.2.5 การบริหารกระบวนการ (Process Orientation)

กระบวนการคือ อนุกรมของ ปฏิบัติการ งาน กิจกรรม ความรับผิดชอบ เหตุการณ์
ตลอดจนองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องที่ต่อเชื่อมกันอย่างจริงจังเพื่อการผลิตสินค้าตลอดจนการ
ผลิตของเสีย และการที่เรามีกระบวนการขึ้นมา ก็เพื่อการผลิตสินค้ารวมทั้งผลิตของเสียด้วย และ
องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องรวมไปถึง คน (Man) เครื่องจักร (Machine) วัตถุดิบ (Material) และ
วิธีการผลิต (Method) หรือเรียกว่าปัจจัย 4 M และไม่ว่าจะเป็นแนวคิดในการบริหารแบบใดก็
ตาม ต่างยอมรับในสัจธรรมที่ไม่มีใคร โต้แย้งไว้ นั่นก็คือ “สินค้าหรือบริการเป็นผลิตผลของ
กระบวนการ ดังนั้นคุณภาพของสินค้าหรือบริการที่ดีนั้นย่อมเกิดจากการบริหารกระบวนการอย่าง
มีคุณภาพ” ส่วนแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพในองค์การแบบ TQM ที่ให้ความสนใจ
แต่คุณภาพ 2 สิ่ง นั่นคือ คุณภาพผลิตภัณฑ์ (Product Quality) ซึ่งหมายถึงผลิตภัณฑ์หรือ
บริการนั้นตรงกับความต้องการลูกค้าหรือไม่ และคุณภาพของกระบวนการ (Process Quality)
หมายถึง ความสามารถของกระบวนการที่จะผลิตสินค้าหรือบริการออกมาได้ตรงตามข้อกำหนด
ด้วยกรรมวิธีที่ประหยัดหรือไม่สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

1) คุณภาพของผลิตภัณฑ์ เกิดขึ้นจากคุณภาพของปัจจัย 4 ประการ ได้
คุณภาพการวางแผน (Quality of Planning) , คุณภาพของการออกแบบ (Quality of Design),
คุณภาพของกรรมวิธีการผลิต (Quality of Manufacturing) และ คุณภาพของการบริการหลัง
การขาย (Quality of After Sales Service)

2) คุณภาพของกระบวนการผลิต ก็คือคุณภาพของแต่ละปัจจัยทั้ง 3 ประการ ดังกล่าวข้างต้นสามารถขยายความได้ ดังนี้

1. คุณภาพการวางแผน (Quality of Planning) หมายถึง การจัดทำแผนระยะยาว ระยะปานกลาง และเข็มมุ่งประจำปี เพื่อมุ่งปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า การแข่งขัน และการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจ

2. คุณภาพของการออกแบบ (Quality of Design) หมายถึง การแปรความต้องการของลูกค้า ให้เป็นข้อกำหนดทางเทคนิคต่าง ๆ เช่น ลูกค้าต้องการเครื่องรับโทรศัพท์แบบพกพาได้ วิศวกรผู้ออกแบบก็ต้องแปรความต้องการของลูกค้าให้เป็นข้อกำหนดทางเทคนิค อาทิ น้ำหนักรวมไม่เกิน 1 กิโลกรัม ความหนาไม่เกิน 5 ซม. ทนแรงกระแทกสูงสุดได้ 10 นิวตัน เป็นต้น

3. คุณภาพของกรรมวิธีการผลิต (Quality of Manufacturing) หมายถึง กรรมวิธีการผลิตที่จะทำให้ได้สินค้าตรงกับข้อกำหนดตามที่ออกแบบไว้ ซึ่งในกรรมวิธีการผลิต ทั่ว ๆ ไปจะมีองค์ประกอบ 4M ที่จะสร้างหลักประกันในการจัดการอย่างถูกต้อง

2.1.2.6 กระบวนการถัดไปคือลูกค้าของเรา (Next Process is Our Customer)

ลูกค้าของบริษัทแบบ TQM มิใช่มีแต่เพียงผู้ซื้อสินค้าหรือบริการของบริษัทเท่านั้น หากแต่ยังหมายถึงเพื่อนร่วมงานที่อยู่กระบวนการถัดไปซึ่งรับเอาผลงานของเราไปจัดการต่อด้วย เราเรียกลูกค้าประเภทนี้ว่า "ลูกค้าภายใน"

การสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าภายในหรือเพื่อนร่วมงานของเราก็คือ ทำงานในส่วนของเราให้ได้ผลงานออกมาอยู่ในสภาพที่ดีตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดและไม่ก่อให้เกิดปัญหาแก่กระบวนการถัดไปที่รับผลงานนั้นไปจัดการต่อ ตัวอย่างเช่น ถ้าพนักงานฝ่ายจัดซื้อสั่งซื้อวัตถุดิบที่ไม่ได้มาตรฐาน ย่อมทำให้ฝ่ายผลิตประสบความยุ่งยากในการผลิตและมีโอกาสที่จะผลิตของเสียได้มาก หรือ ถ้าฝ่ายออกแบบเขียนแบบผิดพลาดหรือออกแบบให้ผลิตได้ยากก็ย่อมทำให้ฝ่ายผลิตฯ สินค้าผิด ข้อกำหนดของลูกค้าหรือผลิตได้ไม่ทันตามกำหนดหรือผลิตได้ด้วยต้นทุนที่สูงเกินความจำเป็น เป็นต้น ตามนัยยะแห่งแนวคิดแบบ TQM ที่ว่า "กระบวนการถัดไปคือลูกค้าของเรา" ข้อนี้ก็คือการเรียกร้องตนเอง ผ่อนปรนผู้อื่น ต่างฝ่ายต่างมุ่งแก้ไข้ปัญหาปรับปรุงคุณภาพของงานในความผิดชอบของตนเองให้ดีเสียก่อน มิใช่มีไว้แต่โทษผู้อื่น หากทุกคนปฏิบัติตามแนวคิดนี้ได้ปัญหาส่วนใหญ่ทั่วทั้งองค์กรก็สามารถแก้ไขปรับปรุงได้ ในทางตรงกันข้าม หากมีแต่ค้นหา

ปัญหาของผู้อื่น ก็จะไม่มีปัญหาใดได้รับการแก้ไขเลยแม้แต่น้อย กลับจะยิ่งสร้างปัญหาขึ้นมาอีกมากมาย

2.1.2.7 บริหารด้วยข้อมูลจริง ของจริง สถานที่จริง (Management by Fact)

1) การบริหารคุณภาพเป็นวิทยาศาสตร์แขนงหนึ่งซึ่งยืนอยู่บนความเป็นจริง คุณภาพของผลิตภัณฑ์และเกิดขึ้นจากการบริหารจัดการอย่างเป็นวิทยาศาสตร์

2) คุณไม่สามารถบริหารสิ่งที่คุณไม่สามารถวัดได้ ข้อเท็จจริง ล้วนเป็นสิ่งที่วัดออกมาเป็นตัวเลขได้ทั้งสิ้น ข้อเท็จจริงที่เป็นรูปธรรมสามารถวัดได้โดยตรงได้แก่ จำนวนสินค้าที่ผลิตได้ต่อพนักงานหนึ่งคน จำนวนของเสียในแต่ละวัน เป็นต้น การบริหารคุณภาพ ก็คือการทำให้ข้อเท็จจริงที่วัดได้ เหล่านี้มีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นหรือลดลง ไปในทิศทางที่พึงประสงค์และในระดับที่ต้องการ ดังนั้นหากคุณไม่สามารถวัดข้อเท็จจริงเหล่านั้นได้คุณก็ไม่สามารถบริหารมันได้

3) คนเรามักจะไม่รู้ว่าตนเองยังไม่รู้ข้อเท็จจริงอันเป็นปัญหาที่เราจะต้องปรับปรุง มักเป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือขอบเขตความรู้ในขณะใดขณะหนึ่งของคนเรา ดังนั้นจึงพบได้โดยทั่วไปว่า คนเรามักจะไม่รู้ว่าตนเองยังไม่รู้จริง ความไม่รู้นี้เป็นประตูปิดกั้นความตั้งใจที่จะไปค้นหาข้อเท็จจริงเสียแต่แรก ดังนั้น เราต้องมีจิตใจเปิดกว้างที่จะยอมรับว่าในโลกนี้ยังมีสิ่งเราไม่รู้ อีกมากมายเหลือเกิน

2.1.2.8 แก้ปัญหาที่สาเหตุเน้นป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ (Preventive Action)

ตามปกติ การแก้ปัญหาในการทำงานจริงนั้น แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า (Immediate Remedy) และ แก้ปัญหาที่สาเหตุ (Preventive Action) เช่น เมื่อพบวัตถุดิบเปียก การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ก็คือ การนำไปอบให้แห้ง ส่วนการแก้ไขปัญหที่สาเหตุ ก็คือ หาสาเหตุว่ามันเปียกเพราะอะไร แล้วก็แก้ไขที่ต้นตอมิให้เกิดปัญหาซ้ำซ้อนเรื้อรังขึ้นอีกและเมื่อลูกค้าร้องเรียนว่าได้รับสินค้าผิดข้อกำหนดที่ส่งไป การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าก็คือ รีบส่งสินค้าที่ถูกตามข้อกำหนดการสั่งซื้อ ไปเปลี่ยนให้ลูกค้าโดยเร็ว แล้วมาค้นหาว่าความผิดพลาดเกิดขึ้นตรงขั้นตอนไหน เพราะอะไรในองค์การแบบ TQM เน้นการแก้ปัญหาที่สาเหตุ เพราะเราเชื่อว่า หากยังมีเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาดำรงอยู่ภายในกระบวนการผลิต ก็ย่อมก่อให้เกิดของเสียหรือความผิดพลาดขึ้นอีกไม่วันใดก็วันหนึ่ง การมุ่งขจัดสาเหตุของปัญหาที่แฝงอยู่ในกระบวนการผลิตให้หมดสิ้นไปจะนำมาซึ่งการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อรับประกันคุณภาพของสินค้าได้ร้อยเปอร์เซ็นต์ (Zero Defect)

2.1.2.9 ใช้กรรมวิธีทางสถิติ (Statistical Methods)

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2540 : 184) ได้กล่าวถึง Kume ไว้ว่า ได้พูดถึงกรรมวิธีทางสถิตินั้นเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการแสดงให้เห็นข้อเท็จจริงและเป็นเครื่องมือที่มีบทบาทอันสำคัญยิ่ง ในระบบบริหารคุณภาพทั้งทั้งองค์การ

สถิติกับการบริหารคุณภาพ กล่าวโดยกว้าง ๆ ความแปรปรวน ของคุณภาพของผลิตภัณฑ์มีสาเหตุมาจาก ปัจจัย 4 ประการนั้นคือ ความแปรปรวนของวัตถุดิบที่ใช้ ความแปรปรวนของเครื่องจักรอุปกรณ์การผลิต ความแปรปรวนของวิธีการทำงานและความแปรปรวนของผู้ปฏิบัติงาน การประยุกต์ใช้สถิติในการบริหารคุณภาพก็คือ การหาความสัมพันธ์ ระหว่างอิทธิพลของความแปรปรวนของปัจจัยทั้ง 4 ที่มีต่อการแปรปรวนของคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และการควบคุมความแปรปรวนของปัจจัยทั้ง 4 นั้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้นั่นเอง

กรรมวิธีทางสถิติมีประโยชน์อย่างยิ่งในการบริหารคุณภาพโดยเฉพาะการผลิตสินค้าอุตสาหกรรม ซึ่งกิจกรรมการผลิตมีลักษณะกระทำซ้ำ ๆ และให้ข้อมูลออกมาอย่างสม่ำเสมอสะดวกต่อการนำไปวิเคราะห์ มันสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ ในกิจกรรมหลากหลายประเภท ไม่ว่าจะเป็น การตลาด การวางแผนการผลิต การบริหารการผลิต การขาย การบริการหลังการขาย เป็นต้น และกรรมวิธีทางสถิติเหล่านี้จะให้ประโยชน์ได้ 3 ทางได้แก่

- 1) ใช้ระบุแสดงข้อเท็จจริงอย่างเป็นระบบ
- 2) ใช้วิเคราะห์และควบคุมคุณภาพของกระบวนการ
- 3) ใช้เพื่อรับประกันคุณภาพของผลิตภัณฑ์

2.1.2.10 การจัดลำดับความสำคัญ (The Pareto Principle)

จิตสำนึกแบบพาเรโต 3 ประการ

- 1) แม้ว่าจะมีปัญหาอยู่มากมาย แต่มีเพียงไม่กี่ปัญหาเท่านั้นที่มีความสำคัญ
- 2) แม้ว่าจะมีสาเหตุของปัญหาสำคัญนั้นอยู่มากมาย แต่มีเพียงไม่กี่สาเหตุเท่านั้นที่มีอิทธิพลเป็นนัยสำคัญต่อปัญหานั้น
- 3) จงทุ่มเทความพยายามที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อแก้ปัญหาที่สำคัญจะได้รับผลดีมากกว่าการทุ่มเทให้แก่การแก้ปัญหาที่ไม่สำคัญ

2.1.2.11 ดำเนินการบริหารแบบ PDCA (Plan Do Check Act)

สำหรับการบริหารในองค์การแบบ TQM โดยทั่วไปนั้น หมายถึง การหมุนวัฏจักร เดมिंग (Deming Cycle) ซึ่งก็คือดำเนินการกิจกรรมหมุนเวียนให้ครบทั้ง 4 ขั้นตอน ต่อไปนี้

- จัดทำและวางแผน (Plan)
- ทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนแล้วกำหนดหัวข้อควบคุม (Control Items) ซึ่งตามปกติได้แก่ Q-C-D-S-M-E (Quality, Cost, Delivery, Safety, Morale, Environment)

- กำหนดค่าเป้าหมายที่ต้องการบรรลุให้แก่หัวข้อควบคุมแต่ละข้อ
- กำหนดวิธีดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

2) ปฏิบัติตามแผน (Do)

- หาความรู้เกี่ยวกับวิธีดำเนินการด้วยการฝึกอบรมหรือศึกษาด้วยตนเอง
- ดำเนินการตามวิธีการที่กำหนด
- เก็บรวบรวมบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องและผลลัพธ์ของหัวข้อในการควบคุม

3) ติดตามประเมินผล (Check)

- ตรวจสอบว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามวิธีการทำงานมาตรฐานหรือไม่
- ตรวจสอบว่าค่าที่วัดได้ อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานหรือไม่
- ตรวจสอบว่าค่าได้เป้าหมายที่วางไว้หรือไม่

4) กำหนดมาตรการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้ไม่เป็นไปตามแผน

- ถ้าการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามวิธีการทำงานมาตรฐานก็หามาตรการ

เพื่อแก้ไข

- ถ้าผลลัพธ์ที่ได้ไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ก็ค้นหาสาเหตุและแก้ไขที่ต้นตอ

เพื่อมิให้เกิดปัญหาซ้ำขึ้นอีก

- ปรับปรุงระบบการทำงานและเอกสารวิธีการทำงานมาตรฐาน

2.1.2.12 การสร้างระบบเอกสารมาตรฐานที่มีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

กิจกรรมด้านการบริหารคุณภาพ อาจแบ่งได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือการตั้ง

เป้าหมายด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้สูงกว่าระดับปัจจุบันแล้วปฏิบัติการปรับปรุงให้บรรลุตามเป้าหมาย และการธำรงรักษาระดับมาตรฐานของการปฏิบัติงานให้คงที่ระบบมาตรฐานกับการบริหารคุณภาพปรมาจารย์ ด้านการบริหารคุณภาพแทบทุกคนมีความเห็นตรงกันว่า "ระบบมาตรฐานเปรียบเสมือนลิ้มที่คอยยัน มิให้วงล้อ PDCA อันหมายถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เกิดการถดถอยหลังจากประสบความสำเร็จในการแก้ปัญหาและยกระดับคุณภาพให้สูงขึ้นได้แล้ว

เอกสารเป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้เนาใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.1.3 ขั้นตอนการนำ TQM สู่ภาคปฏิบัติ

จากการศึกษาขั้นการนำระบบ TQM มาใช้ในองค์กร พบว่ามีขั้นตอนแตกต่างกันไป ดังนี้ วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2540 : 229-231) กล่าวไว้ว่ามีขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

2.1.3.1 ให้ความรู้เกี่ยวกับ TQM แก่ผู้บริหารระดับสูง

ยุทธศาสตร์การนำระบบ TQM เข้ามาใช้ในองค์กร เริ่มต้นจากการศึกษาของผู้บริหารระดับสูง ให้เข้าใจอย่างถ่องแท้และเกิดศรัทธาเชื่อมั่นต่อระบบบริหารดังกล่าวเสียก่อน เพราะระบบ TQM จะประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องการปัจจัยที่ขาดไม่ได้สองประการจากผู้บริหารระดับสูง นั่นคือความมุ่งมั่นเอาใจจริงเอาใจ และ การเข้าร่วมผลักดันอย่างอดทน ดังนั้นการศึกษาให้เข้าใจในระดับที่ก่อให้เกิดศรัทธามาเป็นน้ำหล่อเลี้ยงพลังใจของผู้บริหารระดับสูงให้มีความมั่นคงแน่วแน่ จึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญ

2.1.3.2 วินิจฉัยระบบบริหารคุณภาพ (Diagnose Quality Management System)

เมื่อผู้บริหารมีความตั้งใจแน่วแน่ที่จะนำระบบ TQM เข้ามาใช้แล้วผู้บริหารระดับสูงต้องทำการวินิจฉัยระบบบริหารคุณภาพและวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันของบริษัทเสียก่อนโดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการตรวจวินิจฉัยสมรรถนะของระบบคุณภาพขององค์กร ISO9000 เกณฑ์ตัดสินรางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคอล์มบอลริตซ์ (MBNQA) เกณฑ์ตัดสินรางวัลเดมिंग

2.1.3.3 วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันของบริษัท (Analyze Current Situation)

นอกจากตรวจวินิจฉัยสมรรถนะของระบบบริหารของบริษัทแล้วผู้บริหารยังต้องวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันของบริษัทด้วย โดยพิจารณาประเด็นต่าง ๆ ได้แก่

- 1) การวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภาวะคุกคาม (SWOT Analysis)
- 2) ผลประกอบการ สมรรถนะด้านการเงินของบริษัท
- 3) แนวโน้มการขยายตัวและความต้องการของตลาดและลูกค้าของบริษัท
- 4) สมรรถนะที่สำคัญของกระบวนการธุรกิจและระบบงาน เช่น Cycle Time
- 5) ความสามารถแข่งขัน (Benchmarking)
- 6) ความรู้ ความสามารถ ขวัญกำลังใจ และคุณภาพชีวิตของบุคลากร
- 7) วัตถุประสงค์หรือภารกิจในการก่อตั้งบริษัท และความคาดหวังของ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ซึ่งในปีแรกที่จัดทำระบบTQMนี้จะไม่สามารถวิเคราะห์ประเด็นต่างๆ ข้างต้นอย่างครบถ้วน เพราะไม่มีการเก็บรวบรวมข้อมูลไว้อย่างเพียงพอ

2.1.3.4 สร้างวิสัยทัศน์ (Create a Vision) และจัดทำแผนกลยุทธ์ศาสตร์องค์การ (Create a Strategic Plan)

วิสัยทัศน์ก็คือ ดวงดาวอันเป็นจุดหมายปลายทางที่องค์การต้องการไปให้ถึง ส่วนแผนกลยุทธ์ก็คือวิถีทางที่จะนำไปสู่จุดหมายนั้น ทั้งวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์นี้ ต้องมีการทบทวนเพื่อแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสมยิ่ง ๆ ขึ้น ๆ ทุก ๆ ปี ข้อมูลที่องค์การจะต้องนำมาประกอบการพิจารณาในการปรับวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ ได้แก่

- 1) ความคาดหวังและความปรารถนาของผู้มีผลประโยชน์ร่วมกับบริษัท
- 2) ภารกิจและวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งบริษัท
- 3) ความพึงพอใจและความต้องการของลูกค้า
- 4) แนวโน้มของตลาดอันประกอบด้วย ภาวะคุกคาม โอกาส และศักยภาพ
- 5) ความสามารถแข่งขัน (Benchmarking)
- 6) ผลการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมาของบริษัท

วิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ เป็นขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญใน กระบวนการบริหาร เชื่อมโยง ถ้ากระบวนการจัดทำวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ยังไม่ดีเพียงพอ อาจทำให้ได้วิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ที่ไม่มีคุณภาพกล่าวคือ เลื่อนลอย เพื่อฝัน ไม่อยู่ในวิสัยที่จะปฏิบัติได้ ขาดการเห็นชอบและสนับสนุนจากผู้บริหารคนอื่น ๆ ตลอดจนพนักงานทั่วไป จนแม้กระทั่งผู้จัดทำเองก็ยังไม่มีความมั่นใจที่จะผลักดันให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง

2.1.3.5 กำหนด เชื่อมมุ่งประจำปี (Hoshins Determination)

หลังจากที่ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ พบว่ามีภารกิจหรือหัวข้อปัญหาที่จะต้องดำเนินการหรือ แก้ไขปรับปรุงจำนวนมาก เพื่อจะนำพาองค์การมุ่งไปตามทิศทางแห่งแผนยุทธศาสตร์สู่วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ซึ่งภารกิจหรือหัวข้อปัญหาเหล่านี้ไม่สามารถดำเนินการหรือแก้ไขให้สำเร็จลุล่วงไปพร้อมกันได้เนื่องจากขีดจำกัดของทรัพยากรด้านต่าง ๆ ของบริษัท จึงต้องทำการจัดเรียงลำดับก่อนหลังในการดำเนินการตามความสำคัญ โดยการประเมินจากหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

ผลกระทบและประสิทธิผลที่มีต่อบริษัท ความเร่งด่วน ความง่ายในการดำเนินการ และความเป็นไปได้ที่จะบรรลุผล

ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การภายในระยะเวลาอันสั้นที่สุดสำหรับภารกิจหรือหัวข้อปัญหาที่จะต้องดำเนินการหรือแก้ไขในปีหนึ่ง ๆ นั้นจะกำหนดรายละเอียดทุกอย่างไว้ใน "เชื่อมมุ่งประจำปี (Hoshins)" ซึ่งสามารถจำแนกออกได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่

เอกสารนี้เป็นเอกสารสงวนลิขสิทธิ์ การแจ้งให้เพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อผู้ผู้เห็นไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เข็มมุ่งประเภทที่ 1 ปฏิบัติการทางธุรกิจมูลฐาน เป็นปฏิบัติการประจำวันตามปกติ เพื่อสนองตอบวัตถุประสงค์ขั้นมูลฐานของการก่อตั้งบริษัทและการดำเนินธุรกิจขององค์กร เช่น การเพิ่มยอดขาย เพิ่มส่วนแบ่งตลาด เพิ่มกำลังการผลิต เพิ่มกำไร เพิ่มจำนวนลูกค้าตั้งโรงงานใหม่ เป็นต้น

เข็มมุ่งประเภทที่ 2 หัวข้อปัญหาเฉพาะหน้าที่ต้องแก้ไขเป็นกรณีเร่งด่วนจากปัญหาต่าง ๆ ที่พบหลังจากนำระบบTQM มาใช้ จะพบว่าปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้จะเด่นชัดขึ้นเพิ่มจำนวนมากขึ้น ซึ่งล้วนเป็นปัญหาที่ฝังตัวเรื้อรังอยู่ในองค์กรมานาน ซึ่งเมื่อนำปัญหาเหล่านั้นมาเรียบเรียงให้ดี โดยใช้แผนผังความสัมพันธ์จะพบว่าปัญหาหลักที่เป็นสาเหตุของปัญหาอื่น ๆ มีไม่มากนัก ซึ่งอาจเรียกปัญหาเหล่านี้ว่า “ปัญหาวิกฤติ (Critical Problems) ปัญหาเข็มมุ่งประเภทที่ 2 นี้ จะเป็นปัญหาที่ไม่ซับซ้อนและแก้ไขได้ไม่ยาก เนื่องจากมันเกิดขึ้นและฝังตัวเรื้อรังอยู่ในองค์กรได้ และไม่มีใครใส่ใจกับ หากยึดแนวทางการแก้ไขปัญหาแบบ TQM อย่างเคร่งครัด ก็ย่อมจะแก้ไขปัญหাপระเภทนี้ได้ภายในเวลา 1-3 ปี และหลังจากนั้นองค์กรก็จะมีเข็มมุ่งอีกประเภทหนึ่งซึ่งยากกว่าเดิมเข้ามาแทนที่ เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การลดต้นทุนอย่างก้าวกระโดด การออกแบบกระบวนการธุรกิจใหม่ เป็นต้น ซึ่งการบริหารเข็มมุ่งประเภทนี้จะใช้วิธีการบริหารที่เรียกว่า “การบริหารโครงการक्रमสายงาน”

เข็มมุ่งประเภทที่ 3 การยกระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ จะเป็นหัวข้อปัญหาเกี่ยวกับการยกระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ สมรรถนะของกระบวนการตลอดจน คุณภาพของระบบงานและระบบบริหารให้มีระดับสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับยุทธศาสตร์การดำเนินธุรกิจขององค์กรในระยะยาวอย่างมีประสิทธิภาพ เข็มมุ่งประเภทนี้จะมีหัวข้อใหม่ๆ เพิ่มขึ้นทุกปีควบคู่ไปกับการขยายตัวขององค์กร เช่น การลดอัตราส่วนของเสีย การลดต้นทุน วัสดุดิบ การลดรอบเวลาการผลิต การส่งมอบตรงเวลา การตอบสนองความต้องการของลูกค้าและตลาดอย่างรวดเร็ว เป็นต้น

2.1.3.6 จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี (Function Action Plan)

เมื่อกำหนดเข็มมุ่งประจำปีแล้วก็ต้องกระจาย เข็มมุ่งประจำปีไปสู่ความรับผิดชอบในรูปแบบของแผนปฏิบัติการของหน่วยงานทั้งหลายทุก ๆ ระดับในองค์กรอย่างครบถ้วนทั่วถึง และเหมาะสม โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ ช่วยในการกระจายเข็มมุ่งประจำปีไปเป็นแผนปฏิบัติการของหน่วยงานต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น Matrix Diagram , Process Decision Program Chart , Arrow Diagram , Gant Chart เป็นต้น

2.1.3.7 การปฏิบัติงานประจำวันตามแผน (Daily Operations)

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

2.1.4 ความหมายของศัพท์ TQM ภาคปฏิบัติ

สุจริต คุณธนกุลวงศ์ (2546 : 29-32) กล่าวว่า TQM ภาคปฏิบัติ ประกอบด้วย

2.1.4.1 การบริหารงานประจำวัน (Routine Management)

ถ้างานที่ต้องทำซ้ำมีการปรับปรุง ทุกครั้งที่ดำเนินการวิธีการทำงานจะถูกปรับปรุงให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ สูงสุดความสมบูรณ์ ในสถานการณ์ดังกล่าวควรจัดมาตรฐานวิธีการทำงาน และใช้มาตรฐานนั้นในการรักษาระดับของงานไว้ในระบบที่ไม่มีมาตรฐาน การปรับปรุงจะไม่ถาวร ทั้งนี้ เนื่องจากถึงแม้การปรับปรุงจะส่งผลชั่วคราวแต่ไม่กลายเป็นวิธีปฏิบัติที่คงตัว วิธีการใหม่จะถูกลืมและหายไปอย่างรวดเร็ว เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงพนักงาน งานที่ดำเนินการไปตามมาตรฐานเท่านั้นที่จะทำให้การปรับปรุงมีการรักษาและสะสมอย่างมั่นคงและมีประสิทธิผล

สำหรับองค์การที่ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ การรักษาสภาพต้องใช้มาตรฐาน โดยการบริหารงานประจำ การรักษาสภาพต้องใช้มาตรฐานโดยการบริหารงานประจำ ขณะที่มาตรฐานต้องมีการปรับปรุงต่อเนื่องโดยใช้การบริหารนโยบาย การบริหารข้ามฝ่าย และกิจกรรม QC กิจกรรมทั้งสองต้องดำเนินการโดยวิธีที่มีความสมดุล การรักษาสภาพปัจจุบันมิได้หยุดยั้ง ความก้าวหน้าและยังพัฒนาองค์ประกอบของความก้าวหน้าและพัฒนาสถานการณ์ที่มีในปัจจุบัน การรักษาสภาพปัจจุบันอย่างมั่นคงก็จะทำให้เห็นสิ่งที่ต้องปรับปรุงและทำให้กิจกรรมการปรับปรุงเกิดความก้าวหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อสถานการณ์ใหม่ถูกสร้างให้เกิดขึ้นอันเป็นผลมาจากการปรับปรุงกิจกรรมที่ถูกออกแบบให้รักษาสภาพใหม่ก็จะเริ่มขึ้นและรอบใหม่ของกระบวนการก็เริ่มใหม่ขึ้นอีก ถึงแม้เราจะพูดถึงการรักษาสภาพปัจจุบัน ไม่ได้หมายความว่าสภาพปัจจุบันจะนิ่งสภาพดังกล่าวจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การกำหนดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอย่างแม่นยำ จะทำให้เกิดแรงผลักดันให้เกิดการปรับปรุง

ในขณะที่ผลของการปรับปรุงกิจกรรมขององค์การกำลังเกิดขึ้นมาตรฐานก็จะกลายเป็นฐานของการปรับปรุงต่อไป เนื่องจากมาตรฐานที่ใกล้ความสมบูรณ์ให้ความสำคัญต่อวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดตามทฤษฎีและบนพื้นฐานของผลลัพธ์ในครั้งที่แล้ว การแปรเปลี่ยนจากเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มาตรฐานดังกล่าวจะนำสู่การผลิตของเสียและลดประสิทธิภาพ การสังเกตการปฏิบัติงานตามมาตรฐานเป็นเรื่องสำคัญ ในการบริหารงานเมื่อมาถึงระยะดังกล่าว สิ่งที่ต้องรู้คือ

- 1) การฝึกอบรมเรื่องมาตรฐาน
- 2) การควบคุมการเปลี่ยนแปลง
- 3) การบำรุงรักษาฮาร์ดแวร์
- 4) การตามหาสาเหตุสิ่งผิดปกติ และการป้องกันการเกิดซ้ำ
- 5) การปรับปรุงประเด็นย่อยในการทำงานแต่ละวัน

การแปรเปลี่ยนจากมาตรฐานอันส่งผลต่อสิ่งผิดปกติมักจะมีสาเหตุมาจากการควบคุมการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ดีพอ สิ่งผิดปกติด้านคุณภาพ มักเกิดเมื่อมีการเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงาน จิ๊กส์ (Jigs) และอุปกรณ์ เครื่องจักรการผลิต ผู้ตรวจ ลอตของวัตถุดิบ ผู้รับช่วง หรืออื่น ๆ จะไม่สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้ดี การฝึกอบรม การบำรุงรักษา และการควบคุม การเปลี่ยนแปลงจึงเป็นกุญแจสำคัญในการรักษามาตรฐานการทำงานที่สูง นอกจากนั้นยังเป็นสิ่งสำคัญที่จะตรวจสอบสิ่งผิดปกติอย่างละเอียดทุกแห่งทุกมุม และดำเนินการป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำ ผู้จัดการจะต้องรักษาสภาพที่พึงพอใจโดยกำหนดและประยุกต์เทคนิคการควบคุมต่าง ๆ เช่น การใช้กราฟควบคุม การสร้างระบบการบริหารงานประจำที่พึงพาได้นั้นความคิดที่ดีอันหนึ่งอาจจะทำการทบทวนงานเป็นประจำโดยใช้มาตรฐานบริหารคุณภาพ เช่น ISO9004 เมื่อกระบวนการได้รับการใช้น้อยอยู่ในสภาพสมดุลแล้วงานสามารถถูกยกให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นโดยการใช้เครื่องจักรและทำระบบให้อัตโนมัติ

2.1.4.2 การบริหารงานนโยบาย (Policy Management)

เสาหลักของการปรับปรุงโดย TQM นั่นคือ การบริหารนโยบาย การบริหารข้ามฝ่าย และ กิจกรรม QC การบริหารนโยบายส่งผลให้เกิดการปรับปรุงในแนวตั้งขององค์การ การบริหารข้ามฝ่ายก่อให้เกิดผลตามแกนออก และกิจกรรม QC อุดช่องว่างโดยแก้ปัญหาในรายละเอียดและที่เกี่ยวข้องกับแต่ละสถานที่ทำงาน ซึ่งการบริหารทั้งสองแบบข้างต้นไม่สามารถเข้าถึง ในหัวข้อนี้จะกล่าวถึงเสาหลักแรกคือ การบริหารนโยบาย บทบาทของผู้จัดการใน TQM ไม่ใช่แค่ดูแลองค์การให้ทำงานถูกต้องตามที่กำหนดไว้เท่านั้น แต่ยังคงปรับปรุงกิจกรรมขององค์การให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เข้าใกล้วัตถุประสงค์ของฝ่ายบริหารที่ตั้งใจไว้ การบริหารนโยบายเป็นระบบเพื่อให้ได้การปรับปรุงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องภายในองค์การโดยใช้วงจร PDCA ตามที่ได้อธิบายไว้แล้ว เพื่อให้กิจกรรมการปรับปรุงหยั่งรากในองค์การ กิจกรรมจะต้องได้รับการปฏิบัติอย่างมีระบบ มีวิธีการและอย่างต่อเนื่อง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งวงจร PDCA จะต้องได้รับการปฏิบัติอยู่เสมอ วัตถุประสงค์ของการปรับปรุงจะต้องมีการวางแผน แผนงานดังกล่าว

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จะต้องดำเนินการต้องมีการตรวจสอบ และการปฏิบัติการแก้ไขที่จำเป็นจะต้องมีการดำเนินการบริหารนโยบายจึงเป็นระบบเพื่อให้ได้สิ่งเหล่านี้

2.1.4.3 การบริหารงานข้ามฝ่าย (Cross-Functional Management)

จุดมุ่งหมายของการบริหารข้ามฝ่าย (CFM) เพื่อการปรับปรุงระบบกิจกรรมทั้งหมดในองค์กร ไม่ใช่การทำงานเพียงบางฝ่ายส่วนใดส่วนหนึ่ง ปัญหาส่วนใหญ่ของการบริหารข้ามฝ่ายประกอบด้วยปัญหาติดขัดอันเนื่องมาจากงานระดับบนทั้งปัญหาคำคาใจซึ่งมีผลกระทบปรากฏแก่ งานระดับล่าง หรือการทำงานติดขัดเนื่องจากการประสานงานที่แย่งของแต่ละหน้าที่ การงาน ถ้าแต่ละส่วนขององค์กรคำนึงถึงเฉพาะในส่วนของตัวเอง และสมาชิกในสวนจะทำเฉพาะสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับตัวเองแล้วเป็นไปไม่ได้ที่องค์กรจะบรรลุผลสำเร็จทั้งหมดระบบย่อยๆ ที่มีความเหมาะสมจะไม่ทำให้ทั้งระบบเหมาะสมเสมอไปและเป็นการง่ายที่ตกอยู่ในระบบฝ่ายนิยม ซึ่งจะทำให้กิจกรรมขององค์กรที่มุ่งมั่นปรับปรุงประสิทธิภาพไม่ทำงานในที่สุด จุดมุ่งหมายของ TQM ต้องการสร้างความมั่นใจว่า สมาชิกในองค์กรมีวัตถุประสงค์และหลักการร่วมกันที่จะคำนึงถึงคุณภาพ และพวกเขาจะทำงานร่วมมือใกล้ชิดซึ่งกันและกันกับฝ่ายต่าง ๆ การบริหารข้ามฝ่ายเป็นวิธีหนึ่งที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายนี้

2.1.5 ความสัมพันธ์ของกลุ่ม QCC , QC Story กับ TQM

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล และผดุงศักดิ์ ทวีชัยยุทธ (2543 : 9) กล่าวไว้ว่า กลุ่มควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circle :QCC) แต่เดิมเป็นกิจกรรมกลุ่มย่อยที่พนักงานระดับปฏิบัติงานก่อตั้งขึ้นด้วยความสมัครใจ เพื่อดำเนินการปรับปรุงคุณภาพของงานตามหัวข้อที่ทุกคนมีส่วนร่วม ตามขั้นตอนการปรับปรุงอย่างเป็นระบบที่เรียกว่า “นิทานเรื่องคิวซี (QC Story)” ได้มีบทบาทอันสำคัญยิ่งในการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรให้เติบโตขึ้นในประเทศญี่ปุ่น ตั้งแต่ ค.ศ. 1950 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน

อย่างไรก็ตาม ในท่ามกลางความสำเร็จอย่างใหญ่หลวงของ QCC และ QC Story มีผู้รู้ในอดีต บางคนที่ไม่เข้าใจผิดจากการคิดเอาเอง และได้เผยแพร่ต่อๆ กันมาก่อให้เกิดความเข้าใจผิดกันอย่างแพร่หลายในปัจจุบันเกี่ยวกับ QCC อย่างน้อย 3 ประการว่า

- 1) การทำ TQM เท่ากับ การส่งเสริมให้พนักงานทำ QCC ทั่วทั้งองค์กร
- 2) การทำ QCC เป็นกิจกรรมเพิ่มเติมจากหน้าที่งานประจำที่ทำอยู่
- 3) การทำ QCC เป็นเรื่องของพนักงานระดับปฏิบัติงานเท่านั้น

ซึ่งตรงกันข้ามกับความเป็นจริงที่ว่า

1) QCC แบบดั้งเดิมนั้นเป็นเพียงส่วนน้อยไม่ถึง 10% ของกิจกรรมการบริหารแบบ TQMสมัยใหม่ หากขาดถึง ระบบบริหารเข้มแข็งของผู้บริหารระดับสูงแล้ว QCC ของพนักงานในแผนกต่าง ๆ ก็เปรียบเสมือนการบรรเลงเพลงของวงดุริยางค์ที่ไม่มีผู้อำนวยกาเพลง

2) QCC และ QC Story เป็นการปรับปรุงงานประจำที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนเองให้ดีขึ้น จึงเป็นหน้าที่ ความรับผิดชอบ และความภาคภูมิใจ ที่มีอยู่โดยธรรมชาติของ ทุก ๆ คน ทุก ๆ หน่วยงาน มิใช่เป็นกิจกรรมเสริมเพิ่มเติมจากงานประจำ แต่อย่างใด

3) QCC และ QC Story เป็นหน้าที่ของพนักงานทุกระดับ กล่าวคือ

- กิจกรรม QCC และ QC Story ของผู้บริหารระดับสูงก็คือ การบริหารเข้มแข็ง

- กิจกรรม QCC และ QC Story ของผู้บริหารระดับกลางก็คือการปรับปรุงกระบวนการธุรกิจและกระบวนการทำงานที่สำคัญ ๆ ให้มีความสามารถสูงขึ้นอยู่เสมอ

- กิจกรรม QCC และ QC Story ของพนักงานระดับปฏิบัติการก็คือการปรับปรุงงานในความรับผิดชอบของตนเองให้ดียิ่งขึ้น

4) กล่าวได้ว่า QCC และ QC Story เป็นรากฐานที่สำคัญยิ่งในระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ ที่ขาด QCC และ QC Story ก็เปรียบเสมือนร่างกายที่ไร้วิญญาณ เสมือนเครื่องยนต์ที่ไร้น้ำมัน ISO 9000 ก็เป็นตัวอย่างหนึ่งของระบบคุณภาพที่ไร้วิญญาณเช่นกัน

2.2 ทฤษฎีอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดแบบ TQM

2.2.1 การบริหารเข็มมุ่ง (Hoshin Kanri)

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2541 : 50) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารเข็มมุ่ง (Hoshin Kanri) เป็นกิจกรรมที่รวมศูนย์ทุก ๆ ความพยายามในองค์การ TQM โดยคณะผู้บริหารระดับสูงมีภาระหน้าที่ในการกำหนดเป้าหมายและแนวทางดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติของทุก ๆ ส่วนในองค์การอย่างเหมาะสม และอย่างเป็นระบบตลอดจนติดตามตรวจวินิจฉัยเพื่อแก้ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ และช่วยเหลือผลักดันให้เกิดกิจกรรมการปรับปรุงคุณภาพโดยพนักงานทุกคนทั่วทั้งองค์การ เพื่อบรรลุเป้าหมายตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้ นั้น จุดมุ่งหมายที่แท้จริงของการบริหารเข็มมุ่งนั้น อยู่ที่การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีทัศนคติ มีวินัย วิธีคิดและวิธีการทำงานตามแบบ TQM มากกว่าการมุ่งที่จะบรรลุเป้าหมาย วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2541 : 50-52) กล่าวไว้ว่า Yoshinobu ได้อธิบายว่าการบริหารเข็มมุ่ง (Hoshin Kanri) นั้นจะต้องมีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับเงื่อนไข 5 ประการ ดังต่อไปนี้

1) การบริหารเข็มมุ่ง (Hoshin Kanri) คือระบบที่ทำให้เกิดศูนย์รวมกิจกรรมทั้งหมดในบริษัท ช่วยชี้นำทิศทางสำคัญ ที่ธุรกิจจะต้องมุ่งไปในแต่ละช่วงเวลาอันกำหนดไว้แน่ชัด และก่อให้เกิดการวางแผน ปฏิบัติการ ติดตามตรวจสอบ แก้ไขปรับปรุง อย่างเป็นกิจวัตร เพื่อผลักดันให้บรรลุผลสำเร็จแห่งเป้าหมายทางธุรกิจโดยเฉพาะด้านคุณภาพเป็นสำคัญ

2) การบริหารเข็มมุ่ง (Hoshin Kanri) คือระบบที่วางอยู่บนรากฐานแห่ง แนวคิดแบบ TQM กล่าวคือมีเป้าหมายหลักอยู่ที่การปรับปรุงคุณภาพ ด้วยการตรวจสอบคุณภาพของกระบวนการทำงาน แก้ปัญหาที่สาเหตุ เพื่อสร้างความเป็นไปได้ในการบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจมิใช่เป็นการบริหารผลลัพธ์โดยตรง

3) การบริหารเข็มมุ่ง (Hoshin Kanri) คือ ระบบที่ก่อให้เกิดการเข้าร่วมของพนักงานทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงสุดลงมา การเข้าร่วมของพนักงานในที่นี้หมายถึงการรวมศูนย์ความพยายามของทุกคนมุ่งสู่ทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจร่วมกัน

4) การบริหารเข็มมุ่ง (Hoshin Kanri) คือ ระบบแห่งการวางแผนและการนำไปปฏิบัติที่มองเชิงภาพรวมทั่วทั้งองค์การ ด้วยการจับประเด็นปัญหาที่แท้จริงที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ กำหนด เป้าหมายและมาตรการปรับปรุง แล้วพิจารณาเงื่อนไขข้อจำกัดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน เพื่อสรรหาวิธีการที่เหมาะสมที่สุดนำมาดำเนินการ

5) การบริหารเข็มมุ่ง (Hoshin Kanri) คือ ระบบที่ได้รวมเอกสารประเมินตรวจสอบสมรรถนะของตัวระบบเองอยู่ด้วย เพื่อดำเนินการปรับปรุงระบบให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นอยู่เสมอ

2.2.2 กิจกรรม QCC (Quality Control Cycle)

มันส์วี ธาดาสิทธิ์ และคณะ (2544 : 70) กล่าวว่าไว้ว่ากิจกรรม QCC คือ กลุ่มบุคคล ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งมีจำนวน 3-10 คน ปฏิบัติงานอยู่ในแผนกเดียวกัน รวมตัวกันขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหา หรือข้อบกพร่องที่เกิดจากการปฏิบัติงานโดยใช้หลักการของ Deming cycle (PDCA) และ เครื่องมือในการแก้ปัญหา 7 อย่าง (7 Tools) ทั้งนี้ การทำกิจกรรมของกลุ่มจะต้องไม่ขัดต่อนโยบายของหน่วยงานและจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง สามารถนำผลงานที่เสร็จเรียบร้อยแล้วมาแสดงได้

สุจริต คุณธนกุลวงศ์ (2546 : 42-47) กล่าวว่าไว้ว่า สมาชิกทุกคนในกลุ่มมีส่วนร่วมในการพัฒนาตัวเองและพัฒนาซึ่งกันและกัน โดยใช้เครื่องมือของ QC ในการจัดการและปรับปรุงที่ทำงานของเขาอย่างต่อเนื่อง อันเป็นส่วนหนึ่งของโปรแกรม TQM ของบริษัท

1) หลักพื้นฐานของ QCC ที่เป็นส่วนหนึ่งของ TQM มีดังนี้

- ฝึกใช้ความสามารถของบุคคลและขยายศักยภาพที่ไม่จำกัดของพนักงาน
- สร้างสรรค์ที่ทำงานให้กระชุ่มกระชวยซึ่งทำให้ชีวิตมีค่าและให้เคารพในความเป็นมนุษย์

- มีส่วนช่วยสนับสนุนการปรับปรุงและพัฒนาระเบียบการทำงานขององค์การ
กิจกรรม QCC เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติกิจกรรม TQM ถึงแม้จะไม่ใช่ TQM โดยตัวของกิจกรรม แต่เป็นกิจกรรมสำคัญที่ดำเนินการด้วยความสมัครใจของคนงาน เพื่อให้เขาเหล่านั้นดำเนินการด้วยความขยันขันแข็งและอย่างต่อเนื่อง ควรจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบในการส่งเสริมกิจกรรม QCC ในองค์การของบริษัทและผู้จัดการโดยเฉพาะผู้จัดการฝ่ายและส่วนต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจกรรมและช่วยชักนำให้พนักงานดำเนินการ

2) การแนะนำกิจกรรม QCC

- เมื่อแนะนำ QCC ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการระดับกลางและเจ้าหน้าที่ระดับจัดการงานบุคคลต้องเรียนรู้เรื่อง QCC อย่างระมัดระวังและเข้าใจสาระสำคัญอย่างถูกต้อง
- เป็นสิ่งที่ดีที่สุดที่จะจัดกลุ่ม QCC 2-3 กลุ่ม แล้วเริ่มลองทำกิจกรรมขณะที่เรียนรู้ร่วมกันโดยใช้หนังสือ และการจัดหน่วยงานสนับสนุน และมีผู้รับผิดชอบดูแลด้านธุรการโดยตั้งเลขานุการและผู้ประสานงานในแต่ละที่ทำงาน และถ้าจำเป็นควรจัดทำคู่มือ QCC

- ให้หัวหน้างานในแต่ละพื้นที่ได้รับการฝึกอบรมที่จำเป็นในเรื่องดังกล่าว

1. ลักษณะและวัตถุประสงค์ของกิจกรรม QCC
2. เทคนิคการแก้ไขปัญหาทางสถิติอย่างง่าย
3. วิธีส่งเสริมกิจกรรม QCC

- ตั้งกลุ่ม QCC ในแต่ละที่ทำงานและขึ้นทะเบียนที่เลขานุการ

- เริ่มต้นกิจกรรมอย่างเป็นทางการโดยมีพิธีเปิดที่มีผู้จัดการระดับสูง และระดับกลาง ผู้นำกลุ่มและสมาชิก ผู้ประสานงานและเจ้าหน้าที่เลขานุการเข้าร่วม

3) การจัดการกิจกรรม QCC

- ผู้จัดการในแต่ละพื้นที่ทำงานต้องจัดตารางการทำงานเพื่อให้พนักงานพอที่จะจัดหาเวลาสำหรับการประชุมกลุ่มและให้คำแนะนำกลุ่มที่จำเป็นในเรื่องต่าง ๆ เช่น หัวข้อที่เหมาะสมในการเลือก เขาควรสนับสนุนให้กลุ่มเริ่มต้นโดยนำปัญหาที่คุ้นเคยในพื้นที่ใกล้ตัว ถึงแม้จะเป็นประเด็นย่อยเพื่อไม่ให้กิจกรรมของเขาล้มเหลวเพราะเหตุผลที่ไปเลือกเรื่องที่ทำหายเกินไป

- เจ้าหน้าที่เทคนิคในแต่ละพื้นที่ควรแนะนำกลุ่มตามที่ถูกร้องขอในเรื่องการรวบรวมข้อมูลและเทคนิคการวิเคราะห์

- เมื่อจำเป็นหน่วยงานส่งเสริม QCC ต้องวางแผนและสำรวจความต้องการด้านฝึกอบรม เพื่อให้แน่ใจว่ากิจกรรม QCC ดำเนินไปอย่างราบรื่น การฝึกอบรมต้องเป็นระบบและต่อเนื่องเพราะจำนวนบุคลากรที่ต้องการฝึกอบรมจะเพิ่มขึ้นเมื่อกิจกรรมนี้แพร่หลายออกไปทั่วประเทศ การฝึกอบรมไม่ได้เฉพาะหัวหน้ากลุ่มและสมาชิกเท่านั้น แต่จำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับสูง หัวหน้างานเพื่อให้เข้าใจกิจกรรมนี้ลึกซึ้งมากขึ้น เพื่อให้แน่ใจว่าพวกเขาเหล่านั้นแสดงบทบาทที่ต้องการในการสนับสนุนกิจกรรม

- กิจกรรม QCC ควรมีการติดตามในระดับทั่วทั้งบริษัท และควรพยายามทำทุกสิ่งที่ทำให้กิจกรรมดำรงอยู่ และขจัดอุปสรรคต่าง ๆ ที่ขัดขวางความก้าวหน้า และสิ่งที่ยากที่สุดสำหรับ QCC ไม่ใช่เป็นการเริ่มต้น แต่เป็นการรักษากิจกรรมให้ดำเนินต่อไป

- เป็นความจำเป็นที่ต้องจัดให้มีการสัมมนาเรื่อง QCC ทั้งบริษัทเพื่อให้เป็นที่สามารถเผยแพร่ผลงานได้ การนำเสนอในการสัมมนาของ QCC เป็นวิธีที่มีค่าเพื่อให้มั่นใจว่ากลุ่ม QCC ได้สรุปผลของกิจกรรม สะท้อนว่าอะไร ทำได้ดี อะไรทำไม่ได้ และรวบรวมผลที่ได้สำหรับกิจกรรมในอนาคต กลุ่ม QCC ที่ประสบความสำเร็จมากจะภาคภูมิใจในการรายงานผล และ สิ่งนี้จะเป็นแนวทางการศึกษาที่ดีสำหรับพื้นที่ทำงานอื่น ๆ

2.2.3 กิจกรรม 5ส

กิจกรรม 5 ส เป็นเครื่องมือบริหารงานวิธีการหนึ่ง มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและลดความสูญเปล่า 5 ส ประกอบด้วย สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย มาจากภาษาญี่ปุ่น ที่เรียกว่า 5S คือ Seiri , Seiton , Seiso , Seiketsu , Shitsuke

อนุวรรณ ศิลารื่องอำไพ (2546 : 115) อธิบายเป้าหมายที่แท้จริงในการนำกิจกรรม 5ส และนำเสนอแนวคิดที่ถูกต้องของ 5ส ตามความหมายของ APO (Asian Productivity Organization) ซึ่งเป็นองค์การที่มีสมาชิก 30 กว่าประเทศ มีประเทศญี่ปุ่นเป็นประเทศหลัก ได้ให้ความหมายของ 5ส ดังนี้

สะสาง คือ การจัดระบบ โดยปกติเราจะมุ่งเน้นการทิ้งของอย่างเดี่ยวแต่เป้าหมายในข้อนี้คือ “ลดความสูญเปล่า” ด้วยการจัดระบบทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นระบบงาน ระบบเอกสาร ระบบการเก็บ ระบบการเรียกใช้ รวมถึงระบบความคิดด้วย เพื่อแยกสิ่งที่ไม่จำเป็นออกจากระบบ และหากสิ่งจำเป็นจะต้องมีแล้วไม่มี ก็จะต้องนำมาใส่เพิ่มเติมด้วย

สะดวก หมายถึง ความเป็นระเบียบเรียบร้อย (Neatness) คือ จัดสิ่งของให้เป็นระเบียบ มีการวางระบบให้สามารถหยิบสิ่งของ เครื่องมือ รวมถึงการนำข้อมูลสารสนเทศ มาใช้ได้ สะดวก รวดเร็ว เป้าหมายของสะดวกคือ “เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน” โดยเฉพาะความรวดเร็ว มาตรฐานได้วางไว้ว่าจะต้องค้นหาด้วยเวลาไม่เกิน 30 นาที หากค้นหาโดยใช้เวลามากกว่านี้แล้ว ถือว่าสอบตก

สะอาด คือ การลดต้นตอของปัญหาที่ทำให้เกิดการขัดข้องของ เครื่องจักรในที่นี้คือ ความสกปรก เพราะจะเป็นสาเหตุของปัญหาที่ทำให้เครื่องจักรขัดข้องสูงสุดถึง 60% ของปัญหาทั้งหมด เป้าหมายของสะอาดคือ “การตรวจสอบความผิดปกติ” เพราะถ้าทำความสะอาดอยู่เป็นประจำ จะสังเกตเห็นความผิดปกติที่เกิดขึ้น และสามารถป้องกันปัญหาไม่ให้เครื่องจักรขัดข้อง (Breakdown) ซึ่งเป็นหลักการสำคัญของการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance)

สุขลักษณะ เป็น 5 ที่เป็นปัญหาและเข้าใจความหมายผิดมากที่สุด APO ได้บอกไว้ว่าเป็นการกำหนดมาตรฐาน (Standardization) เป้าหมายในเรื่องนี้คือ การลดความผันแปรที่จะส่งผลให้สามารถลดของเสียในกระบวนการผลิตได้ และทำให้ทุกคนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบถูกต้องและมาตรฐานที่ดีจะต้องมีการปรับปรุงให้ดีกว่า (Kaizen) อย่างต่อเนื่อง

สร้างนิสัย เป้าหมายคือ การรักษามาตรฐาน APO ใช้คำว่า อบรมวินัย (Training and Discipline) หมายความว่า พนักงานจะมีนิสัยที่ดีได้ไม่ใช่เกิดขึ้นเอง แต่จะต้องสร้างความเข้าใจ และรู้ถึงหลักการที่ถูกต้อง วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน สิ่งที่พนักงานจะได้รับประโยชน์ องค์การได้ประโยชน์ ลูกค้าได้ประโยชน์ เมื่อมีความเข้าใจที่ถูกต้องแล้ว จิตสำนึกก็จะเกิดขึ้นและให้ความร่วมมือได้โดยไม่ต้องบังคับ และทำอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นนิสัย

2.3 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบขององค์กรที่เป็นเลิศ

2.3.1 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรม (Culture)

2.3.1.1 ความหมายของวัฒนธรรม

สมยศ นาวิการ (2536 : 332) วัฒนธรรม หมายถึง แบบแผนของพฤติกรรม เกี่ยวข้องระหว่างกัน บรรทัดฐาน ค่านิยม ทศนคติ และความรู้สึกรู้สึก "วัฒนธรรม" ยังรวมถึงลักษณะที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการขององค์การ

วรรณารถ แสงมณี (2544 : 9-2) วัฒนธรรม หมายถึง สิ่งประกอบกันขึ้นของ ค่านิยม (Value) ความเชื่อ (Belief) ความเข้าใจ (Understanding) และวิถีทางของความคิด (Ways of thinking) ซึ่งถูกนำมาใช้ร่วมกันโดยสมาชิกขององค์การหนึ่ง ๆ

2.3.1.2 แนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรม

Bunill and Ledolter (1999 : 61) กล่าวว่า องค์การโดยต่างมีเป้าหมายในการ ส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพให้แก่ลูกค้า ในการบรรลุเป้าหมาย ดังกล่าวนี้องค์การจำเป็นต้องอาศัยคน โครงสร้างระบบ และทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ แต่ที่สำคัญและดูจะเป็นเรื่องพื้นฐาน อย่างมากก็คือองค์การต้องมี วัฒนธรรมที่เหมาะสม ที่เอื้อให้ทุก ๆ ทรัพยากรที่มีในองค์การ สามารถทำงานได้อย่างประสานสอดคล้อง ก่อให้เกิดพฤติกรรมในการมุ่งไปที่ลูกค้า (Customer Focus) มุ่งเน้นคุณภาพ(Quality Focus) และการให้ความสำคัญแก่บุคคล(Individual Focus)

องค์การที่มีชื่อเสียงว่าเป็นองค์การแห่งคุณภาพทั้งหลายจะมีลักษณะร่วมที่เรียกว่า "วัฒนธรรมแห่งความเป็นเลิศ" อยู่หลายประการ อาทิ

1) ทศนคติ (Attitude) คือ การมีทัศนคติและมีความเชื่อว่าองค์การของตน มีความแตกต่างที่พิเศษไปจากองค์การอื่น เพราะเป็นที่รวมของบุคลากรที่ล้วนแต่เป็น หัวกระทิง มีความรู้ความสามารถดีเยี่ยม ทุกคนร่วมใจเป็นหนึ่งให้องค์การ

2) โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างองค์การได้ถูกออกแบบให้ง่ายต่อการ "เข้าถึง" ทั้งจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน หรือในระนาบเดียวกัน ทำให้การทำงานเป็นไปใน ลักษณะที่ข้ามสายงาน (Cross Function Team) ได้ง่าย ก่อให้เกิดความร่วมมือที่ดีในการ แก้ปัญหา

3) สารสนเทศ (Information) อาจถือได้ว่าสารสนเทศนี้คือทรัพยากรที่สำคัญมาก ประโยชน์ของการใช้สารสนเทศจะเกิดได้ก็ต่อเมื่อสารสนเทศนั้นง่ายต่อการสืบค้นและมีบรรยากาศของการแบ่งปันและใช้สารสนเทศร่วมกัน สารสนเทศเหล่านี้อาจได้แก่สารสนเทศ

ภายใน สารสนเทศด้านเทคนิค สารสนเทศด้านการแข่งขัน และสารสนเทศที่เกี่ยวกับอุตสาหกรรม เป็นต้น

4) การให้อำนาจ (Empowerment) บุคคลที่ได้รับอำนาจมักจะทำงานในลักษณะริเริ่มสร้างสรรค์หรือด้วยวิธีการ ใหม่ ๆ ได้ง่ายขึ้น ยิ่งเมื่อข้อมูลสารสนเทศ ทรัพยากรหลักและทรัพยากรสนับสนุนมีอยู่พร้อมด้วยแล้ว บุคคลเหล่านี้ก็จะสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นได้ โดยปราศจากความกลัวว่าจะล้มเหลว

5) การพัฒนาตามสายอาชีพ (Career Development) องค์การที่มีวัฒนธรรมแห่งความเป็นเลิศนี้ จะทุ่มเทอย่างหนักหนักกับการพัฒนาบุคลากรตามสายอาชีพนั้นไม่ว่าจะเป็นฝึกอบรม การเข้าร่วมสัมมนา การสอนงานในลักษณะใกล้ชิด หรือด้วยเครื่องมือการพัฒนาประเภทใดก็ตาม พร้อม ๆ กันนั้นก็ใช้สื่อที่มีภายในองค์การช่วย เสริมสร้างให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาตนเองอย่างกว้างขวาง เช่น การใช้จดหมายข่าว ภายใน (Newsletter) การประชาสัมพันธ์ผ่านเสียงตามสาย เป็นต้น

6) การให้การยอมรับ (Recognition) องค์การที่มีวัฒนธรรมแห่งความเป็นเลิศนี้ จะรวดเร็วเสมอในการให้การยอมรับ (Recognition) สำหรับความสำเร็จที่พิเศษต่าง ๆ ของบุคลากรไม่ว่าจะเป็นการกล่าวสรรเสริญ การให้โล่รางวัล การจัดงานเลี้ยงฉลอง การร่วมรับประทานอาหารค่ำกับผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น

7) สายใยแห่งครอบครัว (Family Bond) องค์การที่มีวัฒนธรรมแห่งความเป็นเลิศนี้ จะมีความสัมพันธ์พิเศษที่เทียบได้กับพันธะหรือสายใยแห่งครอบครัวนอกเหนือไปจากความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้าง และ ลูกจ้างในองค์การเท่านั้น หากบุคคลคนใดในองค์การประสบเหตุการณ์ร้ายแรง องค์การเหล่านี้ก็จะกระทำมากกว่าที่ระบุไว้ในข้อตกลงพื้นฐาน เสมือนหนึ่งเป็นคนใดครอบครัวที่จะดูแลกันด้วย ใจ อย่างเต็มความสามารถ

2.3.1.3 การดำเนินการเพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

Bunill and Ledolter (1999 : 62) ได้กล่าวไว้ว่า การปลุกฝังเรื่องคุณภาพถือเป็นโอกาสอันดีในการดำเนินการเพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม กุญแจสำคัญสำหรับการเปลี่ยนแปลงนี้คือความสามารถในการบริหารกลุ่มคนอย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินการโดยอาศัยกลุ่มคนเพียงกลุ่มเล็ก ๆ ย่อมไม่สามารถกระทำได้ การสร้างรากฐานแห่งวัฒนธรรมคุณภาพนี้ ต้องการการมีส่วนร่วมและการได้รับความร่วมมืออย่างกว้างขวางของกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ทั้งองค์การ เพื่อร่วมกันพิจารณาหาความต้องการในการปรับปรุง เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาความขัดแย้งที่อาจมีระหว่างกลุ่ม เพื่อร่วมกันออกแบบระบบงานตามแนวทางใหม่ และเพื่อร่วมกันสร้างและปฏิบัติตามระบบงานใหม่นั้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วรรณารถ แสงมณี (2544 : 9-30) กล่าวว่า การปรับปรุงหรือการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ความเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์การ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ฝังรากลึกต้องใช้เวลามากกว่าจะบรรลุผล การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเป็นการเปลี่ยนแปลงส่วนที่ยากที่สุด เมื่อผู้บริหารต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง จึงควรตระหนักว่าการจะเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จนั้น เขาต้องเผชิญหน้าและต่อสู้กับวัฒนธรรมของบริษัทที่มีอยู่เดิม รวมทั้งการที่คนไม่เห็นด้วยและทำการต่อต้าน เพราะการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมมิใช่กิจกรรมที่เห็นกันตามปกติทั่วไปในองค์การ แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อพฤติกรรมและมีผลในระยะยาว

2.3.1.4 ริเริ่มสู่การเปลี่ยนแปลง

Bunill and Ledolter (1999 : 62) กล่าวว่า การปลูกฝังเรื่องคุณภาพจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่รากขึ้นมาเลยทีเดียว ซึ่งจะกระทบทั้งผู้บริหาร ผู้จัดการและพนักงานทุกคน ส่วนที่ยากที่สุดของการเปลี่ยนแปลงนี้คือการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเดิมและทัศนคติส่วนบุคคล ส่วนที่ดูจะเป็นเรื่องของกลไกคือการเปลี่ยนแปลงที่กระบวนการและที่วิธีการปฏิบัติ แต่ยังมีส่วนอื่น ๆ ที่มีความเข้าใจยากไม่ยิ่งหย่อนกว่ากัน เช่น การเปลี่ยนแปลงนิสัยและทักษะความสามารถส่วนบุคคล ที่จะทำให้สามารถทำงานและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ องค์การจำเป็นต้องสร้างปรัชญาและพัฒนาระบบการบริหารใหม่ ๆ ตัวอย่างเช่น

- 1) ความเป็นผู้นำของผู้บริหารต่อเรื่องคุณภาพ
- 2) การมุ่งเน้นที่ลูกค้าสร้างและรักษาความมั่นใจของลูกค้าให้มีอยู่อย่างต่อเนื่อง
- 3) การให้ความสำคัญกับพนักงานไว้วางใจพวกเขาและให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง
- 4) มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศในทุก ๆ การกระทำ มุ่งผลักดันสู่คุณภาพระดับโลก
- 5) ประยุกต์ใช้แนวความคิดและหลักการของคุณภาพในทุกผลิตภัณฑ์และทุกกระบวนการ
- 6) มุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการ
- 7) สร้างเสริมให้เกิดบรรยากาศแห่งการมีส่วนร่วมทั้งองค์การ
- 8) ปรับแต่งโครงสร้างให้เอื้อต่อการแก้ไขปัญหาด้านคุณภาพ
- 9) ปรับแต่โครงสร้างให้เกิดบรรยากาศแห่งการมีส่วนร่วมทั้งองค์การ
- 10) ทำให้ คุณภาพ เป็นวิถีทางหลักในการดำเนินธุรกิจ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงองค์การดังกล่าวนี้ค่อนข้างจะเป็น
กระบวนการที่ซับซ้อนพอสมควรครั้งนี้เพราะ

- 1) เป็นงานที่ใช้เวลานาน โดยเฉลี่ยประมาณ 4 ปี
- 2) เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับคนหมู่มากและหลากหลายกลุ่ม ซึ่งล้วนแต่มีเป้าหมายที่แตกต่างกัน
- 3) เป็นงานที่ต้องการใช้ความรู้ ข้อมูลสารสนเทศจำนวนมากตลอดกระบวนการทำงาน ทั้งจากลูกค้า ผู้รับเหมาช่วง และจากพนักงานในองค์การ

ตลอดเวลาที่เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจำเป็น ต้อง เอาใจใส่ อยู่กับการเปลี่ยนแปลงนั้น เพราะสิ่งนั้นจะช่วยไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแต่เพียงผิวเผิน ตรงกันข้ามจะสร้างการเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดอยู่ได้อย่างถาวร วิธีการหนึ่งที่จะใช้พิจารณาในเรื่องนี้คือผู้บริหารทดลองยุติกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงดูสักระยะหนึ่ง แล้วสังเกตที่ผล หากทุกอย่างกลับไปเป็นอย่างเดิมแสดงว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นแต่เพียงผิวเผิน แต่ถ้าทุกอย่างยังดำเนินไปเหมือนเดิมหรือเกิดการปรับปรุงต่อเนื่องขึ้นแสดงว่าได้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริงขึ้นมาแล้ว มีโครงการด้านคุณภาพหลาย ๆ โครงการที่เมื่อเริ่มต้นนำมาใช้มีความคึกคักและส่งผลก้าวหน้าที่ดียิ่งแต่หลังจากนั้นไม่นานทุกอย่างก็จางหายไป ส่วนใหญ่แล้วผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ริเริ่มโครงการเหล่านี้แล้ว ผลักให้ผู้อื่นรับช่วงดำเนินการต่อไป ผลที่เกิดขึ้นตามมาอาจเป็นได้หลายกรณี เช่น

- 1) ผู้ที่เกี่ยวข้องยังคงดำเนินการตามโครงการนั้นต่อ เพราะยังมองเห็นประโยชน์
- 2) ผู้ที่เกี่ยวข้องเลิกให้ความสนใจและยุติการให้ความร่วมมือเพื่อดำเนินการปรับปรุงในเรื่องต่าง ๆ
- 3) ผู้ที่เกี่ยวข้องรู้สึกว่าการโครงการด้านคุณภาพเป็นภัยคุกคามการทำงานปกติ จึงหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อวินาศความพยายามในการดำเนินโครงการเหล่านั้น
- 4) ผู้ที่เกี่ยวข้องรู้สึกว่าการโครงการด้านคุณภาพเป็นเสมือนวิกฤติจึงพยายามต่อต้านและกลับไปเป็นอย่างเดิม ด้วยมีความรู้สึกมั่นใจในวิธีทางเดิมมากกว่าวิธีการใหม่ ๆ

โดยส่วนใหญ่แล้วที่กระบวนการเปลี่ยนแปลงจะแสดงผลการปรับปรุงอย่างมีนัยสำคัญนั้น ผลการปฏิบัติงานในช่วงแรก ๆ มักจะตกต่ำลง ความตกต่ำในเบื้องต้นนี้บางทีก็เรียกว่า หุบเขาแห่งความสิ้นหวัง ซึ่งเป็นช่วงที่ผู้บริหารเห็นแต่ต้นทุนที่ต้องจ่ายไปเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่ยังไม่สามารถเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงนั้นได้เลย อิทธิพลแห่งหุบเขา นี้ถือกับการทำให้ผู้บริหารถอดใจ เลิกล้มความพยายามทั้งหลายและพาลองค์กรกลับคืนสู่วิถีทางเดิม ๆ วิถีทางที่คุ้นเคยและรู้สึกมั่นใจมากกว่า แต่การกระทำเช่นนี้เป็นความผิดอย่างมหันต์ เพราะไม่ว่าอย่างไร ความ จำเป็นในการมุ่งสู่คุณภาพนั้นไม่ได้อันตรธานหายไป เมื่อเลิกล้มความ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตั้งใจไปแล้ว การพยายามจะปลูกให้เกิดการดำเนินเพื่อการปรับปรุงอีกครั้งหนึ่งนั้นนับว่าเป็นเรื่องที่ทำไม่ได้ไม่่ง่าย และอาจถือได้ว่าทำได้ยากมากทีเดียว แต่ครั้งที่ปล่อยให้พยายามในการปรับปรุงคุณภาพล้มหายตายจากไปก่อนที่จะสัมฤทธิ์ผล วงจรแห่งการความพยายามสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างแท้จริงก็จะหมุนวนซ้ำแล้วซ้ำอีกเรื่อยไป

2.3.2 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

2.3.2.1 ความหมายของความเป็นผู้นำ และ ภาวะผู้นำ

Fiedler (1967 : 189) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ริเริ่ม หรือส่งเสริมให้มี การเปลี่ยนแปลงการกระทำของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นผู้ที่สนับสนุนส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มให้ดำเนินไปด้วยดี

ภิญโญ สาร (2516 : 259) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คน ที่มีอำนาจ มีอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็นตามต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ผู้มีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติตนหรือพฤติกรรมของผู้อื่น

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2522 : 1) ได้ให้ นิยาม "ผู้นำ" ไว้ดังนี้ ผู้นำ คือ บุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่างต่อไปนี้

- 1) มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
- 2) มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น ๆ
- 3) มีบทบาทสำคัญที่สุดที่ทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย
- 4) ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
- 5) เป็นหัวหน้าของกลุ่ม

ความหมายของผู้นำ (Leader) มีผู้คำจำกัดความผู้นำไว้มากในลักษณะต่าง ๆ กัน ดังต่อไปนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2522 : 5) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า หมายถึง อิทธิพลของการกระทำพฤติกรรมความเชื่อถือและความรู้สึกของบุคคลหนึ่งในระบบสังคมที่มีต่ออีกบุคคลหนึ่งโดยที่ผู้ถูกกระทำเต็มใจยอมรับอิทธิพลนั้น

อรุณ รักธรรม (2527 : 151) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า หมายถึง บุคคลได้รับการแต่งตั้งขึ้นหรือได้รับการยกย่องจากผู้อื่นเป็นหัวหน้าหรือผู้ตัดสินใจเพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและจะพาผู้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้

ขวัญใจ อังตระกูล และคณะ (2533 : 227) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบุคลิกลักษณะและคุณสมบัติเหมาะสมที่จะชักจูงใจและการมีอิทธิพลในการแนะนำคนอื่นให้ทำงานได้บรรลุตามจุดประสงค์ของกลุ่มนั้น ๆ

2.3.2.2 แนวความคิดเกี่ยวกับแบบของผู้นำ

1) แบบผู้นำ

จารย์อง แสงพรหมศรี (2527 : 9) กล่าวว่า การจำแนกแบบของผู้นำนี้แตกต่างกันไปจากประเภทของผู้นำที่กล่าวมาแล้ว คือจะเน้นที่พฤติกรรมของผู้นำเป็นสำคัญ ผู้นำมีพฤติกรรมอย่างไร เช่น เป็นแบบมุ่งงาน หรือ มุ่งสัมพันธ์ เป็นแบบใช้พระเดชหรือใช้พระคุณ ดังนั้น แบบของผู้นำจึงเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเพื่อกระตุ้นให้กลุ่มดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์สำหรับการจำแนกแบบของผู้นำนี้ ซึ่งแต่ละท่านก็มีแนวความคิดเป็นของตนเอง ดังจะได้กล่าว ดังต่อไปนี้ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534 : 97 – 98) ได้แบ่งแบบผู้นำไว้ดังนี้

1.1 พิจารณาจากแหล่งที่มาของอำนาจของผู้นำ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1.1.1 ผู้นำตามกฎหมาย (Legal Leader) เป็นผู้นำที่มีอำนาจตามกฎหมาย เช่น ตำแหน่งต่าง ๆ ที่ตั้งขึ้นมาตามกฎหมายได้แก่ หัวหน้างานต่าง ๆ ที่กำหนดไว้เป็นตำแหน่งขึ้นทางกฎหมายในหน่วยงานต่าง ๆ

1.1.2 ผู้นำตามบุคลิกภาพส่วนตัว (Personality Leader) ผู้นำประเภทนี้มีอำนาจติดตัวมา เพราะบุคลิกดีการศึกษาสูงฐานะและตระกูลดีพวกนี้ไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจทางกฎหมายในการโน้มน้าวจิตใจคน

1.1.3 ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (Symbolic Leader) ผู้นำประเภทนี้เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มที่ทุกคนยอมรับและยกย่องเทิดทูนให้ทำนองเดียวกับพระมหากษัตริย์ ซึ่งเป็นผู้นำของประเทศ

1.2 พิจารณาจากการใช้อำนาจของผู้นำแบ่งได้เป็น 3 ประการ

1.2.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic) ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้สั่งงานเฉียบขาดไม่คำนึงถึงคนอื่น ไม่มีการแบ่งงานมอบอำนาจแบบเผด็จการจะตัดสินใจด้วยตนเอง ยึดมั่นในความคิดของตนเองเป็นส่วนใหญ่ สร้างบรรยากาศแห่งความกลัวให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน

1.2.2 ผู้นำแบบตามสบาย (Laissez – faire) ผู้นำประเภทนี้มักปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานกันไปตามใจชอบตามบุญตามกรรมไม่มีการนิเทศตรวจตราติดตาม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลงานการตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่จะเห็นดีเห็นชอบกันไปจะทำอย่างไรก็ได้ตามใจชอบ

1.2.3 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) ผู้นำประเภทนี้จะใช้อำนาจตามวิถีทางประชาธิปไตยการตัดสินใจถือความเห็นส่วนใหญ่มีการประชุมปรึกษาหารือก่อนตัดสินใจมีการกระจายอำนาจรับฟังความคิดเห็นไม่ใช่อำนาจกดขี่ การแก้ปัญหาที่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ร่วมกันพิจารณาเคารพในสิทธิและหน้าที่ของแต่ละบุคคล

1.3 พิจารณาตามแนวทางพฤติกรรมที่ปรากฏแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 2 มิติ คือ ผู้นำกิจสัมพันธ์ (Initiating structure) และผู้นำมิตรสัมพันธ์ (Consideration) ดังนี้

1.3.1 ผู้นำประเภทกิจสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของภาวะผู้นำระหว่างความสัมพันธ์ของตัวผู้นำกับสมาชิกในหน่วยงานมุ่งที่งานเป็นหลักโดยมีผู้นำพยายามสร้างรูปแบบที่ดีในการจัดหน่วยงาน สร้างช่องทางในการติดต่อสื่อสารและกระบวนการวิธีการที่ดี

1.3.2 ผู้นำประเภทมิตรสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของภาวะผู้นำมุ่งที่คนเป็นหลัก เห็นได้จากการแสดงออกซึ่งความเป็นมิตรความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การยอมรับนับถือ และความสัมพันธ์อันดีระหว่างภาวะผู้นำ กับผู้ร่วมงาน

2) บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำ
ศิริรัตน์ ศิริวรรณ และคณะ (2541 : 103) กล่าวไว้ว่า หน้าที่ หมายถึง กิจที่ควรทำหรือกิจที่จะต้องทำ

ศิริรัตน์ ศิริวรรณ และคณะ (2541 : 103) ความรับผิดชอบ หมายถึง การยอมรับตามผลที่ดีหรือไม่ดีในกิจการที่ได้กระทำไป บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำสามารถแบ่งได้เป็น 2 พวกใหญ่ ๆ คือ

2.1 หน้าที่หลัก (Primary Function)

2.1.1 ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้บริหาร (Executive) ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารงานและเป็นผู้ประสานงานของกลุ่มโดยมอบหมายงานให้คนรับผิดชอบอาจจะเป็นผู้ตัดสินใจในนโยบายและวัตถุประสงค์ของกลุ่มโดยตรงหรือไม่ก็ได้ แต่ก็มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในด้านการบริหารงาน

2.1.2 ผู้นำทำหน้าที่วางแผน(Planner) ทั้งนี้เพื่อจะให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ผู้นำจึงเป็นผู้มีหน้าที่จะต้องประเมินสถานการณ์ในภายหน้าว่าจะมีปัญหาอะไรและจะแก้ไขปัญหา อย่างไร แล้วทำการวางแผนการเตรียมไว้ล่วงหน้า อาจจะเป็นแผนการระยะยาวหรือสั้นก็ได้ อาจจะเป็นผู้วางแผนเพียงคนเดียว หรือมีคนร่วมวางแผนด้วยก็ได้

2.1.3 ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้วางนโยบาย (Policy Maker) แม้ว่ากรวางนโยบายจะเป็นไปได้ 8 ลักษณะที่จะกล่าวต่อไปนี้ แต่ผู้วางนโยบายทั้ง 8 ลักษณะล้วนต้องมีส่วนเกี่ยวข้องกับกันทั้งนั้น แม้จะไม่มีหน้าที่โดยตรงก็ตามการวางนโยบาย ทั้ง 8 ลักษณะนี้ได้แก่

- กลุ่มผู้มีอำนาจหน้าที่วางนโยบาย มีการร่วมให้ความเห็นโดยผู้นำอันดับรองลงไปบ้าง แล้วมีการออกคำสั่งเพื่อดำเนินงานกันเป็นทอด ๆ ลงมา
- สมาชิกทั้งหมดในกลุ่มร่วมกันวางนโยบายเกี่ยวกับกิจกรรมงานต่าง ๆ ของกลุ่ม
- ผู้นำวางนโยบายเพียงผู้เดียว
- ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ
- ผู้นำทำหน้าที่เป็นตัวแทนของกลุ่ม (Extern Group Representative) ในอันที่จะทำหน้าที่แทนกลุ่มในการติดต่อกับคนที่อยู่ภายนอกกลุ่ม
- ผู้นำทำหน้าที่ควบคุมความสัมพันธ์ในกลุ่ม โดยอาจจะนำตัวเองเข้าไปพัฒนาสัมพันธ์กับสมาชิกของกลุ่มหรืออาจจะเลือกบุคคลที่เป็นผู้นำกลุ่มไว้จำนวนหนึ่งรับนโยบายในการพัฒนาสัมพันธ์อีกทอดหนึ่ง
- ผู้นำที่มีอำนาจที่จะให้มีการลงโทษ และการให้รางวัล สิทธิดังกล่าวนี้ทำให้สามารถควบคุมกลุ่มได้ การให้รางวัลและการลงโทษของผู้นำในทางการบริหารมักเป็นรูปของการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงาน การเลื่อนขึ้นเงินเดือน หรืออาจจะลงโทษลดขึ้นเงินเดือน การโยกย้ายให้ทำหน้าที่การงานที่ไม่ดี เป็นต้น
- ผู้นำทำหน้าที่จัดความขัดแย้งระหว่างคนในกลุ่ม

2.2 หน้าที่รอง (Secondary Function)

- 2.2.1 ทำหน้าที่เป็นบุคคลตัวอย่าง
- 2.2.2 ทำหน้าที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม
- 2.2.3 ผู้นำที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนรับผิดชอบในเวลาที่มีสมาชิกในกลุ่มเกิดปัญหา หรือสมาชิกต้องการให้ช่วยตัดสินใจ
- 2.2.4 ผู้นำที่ทำหน้าที่เป็นบุคคลในอุดมคติของเหล่าสมาชิกเป็นที่เคารพยกย่องในด้านคุณค่าต่าง ๆ และทุกคนเชื่อฟังเขา
- 2.2.5 ผู้นำที่มีบทบาทที่บุคคลอื่นต้องการนำเป็นแบบอย่าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.3.2.3 แนวคิดอื่นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545 : 6 – 7) กล่าวว่ายังมีแนวคิดที่เป็นมโนทัศน์เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่การสนใจเพิ่มเติมจากที่ได้กล่าวมาแล้วซึ่งได้แก่ ภาวะผู้นำตนเอง ภาวะผู้นำแบบทีมงาน ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และผู้นำเชิงสัญลักษณ์ เป็นต้น

1) ภาวะผู้นำ (Self-Leadership)

แนวคิดภาวะผู้นำตนเอง มีพื้นฐานอ้างอิงมาจากแนวคิด “ตนเป็นผู้นำตนเอง” (Self leading the self) สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545 : 6) ได้กล่าวถึง Manzow ไว้ว่า ได้พูดถึงการนำตนเองของบุคคลประกอบด้วย การเริ่มต้นด้วยตนเอง (Self-starter) การกำหนดทิศทางและการจูงใจด้วยตัวเอง (Self-direction and motivation) การให้รางวัลผลความสำเร็จส่วนตัว (Rewarding personal accomplishment) และการติดตามตรวจสอบหาสาเหตุของความล้มเหลว (Chastising personal failure) จากแนวคิดดังกล่าว สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545 : 6) ได้กล่าวถึง Manz and Sims, Leadership ไว้ว่า ได้ให้นิยามของผู้นำแบบดังกล่าวว่า “ผู้นำสุดยอดคือผู้นำคนอื่นเพื่อให้เขาสามารถนำตนเอง” (Leading others to lead themselves)

2) ภาวะผู้นำแบบทีมงาน (Team Leadership)

ตัวเองของภาวะผู้นำแบบทีมงานเกิดขึ้นจากการยุบรวมกิจการของบริษัทประกอบธุรกิจขนาดใหญ่เข้าด้วยกันแล้วจัดการใหม่ เช่น กรณีเกิดขึ้นที่สหรัฐ ในปี 1998 เมื่อบริษัทประกันภัยทะเลเลอร์ (Travelers Insurance) ยุบรวมเข้ากับสถาบันด้านการเงินขนาดใหญ่ ชื่อซิตีคอร์ป (Citicorp) ภายใต้การนำของการนำของผู้นำร่วมจากบริษัทเดิมทั้งสองในลักษณะภาวะผู้นำแบบทีมงานที่บริหารร่วมกันในฐานะประธานกรรมการบริหาร โดยมีแนวคิดของภาวะผู้นำแบบทีมได้แก่ ประการแรกคณะผู้นำในทีมจะยึดมั่นต่อเป้าหมายและพันธกิจที่ผู้นำกำหนดร่วมกัน ประการที่สอง คณะผู้นำในทีมต่างมีความรับผิดชอบร่วมกันที่สามารถตรวจสอบได้ ประการที่สาม คณะผู้นำในทีมต้องไว้วางใจซึ่งกันและกัน และทีมบริการ ของคณะผู้นำจะต้องสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน ประการที่สี่ คณะผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำร่วมกันในด้านต่าง ๆ ประการสุดท้ายเป็นผลที่เกิดขึ้นจากภาวะผู้นำแบบทีมคือ การได้ผลงานเพิ่มขึ้นจากที่ควรเป็นตามปกติ (Synergy)

3) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545 : 7) ได้กล่าวถึง Finkelstein and Hambrick ไว้ว่า ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง ผู้นำหรือกลุ่มผู้นำระดับสูงที่มีความสามารถในการ คาดการณ์มีมุมมองระยะยาวและสร้างความยืดหยุ่นให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

4) ภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Leadership)

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545 : 7) ได้กล่าวว่า Smircich & Morgan ได้ตั้งข้อสังเกตว่า สัญลักษณ์ (Symbols) ศาสนะพิธี (Rituals) คำขวัญหรือภาชิตต่าง ๆ (Slogans) นิยามหรือสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนเป็นเครื่องมือสำคัญของภาวะผู้นำทั้งสิ้น ปรากฏว่าหลังจากการผ่านการใช้เป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดสืบต่อกันมายาวนานนับร้อยนับพันปี สิ่งเหล่านั้นค่อยเปลี่ยนสภาพจากความเป็นเครื่องมือ มามีความจำเป็นเสมือนสถาบัน (Institutionalized) ที่สามารถแสดงบทบาทภาวะผู้นำ (Leadership role) ขึ้นมาได้ในที่สุด บุคคลสำคัญของโลกที่อยู่ในช่วงดังกล่าวได้แก่ พระพุทธเจ้า พระเยซูคริสต์ พระโมฮัมหมัด เป็นต้น ซึ่งยังคงมีภาวะผู้นำอย่างสูงยิ่งในโลกปัจจุบันทั้งที่ท่านเหล่านั้นล่วงลับไปนับพันปีแล้ว แต่ยังคงความเป็นผู้นำเชิงสัญลักษณ์ของโลก โดยแสดงบทบาทภาวะผู้นำของท่านผ่าน กระบวนการของเครื่องมือดังกล่าวมานั้นเอง

2.3.2.4 ความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ (Leadership Effectiveness)

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545 : 8 - 9) การให้ความหมายของคำว่า "ความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ" มีความยากเช่นเดียวกับการให้นิยามของความหมายของคำว่า "ภาวะผู้นำ" ดังกล่าวมาแล้ว ทั้งนี้เพราะขึ้นอยู่กับทางเลือกใช้ตัวแปร (Variables) เพื่อให้นิยามของคำว่า "ความมีประสิทธิภาพ"

นอกจากนี้ยังพบว่า นิยามของความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำยังมีความหมายตาม คำนิยามของความมีประสิทธิภาพ และองค์ประกอบอื่นที่มีประสิทธิภาพที่ต้องการพิจารณา ตัวอย่างเช่น บริษัท Hewlett Packard Laboratories ซึ่งมีชื่อเสียงระดับโลกด้านผลิตเครื่องมือวิทยาศาสตร์และกัมบังานวิทยาศาสตร์ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545 : 8) ได้กล่าวถึง Mieszkowski ไว้ว่าได้กำหนดนิยามของบริษัทว่า "ความมีประสิทธิภาพ หมายถึง การช่วยเหลือให้คนได้สื่อสารระหว่างกันมากขึ้น และสามารถริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่มากขึ้น"

จึงเป็นที่ชัดเจนแล้วว่าไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุดในการให้นิยามความหมายของผู้นำมี ประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545 : 9) ได้กล่าวถึง Luthans ไว้ว่าได้เสนอแนวคิดที่หน้าสนใจเกี่ยวกับการวัดความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ โดยแยกออกเป็นสองประเด็น คือ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ (Effective managers) กับการบริหารที่มีความสำเร็จ (Successful managers) ซึ่งเขาให้ความหมายของ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ผู้ที่ได้รับการสนับสนุนให้เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ภายหลังจากการได้ทำการศึกษากลุ่มผู้บริหารจำนวนหนึ่ง Luthans ได้เสนอแนะว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพกับผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จนั้นจะมีภารกิจที่เป็นแบบของกิจกรรมต่าง ๆ ที่ไม่เหมือนกัน กล่าวคือผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะใช้เวลาที่มี

ประสิทธิผลจะใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับกิจกรรมเพื่อการสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา การบริหารความขัดแย้ง การจัดการฝึกอบรม กิจกรรมด้านการพัฒนา และการจูงใจพนักงาน ขณะที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จจะไม่มุ่งที่พนักงาน แต่จะให้ความสำคัญในเรื่องการสร้างเครือข่าย (Networking) ซึ่งเกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลภายนอก การเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมและ กิจกรรมเชิงการเมือง (Politicking) เป็นหลัก

กิจกรรมทั้งภายในและภายนอกองค์กรล้วนมีความสำคัญซึ่งผู้บริหารที่มีประสิทธิผล และผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการเป็นผู้นำ แต่อย่างไรก็ตามมีน้อยองค์การมากที่ได้ดำเนินการตามแนวคิดดังกล่าว โดยส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีกวาดต้อนง่าย ๆ ตัวอย่างเช่น ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) และนักวิเคราะห์มักจะประเมินความมีประสิทธิภาพจากผู้บริหารสูงสุด (CEO) ของบริษัทมูลค่าหุ้นของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ที่เพิ่มสูงขึ้น โดยไม่สนใจว่าความรู้สึกความพึงพอใจต่องานของพนักงานบริษัทจะเป็นอย่างไร หรือการวัดความมีประสิทธิภาพของนักการเมืองที่ดูความนิยมจากผลการสำรวจประชามติหรือการรับเลือกตั้งใหม่ หรือการวัดความมีประสิทธิภาพของผู้ฝึกสอนฟุตบอล จากชัยชนะของทีมหรือความมีประสิทธิภาพของอาจารย์ใหญ่ที่วัดจากคะแนนของนักเรียนที่มีข้อสอบแบบมาตรฐาน เป็นต้น

อย่างไรก็ตามการศึกษาจะพบว่า ระยะเวลาที่มีการใช้ด้านกระบวนการมาเป็นเกณฑ์ประเมินความมีประสิทธิภาพมากขึ้นก็ตาม แต่หน่วยงานเหล่านั้นก็ยังคงใช้เกณฑ์ด้านการผลิตเป็นหลักสำคัญอยู่นั่นเอง เพื่อการมองความมีประสิทธิภาพครอบคลุมกว้างและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกปัจจุบัน การประเมินความมีประสิทธิภาพของผู้นำ จึงมองจากความสามารถของผู้นำในการทำให้สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติภารกิจหน้าที่ภายในบรรลุตามเป้าหมายสร้างความมั่นคงให้แก่องค์กร แต่ในขณะเดียวกันก็สามารถปรับปรุงองค์การให้เกิดความยืดหยุ่น พร้อมอยู่เสมอต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกภายนอก ด้วยเหตุนี้ นิยามความหมายของความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำจึงมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1) มีการบรรลุเป้าหมาย (goal achievement) ซึ่งประกอบด้วย การบรรลุเป้าหมายด้านการเงิน (quality products of services) ความสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า (needs of customers) ได้ดี เป็นต้น

2) มีกระบวนการและการดำเนินการภายในองค์กรที่ราบรื่นมีบรรยากาศของความรักสามัคคีอย่างเหนียวแน่นของกลุ่ม (group cohesion) มีความพึงพอใจของผู้ตาม (follower satisfaction) และการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ (efficient operation)

3) มีความสามารถยืดหยุ่นต่อปัจจัยภายนอก (external adaptability) ซึ่งหมายถึงความสามารถของกลุ่มในการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาไปสู่ความสำเร็จได้ดีสอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกภายนอก

2.3.2.5 ภาวะผู้นำกับการเพิ่มผลผลิต

ทวีศักดิ์ นุ่นาค (2543 : 27 – 30) กล่าวไว้ว่า การเพิ่มผลผลิตเป็นทัศนคติด้านบวกในการพยายามปรับปรุงสิ่งที่เป็นอยู่ปัจจุบันให้ดีขึ้น ตามที่กล่าวว่า “เราสามารถทำสิ่งที่เป็นอยู่ ณ ปัจจุบันให้ดีกว่าเมื่อวาน และทำสิ่งในวันพรุ่งนี้ให้ดีกว่าวันนี้” ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในองค์การได้ก็คือ ภาวะผู้นำ (Leadership) ของผู้บริหารองค์การทั้งระดับสูง ระดับกลาง และระดับหัวหน้างานในระดับปฏิบัติการซึ่งมีความสำคัญอย่างมากในการสร้างบรรยากาศและสัมพันธภาพที่ดี เพื่อให้เกิดแรงจูงใจและความร่วมมือร่วมใจจากพนักงานในการปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตทั่วทั้งองค์การ

ผู้นำองค์การสามารถสร้างวัฒนธรรมในการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องขึ้นได้โดยประยุกต์ใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงทั้งจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน ทวีศักดิ์ นุ่นาค (2543 : 27 – 30) กล่าวไว้ว่าสิ่งสำคัญที่เกื้อกูลให้เกิดวัฒนธรรมในการปรับปรุงจากล่างขึ้นบน คือ การบริหารงานในลักษณะแบบมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจความรับผิดชอบจากผู้บริหารและพนักงานในระดับล่างถัดลงมา ซึ่งเกิดขึ้นได้บนพื้นฐานความเชื่อ 10 ประการ ดังนี้คือ

1) การให้ค่าและมีแนวคิดในการมองในลักษณะเป็นกระบวนการว่า กระบวนการถัดไปก็คือ ลูกค้า ซึ่งต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกทั้งลูกค้าภายในและภายนอกขององค์การ

2) มีความเชื่อมั่นว่าการปฏิบัติงานทุกอย่างสามารถปรับปรุงได้

3) ยึดถือเรื่องคุณภาพเป็นภาระหน้าที่หลักของพนักงานทุกคนที่จะต้องใส่ใจ

4) พนักงานที่ปฏิบัติงานประจำอยู่ในสายการผลิตหรือหน้าเครื่องจักรเป็นผู้ที่รู้งานและปัญหาของงานได้ดีที่สุด

5) การให้ความยอมรับนับถือและให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคนในองค์การอย่างเท่าเทียมกัน

6) มีความเชื่อมั่นในหลักการทำงานเป็นที่มาที่สามารถทำให้งานบรรลุผลสำเร็จได้

7) มีการให้คุณค่าและการยอมรับในความคิดที่แตกต่างกัน

8) มีความเชื่อมั่นในหลักการของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมว่าจะก่อให้เกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน

9) การให้การสนับสนุนจากฝ่ายบริหารจะเป็นแรงผลักดันให้เกิดความสำเร็จ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปะเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

10) พนักงานทุกคนสามารถทำให้เกิดการปรับปรุงขึ้นได้

นอกจากพื้นฐานความเชื่อ 10 ประการที่จำเป็นสำหรับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องแล้วนั้น ผู้นำองค์กรควรแสดงบทบาทที่จำเป็นต่อการเพิ่มผลผลิตซึ่งสามารถสรุปได้ 4 บทบาทด้วยกัน

1) บทบาทการสร้างวิสัยทัศน์ ได้แก่

1.1 การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรและสื่อสารให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์กรได้รับทราบโดยทั่วกัน

1.2 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ โดยแสดงออกเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน

1.3 การตั้งเป้าหมายตามวิสัยทัศน์นั้น โดยแสดงออกเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน

1.4 การกระตุ้นและให้กำลังใจพนักงาน เพื่อให้เกิดการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม การเป็นผู้วางแนวคิดและมีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการจัดการต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

2) บทบาทในการกำกับและควบคุม ได้แก่

2.1 การกำหนดและคัดเลือกปัญหาขององค์กรตามระดับความสำคัญ และมีการชี้แนะแนวทางในการแก้ปัญหาเบื้องต้น

2.2 การกำหนดขอบเขตและอำนาจการตัดสินใจเพื่อความชัดเจนและให้พนักงานระดับอื่นได้มีส่วนร่วม

2.3 การมอบหมายงานให้ผู้บริหารและพนักงานระดับล่าง ตลอดจนมีการกำกับและควบคุม โดยใช้ระบบการรายงานจากระดับล่าง

2.4 กำหนดขอบข่ายงานและความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน

2.5 การเป็นคนกลางในการแก้ไขปัญหากรณีที่เกิดความขัดแย้งและคอยกำกับดูแลเรื่องสัมพันธภาพในการทำงาน เพื่อไม่ให้ความขัดแย้งบานปลายจนถึงขั้นที่ควบคุมไม่ได้

3) บทบาทในการสร้างขวัญและกำลังใจ ได้แก่

3.1 การสร้างให้มีระบบตอบแทน ซึ่งรวมทั้งสิ่งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม เพื่อให้เกิดแรงจูงใจและมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน

3.2 การให้การยกย่องกล่าวชมเชยพนักงานและทีมงานที่ได้ปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมาย

3.3 การให้รางวัลเพื่อให้เกิดแรงจูงใจและมีความรู้สึกที่ดีแก่ผู้รับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.4 การให้การสนับสนุน เพื่อให้ทีมงานทำงานและสะดวกขึ้น เช่น การจัดหาทรัพยากร วัสดุ สิ่งของ ตลอดจนอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็น เป็นต้น

4) บทบาทในการให้ข้อมูลข่าวสาร ได้แก่

4.1 การจัดให้มีช่องทางสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์การ

4.2 การกำหนดรูปแบบและช่องทางในการสื่อสาร เพื่อให้สามารถเป็นช่องทางในการเตือนภัยถึงปัญหาและการให้ข้อมูลใหม่ ๆ สำหรับการดำเนินธุรกิจ

4.3 การกำกับดูแลข้อมูลข่าวสารอย่างใกล้ชิด

4.4 การให้ข้อมูลข่าวสารกับผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงภายในองค์การ

4.5 การเลือกใช้ที่ปรึกษา และเชี่ยวชาญทั้งจากภายในและภายนอก

องค์การ

4.6 การให้ความสนับสนุนและการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้แก่พนักงานทุกระดับในองค์การ

ระดับในองค์การ

จากบทบาทต่าง ๆ ที่ผู้นำจะต้องปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องนั้น จะเห็นได้ว่าบทบาทของผู้นำค่อนข้างแตกต่างจากบทบาทการเป็นผู้บริหาร กล่าวคือ ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์และพัฒนากลยุทธ์ ตลอดจนการบริหารองค์การ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านวัฒนธรรมองค์การโดยผ่านกระบวนการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานในระดับต่าง ๆ แต่การบริหารและการจัดการจะเน้นที่การปฏิบัติตามระบบที่เป็นอยู่ โดยใช้วงจรของการบริหาร เช่น การวางแผน การตั้งงบประมาณ การจัดระบบปฏิบัติงาน การสรรหาบุคคล และการควบคุมติดตามมากกว่าการที่จะกำหนดวิสัยทัศน์ และการตั้งเป้าหมาย เป็นต้น แต่โดยนัยสำคัญแล้วไม่ได้หมายความว่า ภาวะผู้นำจะสำคัญกว่าการบริหารจัดการ หรือในทางกลับกันไม่ได้หมายความว่า การบริหารจะสำคัญกว่าภาวะผู้นำ แต่ทั้งสองสิ่งดังกล่าวจำเป็นต้องดำเนินควบคู่กันไปพร้อม ๆ กัน เพราะถ้ามีภาวะผู้นำที่ดีพร้อมแต่ขาดการบริหารที่ดีก็อาจเกิดความวุ่นวายได้ หรือถ้าองค์การเน้นแต่การบริหารจัดการเพียงอย่างเดียว แต่ขาดภาวะผู้นำก็อาจทำให้องค์การเสื่อมถอย และยากที่จะเกิดการปรับปรุงเพื่อการเพิ่มผลผลิตอย่างต่อเนื่องในองค์การ

2.3.3 แนวคิดเกี่ยวข้องการให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus)

บรรจง จันทรมาศ (2544 : 30) กล่าวว่า ivo องค์การขึ้นอยู่กับลูกค้าขององค์การเป็นสำคัญ เพราะฉะนั้นจึงควรเข้าใจความต้องการของลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อจะได้ดำเนินการเป็นไปตามข้อกำหนดของลูกค้า และมุ่งมั่นทำให้ได้เกินความคาดหวังของลูกค้า

2.3.3.1 หลักการให้ความสำคัญกับลูกค้า นำไปสู่การปฏิบัติดังนี้

- 1) มีความเข้าใจความต้องการและความคาดหวังทั้งปวงของลูกค้าที่มีผลต่อผลิตภัณฑ์รวมทั้งการส่งมอบ ราคา เงื่อนไขต่าง ๆ ของลูกค้าและอื่น ๆ
- 2) มั่นใจถึงความสมดุลของความต้องการและความคาดหวังของลูกค้ากับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การซึ่งได้แก่ เจ้าของกิจการและความคาดหวังเหล่านี้ทั่วทั้งองค์การให้รับรู้
- 3) สื่อสารความต้องการและความคาดหวังเหล่านี้ทั่วทั้งองค์การให้รับรู้และทราบทั่วกัน
- 4) ตรวจสอบวัดความพึงพอใจของลูกค้าและดำเนินการขององค์การที่จะต้องตอบสนองความพึงพอใจเหล่านั้น
- 5) บริหารเรื่องความสัมพันธ์กับลูกค้าที่ดีต่อกัน

2.3.3.2 ความพึงพอใจของลูกค้า

รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม และคณะ (2543 : 12) กล่าวว่าปัจจัยที่สำคัญในการกำหนดความสำเร็จในอนาคตของบริษัทใด ๆ คือความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงได้ ความต้องการของลูกค้านั้นสามารถจำแนกออกเป็น 4 ส่วนประกอบหลัก ๆ คือ

- 1) ตัวสินค้าและบริการที่ลูกค้าต้องการ ลูกค้าจะพอใจในสินค้าและบริการที่สามารถให้มูลค่าเพิ่มขึ้น เพราะจะทำให้มีกำไรมากขึ้นได้ ดังนั้นบริษัทจึงต้องมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีราคาถูกลงสนองต่อความต้องการของลูกค้า ดังนั้น ตัวอย่างเครื่องวัดมักเป็นสัดส่วนของยอดขายในบริษัทแยกตามกลุ่มสินค้า คือ สินค้าใหม่และสินค้าเดิม

- 2) เวลาที่ลูกค้าได้รับสินค้า ลูกค้าเกิดความพอใจสูงสุดในตัวสินค้าเมื่อได้รับสินค้าในเวลาที่ต้องการ ถ้าหากได้รับสินค้าก่อนเวลาที่ต้องการ ก็จะเสียค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้าเหล่านั้น ขณะที่ถ้าได้รับสินค้าภายหลังเวลาที่ต้องการก็อาจสูญเสียโอกาสในการผลิตหรือขาย ดังนั้นการวัดผลในประเด็นนี้จะเป็นการวัดระยะเวลาที่ลูกค้าสั่งซื้อจนได้รับของ (Lead time) สำหรับสินค้าที่ขายอยู่ในปัจจุบัน ขณะเดียวกันบริษัทอาจวัดระยะเวลาที่ใช้ในการออกสินค้าใหม่ โดยวัดระยะเวลา ตั้งแต่บริษัทเลือกสินค้าใหม่จนถึงสินค้านั้นเข้าสู่ตลาด ซึ่งเป็นการวัดโอกาสของความสำเร็จในอนาคตอย่างหนึ่ง

- 3) คุณภาพของสินค้า เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ลูกค้าจะใช้พิจารณาเลือกบริษัทที่ขายสินค้าทั้งนี้เพราะ สินค้าหรือวัตถุดิบที่มีคุณภาพต่ำจะสร้างความสูญเสียในการ

ดำเนินงานได้ โดยทั่วไปคุณภาพของสินค้าที่ลูกค้าได้รับ ในบางกรณีบางบริษัทก็พิจารณาจาก การส่งของที่ตรงเวลาหรือความแน่นอนในการจัดส่ง ซึ่งสะท้อนการบริการที่มีคุณภาพนั่นเอง

4) ต้นทุนหรือราคาของสินค้าที่เหมาะสม องค์ประกอบหลักในการ ตัดสินใจของลูกค้าส่วนใหญ่ จะเป็นเรื่องของต้นทุนที่คุ่มค่าของสินค้า การวัดในประเด็นนี้ค่อนข้าง มีความสำคัญ โดยนิยมใช้ราคาเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้นในตลาด ในบางกรณีกิจการอาจใช้การ จัดลำดับราคาโดยลูกค้าหลักก็ได้

โครงสร้างที่กล่าวข้างต้นเป็นเพียงแนวคิดและขอบเขตในการพิจารณาเท่านั้น นอกจากนี้ผู้บริหารอาจกำหนดเครื่องวัดในภาพรวมของความต้องการลูกค้าก็ได้ ได้แก่ การให้ลูกค้า หลักของบริษัททำการจัดลำดับความพอใจที่มีต่อบริษัทเทียบกับคู่แข่งชั้นในอุตสาหกรรม เดียวกัน ทั้งทางด้านราคา คุณภาพและบริการ เรื่องส่วนแบ่งตลาด การส่งของหรือให้บริการตรงเวลา การ ส่งของหรือให้บริการครบชนิดและจำนวน จำนวนครั้งของการส่งคืนสินค้าหรือบริการของ ลูกค้า ระดับความไม่พึงพอใจในคุณภาพสินค้าหรือบริการของลูกค้า ระดับการสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า

2.3.4 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม (Team Work)

2.3.4.1 ความหมายของการทำงานเป็นทีม

Woodcock and Dave (1981: 3) ได้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับทีมงาน หมายถึง กลุ่มคนที่ต้องการติดต่อสัมพันธ์กันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

เจิมจันทร์ ทองวิวัฒน์ และปัทมรส มาลากุล ณ อยุธยา (2531 : 2) กล่าวว่า ทีมงานจะประกอบไปด้วยบุคคลที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องซึ่งกันและกันโดยตรง เพื่อ ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

Quick (1992 : 9) กล่าวว่าทีมหมายถึงการที่บุคคลทำงานร่วมกันให้บรรลุ วัตถุประสงค์ตามเป้าหมายโดยจะต้องมีบุคลิกที่เข้มแข็ง มีทักษะเฉพาะด้าน มีวัตถุประสงค์และ กิจกรรมส่วนบุคคล ร่วมกัน และที่สำคัญคือยึดความสำคัญของกลุ่ม ด้วยการสนับสนุนต่อกัน ทำงานร่วมกันอย่างอิสระ การติดต่อสื่อสารเป็นไปอย่างเปิดเผยและมีความชัดเจน

Katzenbach and Smith (1994 : 5) ได้ให้นิยาม ทีมงาน ว่าหมายถึงกลุ่ม คนจำนวนไม่มากนักที่มีทักษะเสริมกันมาร่วมกัน มีเป้าหมายของผลงานและวิธีการที่จะ รับผิดชอบร่วมกัน

ผลิน ภูเจริญ (2540 : 21) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีม (Team Work) เป็นการทำงานที่เน้นความร่วมมือในการทำงาน โดยบุคคลหรือสมาชิกภายในทีมจำเป็นจะต้องมี

ตกลงร่วมกัน ผลงานที่ออกมามีประสิทธิภาพ เพราะได้ผ่านขั้นตอนการระดมและตัดสินใจร่วมกันระหว่างสมาชิกภายในทีม

อำนาจ วงษ์สมิง (2541 : 12) กล่าวว่าทำงานงานเป็นทีมหมายถึง การที่บุคคลมากกว่าหนึ่งเคยมารวมกลุ่มกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งโดยมีเป้าหมายร่วมกัน

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2542 : 182) ได้กล่าวถึง Wickens ไว้ว่าได้ให้ความหมายของทีมงานว่า ทีมงานที่ไม่พึ่งพาคนงานเป็นกลุ่ม แต่อยู่ที่ทุกคนทำงานสูงสุดประสงค์เดียวกัน มโนทัศน์ของทีมงานที่ถูกยกขึ้นมากล่าวโดย Wickens แสดงออกในหลักการทั่วไปและเน้นความจำเป็นเพื่อการให้ค่าและมีแนวคิดในการมองในลักษณะเป็นกระบวนการว่ากระบวนการถัดไปก็คือ ลูกค้า ซึ่งต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกทั้งลูกค้าภายในและภายนอกขององค์การ

1) ส่งเสริมความไว้วางใจร่วมและความร่วมมือในการทำงานระหว่าง พนักงาน และสภาพแรงงานยึดถือเรื่องคุณภาพเป็นภาระหน้าที่หลักของพนักงานทุกคนที่จะต้องใส่ใจ

2) ยอมรับว่าพนักงานบางคนไม่ว่าระดับใดมีส่วนร่วมในความสำเร็จของบริษัท

3) มองหาการทำคุณประโยชน์อย่างแข่งขันในพนักงานทุกคนในการส่งเสริมเป้าหมาย

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2524 : 183) ได้กล่าวถึง Katzenbach and Smith ไว้ว่าได้เสนอว่า ลักษณะสำคัญของการทำงานเป็นทีมจะประกอบด้วย

1) ทีม คือหน่วยพื้นฐานของการปฏิบัติงานสำหรับองค์การส่วนใหญ่โดยการหล่อหลอมทักษะ ประสบการณ์ และความรู้ความสามารถของหลาย ๆ คนเข้าด้วยกัน

2) ทีมงานจะเป็นตัวแทนของชุดของค่านิยมที่ส่งเสริมพฤติกรรม เช่น การฟังและตอบสนองในความร่วมมือต่อทัศนคติที่แสดงออกโดยบุคคลอื่นให้ผลประโยชน์แก่บุคคลอื่นในความไม่แน่ใจ ให้การสนับสนุนต่อผู้ต้องการการยอมรับและสนใจและผลสัมฤทธิ์ของผู้อื่น

3) ทีมที่จะถูกสร้างขึ้นและได้รับพลังจากสิ่งท้าทายในการปฏิบัติงานที่สำคัญ

4) ทีมมีความยืดหยุ่นและตอบสนองได้ดีต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและการเรียกร้องทีมสามารถปรับแนวทางของตนเองต่อข่าวสารข้อมูลใหม่และสิ่งท้าทายได้อย่างเร็ว

5) ทีมที่มีการปฏิบัติงานสูงจะใช้เวลาและความพยายามส่วนใหญ่ในการสำรวจหล่อหลอมการเห็นพ้องต้องกันในวัตถุประสงค์ที่ทีมได้กำหนดขึ้นทั้งที่เข้าร่วมกันและเป็นรายบุคคลและแสดงออกในลักษณะของสำนึกแห่งข้อผูกพันต่อความเจริญของงาน และความสำเร็จของทีม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.3.4.2 ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งต่อสมาชิกของทีมและต่อองค์การ Quick (1992 : 13-14) ได้กล่าวว่าการทำงานเป็นทีมมีประโยชน์ดังนี้

1) การสร้างความร่วมมือ (Collaboration) คนส่วนมากต้องการทำงานร่วมกัน เพื่อสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพราะสมาชิกในทีมต้องการให้ทีมมีความก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จ ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้อย่างอิสระ การแข่งขันระหว่างบุคคลจะน้อยลง ซึ่งแตกต่างจากการทำงานในลักษณะกลุ่มงานที่คนส่วนมากต้องการที่จะปฏิบัติมากกว่า

2) การสื่อสาร (Communication) จะมีลักษณะการเป็นไปได้อย่างอิสระ

3) การใช้ทรัพยากร (Resources) สามารถใช้ทรัพยากรร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้ความสามารถพิเศษและความเข้มแข็งของสมาชิกในการร่วมกัน และช่วยเสริมสร้างความรู้และศักยภาพให้แก่สมาชิกภาพในทีมด้วย

4) การตัดสินใจและการแก้ปัญหา (Decisions and solutions) โดยสมาชิกในทีมทุกคนร่วมกันสร้างและประเมินทางเลือก เวลาที่ใช้ในการตัดสินใจจะลดลง การตัดสินใจด้วยการตกลงร่วมกันจะดีกว่าการตัดสินใจตามลำพังเพียงคนเดียว

5) ความรู้สึกยอมรับ (Committed) การตัดสินใจจะเลือกแนวทางแก้ปัญหา ร่วมกันจะสร้างการยอมรับและนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ สมาชิกในทีมจะมีความรู้สึกผูกพันกับทีมมากจนไม่ยอมให้ทีมประสบความล้มเหลว

6) คุณภาพ (Quality) เป็นคุณภาพของความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการทำงาน เนื่องจากสมาชิกมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน จึงต้องการให้ทีมงานเกิดภาพที่ดีและต้องการได้รับสิ่งที่ดีจากทีมงาน เพื่อส่งกลับไปสู่การทำงานให้ดีที่สุด

อำนาจ วงษ์สมิง (2541 : 13) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีมจะเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ โดยแบ่งประโยชน์ที่ได้รับดังนี้

1) เพื่อสมาชิกในองค์การ

1.1 สมาชิกภายในทีมความเข้าใจดีขึ้นในบทบาทของตนเองต่อการทำงานเป็นทีมสมาชิกภายในทีมมีความเข้าใจต่อกฎข้อบังคับ วัตถุประสงค์ และบทบาทในการทำงานเป็นทีม

1.2 ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกภายในทีมเกี่ยวกับประเด็นปัญหา ต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อประสิทธิผลการทำงานของทีมงาน

2) เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

2.1 สมาชิกภายในทีมร่วมกันค้นหาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อแก้ไขปัญหาการทำงานที่ทีมงานประสบอยู่

2.2 ส่งเสริมความสามารถในการใช้ความขัดแย้งไปทางสร้างสรรค์

2.3 การเพิ่มพูนความสามารถของทีมงานเพื่อการทำงานร่วมกันเป็นทีม

2.4 เป็นการกระตุ้นให้สมาชิกมีการร่วมมือร่วมใจกันทำงานมากขึ้นลดการแข่งขันระหว่างสมาชิกลง

3) เพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การ เมื่อสมาชิกในองค์การมีความเข้าใจร่วมมือกันทำงานให้สำเร็จความสำเร็จจะส่งผลถึงความเจริญก้าวหน้าขององค์การด้วย

4) การทำงานในองค์การ ได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบโดยนำวิธีการทำงานเป็นทีมเข้ามาทดแทนหรือเสริมเข้ากับโครงสร้างแบบตามหน้าที่ เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการบริหารการตัดสินใจ และเป็นการเพิ่มประสิทธิผลในการทำงาน

Quick (1992 : 3-5) กล่าวถึงรูปแบบในการทำงานเป็นทีมแบ่งออกเป็นหลายรูปแบบตามลักษณะของการทำงานโดยจำแนกทีมงานโดยจำแนกทีมงานได้ 4 ประเภท ดังนี้

1) คณะกรรมการ (Committees) ก่อตั้งขึ้นเพื่อสนับสนุนกิจกรรมที่กิจกรรมที่กำหนดและดำเนินการให้เป็นระบบ ในการสืบสวน หรือให้คำแนะนำในส่วนของรายงานต่อบุคคล

2) กลุ่มงาน (Task Force) ตั้งขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาชั่วคราว โดยจัดตั้งเป็นกลุ่มงานเฉพาะกิจขึ้นเพื่อปฏิบัติงานในรูปการทำงานทั้งข้ามสายงานหรือตามสายงานการบังคับบัญชา

3) กลุ่มคุณภาพ (Quality Circle) เป็นทีมงานที่ก่อตั้งขึ้นเพื่อค้นหาวิธีการเพิ่มประสิทธิผลในการทำงาน และคุณภาพของกลุ่มให้สูงขึ้น

4) กลุ่มโครงการ (Project Groups) เป็นการทำงานที่มีลักษณะเฉพาะของโครงการ เช่น การผลิตสินค้าใหม่ เครื่องอำนวยความสะดวกหรือโปรแกรมคอมพิวเตอร์ กลุ่มโครงการเหมือนกลุ่มงานเฉพาะกิจ จะมีอยู่ชั่วคราวเมื่อภารกิจเสร็จสิ้นลง สมาชิกภายในทีมงานก็จะกลับไปทำงานตามแผนงานปกติ

Robbins (1996 : 348-351) ได้จำแนกประเภทของทีมงานได้เป็น 3 ประเภท คือ ทีมแก้ปัญหา ทีมข้ามสายงานและทีมบริหารงานเอง โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ทีมงานเพื่อแก้ปัญหา (Problem Solving Team) ประกอบด้วยกลุ่มบุคคลประมาณ 5-12 คน ที่ได้รับมอบภาระหน้าที่ที่ชัดเจน มาประชุมร่วมกัน 1 หรือ 2 ชั่วโมง เพื่อที่จะอธิบายถึงปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน หาแนวทางที่จะแก้ไขให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตัวอย่าง เช่น กลุ่ม กลุ่มพัฒนา คุณภาพงาน กลุ่มทางด้านความปลอดภัย เป็นต้น

2) ทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Teams) ประกอบด้วยบุคคล 5-30 คนจากหน่วยงาน ต่าง ๆ กันมาทำงานซึ่งรวมตัวกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นลักษณะการทำงานแบบ แนวนอนหรือที่เรียกว่าคณะทำงานซึ่งรวมตัวกันในลักษณะชั่วคราว เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ใน หมู่มหาชิกและเปิดโอกาสให้พัฒนาความคิดใหม่ ๆ ตลอดจนหาแนวทางในการแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อนมาก แม้ว่าในระยะแรกของการก่อตั้งจะใช้เวลาค่อนข้างมาก ในการสร้างความไว้วางใจในการทำงานเป็นที่ระหว่างกลุ่มคนที่มีประสบการณ์ภูมิหลังแตกต่างกัน

3) ทีมบริหารตนเอง (Self-Managed Work Teams) ประกอบด้วยบุคคล 10-15 คน ดูแลรับผิดชอบการทำงานของทีมงานแทนที่หัวหน้างาน นับตั้งแต่การกำหนดเนื้อหาของงาน การหยุดพักระหว่างการทำงาน การตรวจสอบคุณภาพงาน ทีมงานประเภทนี้คัดเลือกสมาชิกและสมาชิกจะประเมินผลการทำงานซึ่งกันและกัน การเกิดทีมงานประเภทนี้จะทำให้ลดบทบาทและความสำคัญของหัวหน้างานลง การแบ่งประเภทของทีม สามารถแบ่งได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับ วัตถุประสงค์ในการทำงานและมีชื่อเรียกต่างกันในองค์การและอาจมีทีมแบบใดแบบหนึ่งหรือหลายแบบพร้อมกันขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และภาวะหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติขององค์การนั้น ๆ

2.3.4.3 ความแตกต่างระหว่างทีมงานและกลุ่มงาน

ปัจจุบันองค์การต่าง ๆ ได้ให้ความสนใจกับการทำงานในรูปของทีมมากขึ้นกว่าการทำงานในลักษณะของกลุ่มงาน หากพิจารณาความแตกต่างระหว่างกลุ่มงานและการทำงานเป็นทีมจะมีความแตกต่างกัน Robbins (1996 : 347-348) กล่าวว่า กลุ่ม (Group) คือการติดต่อสัมพันธ์หรือการรวมตัวกันของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อกระทำบางอย่างให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ส่วนกลุ่มงาน (Work Group) เป็นผลรวมของผลงานของสมาชิกของแต่ละกลุ่มเท่านั้น โดยปราศจากการคิดและ ตัดสินใจร่วมกัน กล่าวคือไม่เกิดการรวมพลังอย่างแท้จริงในลักษณะที่เรียกว่า "Synergy" ซึ่งจะพบในการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ที่ทำให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้นกว่าเดิม พลังของ Synergy เป็นตัว ดึงดูดให้องค์การมุ่งพัฒนาการทำงานเป็นทีม เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพขององค์การที่จะได้รับผลผลิต เพิ่มขึ้นโดยไม่ต้องเพิ่มทรัพยากร ซึ่งประเด็นความแตกต่างระหว่างทีมงานและกลุ่มงาน สามารถจำแนกได้ดังตาราง 2.1

ตาราง 2.1 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มงานและทีมงาน

หัวข้อ	กลุ่มงาน	ทีมงาน
วัตถุประสงค์	เพื่อแบ่งปันข้อมูล	เพื่อการทำงานร่วมกัน
การรวมพลัง	ไม่มี (บางครั้งอาจลดลง)	เพิ่มขึ้น
การรับผิดชอบ	เฉพาะบุคคล	เฉพาะบุคคลและร่วมกัน
ทักษะ	ไม่แน่นอน/เปลี่ยนแปลง	ทดแทนซึ่งกันและกัน

ที่มา : Robbin (1996 : 348)

2.3.4.4 แนวความคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

มีนักวิชาการได้ให้แนวความคิด เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพไว้หลายท่าน ในการศึกษาครั้งนี้จะนำเสนอแนวการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ จำนวน 3 ท่านคือ Mc. Gregor Douglas , Rensin Likert และ Thomas L. Quick ดังนี้

- 1) บรรยากาศในการทำงานโดยทั่วไปมีลักษณะไม่เป็นทางการมากนัก สมาชิกในทีมมีความรู้สึกสะดวกสบาย และไม่ตึงเครียดในการทำงาน
- 2) ได้มีการอภิปรายปัญหาในการทำงานร่วมกันและสมาชิกในทีมแต่ละคนมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่
- 3) สมาชิกในทีมงานแต่ละคนยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยตั้งฟังความคิดเห็นของสมาชิกอื่นพยายามหาข้อดีในแต่ละความเห็นนั้นและสมาชิกทุกคนในทีมพยายามแสดงความคิดเห็นของตน
- 4) สมาชิกในทีมแต่เข้าใจบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของตน และวัตถุประสงค์ของทีมเป็นทีมเป็นอย่างดี
- 5) แม้สมาชิกในทีมบางคนจะมีความเห็นไม่คล้อยกัน ก็ได้มีการบังคับฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดต้องยอมตาม แต่จะปัญหาด้วยกระบวนการที่สมาชิกในทีมงานไว้แล้วร่วมกัน
- 6) การตัดสินใจของทีมงานส่วนใหญ่ออกมาในรูปของความเห็นร่วมกันทุกฝ่าย เป็นความเห็นแบบฉันทานุมัติ (Consensus)
- 7) เป็นการท้วงติงจากสมาชิกในทีมเป็นไปอย่างสร้างสรรค์พร้อมทั้งเสนอแนวทางการแก้ปัญหาด้วยเสมอ
- 8) สมาชิกในทีมทุกคนมีอิสรภาพที่จะแสดงความรู้สึกและความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและการทำงานของทีมตลอดเวลา

9) มีการมอบหมายงานให้แก่สมาชิกในทีมตามความถนัดและความสามารถเพื่อ รับผิดชอบอย่างชัดเจน และสมาชิกที่ได้รับมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบต่างก็รับภารกิจ นั้น ๆ ด้วยความเต็มใจ

10) ปราศจากการใช้อำนาจครอบงำสมาชิกในทีมงานการทำงานจะดำเนินถึงผลสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์เป็นหลัก มากกว่าจะเป็นการแย่งชิงอำนาจกันภายในทีมงาน

11) มีการทบทวนภารกิจของทีมงาน และประเมินผลการทำงานของสมาชิกในทีมสม่ำเสมอ ว่างานที่ทำไปแล้วนั้นได้ผลมาน้อยเพียงใด มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไร และต้องการความร่วมมือจากสมาชิกอื่นภายในทีมหรือไม่ อย่างไร

2.3.4.5 การปรับปรุงทีมงานให้มีประสิทธิผล (Improving Team Effectiveness)

Robbins (1996 : 349) กล่าวไว้ว่า การทำงานเป็นทีมงานนั้นแพร่หลายมาเป็นเวลานานกว่าศตวรรษ จากแนวคิดที่ว่าการทำงานเป็นทีม จะสามารถนำความรู้ความสามารถของสมาชิกแต่ละคนมารวมกัน เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ปัจจุบันแนวคิด ดังกล่าวได้เปลี่ยนแปลงไป เพราะการทำงานเป็นทีมนี้ไม่ใช่ยาสารพัดโรค ที่แก้ปัญหได้ทุกชนิด เนื่องจากการทำงานเป็นทีมต้องอาศัยการประสานงาน การนำและผลักดันให้เกิดผลงานตามที่ต้องการ และต้องอาศัยทักษะที่เกิดจากการเรียนรู้เพื่อนำไปปฏิบัติ

การปรับปรุงทีมงานให้มีประสิทธิผลนั้น ขึ้นอยู่กับการจัดการสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ให้สมดุลกัน กล่าวคือ การบริหารงาน ทีมงาน ความทุ่มเทของแต่ละบุคคล รวมไปถึงการผสมผสานความรู้ความสามารถ ทักษะและวิธีการที่ส่งเสริมให้ทีมประสบความสำเร็จ ประสานการณ์ก็เป็นแรงผลักดันให้เกิดการพัฒนาเทคนิคและวิธีการ ที่จะช่วยให้องค์การสามารถประเมิน จุดแข็ง จุดอ่อนของตน และพบแนวทางในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีมนี้ที่ควรพัฒนา โดยอาศัยการฝึกฝนใน องค์การหลาย ๆ แห่งที่มรุ่นหลัง ๆ มักจะทำงานได้ดีกว่ารุ่นแรก ๆ อย่างไรก็ตามองค์การต้อง

1) การประเมินตนเอง หลังจากการประชุมทีมงาน ควรมีการประเมินตนเอง การประเมินตนเองควรเป็นกระบวนการที่ทำได้ง่าย รวดเร็ว และเป็นประโยชน์ โดยทั่วไปแล้วการประเมินมักเป็นแบบเปิดกว้าง ให้โอกาสถกเถียงกันได้ อาทิ ที่ผ่านมามีเราทำได้ดีหรือไม่ อะไรบ้างที่เราสามารถทำได้ดีขึ้นได้ในการประชุมครั้งหน้า หรืออาจจะใช้วิธีการที่แพร่หลายในการประเมินผลซึ่งคือการสร้างแบบฟอร์มสำหรับการประเมินผลก็ได้

2) การประเมินผลเป็นระยะ ใช้เพื่อตรวจสอบการทำงานของทีมว่า เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ และสามารถใช้เป็นแนวทางให้ทีมงานในการทำงานต่อไป อาจมีการตั้งคณะประเมินผล ซึ่งเป็นระดับบริหารจากฝ่ายต่าง ๆ เพื่อประเมินการทำงาน ของทีมทุก ๆ 4-5 สัปดาห์ โดยให้มีการนำเสนอความคืบหน้าของงานต่อคณะประเมิน การประเมินดังกล่าวจะ ช่วยในการบริหารงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย พร้อมทั้งช่วยกระตุ้นให้สมาชิกในทีมร่วมกันใช้ ความคิด เพื่อเอาชนะปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ นอกจากนี้การบันทึกผลการประเมินไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ยังจะช่วยให้ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบอีกด้วย

3) การประเมินผลทั้งองค์การ เนื่องจากองค์การ ๆ หนึ่ง มักประกอบด้วย ทีมงานหลาย ๆ ทีม ซึ่งนับวันการทำงานร่วมกันของทีมหลาย ๆ ทีม ยิ่งจะทวีความสำคัญมากขึ้น การที่จะทำให้การทำงานร่วมกันของทีมหลาย ๆ ทีมเป็นไปอย่างราบรื่นได้นั้น ทั้งผู้จัดการ ผู้นำทีม และตัวองค์การจะต้องทุ่มเทและให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกัน

2.3.5 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์การ

2.3.5.1 ความหมายของการสื่อสารในองค์การ

วรณารถ แสงมณี (2544 : 10-2) ได้กล่าวถึง Fagaen ไว้ว่า ได้ให้คำจำกัดความของการติดต่อสื่อสารหมายความว่า เป็น กระบวนการที่นำเอาข่าวสารที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของคน จากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง

Newman and Summer (1961 : 59) กล่าวไว้ว่า การติดต่อสื่อสาร คือ การแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริงความเห็นหรือความรู้สึกระหว่างบุคคลตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไป

Bellows et. al. (1967 : 59) กล่าวไว้ว่า การติดต่อสื่อสารหมายถึง การแลกเปลี่ยนคำพูด อักษร สัญลักษณ์ หรือข่าวสาร เพื่อที่จะให้สมาชิกในองค์การองค์การใดได้ เข้าใจความหมาย และสามารถเข้าใจฝ่ายอื่น ๆ ได้

Megginson (1967 : 519) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการติดต่อสื่อสารในองค์การ คือ การกระจายหรือสื่อความเกี่ยวกับนโยบายและคำสั่งลงไปยังเบื้องล่าง พร้อมกันกับรับเอา ข้อเสนอแนะความเห็นและความรู้สึกต่างๆ กลับขึ้นมา และความพยายามต้องตระหนักถึงความสนใจ ความนิยมและความพยายามร่วมมือที่จะได้รับจากพนักงานทุกคน

กริช สืบสนธิ์ (2538 : 64) กล่าวไว้ว่า การสื่อสารในองค์การ คือ กระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลทุกระดับ ทุกหน่วยงาน โดยมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อมบรรยากาศขององค์การ ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนไปตามกาลเทศะ บุคคล ตลอดจนสาระเรื่องราวและวัตถุประสงค์ของการสื่อสารและพฤติกรรม การสื่อสารของบุคคลากระดับต่าง ๆ จะ พบว่ามีการสื่อสารระหว่างบุคคล เช่น การสนทนาตัวต่อตัว การสัมภาษณ์ ฯลฯ และการสื่อสารไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กับกลุ่ม เช่นการประชุม การสัมมนา การอบรม ฯลฯ การสื่อสารกับประชุมชน เช่น การส่งบันทึกเวียน การประกาศการตีพิมพ์ในสิ่งตีพิมพ์เอกสารของ องค์การ ฯลฯ การสื่อสารในองค์การเชิงพฤติกรรมจะเป็นการศึกษาการสื่อสารผสมผสานกับการจัดการและการบริหารงานในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสาร จากบุคลากรไปยังผู้บังคับบัญชา หรือการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังบุคลากร หรือ การศึกษาในระดับเดียวกัน การสื่อสารเพื่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ คือ การสื่อสารสองทาง (Two way Communication) ซึ่งเป็นการสื่อสารทั้งผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร และการสื่อสารย้อนกลับจากผู้รับสารไปยังผู้ส่งสาร เพื่อให้ผู้ส่งสารได้เข้าใจว่า เรื่องราวสาระที่ตนสื่อสารออกไปนั้นเป็นที่รับรู้เข้าใจของอีกฝ่ายหนึ่ง อย่างไรก็ตาม การที่ผู้จัดการหรือหัวหน้างานเรียกพนักงานสั่งงาน บอกให้ทำเช่นนั้นเช่นนี้ พนักงานก็เอ่ยปากรับทราบคำสั่ง หรือซักถามในรายละเอียด วิธีการทำงานนั้น ๆ เช่นนี้จึงเป็นการสื่อสารสองทางถ้าหากว่า ผู้จัดการเรียกพนักงานสั่งงานแล้วไม่เปิดโอกาสให้พนักงานได้พูด ได้สื่อสารกลับมา พนักงานอาจไม่เข้าใจ ไม่กล้าถาม และปฏิบัติตามคำสั่งไปตามการคาดคะเนของตนเอง ซึ่งอาจส่งผลเสียหายแก่การทำงานนั้นได้เพราะเป็นการสื่อสารทางเดียว คือ จากผู้จัดการไปยังพนักงานแต่ฝ่ายเดียว

2.3.5.2 ความสำคัญของการสื่อสารในองค์การ

กรีท สืบสนธิ (2538 : 65) กล่าวว่า การสื่อสารในองค์การมีความสำคัญสำหรับผู้บริหารและบริหารและปฏิบัติงานหลายประการ

1) เครื่องมือสำคัญของฝ่ายบริหารงาน เพราะการสื่อสารจะช่วยให้การทำงานล่องลู่ไปได้โดยตลอดเป็นเครื่องช่วยตรวจสอบความเข้าใจผลงาน ฯลฯ การสื่อสารในองค์การเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญมากสำหรับผู้บริหาร ทักษะในการสื่อสารเป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องฝึกฝนให้เกิดขึ้นใจตนเองพอ ๆ กับทักษะในการบริหารงาน

2) เป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีแก่ทุกฝ่าย การสื่อสารช่วยให้เกิดความเข้าใจตรงกัน นำมาเพื่อความสนิทสนม ความไว้วางใจ สิ่งเหล่านี้นำไปสู่สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารในระดับต่าง ๆ และกับพนักงานโดยส่วนรวม

3) ช่วยให้เกิดความเข้าใจระหว่างกันดีขึ้น การสื่อสารนำมาซึ่งความไว้วางใจหากมีปริมาณที่เหมาะสมแล้วเกิดความกล้าที่จะสื่อสาร กล้าที่จะถามกล้าที่จะออกความคิดเห็น ท้วงติงและช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันมากยิ่งขึ้น

4) ช่วยให้การปฏิบัติการกิจของทุกหน่วยงาน ทุกส่วนเป็นไปได้ และประสานกันจนบรรลุวัตถุประสงค์ การสื่อสารมีส่วนอย่างมากในการประสานงานทำให้ทุก ๆ หน่วยงานทำงานในหน้าที่ของตนไปอย่างคล่องจงกับการทำงานหน่วยงานอื่น สะดวกมากขึ้น สำหรับผู้จัดการในการบริหารงานองค์การและความรู้เกี่ยวกับการเคลื่อนไหว ความต้องการของหน่วยงานอื่น ๆ จะทำให้ เป้าหมายของการทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์การ

2.3.5.3 องค์ประกอบและกระบวนการของการติดต่อสื่อสาร

วรรณารถ แสงมณี (2544 : 10-6) กล่าวว่าไว้ว่าการติดต่อสื่อสารมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ มี ผู้ส่งสาร (Sender) มีสาร (Message) และมีผู้รับสาร (Receiver) จึงเรียกว่าเป็นการติดต่อสื่อสารโดยทั่วไป แต่การติดต่อสื่อสารในทางการบริหารนั้น (วรรณารถ แสงมณี. 2544 : 10-6) กล่าวว่าไว้ว่า Charles E. Redfield ให้ความเห็นว่า การติดต่อสื่อสารมีองค์ประกอบ 5 ประการ

- 1) ผู้ทำการติดต่อสื่อสาร (Communicator) ได้แก่ ผู้พูด ผู้ส่ง หรือผู้ออกคำสั่งทั้งนี้ขึ้นอยู่กับชนิดของการส่งข่าวสาร
- 2) วิธีการติดต่อสื่อสาร (Transmit) เช่น การพูด การส่ง หรือการออกคำสั่ง
- 3) ข่าวสาร (Messages) เช่น คำสั่ง รายงาน หรือข้อเสนอแนะ
- 4) ผู้รับการติดต่อสื่อสาร (Communicatee) ได้แก่ ผู้ฟัง ผู้ตอบ ทั้งนี้เพื่อจะทราบข่าวสารหรือข้อมูลที่ส่งมาจะสามารถชักจูงหรือมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของผู้รับการติดต่อ ซึ่งสังเกตได้จากการตอบรับ

2.3.5.4 ประเภทของการติดต่อสื่อสาร

วรรณารถ แสงมณี (2544 : 10-8) ได้จำแนกประเภทของการติดต่อสื่อสารตามลักษณะของการใช้ ไว้ 2 ประการคือ

1) การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal communication) หมายถึงการติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผนข้อกำหนดวางไว้โดยชัดเจน การติดต่อสื่อสารเป็นการรวมช่องทางสื่อสารการติดต่อสื่อสารตามที่องค์กรกำหนดไว้ ตัวอย่างของการติดต่อสื่อสารแบบนี้ การติดต่อสื่อสารในทางราชการที่ต้องการให้กระทำเป็นลายลักษณ์อักษร การเขียนบันทึกข้อความหรือเสนอรายงานเป็นลำดับขั้น การประชุม จุดหมายที่ออกในนามขององค์กร เป็นต้น

2) การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่ไม่ได้ดำเนินไปตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ มักเกิดขึ้นเพราะความคุ้นเคยกับส่วนตัว การติดต่อมักดำเนินไปในรูปของบุคคลต่อบุคคล หรือบุคคลกับองค์การ การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ทำได้โดยตรง รวดเร็ว คล่องตัว และเกิดขึ้นทันทีทันใด นอกจากนี้ยังมักได้รับการเชื่อถือในข่าวสารอย่างมากระหว่างผู้รับการติดต่อสื่อสาร ฉะนั้นบ่อยครั้ง การติดต่อสื่อสาร รูปแบบนี้จึงอาจเป็นแหล่งข่าวที่อันตรายน้อยกว่าองค์การเพราะเป็นแหล่งข่าวลือ ซึ่งอาจถูกบิดเบือนได้ง่าย และสามารถตอบสนองของความต้องการทางจิตใจได้มาก ดังนั้นผู้บริหารจึงควรทำความเข้าใจและหาทางทำความเข้าใจกับแหล่งที่มาของการติดต่อสื่อสารนั้น เพื่อให้ข้อมูลถูกต้องและเหมาะสมอันเป็นการป้องกันการมีปัญหาคับกับการบริหารงาน

2.3.6 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continual improvement)

2.3.6.1 ความหมายของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

บรรจง จันทมาศ (2544 : 4) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หมายถึง กระบวนการที่ดำเนินการ ที่มุ่งเน้นไปที่การเพิ่มประสิทธิผลและหรือประสิทธิภาพขององค์กร ที่จะบรรลุ นโยบายและวัตถุประสงค์อย่างต่อเนื่อง

2.3.6.2 แนวคิดของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

บรรจง จันทมาศ (2544 : 35 – 36) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องที่ดำเนินการทั้งหมดขององค์กรควรเป็นวัตถุประสงค์ถาวรขององค์กรอย่างถาวร องค์กรจะต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นนโยบาย และกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ถาวรไม่ใช่เป็นการรณรงค์เฉพาะช่วงใดช่วงหนึ่งเท่านั้น

1) หลักการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง นำไปสู่การปฏิบัติดังนี้

1.1 ทำการปรับปรุง ผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และระบบอย่างต่อเนื่องเป็นวัตถุประสงค์ประการหนึ่งของทุกคนในองค์กร

1.2 ใช้แนวคิดการปรับปรุงแบบเบื่องต้น คือ การปรับปรุงแบบค่อยเป็นค่อยไปตามลำดับขั้นและการแยกปรับปรุงแต่ละส่วน

1.3 มีการตรวจประเมินเป็นระยะ ๆ โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ขั้นสูงสุดที่กำหนดไว้ เพื่อระบุพื้นที่บริเวณที่มีแนวโน้มต้องปรับปรุง

1.4 ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการทั้งหมดขององค์กร

1.5 ให้สมาชิกทุกคนขององค์กรได้รับการศึกษา การฝึกอบรมที่เหมาะสมเกี่ยวกับวิธีการและเครื่องมือที่ต้องใช้ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เช่น วงจร PDCA วิธีการแก้ปัญหา การปรับรื้อระบบ นวัตกรรมกระบวนการ

1.6 มีการตรวจวัดและกำหนดเป้าหมาย เพื่อให้เป็นแนวทางและได้ข้อมูลเกี่ยวกับระดับของการปรับปรุง

1.7 ตระหนักรับรู้และยอมรับว่าการปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ นั้น เป็นความจำเป็นขององค์กรต้องดำเนินการ

1.8 ส่งเสริมกิจกรรมในด้านการป้องกันไว้ก่อนเป็นเบื้องต้น

2) เครื่องมือที่ต้องใช้ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

บรรจง จันทรมาศ (2544 : 10 – 11) กล่าวไว้ว่า วงจร เดมมิง (Deming Cycle) ซึ่งเป็นการปฏิบัติเป็นไปตามขั้นตอนเพื่อทำให้งานสำเร็จสมบูรณ์อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ เชื่อถือ และไว้ใจได้ การบริหารงานและกิจกรรมมีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับ 4 ขั้นตอนของกระบวนการทำงานที่เรียกว่า วงล้อ PDCA นั้นเป็นขั้นตอนที่จำเป็นต้องปฏิบัติต่อเนื่องไม่สิ้นสุด Plan – Do – Check – Action สำหรับรายละเอียดของการทำงานแต่ละขั้นตอนมีดังนี้คือ

2.1 ขั้นตอนที่ 1 เขียนแผนงาน (Plan) ซึ่งต้องพิจารณาในประเด็นที่สำคัญ

– การกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายที่ชัดเจนและกำหนดคุณลักษณะที่ใช้ควบคุม

– กำหนดวิธีการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

2.2 ขั้นตอนที่ 2 ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ (Do) ซึ่งจะแบ่งเป็น

และลงมือปฏิบัติ

– การศึกษาและฝึกอบรมให้เข้าใจในวิธีการทำงานในแต่ละครั้ง

กำหนดไว้

– เก็บข้อมูลถึงคุณลักษณะทางด้านคุณภาพตามวิธีการที่ได้

2.3 ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบสิ่งที่ได้ทำไปแล้ว (Check) ซึ่งเป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าของงานและการประเมินผล

หรือไม่

– เพื่อตรวจสอบว่า งานที่ได้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

หรือไม่

– เพื่อตรวจสอบคุณลักษณะทางด้านคุณภาพตรงตามเป้าหมาย

2.4 ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง (Action) เมื่อตรวจสอบสิ่งที่ได้ตามแผน พบว่ามีส่วนบกพร่องเพราะแผนไม่ดี หรือทำไม่ได้ตามแผน ต้องแก้ไขส่วนที่บกพร่องโดย

ซ้ำอีก

– แก้ไขต้นเหตุ แล้วทำการป้องกัน เพื่อไม่ให้เกิดความบกพร่อง

– หาทางพัฒนาระบบหรือปรับปรุงการทำงานนั้น ๆ โดยตรง

2.3.7 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมและการเรียนรู้

2.3.7.1 ความหมายของการฝึกอบรม

กริช อัมโภชน (2518 : 5) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง การให้ความรู้ ความเข้าใจ เจตคติอันถูกต้องและความชำนาญแก่ผู้เข้าฝึกอบรมเพื่อจะได้นำไปปฏิบัติหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

พนม วิจิตรจัน (2545 : 38) ความหมายของการฝึกอบรม คือ การเรียนรู้ ประสบการณ์ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรในแต่ละบุคคลเพื่อปรับปรุงความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น โดยมีกระบวนการที่มีระเบียบแบบแผน เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะสำหรับองค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ

น้อย ศิริโชติ (2524 : 9 – 10) ได้แบ่งวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมไว้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ไว้ดังนี้

- 1) การฝึกอบรมเพื่อให้บุคคลากรมีความสามารถที่จะทำงานในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล
- 2) การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ถึงขีดความสามารถ เพื่อการสืบเปลี่ยนโยกย้ายตัวบุคคล ในการปฏิบัติหน้าที่การงาน และเพื่อเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งขึ้นไปในอนาคต

ในการฝึกอบรมนั้น สิ่งที่เป็นหัวใจสำคัญที่สุดที่จะทำให้โครงการฝึกอบรมประสบความสำเร็จหรือไม่ ก็คือ หลักสูตรของการฝึกอบรม ซึ่งจะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน

2.3.7.2 แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม

เครือวัลย์ ลิมอภิชาติ (2531 : 6 – 7) ได้สรุปไว้ว่า องค์การต่าง ๆ ไม่ว่าจะจากภาครัฐและภาคเอกชน ต่างก็ให้ความสำคัญในเรื่องการฝึกอบรมและการพัฒนา การส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนามากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมและการพัฒนาขณะทำการหรือการฝึกอบรมและการพัฒนานอกที่ทำการ โดยองค์การเป็นผู้จัดอบรมเอง และพัฒนาเองหรือ องค์การฝึกอบรมอื่น จัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาให้ การที่ต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาเนื่องมาจากสาเหตุ ดังนี้

- 1) ไม่มีสถาบันการศึกษาใด ๆ ที่สามารถผลิตคนให้มีความสามารถที่จะทำงานในองค์การต่าง ๆ ได้ทันที องค์การที่รับบุคลากรใหม่จึงต้องทำการฝึกอบรมประเภทก่อนเข้าทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการปฐมนิเทศ หรือการแนะนำการทำงาน เพื่อให้บุคคลใหม่คุ้นเคยกับสถานที่ที่ทำงาน เข้าใจถึงสิทธิและหน้าที่ในฐานะสมาชิกขององค์การ ตลอดจนเข้าใจวัตถุประสงค์ของ

หน่วยงาน มีความรู้ ทักษะ เจตคติที่พ้องเหมาะกับความต้องการของหน่วยงาน และสร้างขวัญและเจตคติที่ถูกต้องให้กับบุคลากรใหม่

2) สภาพแวดล้อมต่าง ๆ อันประกอบด้วยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สภาพแวดล้อมภายนอกได้แก่ สภาพการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ของในประเทศและต่างประเทศ นโยบายของรัฐบาลที่ให้ความสำคัญทางด้านอุตสาหกรรม ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และระบบการศึกษา ความเสื่อมโทรมของศีลธรรมในสังคม และทรัพยากรธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ หรือการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ เป็นผลให้องค์การต้องหาทางให้บุคคลกรสามารถทำงานในสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ได้ ภายในเวลาอันรวดเร็ว และการฝึกอบรมที่ถูกต้องจะช่วยให้คนสามารถเรียนรู้ได้เร็วขึ้น การฝึกอบรมและการพัฒนานี้เป็นการฝึกอบรมที่ถูกต้องจะช่วยให้คนสามารถเรียนรู้ได้เร็วขึ้น การฝึกอบรมและการพัฒนานี้เป็นการฝึกอบรมหลังจากที่บุคลากรได้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์การแล้ว เรียกรวมการฝึกอบรมระหว่างทำงาน (In – Service Training)

3) การขาดการฝึกอบรมและการพัฒนาอย่างมีระบบ ก่อให้เกิดค่าใช้จ่าย ในการสอนงานทางอ้อมสูงกว่า เนื่องจากผู้ปฏิบัติต้องฝึกด้วยตนเอง โดยการลองผิดลองถูก หรือสังเกตจากผู้อื่นทำให้เสียเวลา และอาจไม่ได้เรียนรู้วิธีการทำงานที่ดีที่สุดด้วย

2.3.7.3 ความหมายของการเรียนรู้

เคิร์ทวัลย์ ลิมอภิชชาติ (2531 : 8) กล่าวว่าไว้ว่าการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรด้วยประสบการณ์ ซึ่งเกิดขึ้นจากหลายรูปแบบ เช่น โดยตรง โดยการทำเอง หรือ โดยทางอ้อม จากการสังเกต ถ้านำการเรียนรู้ไปใช้งาน โดยไม่คำนึงถึงวิธีการของการเรียนรู้ เราจะไม่สามารถวัดการเรียนรู้ของบุคคลได้ เราสามารถวัดได้เพียงการเปลี่ยนแปลงในเจตคติและพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากผลของการเรียนรู้

2.3.7.4 แนวคิดของการเรียนรู้

Dessler (1994 : 119) กล่าวถึงหลักการเรียนรู้ไว้ดังนี้

- 1) การเรียนรู้จะถูกเสริมแรงเมื่อผู้เรียนถูกจูงใจในแต่ละบุคคลมีความต้องการเรียนและถ้าความต้องการของผู้เรียนมีสูงก็จะทำให้เกิดความพยายามในระดับสูงด้วย
- 2) การเรียนรู้ต้องการ การตอบสนองหรือผลการเรียนรู้จำเป็นต่อการแก้ไขสิ่งที่ไม่ดีพลาดหรือบกพร่องของผู้เรียน การตอบสนองที่เรียว่อมดีกว่าการตอบสนองที่ซ้ำซึ่งผลการตอบสนองจะถูกนำมาเปรียบเทียบเพื่อปรับปรุง

3) การเสริมแรงที่มีมากขึ้นย่อมทำให้โอกาสการเกิดพฤติกรรมมีขึ้นซ้ำอีก หลักการเสริมแรงจะอธิบายเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็นบวก หรือพฤติกรรมที่เป็นลบ เช่นการลงโทษ จะทำให้พฤติกรรมนั้นลดลง

4) หลักการเพิ่มขึ้นของผลการปฏิบัติงาน เมื่อผู้เรียนทำแบบฝึกหัดหรือนำความรู้ไปปฏิบัติเขาก็จะทำผิดพลาดหรือบกพร่องน้อยลง

5) การเรียนรู้เริ่มอย่างรวดเร็วจากนั้นก็ช้าลง อัตราการเรียนรู้ในช่วงเริ่มต้นจะมีอัตราที่เพิ่มขึ้น ต่อจากนั้นอีกระยะหนึ่งจะมีอัตราที่ลดลงการเรียนรู้เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในงานไม่มีความสมบูรณ์เลย ถ้ามีการฝึกอบรมแบบไม่มีการทดลองงานที่มีการเปลี่ยนแปลง การฝึกอบรมจึงต้องออกแบบให้มีการเปลี่ยนแปลงงานด้วยจึงจะได้ผลดียิ่งขึ้น

6) การเรียนรู้เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในงาน จะไม่สมบูรณ์เลย ถ้ามีการฝึกอบรมแต่ไม่มีการทดลองงานที่มีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการฝึกอบรมจึงต้องออกแบบให้มีการเปลี่ยนแปลงด้วย จึงจะได้ผลดียิ่งขึ้น

2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

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

สมจิตร พิริยะประภากุล (2536 : บทคัดย่อ) เรื่อง การวิเคราะห์การบริหารทางการแพทย์ และเปรียบเทียบกิจกรรมการบริการพยาบาล กลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลปทุมธานี ตามแนวคิดการบริหารเพื่อคุณภาพทั้งองค์การ ผลการวิจัยพบว่า

1) ปรัชญา เป้าหมาย และนโยบายการดำเนินงาน ของกลุ่มงานการพยาบาลยังไม่ได้ระบุ แนวคิดการบริหารเพื่อคุณภาพทั้งองค์การ เอกสารการบริหารทางการแพทย์ระบุแนวคิดการบริหารเพื่อคุณภาพทั้งองค์การไว้หลายระดับ ระบบการบริหารทางการแพทย์มีการปฏิบัติตามแนวคิดการบริหารเพื่อคุณภาพทั้งองค์การในระดับมาก (พบร้อยละ 82.8)

2) การวิเคราะห์ด้านการบริการพยาบาล ผู้ให้บริการรายงานว่ามีการปฏิบัติกิจกรรมอยู่ในระดับมาก ผู้ใช้บริการก็รายงานว่าได้รับการบริการอยู่ในระดับมากเช่นกัน ยกเว้นการกระจายอำนาจพบที่มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยกิจกรรมการให้บริการตามการรายงานของผู้ใช้บริการจำแนกตามหอผู้ป่วยในและหน่วยงานทั่วไปพบว่าไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าเฉลี่ยกิจกรรมการให้บริการตามการรายงานของผู้ใช้บริการจำแนกตามหอผู้ป่วยในและหน่วยงานทั่วไปก็พบว่าไม่แตกต่างกันที่ระดับ .05

3) ผู้บริหารทางการแพทย์เสนอแนะ ให้ปรับปรุงการสร้างทีมงานระหว่างหน่วยงาน ปรับปรุงอาคารสถานที่ที่ปฏิบัติงาน ผู้ใช้บริการเสนอแนะให้เพิ่มคำอธิบายแก่ผู้ป่วย ให้บริการที่สะดวกและรวดเร็ว เพิ่มการดูแลเอาใจใส่ผู้ป่วย และดูแลความสะอาดรวมทั้งปรับปรุงเครื่องมือเครื่องใช้ในหอผู้ป่วย

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2539 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินตามระบบการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดจะต้องดำเนินการโดยหลักสำคัญ 3 ประการ

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

ภาวณา ทองศรี (2541 : บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเปิดรับสารความรู้ ทักษะคติ และความพึงพอใจในการปฏิบัติ "การบริหารคุณภาพโดยองค์รวม" ของบุคลากรในโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร ผลการวิจัยพบว่า

- 1) การเปิดรับสารเกี่ยวกับ TQM มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความรู้เกี่ยวกับ TQM
- 2) การเปิดรับสารเกี่ยวกับ TQM มีความสัมพันธ์ทางบวกกับทัศนคติต่อ TQM
- 3) การเปิดรับสารเกี่ยวกับ TQM มีความสัมพันธ์ทางบวก กับความพึงพอใจในการปฏิบัติ TQM
- 4) ความรู้เกี่ยวกับ TQM มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติ TQM
- 5) ทักษะคติต่อ TQM มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติ TQM
- 6) ลักษณะของ TQM มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติ TQM
- 7) เพศและกลุ่มงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติ TQM แตกต่างกัน ส่วนอายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน อายุการทำงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติ TQM แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติ TQM ไม่แตกต่างกัน
- 8) เมื่อใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ พบว่า ทักษะคติต่อ TQM ลักษณะของ TQM และความรู้เกี่ยวกับ TQM สามารถอธิบายความพึงพอใจในการปฏิบัติ TQM ได้ตามลำดับ

ศศิรินทร์ ชัยอภา (2542 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีธนาคารออมสิน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินที่มีต่อการนำเทคนิค TQM มาใช้ปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานธนาคารออมสินที่มีอายุและระดับตำแหน่งที่ต่างกัน จะทำให้มีความคิดเห็นต่อการนำเทคนิค TQM มาใช้ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่พนักงานสะดวกในการปฏิบัติงาน ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานแตกต่างกัน พนักงานธนาคารออมสินที่มีเพศต่างกัน จะทำให้มีความคิดเห็นต่อการนำเทคนิค TQM มาใช้ ซึ่งเป็น กิจกรรมที่สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าด้านการบริการแตกต่างกัน และพนักงานธนาคารออมสินที่มีอายุและอายุงานต่างกัน จะทำให้มีความคิดเห็นต่อการนำเทคนิค TQM มาใช้ ด้านอุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่ต่างกัน

สุริน คล้ายรามัญ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนากระบวนการอบรม โดยใช้การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ และการเรียนรู้ โดยการรับใช้สังคม เพื่อเสริมสร้างความรู้เจตคติ และการมีส่วนร่วมทางการเมืองผู้นำชุมชนที่เป็นสตรี เพื่อศึกษาผลของการใช้กระบวนการอบรมที่พัฒนาขึ้นและเพื่อศึกษาการมีส่วนร่วมทางการเมืองของผู้นำชุมชนที่เป็นสตรี กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ ผู้นำชุมชนที่เป็นสตรี ในอำเภอสารภี จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 40 คน ซึ่งได้ มาโดยการสุ่มแบบเจาะจงแล้ว สุ่มอย่างง่าย แบ่งเป็นกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุมกลุ่มละ 20 คน คนที่มีการทดสอบความรู้ทางการเมืองวัดเจตคติทางการเมือง และการมีส่วนร่วมทางการเมืองก่อนการอบรม กลุ่มทดลองอบรมด้วยกระบวนการที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ส่วนกลุ่มควบคุมอบรมโดยใช้วิธีการอบรมตามวิธีที่ใช้กันโดยทั่วไป ซึ่งใช้วิธีการบรรยายภาคประกอบสื่อ ประมาณร้อยละ 80 ของกิจกรรมการอบรมทั้งหมดและมีการแบ่งกลุ่มอภิปราย หรือใช้เพลง และเกมประกอบ ประมาณร้อยละ 20 ของกิจกรรมการอบรมทั้งหมด โดยใช้เวลาอบรม 3 วัน ๆ ละ 6 ชั่วโมง หลังจากนั้นกลุ่มทดลองใช้เวลาปฏิบัติกิจกรรมการรับใช้สังคมตามโครงการที่ผู้เข้ารับการอบรมคิดขึ้น ส่วนกลุ่มควบคุมนำความรู้ไปเผยแพร่ในชุมชนเป็นเวลา 15 วัน แล้วทดสอบความรู้ทางการเมือง วัดเจตคติทางการเมืองและการมีส่วนร่วมทางการเมือง และการประเมินผลการอบรมติดตามผลการฝึกอบรม 4 สัปดาห์ โดยการทดสอบความรู้ทางการเมืองวัดเจตคติทางการเมือง และการมีส่วนร่วมทางการเมืองและสัมภาษณ์เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมทางการเมือง ของผู้เข้ารับการอบรม เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่ แบบวัดความรู้ทางการเมือง เจตคติทางการเมือง และการมีส่วนร่วมทางการเมือง แบบสัมภาษณ์ แบบประเมินผล และติดตามผลการอบรม การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย การหาค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของกลุ่มทดลอง กลุ่มควบคุม และการวิเคราะห์เหตุการณ์ การมีส่วนร่วมทางการเมืองจากแบบสัมภาษณ์ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ เอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. กระบวนการอบรม โดยใช้การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ และการเรียนรู้โดยการรับใช้สังคมที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

- 1) รวบรวมประสบการณ์เดิมของผู้เข้าร่วมการอบรม
- 2) ให้ประสบการณ์ใหม่ด้วยกิจกรรมการเรียนรู้แบบผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง
- 3) ให้ผู้เข้ารับการอบรมสะท้อนความคิด และอภิปราย
- 4) ให้ผู้เข้ารับการอบรมสรุปความคิดรวบยอด
- 5) ให้ผู้เข้ารับการอบรมประยุกต์ใช้ความรู้ โดยการวางแผนการรับใช้สังคม
- 6) ให้ผู้เข้ารับการอบรมปฏิบัติกิจกรรมการรับใช้สังคม
- 7) ให้ผู้เข้ารับการอบรมสะท้อนความคิด และวิเคราะห์ประสบการณ์จากการรับใช้สังคม
- 8) ให้ผู้เข้ารับการอบรมรายงานผลการเรียนรู้
- 9) ประเมินผลการอบรม
- 10) ติดตามผลการอบรม

2. ผลการทดลองใช้กระบวนการอบรม

2.1 ผู้เข้ารับการอบรมในกลุ่มทดลอง มีค่าเฉลี่ยของคะแนน ด้านความรู้ทางการเมือง และการมีส่วนร่วมทางการเมือง หลังการอบรมสูงกว่าก่อนการอบรม ส่วนเฉลี่ยของคะแนนเจตคติทางการเมืองไม่แตกต่างกัน

2.2 ผู้เข้ารับการอบรมในกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยของคะแนนความรู้ทางการเมือง เจตคติทางการเมือง และการมีส่วนร่วมทางการเมือง หลังการอบรมและจากการติดตามผลการอบรมไม่แตกต่างกัน

2.3 ผู้เข้ารับการอบรม ในกลุ่มควบคุม มีค่าเฉลี่ยของคะแนนเจตคติทางการเมือง และการมีส่วนร่วมทางการเมือง หลังการอบรมสูงกว่าก่อนการอบรม ส่วนค่าเฉลี่ยของคะแนนความรู้ทางการเมืองไม่แตกต่าง

2.4 ผู้เข้ารับการอบรมในกลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ย ของคะแนนความรู้ทางการเมือง เจตคติทางการเมือง และการมีส่วนร่วมทางการเมือง หลังการอบรม และจากการติดตามผลการอบรมไม่แตกต่าง

2.5 ผู้เข้ารับการอบรมในกลุ่มทดลอง มีค่าเฉลี่ยของคะแนนความรู้ทางการเมือง หลังการอบรมสูงกว่ากลุ่มควบคุม ส่วนค่าเฉลี่ยของคะแนนเจตคติทางการเมือง และการมีส่วนร่วมทางการเมืองไม่แตกต่างกัน

2.6 ผู้เข้ารับการอบรมในกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ยของคะแนนความรู้ทางการเมือง เจตคติทางการเมือง และการมีส่วนร่วมทางการเมือง จากการติดตามผลการอบรม

ไม่แตกต่างกัน เอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สุดาลักษณ์ เนตรวงษ์ (2543 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องแบบผู้นำของผู้จัดการและบรรยากาศองค์กรของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแบบผู้นำของผู้จัดการและบรรยากาศองค์กรของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้จัดการและพนักงานรายเดือนของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์จากสถานประกอบการ 44 แห่ง จำนวน 419 คน ซึ่งสุ่มตามสัดส่วนของพนักงานในแต่ละแห่ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม แบบผู้นำตามแนวทฤษฎีสถิติของ Reddin การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS (Statistical Package for Social Science) for window version 7.5 โดย ค่าทางสถิติที่ใช้คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและคะแนนมาตรฐาน ผลการวิจัยสรุปว่า

1. แบบผู้นำของผู้จัดการของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ พบว่าแบบ ผู้นำตามแนวทฤษฎีสถิติของเรดดิน แบบผู้ทนทำ เป็นแบบสูงสุดและแบบผู้สอนแนะเป็นแบบต่ำสุด เรียงตามลำดับจากแบบผู้นำทั้ง 8 แบบ จากสูงสุดไปต่ำสุดดังนี้ แบบผู้ทนทำ (Deserter) แบบผู้บุกงาน (Benevolent Autocrat) แบบผู้คุมงาน (Autocrat) แบบผู้คุมกฎ (Bureaucrat) แบบผู้นำทีม (Executive) แบบผู้ยอมความ (Compromiser) แบบผู้เอาใจ (Missionary) และแบบผู้สอนแนะ (Developer)

2. แบบบรรยากาศองค์กรของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ โดยรวมพบว่า บรรยากาศแจ่มใส เรียงตามลำดับจากแบบบรรยากาศทั้ง 6 แบบจากสูงสุดไปต่ำสุดดังนี้ แบบ แจ่มใส (Open) แบบอิสระ (Autonomous) แบบสนิทสนม (Family) แบบควบคุม (Controlled) แบบเข้มเข่า (Closed) และแบบรวบอำนาจ (Paternal)

วโรชิต ชัยวงศ์ (2544 : บทคัดย่อ) ศึกษาการกระจายนโยบาย (Policy Deployment) ตามแบบ TQM หรือการแปรนโยบายไปสู่การปฏิบัติ จากระดับมหาวิทยาลัย (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย) ไปสู่หน่วยงานในระดับภาควิชา (ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์) งานวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์ที่จะนำเอา การกระจายนโยบาย (Policy Deployment) ตามแบบ TQM หรือการแปรนโยบายไปสู่การปฏิบัติ จากระดับมหาวิทยาลัย (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย) ไปสู่หน่วยงานในระดับภาควิชา (ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์) และสร้างแผนปฏิบัติการ (Operational plan) จากการแปรนโยบายข้างต้น โดยขั้นตอนการแปรนโยบายนั้น มีวิธีการในหลายลักษณะ แต่สำหรับในการวิจัยนี้ได้ดำเนินการแบ่งแยกขั้นตอนการดำเนินการวิจัย เป็น 6 ขั้นตอนหลัก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. การวัดระบบโดยรวม
2. การกำหนดจุดมุ่งหมายหลักขององค์การ
3. การทำความเข้าใจ สถานการณ์ และสภาพแวดล้อมของหน่วยปฏิบัติ
4. การกำหนดทรัพยากรในการบรรลุจุดมุ่งหมาย
5. การกำหนดกระบวนการ/งานของระบบการกระจายนโยบาย
6. กระบวนการแปรนโยบายไปสู่การปฏิบัติของภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม

ซึ่งในการขั้นตอนที่ 1 และ 2 นั้นได้แบ่งระยะการดำเนินการไว้ 3 ระยะคือ ระยะจัดทำร่าง ระยะทบทวน และระยะทำความเข้าใจ/สื่อสาร เพื่อทำให้เกิดผลอย่างเป็นทางการ โดยเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมมากที่สุด ตั้งแต่ระดับมหาวิทยาลัย จนถึง ระดับภาควิชา สำหรับกลไกสำคัญในการดำเนินการทั้ง 6 ขั้นตอนนั้นอาศัยกลไกสำคัญ 3 ประการคือ กลไกการระดมสมอง เพื่อระบุประเด็น กลไกการระดมสมองเพื่อจัดลำดับความสำคัญ และกลไกการคิดอย่างเหตุผลสัมพันธ์ โดยอาศัยแบบฟอร์มการแปรนโยบาย เพื่อทำให้เกิดการลำดับความคิดตามกลไกดังกล่าวไปพร้อมกับสร้างความต่อเนื่องอย่างมีเหตุผลสัมพันธ์ ด้วยกระบวนการ ขั้นตอน และกลไกเหล่านี้ทำให้กระบวนการกระจายนโยบายตามแบบ TQM เพื่อแปรนโยบายไปสู่การปฏิบัติจากระดับมหาวิทยาลัยไปสู่ภาควิชา

พนม วิจิตรจัน (2545 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องเจตคติของพนักงานที่มีต่อการนำการฝึกอบรมมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร กรณีศึกษา บริษัท อินเทล ลีฟวิ่ง จำกัด การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษา

- 1) เจตคติของพนักงานบริษัท อินเทล ลีฟวิ่ง จำกัด ที่มีต่อการนำการฝึกอบรมมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร
- 2) เปรียบเทียบเจตคติในด้านต่าง ๆ ที่มีต่อการฝึกอบรม โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน แผนกงาน จำนวนครั้งที่เคยได้รับการฝึกอบรม และรูปแบบการฝึกอบรมที่เคยได้รับ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเจตคติที่มีต่อการนำการฝึกอบรมมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานทั้งในส่วนของโรงงานและส่วนบริหารที่เคยได้รับการฝึกอบรมของบริษัท อินเทล ลีฟวิ่ง จำกัด จำนวน 44 คน โดยได้ข้อมูลจากแบบสอบถามกลับคืนครบทั้ง 44 คน จากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS 11.0 For Windows ช่วยประมวลผล

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานที่เคยได้รับการฝึกอบรม จำนวน 44 คน มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลเจตคติที่มีต่อการฝึกอบรมมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร ของพนักงานบริษัทอินเทล ลิฟวิ้ง จำกัด อยู่ในระดับเจตคติต่อการฝึกอบรม อยู่ในระดับเห็นด้วย

ผลการเปรียบเทียบระดับเจตคติ จำแนก ตามเพศ ,ตามอายุ , จำแนกตามอายุการทำงาน , ระดับการศึกษา , ตำแหน่งงาน , ตามแผนงาน จำนวนครั้งที่เคยได้รับการฝึกอบรม และรูปแบบที่เคยได้รับการอบรม มีผลไม่แตกต่าง และมีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วย

ประสิทธิ์ พัทณี (2545 : บทคัดย่อ) ศึกษาศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด และศึกษาถึงความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการวิจัยพบว่า ภาพรวมของพนักงานมีความคิดเห็นว่า บริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง ในด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ส่วนความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพของบริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด โดยจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล พบว่าพนักงานที่มีอายุต่างกัน มีระดับการศึกษาต่างกัน มีตำแหน่งงานที่ต่างกัน และระยะเวลาการทำงานในบริษัทที่ต่างกัน จะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน แต่เพศและแผนงานที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกัน

วิวัฒน์ อัสวลาทยทอง (2545 : บทคัดย่อ) การศึกษาการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม กรณีศึกษา บริษัทอัลฟา ลาวาล (ไทยแลนด์) จำกัด การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมของพนักงาน บริษัทอัลฟา ลาวาล (ไทยแลนด์) จำกัด และเพื่อเปรียบเทียบระดับการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม ผลวิจัย สรุปได้ว่าในภาพรวมพนักงานมีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพปานกลาง ซึ่งในด้านการตัดสินใจ จะอยู่ในระดับสูงเป็นอันดับ 1 ส่วน ด้านข้อมูลข่าวสารอยู่ในระดับสูงเป็นอันดับสุดท้าย ความเห็นเพิ่มเติมถึงปัญหาที่พนักงานพบในการทำงานเป็นทีม ได้แก่ ความร่วมมือของพนักงานในการแก้ปัญหา และความมีอิสระในการทำงาน โดยเสนอวิธีการในการแก้ไขปัญหา ได้แก่ การจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างแผนก การเน้นให้พนักงานแต่ละบุคคลมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวมมากขึ้นการระดมสมองในการแก้ปัญหาโดยไม่ยึดตามความคิดของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สุนีย์ อัมพร (2545 : บทคัดย่อ) ศึกษาเจตคติที่มีต่อการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท เอส เค โพลีเมอร์ จำกัด ผลการศึกษาเจตคติของบุคลากรที่มีต่อการนำ TQM มาใช้ในองค์กร พบว่า ระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัท เอส เค โพลีเมอร์ จำกัด โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย และหากพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านมีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยเรียงลำดับตามระดับเจตคติจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความพึงพอใจของ ลูกค้า ด้านความสามารถทางการตลาด ด้านการบริหารและการบังคับบัญชา ด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานภายในองค์กร ด้านทีมงานและเพื่อนร่วมงาน และด้านการยอมรับและการให้ความร่วมมือ เมื่อทำการเปรียบเทียบเจตคติที่มีต่อการนำ TQM มาใช้ในองค์กร ในด้าน ต่าง ๆ โดยจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลพบว่าโดยภาพรวมบุคลากรที่มี เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน อายุการทำงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติ TQM แตกต่างกันมีเจตคติที่มีต่อ TQM ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีเพียงด้านเดียวคือด้านการบริหารและการบังคับบัญชาที่มีเจตคติแตกต่างกัน โดยภาพรวมพบว่าบุคลากรที่มีช่วงอายุ ระดับการศึกษาและอัตราเงินเดือนที่ต่ำ จะมีระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ต่ำกว่าบุคลากรที่มีช่วงอายุ ระดับการศึกษา และอัตราเงินเดือนสูง ส่วนในด้านอื่น ๆ คือ ด้านความสามารถทางการตลาด ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านการยอมรับและการให้ความร่วมมือ ด้านทีมงานและเพื่อนร่วมงาน และด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานภายในองค์กรไม่มีความแตกต่างกัน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาค้นคว้า ถึงปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย งานวิจัยนี้เป็นผลการวิจัยเชิงสำรวจข้อเท็จจริงต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอน และรายละเอียดของ วิธีการดำเนินการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

- 3.1 การกำหนดประชากร และกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การตรวจสอบเครื่องมือ
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 การกำหนดประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือ ผู้ประกอบการผลิตที่เข้าร่วมกิจกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารด้วยเทคโนโลยีบริหารTQM จำนวน 223 โรงงานเป็นกิจกรรมภายใต้โครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต การบริหารและการจัดการโดยทำการรวบรวมรายชื่อผู้ประกอบการจากข้อมูลของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ข้อมูล ณ ปี พ.ศ. 2544

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้การสุ่มตัวอย่าง โดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) และกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยการคำนวณจากสูตรของ Taro Yamame (เพ็ญแข แสงแก้ว. 2540 : 58 – 59)

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} \quad (3.1)$$

เมื่อ	n	คือ	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
	N	คือ	จำนวนประชากรทั้งหมด
	e	คือ	ค่าความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 0.05 ที่ระดับความเชื่อมั่น 95%
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามเผยแพร่ผลของเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ดังนั้นจะได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างของผู้ประกอบการที่เป็นสมาชิกของโครงการกิจกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพด้วย TQM เป็น

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

$$= 143$$

ดังนั้น ขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ ที่เป็นสมาชิกของโครงการกิจกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพด้วย TQM ที่ต้องการทำการสุ่มตัวอย่างเพื่อเก็บข้อมูลเท่ากับ 143 ราย ทางผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูล โดยส่งแบบสอบถามการวิจัยให้กลุ่มตัวอย่าง 1 ราย ต่อ 1 ชุด โดยการแจกแบบสอบถามไปยังกลุ่มประชากรทั้งหมด คือ 223 ชุด เพื่อให้เก็บข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างไม่น้อยกว่า 143 ราย

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามความคิดเห็นของคณะทำงานส่งเสริมสนับสนุน TQM หรือ คณะผู้ประสานงาน TQM หรือ QMR หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการนำระบบ TQM มาใช้ในองค์กร โดยแบบสอบถามนี้มี 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปขององค์กร จำนวน 8 ข้อ

ตอนที่ 2 การศึกษาปัจจัยสำคัญในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์กรนำบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาใช้ ดังนี้

1. ด้านความเป็นผู้นำและความมุ่งมั่น (Leadership and Commitment)
2. ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)
3. ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus)
4. ด้านการสื่อสารในองค์กร (Internal Communication)
5. ด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork)
6. ด้านการอบรมและการเรียนรู้ (Training & Learning)
7. ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญในด้านอื่นๆ ที่ส่งผลให้องค์กรนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในภาคอุตสาหกรรมการผลิต

ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) เป็นมาตราการวัดแบบ Likert โดยมีเกณฑ์ ให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณา 5 ระดับ โดยมีแบบสอบถามในเชิงบวก และนำมาให้คะแนน

3.3 การตรวจสอบเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของคณะทำงานส่งเสริมสนับสนุน TQM หรือ คณะผู้ประสานงาน TQM หรือ QMR หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการนำระบบ TQM มาใช้ ของโรงงาน ที่เป็นสมาชิกของโครงการกิจกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพด้วย TQM โดยมีขั้นตอนดังนี้

3.3.1 ผู้วิจัยศึกษาเอกสารบทความและงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) ซึ่งเป็นสิ่งพื้นฐานในการศึกษา ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพ TQM มาใช้

3.3.2 ผู้วิจัยศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถาม จากหนังสือวิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ และสังคมศาสตร์ ของพวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2543 : 94 – 111)

3.3.3 กำหนดประเด็น และขอขยาคำถาม ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

3.3.4 เสนอแบบสอบถามที่สร้างขึ้นต่ออาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบเบื้องต้นในความเที่ยงตรงในเนื้อหา โครงสร้างและ พิจารณาให้ข้อคิดเห็นรวมถึงการแนะนำแก้ไข

3.3.5 นำแบบสอบถามที่ได้รับการแก้ไขแล้วไปตรวจสอบความเที่ยงตรง และความเหมาะสม โดยขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน ได้แก่ผู้เชี่ยวชาญในระบบการบริหารคุณภาพ และผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดผลประเมินผล เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) และภาษาที่ใช้ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข ซึ่งรายนามผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน มีรายนามดังต่อไปนี้

- | | |
|------------------------------|--|
| (1) ผศ.ดร. อาริต มโนธรรม | อาจารย์ประจำ
คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง |
| (2) ดร. จ्ञานงค์ จິงธีรพานิช | คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
สาขาวิชา การจัดการงานคอมพิวเตอร์และวิศวกรรม
มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ |
| (3) คุณเฉลิมชัย ศิริวิวัฒน์ | ที่ปรึกษาด้านคุณภาพ
บริษัท คเซนท์ คอนเซาท์แตนท์ จำกัด |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- (4) คุณอิกิชิ ชิราอิชิ Manager Director
 Shiraiishi (Thailand) Co.,Ltd.
- (5) คุณพัชรา เกรียงไกร Quality System Coordinator
 Kimball Electronic (Thailand) Co.,Ltd.

3.3.6 นำแบบสอบถาม ที่ปรับปรุงแก้ไขเสร็จแล้ว ปรึกษาผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง เพื่อความสมบูรณ์ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4.1 ผู้วิจัยจะทำการจัดส่งเอกสารไปยังคณะทำงานส่งเสริมสนับสนุน TQM หรือ คณะผู้ประสานงาน TQM หรือ QMR หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการนำระบบ TQM มาใช้ในองค์กร โดยทางไปรษณีย์ เอกสารจะประกอบด้วย แบบสอบถาม 1 ฉบับ ของแบบสอบถามที่จำหน่ายของถึงผู้วิจัยและปิดแสตมป์เรียบร้อยแล้ว หนังสือราชการจากบัณฑิตศึกษาคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง 1 ฉบับ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

3.4.2 ตรวจสอบแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้กลับมาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์และตรวจสอบจำนวนของแบบสอบถาม

3.4.3 นำผลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลไปวิเคราะห์ผล

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Window (Statistical Package for the Social Sciences for Windows) ตามขั้นตอนดังนี้

ตอนที่ 1 นำข้อมูลลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่รวบรวมจากแบบสอบถามมาจัดเป็นหมวดหมู่โดยแยกเป็น ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และ ตำแหน่งงาน ส่วนข้อมูลทั่วไปขององค์กร ได้แก่ ขนาดของอุตสาหกรรม ประเภทของอุตสาหกรรม ลักษณะของการลงทุนขององค์กร และมูลเหตุจูงใจสำคัญที่สุดขององค์กรที่นำระบบ TQM เข้ามาใช้ โดยนำข้อมูลมาหาค่าร้อยละ (Percentage) และนำเสนอในรูปแบบตารางพร้อมคำอธิบาย

ตอนที่ 2 นำแบบสอบถาม ตามเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์กรนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาใช้ โดยจะวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการทางสถิติ โดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และนำเสนอในรูปแบบตารางพร้อมคำอธิบาย ซึ่งเป็นแบบวัดที่กำหนดวัดตามแบบของ Likert Scale และมีคำตอบให้เลือกทั้งหมด เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาติให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5 ข้อ โดยมีข้อความเชิงบวก มาตรวจให้คะแนนคำตอบแต่ละข้อตามเกณฑ์การให้คะแนนดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 คะแนนในแต่ละระดับความคิดเห็นของแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้ องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) มาใช้

ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้ องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้ง องค์การ (TQM) มาใช้	คะแนน
	คำถามเชิงบวก
มีความสำคัญมากที่สุด	5
มีความสำคัญมาก	4
มีความสำคัญปานกลาง	3
มีความสำคัญน้อย	2
มีความสำคัญน้อยที่สุด	1

ที่มา : พวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2543 : 107-108)

ทั้งนี้ สามารถแปลความหมายของค่าคะแนนที่วัดได้ ดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้มากที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพ ทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้มาก

คะแนน 3 หมายถึง ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพ ทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพ ทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้าใช้น้อย

คะแนน 1 หมายถึง ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพ ทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้าใช้น้อยที่สุด

การแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยด้านความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) มาใช้ สามารถแบ่งได้ตามแนวคิดของ Best (1981 : 182) ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คะแนนเฉลี่ย	ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในองค์การ
1.00 – 1.49	น้อยที่สุด
1.50 – 2.49	น้อย
2.50 – 3.49	ปานกลาง
3.50 – 4.49	มาก
4.50 – 5.00	มากที่สุด

การแปลความหมายของค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานสำหรับ Likert Scale ที่มีคำตอบให้เลือก ทั้งหมด 5 ระดับ จะใช้เกณฑ์ดังนี้

ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานต่ำกว่า 1 หมายถึง มีผลต่อการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ทำให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพ ทั่วทั้งองค์การ (TQM) มาใช้ ไม่แตกต่างกันมาก

ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมากกว่า หรือ เท่ากับ 1 หมายถึง มีผลต่อการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ทำให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพ ทั่วทั้งองค์การ (TQM) มาใช้ แตกต่างกันอย่างมาก (ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2534 : 74)

3.5.1 การทดสอบสมมติฐานและการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย

นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์แบบสอบถามมาทดสอบสมมติฐานโดยมีการทดสอบนัยสำคัญของความแปรปรวน ความคิดเห็นในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ทำให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) มาใช้ โดยทดสอบสมมติฐานการทดสอบมีดังต่อไปนี้

1) ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกันทำให้ผู้ประกอบการผลิตในอุตสาหกรรมของประเทศไทยให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้แตกต่างกัน

2) ลักษณะของการลงทุนขององค์กรที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้ประกอบการผลิตในอุตสาหกรรมของประเทศไทยให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพ ทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้แตกต่างกัน

จากนั้นทำการทดสอบสมมติฐานแต่ละข้อโดยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – way ANOVA)

3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ

3.6.1 สถิติวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

เป็นสถิติที่นำมาใช้บรรยายคุณลักษณะของข้อมูลที่เกิดขึ้นรวบรวมมาจากกลุ่มประชากรที่นำมาศึกษา ได้แก่

3.6.1.1 ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง เช่น ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานในองค์กร และข้อมูลทั่วไปของโรงงาน คือ ขนาดของอุตสาหกรรม ประเภทอุตสาหกรรม มลเหตุจูงใจสำคัญที่สุดขององค์กรที่นำระบบ TQM เข้ามาใช้ในองค์กร ในตอนที่ 1

3.6.1.2 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลตัวแปรต้น ได้แก่ ขนาดของอุตสาหกรรม และลักษณะของการลงทุนขององค์กร ตัวแปรตาม อันได้แก่ ปัจจัยสำคัญต่างๆ ที่ส่งผลให้องค์กรนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543 : 137-142)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n} \quad (3.2)$$

เมื่อ \bar{X} หมายถึง ค่าเฉลี่ยเลขคณิตของกลุ่มตัวอย่าง
 n หมายถึง จำนวนของข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง
 $\sum X$ หมายถึง ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

3.6.1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลร่วมกับค่าเฉลี่ยเลขคณิตเพื่อแสดงลักษณะการกระจายของคะแนนแต่ละครั้ง

$$S.D. = \sqrt{\frac{n \sum X^2 - (\sum X)^2}{n(n-1)}} \quad (3.3)$$

เมื่อ S.D. หมายถึง ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง
 X หมายถึง คะแนนแต่ละตัวในกลุ่มตัวอย่าง
 n หมายถึง จำนวนของข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.6.2 สถิติวิเคราะห์เชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

เป็นสถิติที่ใช้สรุปถึงลักษณะของตัวแปรต้นอันได้แก่ ขนาดของอุตสาหกรรม และลักษณะของการลงทุนขององค์กร ที่มีผลต่อตัวแปรตามอันได้แก่ ปัจจัยสำคัญต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาใช้ โดยใช้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่

3.6.2.1 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – way ANOVA)

ใช้ในการทดสอบความแตกต่างระหว่าง ค่าเฉลี่ย ของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่เกี่ยวข้องกัน (Independent Samples) ซึ่งในการศึกษานี้ ใช้สำหรับทดสอบค่าเฉลี่ยของตัวแปรตาม ได้แก่ ปัจจัยสำคัญต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาใช้ ระหว่างตัวแปรต้น คือ ขนาดของอุตสาหกรรม และลักษณะของการลงทุนขององค์กร

ขั้นตอนการวิเคราะห์โดยวิธี One - Way ANOVA มีดังต่อไปนี้

ใช้ในการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่มที่ไม่เกี่ยวข้องกัน (Independent Samples) โดยมีสมมติฐานทางสถิติคือ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543 : 168 : 170)

สมมติฐาน $H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_k$

H_1 : อย่างน้อยค่าเฉลี่ย 2 กลุ่มแตกต่างกัน

หรือ

H_0 : ค่าเฉลี่ยของแต่ละกลุ่มตัวอย่างไม่แตกต่างกัน

H_1 : แตกต่างกันระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างอย่างน้อย 2

กลุ่ม

เมื่อ $\mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_k$ หมายถึง ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1, 2, ..., k

สูตรที่ใช้ในการคำนวณค่า F – ratio

$$F = \frac{S_b^2}{S_w^2} \quad (3.4)$$

เมื่อ F คือ อัตราส่วนระหว่างความแปรปรวนระหว่างกลุ่มกับความแปรปรวนภายในกลุ่ม

$$S_T^2 = \frac{S_b^2}{S_w^2} = \frac{\sum \sum X^2 - C}{df_T} \quad (3.5)$$

$$S_b^2 = \frac{SS_b}{df_b} = \frac{T_j^2 / j - C}{df_b} \quad (3.6)$$

$$S_T^2 = \frac{S_w}{df_w} = \frac{SS_T - SS_b}{df_w} \quad (3.7)$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

$C = T^2/N$ เรียกว่า Correction term หาได้โดยนำคะแนนแต่ละตัวมารวมกัน แล้วยกกำลังสอง แล้วหารด้วยจำนวนคะแนนทั้งหมด

SS_T มาจากคำว่า Sum Square total

SS_b มาจากคำว่า Sum Square between group

เป็นแหล่งผันแปรที่เกิดจากความแตกต่างระหว่างกลุ่มตัวอย่าง

SS_w มาจากคำว่า Sum Square within groups

เป็นแหล่งผันแปรที่เกิดจากความแตกต่างระหว่างภายในแต่ละกลุ่มของ กลุ่มตัวอย่าง

S_b หมายถึง ความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม (Variance between group)

S_w หมายถึง ความแปรปรวนภายในกลุ่ม (Variance within groups)

$\sum \sum X^2$ หมายถึง ผลรวมของกำลังสองของคะแนนแต่ละครั้ง

T^2 หมายถึงค่าคะแนนของแต่ละคนในกลุ่มตัวอย่างมารวมกัน แล้วยกกำลังสอง

T_j^2 หมายถึง กำลังสองของผลรวมของคะแนนแต่ละกลุ่มในแนวสดมภ์ (Column)

K หมายถึง จำนวนกลุ่มทั้งหมดในกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทดสอบ

df_T หมายถึง องศาแห่งความเป็นอิสระของคะแนน N จำนวน ซึ่งมีค่า = $N-1$

df_b หมายถึง องศาแห่งความเป็นอิสระของจำนวนกลุ่ม ซึ่งมีค่า = $k-1$

df_w หมายถึง องศาแห่งความเป็นอิสระของคะแนนภายในกลุ่ม ซึ่งมีค่า = $N- k$

การตัดสินใจ เมื่อกำหนดระดับนัยสำคัญ $\alpha = 0.05$

ถ้าค่า F ที่คำนวณได้มีค่ามากกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับค่า F จากตารางที่ ที่ระดับนัยสำคัญ α จะปฏิเสธสมมติฐาน H_0 ยอมรับ H_1 นั่นคือ มีค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มแตกต่างจากกลุ่มอื่น แสดงว่า ตัวแปรต้น ได้แก่ ขนาดของอุตสาหกรรม และลักษณะของการลงทุนขององค์กร ให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ที่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ α

กรณีถ้าโปรแกรมให้ค่า p -value ซึ่งเป็นค่าความน่าจะเป็นของค่า F ที่คำนวณได้ ถ้าค่า p -value มีค่าน้อยกว่า α จะปฏิเสธสมมติฐาน H_0 หรือยอมรับว่า H_1 ถ้าค่า F ที่คำนวณได้มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับเมื่อเปรียบเทียบกับค่า F จากตารางที่ $df = (k-1)(N-k)$ หรือ ถ้าโปรแกรมให้ค่า p -value มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ α จะยอมรับสมมติฐาน H_0

3.6.2.2 การเปรียบเทียบรายคู่ โดยวิธี Least – Significant Different (LSD)

วิธี Least – Significant Different (LSD) นิยมใช้เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของสิ่งทดลองที่ละคู่ ซึ่งเป็นวิธีที่ง่ายในการคำนวณ และมีความถูกต้องในการทดสอบมาก ผู้วิจัยจึงได้เลือกใช้กรณีที่มีการทดสอบค่าเฉลี่ย โดย One – Way ANOVA ให้ผลว่ามีค่าเฉลี่ยอย่างน้อย 2 กลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกัน เนื่องจาก One – Way ANOVA จะไม่ทราบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างใดบ้างที่ไม่เท่ากัน โดยหากพบว่ากลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มมีขนาดกลุ่มอุตสาหกรรม หรือ ลักษณะของการลงทุนขององค์กร ให้มีความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ที่แตกต่างกัน จึงจะดำเนินการทดสอบรายคู่ โดยวิธี Least – Significant Different (LSD)

ขั้นตอนการเปรียบเทียบรายคู่โดยวิธี Least – Significant Different (LSD) มีสูตรในการคำนวณดังนี้ (บุญธรรม กิจปริดาภิรุตติ. 2545 : 180 – 182)

กรณีขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเปรียบเทียบเท่ากัน จะใช้สูตร

$$LSD_{\alpha} = t_{\alpha} \sqrt{\frac{2S_w^2}{n_j}} \quad (3.8)$$

แต่ถ้าค่าจำนวนสมาชิกในแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน จะใช้สูตร

$$LSD_{\alpha} = t_{\alpha} \sqrt{S_w^2 (1/n_i + 1/n_j)} \quad (3.9)$$

LSD_{α} หมายถึง ค่าผลต่างนัยสำคัญที่คำนวณได้สำหรับกลุ่มที่ i และ j

t_{α} หมายถึง ค่าที่อ่านได้จากตาราง t ที่ df_w เมื่อกำหนดระดับนัยสำคัญ α

S_w^2 หมายถึง Sum Square within groups

n_i หมายถึง จำนวนคนในกลุ่มที่ i

n_j หมายถึง จำนวนคนในกลุ่มที่ j

การทดสอบสมมติฐานสำหรับผลต่างของค่าเฉลี่ยทุกคู่ที่เป็นไปได้ มีข้อกำหนดดังนี้

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2$$

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

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

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย โดยผู้ตอบแบบสอบถามคือตัวแทนฝ่ายบริหารคุณภาพ หรือ ผู้จัดการฝ่ายคุณภาพของบริษัท มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย อิทธิพลของขนาดอุตสาหกรรม และลักษณะของการลงทุนขององค์กรที่มีต่อปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย โดยอาศัยข้อมูลปฐมภูมิ และทุติยภูมิ

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งเป็น 5 ตอน ดังต่อไปนี้

4.1 ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปขององค์กร

4.2 ตอนที่ 2 ปัจจัยสำคัญในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย

4.3 ตอนที่ 3 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย โดยแบ่งตามขนาดของอุตสาหกรรมในการให้ความสำคัญต่อบริษัทที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้

4.3.1 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย โดยแบ่งตามขนาดของอุตสาหกรรมในการให้ความสำคัญต่อบริษัทที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้

4.4 ตอนที่ 4 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย โดยแบ่งตามลักษณะของการลงทุนในการให้ความสำคัญต่อบริษัทที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้

4.4.1 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย โดยแบ่งตามลักษณะของการลงทุนในการให้ความสำคัญต่อบริษัทที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้

4.5 ตอนที่ 5 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย เกี่ยวกับปัจจัยสำคัญในด้านอื่น ๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.1 ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปของโรงงาน

ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมแบบสอบถามที่ได้ส่งไปยังโรงงานอุตสาหกรรม จำนวน 223 ฉบับ โดยได้รับกลับคืนจากโรงงานอุตสาหกรรม จำนวน 152 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 68 ในการวิจัยครั้งนี้ได้เก็บข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 143 ราย

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และข้อมูลทั่วไปของโรงงาน ได้แก่ ประเภทอุตสาหกรรมและผลิตภัณฑ์ ขนาดอุตสาหกรรม ลักษณะของการลงทุนขององค์กร และมูลเหตุจูงใจสำคัญที่สุดขององค์กรที่นำระบบ TQM เข้ามาใช้ ดังแสดงไว้ในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงโดยมีร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปของโรงงาน

ข้อมูลทั่วไป	จำนวนคน	โดยมีร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	78	54.7
หญิง	65	45.3
รวม	143	100.0
2. อายุ		
20 – 25 ปี	5	3.2
มากกว่า 25 – 35 ปี	32	23.2
มากกว่า 35 – 40 ปี	53	36.8
มากกว่า 40 ปี	53	36.8
รวม	143	100.0
3. ระดับการศึกษาสูงสุด		
มัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.6 หรือ มศ. 5 หรือ ปวช.)	3	2.1
ปวส.	5	3.3
ปริญญาตรี	93	65.3
ปริญญาโท	42	29.3
ปริญญาเอก	0	0.0
รวม	143	100.0

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวนคน	โดยมีร้อยละ
4. ตำแหน่งในองค์กร		
เจ้าของ หรือ ผู้บริหารสูงสุด (CEO)	9	6.3
ผู้บริหารอาวุโส (Senior Manager)	18	12.6
ผู้บริหารระดับกลาง / ระดับฝ่าย	93	65.3
หัวหน้างาน (Supervisor)	23	15.8
พนักงานทั่วไป (General Employee)	0	0.0
รวม	143	100.0
5. ประเภทอุตสาหกรรม หรือผลิตภัณฑ์		
ปูนซีเมนต์ คอนกรีต	3	2.1
ชิ้นส่วนยานยนต์	22	15.8
ยางและผลิตภัณฑ์	1	1.0
สิ่งทอ เครื่องนุ่งห่ม	21	14.7
สิ่งพิมพ์และการพิมพ์	5	3.2
ไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์	33	23.2
เคมีภัณฑ์ หรือยา	5	3.2
ผลิตภัณฑ์โลหะ	3	2.1
ผลิตภัณฑ์เกษตร	1	1.0
เครื่องจักรและอุปกรณ์	8	5.3
พลาสติกและผลิตภัณฑ์	25	17.9
อาหารแปรรูป	10	6.3
เฟอร์นิเจอร์	3	2.1
ปิโตรเลียม ปิโตรเคมี	3	2.1
รวม	143	100.0

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวนคน	โดยมีร้อยละ
6. ขนาดของอุตสาหกรรม		
ขนาดย่อม	24	16.8
ขนาดกลาง	68	47.4
ขนาดใหญ่	51	35.8
รวม	143	100.0
7. ลักษณะของการลงทุนขององค์กร		
การลงทุนเป็นชาวไทยทั้งหมด	110	77.9
การลงทุนเป็นของชาวต่างชาติทั้งหมด	5	3.3
การลงทุนร่วมระหว่างชาวไทยกับต่างชาติ	28	13.8
รวม	143	100.0
8. มุมเหตุจูงใจสำคัญที่สุดขององค์กรที่นำระบบTQMเข้ามาใช้		
ต้องการเพิ่มคุณภาพสินค้าของบริษัทให้ดีขึ้น	80	55.8
ต้องการได้รับรางวัล Thailand Quality Award	0	0.0
เพื่อให้องค์กรอยู่รอดในสภาวะวิกฤติ	5	3.2
เป็นนโยบายของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร	46	32.5
เป็นนโยบายจากบริษัทแม่	1	1.1
อื่น ๆ _____	11	7.4
รวม	143	100.0

จากตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปของโรงงาน ได้ผลการศึกษาดังนี้

เพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง โดยมีร้อยละ 54.7 และ 45.3 ตามลำดับ

อายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 35-40 ปี และ อายุมากกว่า 40 ปี โดยมีร้อยละ 36.8 รองลงมาคือ มีอายุ มากกว่า 25-35 ปี โดยมีร้อยละ 23.2 และ อายุ 20 - 25 ปี โดยมีร้อยละ 3.2 ตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ระดับการศึกษาสูงสุด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี โดยมีร้อยละ 65.3 รองลงมาคือ ระดับปริญญาโท โดยมีร้อยละ 29.3 ระดับปวส. โดยมีร้อยละ 3.2 ระดับ ปวช. โดยมีร้อยละ 2.1 ระดับปริญญาเอก โดยมีร้อยละ 0 ตามลำดับ

ตำแหน่งในองค์การ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับกลาง /ระดับฝ่าย โดยมีร้อยละ 65.3 รองลงมาคือตำแหน่งหัวหน้างาน โดยมีร้อยละ 15.8 ตำแหน่งผู้บริหารอาวุโส โดยมีร้อยละ 12.6 และตำแหน่งผู้บริหารสูงสุด หรือ เจ้าของบริษัท โดยมีร้อยละ 6.3 ตามลำดับ

ประเภทของอุตสาหกรรม พบว่า องค์การของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ โดยมีร้อยละ 23.2 รองลงมาคืออุตสาหกรรมพลาสติกและผลิตภัณฑ์ โดยมีร้อยละ 17.9 อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ โดยมีร้อยละ 15.8 อุตสาหกรรมสิ่งทอ เครื่องนุ่งห่ม โดยมีร้อยละ 14.7 อุตสาหกรรมอาหารแปรรูป โดยมีร้อยละ 6.3 อุตสาหกรรมเครื่องจักรและอุปกรณ์ โดยมีร้อยละ 5.3 อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์และการพิมพ์ และอุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ หรือยา โดยมีร้อยละ 3.2 อุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ คอนกรีต อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์โลหะ อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ และ อุตสาหกรรมปิโตรเลียม และ ปิโตรเคมี โดยมีร้อยละ 2.1 อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์เกษตรและอุตสาหกรรมยางและผลิตภัณฑ์ โดยมีร้อยละ 1.1 ตามลำดับ

ขนาดของอุตสาหกรรม พบว่า องค์การของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นโรงงานขนาดกลาง โดยมีร้อยละ 47.4 รองลงมาคือ โรงงานขนาดใหญ่ โดยมีร้อยละ 35.8 และโรงงานขนาดเล็ก โดยมีร้อยละ 16.8

ลักษณะของการลงทุนขององค์การ พบว่า องค์การของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีลักษณะการลงทุนเป็นชาวไทยทั้งหมด โดยมีร้อยละ 77.9 รองลงมาคือ การลงทุนร่วมระหว่างชาวไทยกับ ต่างชาติ โดยมีร้อยละ 15.8 ในส่วนนี้ส่วนใหญ่เป็นการลงทุนร่วมระหว่างชาวไทยกับ ญี่ปุ่น โดยมีร้อยละ 13.8 ในสัดส่วนการลงทุนของไทย โดยมีร้อยละ 46.5 ญี่ปุ่น โดยมีร้อยละ 53.5 รองลงมาคือลงทุนร่วมระหว่างชาวไทยกับ ไต้หวัน โดยมีร้อยละ 1.0 มีสัดส่วนการลงทุนของไทย โดยมีร้อยละ 40 ไต้หวัน โดยมีร้อยละ 60 ซึ่งเท่ากับการลงทุนร่วมระหว่างชาวไทยกับ สวิตเซอร์แลนด์ ใน โดยมีร้อยละ 1.0 มีสัดส่วนการลงทุนของไทย โดยมีร้อยละ 70 สวิตเซอร์แลนด์ โดยมีร้อยละ 30 และการลงทุนเป็นชาวต่างชาติทั้งหมด โดยมีร้อยละ 6.3 ในส่วนนี้ส่วนใหญ่เป็นการลงทุนของชาวญี่ปุ่น โดยมีร้อยละ 3.5 รองลงมาเป็นการลงทุนของชาว ฝรั่งเศส และ ชาวไต้หวัน โดยมีร้อยละ 1.5

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มูลเหตุจูงใจสำคัญที่สุดขององค์กรที่นำระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ พบว่า องค์กรของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีมูลเหตุจูงใจสำคัญคือต้องการเพิ่มคุณภาพสินค้าของบริษัทให้ดีขึ้น โดยมีร้อยละ 55.8 รองลงมาคือเป็นนโยบายของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร โดยมีร้อยละ 32.5 อื่น ๆ โดยมีร้อยละ 7.4 เพื่อให้องค์กรอยู่รอดได้ในสภาวะวิกฤติ โดยมีร้อยละ 3.2 เป็นนโยบายจากบริษัทแม่ โดยมีร้อยละ 1.1 และต้องการได้รับรางวัล Thailand Quality Award โดยมีร้อยละ 0 ตามลำดับ



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.2 ตอนที่ 2 ปัจจัยสำคัญในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย

จากการวิเคราะห์คะแนนระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาใช้แยกแต่ละด้านและภาพรวม ของผู้ตอบแบบสอบถามในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย จำนวน 143 โรงงานได้ผลการศึกษาแสดงในตารางที่ 4.2 มีดังนี้

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ รวมทั้ง 7 ด้าน

ด้านที่	หัวข้อ	\bar{x}	S.D.	ระดับความสำคัญ	ลำดับที่
1	ด้านความเป็นผู้นำและความมุ่งมั่น	3.79	0.51	มาก	2
2	ด้านวัฒนธรรมองค์กร	3.41	0.61	ปานกลาง	3
3	ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า	3.95	0.46	มาก	1
4	ด้านการสื่อสารในองค์กร	3.22	0.78	ปานกลาง	7
5	ด้านการทำงานเป็นทีม	3.37	0.56	ปานกลาง	4
6	ด้านการอบรมและการเรียนรู้	3.28	0.79	ปานกลาง	6
7	ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	3.35	0.72	ปานกลาง	5
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.49	0.51	ปานกลาง	

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ ในภาพรวมทั้ง 7 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาคะแนนรวมเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.49 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคน ให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไม่แตกต่างกันมากนัก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.51 เมื่อพิจารณาความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ ในแต่ละข้อ พบว่า เป็นข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญมากเรียงลำดับดังนี้

ลำดับที่ 1 ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.95 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.46

ลำดับที่ 2 ด้านความเป็นผู้นำและความมุ่งมั่น โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.79 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.51

ลำดับที่ 3 ด้านวัฒนธรรมองค์กร โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.41 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.61

ลำดับที่ 4 ด้านการทำงานเป็นทีม โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.37 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.56

ลำดับที่ 5 ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.35 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.72

ลำดับที่ 6 ด้านการอบรมและการเรียนรู้ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.28 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.79

ลำดับที่ 7 ด้านการสื่อสารในองค์กร โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.22 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.78

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่เกี่ยวกับการให้ความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ ในด้านความเป็นผู้นำและความมุ่งมั่นเป็นรายข้อ แสดงไว้ในตารางที่ 4.3 มีดังนี้

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่เกี่ยวกับการให้ความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหาร คุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) มาใช้ในด้านความเป็นผู้นำและความมุ่งมั่น

ข้อ	การให้ความสำคัญในด้านความเป็นผู้นำและความมุ่งมั่น	\bar{x}	S.D.	ระดับความสำคัญ	ลำดับที่
1	ผู้บริหารระดับสูงขององค์การเข้าร่วมในจัดทำระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM)	4.07	0.86	มาก	2
2	ความพยายามของผู้บริหารระดับสูงในการทำให้ทุกคนในองค์การเน้นถึงความสำคัญของลูกค้าและการวัดผลการดำเนินงาน	4.11	0.75	มาก	1
3	ผู้บริหารระดับสูงทำการศึกษาถึงประโยชน์และข้อเสีย รวมถึงได้มีการคาดถึงการเปลี่ยนแปลงและมีการวางแผนเพื่อรับมือกับการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM)	3.65	0.90	มาก	7*
4	ผู้บริหารระดับสูง ได้จัดสรรงบประมาณในการจัดตั้งระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM)	3.49	0.76	ปานกลาง	9
5	พนักงานได้รับการสนับสนุน และมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM)	3.82	0.64	มาก	3
6	ในทุกแผนกขององค์กร มีการตั้งเป้าหมายคุณภาพให้มีการสอดคล้องกับนโยบายของระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM)	3.71	0.82	มาก	6
7	เป้าหมายและนโยบายขององค์การเป็นที่เข้าใจในระดับแผนก	3.65	0.65	มาก	7*
8	องค์การได้มีการจัดประชุมถึงการทบทวนเรื่องคุณภาพในระดับฝ่าย/แผนก	3.80	0.58	มาก	4
9.	องค์การมีการแสดงออกถึงความพยายามต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดแรงผลักดันในระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM)	3.77	0.74	มาก	5
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.79	0.51	มาก	

* หมายถึง ระดับความสำคัญที่มีอันดับเท่ากัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อบัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ ในด้านความเป็นผู้นำและความมุ่งมั่น อยู่ในระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาคะแนนรวมเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.79 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญต่อบัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ(TQM) เข้ามาใช้ ในด้านความเป็นผู้นำและความมุ่งมั่น ไม่แตกต่างกันมากนักโดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.51 เมื่อพิจารณาความสำคัญต่อบัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ ในแต่ละข้อ พบว่า เป็นข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญมากเรียงลำดับดังนี้

ลำดับที่ 1 ความพยายามของผู้บริหารระดับสูงในการทำให้ทุกคนในองค์การเน้นถึงความสำคัญของลูกค้าและการวัดผลการดำเนินงานโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 4.11 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.75

ลำดับที่ 2 ผู้บริหารระดับสูงขององค์การเข้าร่วมในจัดทำระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 4.07 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.86

ลำดับที่ 3 พนักงานได้รับการสนับสนุน และมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.82 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.64

ลำดับที่ 4 องค์การได้มีการจัดประชุมถึงการทบทวนเรื่องคุณภาพในระดับฝ่าย/แผนกโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.80 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.58

ลำดับที่ 5 องค์การมีการแสดงออกถึงความพยายามต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดแรงผลักดันในระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.77 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.74

ลำดับที่ 6 ในทุกแผนกขององค์กร มีการตั้งเป้าหมายคุณภาพให้มีการสอดคล้องกับนโยบายของระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM)โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.71 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.82

ลำดับที่ 7 มีระดับความคิดเห็นที่เท่ากัน 2 ข้อ คือผู้บริหารระดับสูงทำการศึกษาถึงประโยชน์และข้อเสีย รวมถึงได้มีการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงและมีการวางแผนเพื่อรับมือกับการนำ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.65 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.90 และเป้าหมายและนโยบายขององค์กรเป็นที่เข้าใจในระดับแผนก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.65 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.65

ข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญปานกลาง ดังนี้

ลำดับที่ 9 ผู้บริหารระดับสูง ได้จัดสรรงบประมาณในการจัดตั้งระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.49 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.76



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่เกี่ยวกับการให้ความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ ในด้านวัฒนธรรมองค์การเป็นรายชื่อ แสดงไว้ในตารางที่ 4.4 มีดังนี้

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่เกี่ยวกับการให้ความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหาร คุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) มาใช้ในด้านวัฒนธรรมองค์การ

ข้อ	การให้ความสำคัญในด้านความวัฒนธรรมองค์การ	\bar{x}	S.D.	ระดับความสำคัญ	ลำดับที่
1	ผู้บริหารระดับสูงประพฤติตนเหมือนที่ปรึกษาที่คอยประสานให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในด้านระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM)	3.59	0.87	มาก	3
2	กิจกรรมคุณภาพต่าง ๆ ถูกดำเนินการในลักษณะทำงานเป็นทีม	3.52	0.70	มาก	4
3	การเรียนรู้แบบลองผิดลองถูกเป็นสิ่งปกติ และองค์การยินยอมให้เกิดขึ้นได้	3.18	0.98	ปานกลาง	5
4	การพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งแห่งนิยามความสำเร็จขององค์การ	3.75	0.76	มาก	2
5	บรรยากาศขององค์การเน้นความสามารถในการแข่งขันกับองค์การอื่น	3.03	1.21	ปานกลาง	6
6	การบริหาร มีลักษณะเน้นการแข่งขันภายในองค์การเป็นสำคัญ	2.84	1.11	ปานกลาง	7
7	องค์การเน้นการผลิต และวัดความสำเร็จด้วยประสิทธิภาพและ ต้นทุนที่ต่ำ	3.99	0.84	มาก	1
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.41	0.61	ปานกลาง	

จากผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อบริษัทที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ ในด้านวัฒนธรรมองค์การ อยู่ในระดับความสำคัญปานกลาง โดยพิจารณาคะแนนรวมเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.41 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญต่อบริษัทที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในด้านวัฒนธรรมองค์การ ไม่แตกต่างกันมากนักโดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมการคำนวณว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เท่ากับ 0.61 เมื่อพิจารณาความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ ในแต่ละข้อ พบว่าเป็นข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญมากเรียงลำดับดังนี้

ลำดับที่ 1 องค์กรเน้นการผลิต และวัดความสำเร็จด้วยประสิทธิภาพ และ ต้นทุนที่ต่ำโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.99 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.84

ลำดับที่ 2 การพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งแห่งนิยามความสำเร็จขององค์กร โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.75 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.76

ลำดับที่ 3 ผู้บริหารระดับสูงประพฤติตนเหมือนที่ปรึกษาที่คอยประสานให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในด้านระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.59 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.87

ลำดับที่ 4 กิจกรรมคุณภาพต่าง ๆ ถูกดำเนินการในลักษณะทำงานเป็นทีม โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.52 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.70

ข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญปานกลาง ดังนี้

ลำดับที่ 5 การเรียนรู้แบบลองผิดลองถูกเป็นสิ่งปกติ และองค์กรยินยอมให้เกิดขึ้นได้ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.18 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.98

ลำดับที่ 6 บรรยากาศขององค์กรเน้นความสามารถในการแข่งขันกับองค์กรอื่น โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.03 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญแตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.21

ลำดับที่ 7 การบริหาร มีลักษณะเน้นการแข่งขันภายในองค์กรเป็นสำคัญโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 2.84 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญแตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.11

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่เกี่ยวกับการให้ความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ ในด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นรายข้อ แสดงไว้ในตารางที่ 4.5 มีดังนี้

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับการให้ความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหาร คุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) มาใช้ในการให้ความสำคัญกับลูกค้า

ข้อ	การให้ความสำคัญในด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า	\bar{x}	S.D.	ระดับความสำคัญ	ลำดับที่
1	กระบวนการและกิจกรรมด้านการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) มุ่งไปที่การทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ	4.26	0.79	มาก	2
2	ผู้จัดการและหัวหน้างานสนับสนุนกิจกรรมที่เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า	3.87	0.72	มาก	4
3	ความพึงพอใจของลูกค้าและการบรรลุความคาดหวังของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะต้องทำ	4.39	0.64	มาก	1
4	จากการสำรวจพบว่าความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อคุณภาพสินค้าและการบริการในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา	3.74	0.73	มาก	5
5	องค์การให้ความสำคัญในการบริการเพื่อรักษาลูกค้าในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา	4.15	0.53	มาก	3
6	จิตสำนึกต่อ กระบวนการที่เกี่ยวข้องหรือ ที่เรียกว่า ลูกค้าภายในของพนักงานในองค์การ	3.58	0.68	มาก	7
7	ระดับความรวดเร็วของพนักงานในการทำงาน หรือบริการกับลูกค้า	3.68	0.62	มาก	6
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.95	0.46	มาก	

จากผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อยุทธศาสตร์ที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ ในด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า อยู่ในระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาคะแนนรวมเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.95 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญต่อยุทธศาสตร์ที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้าไม่แตกต่างกันมากนักโดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.46 เมื่อพิจารณาความสำคัญต่อยุทธศาสตร์ที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การ (TQM) เข้ามาใช้ ในแต่ละข้อ พบว่า เป็นข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญมาก เรียงลำดับดังนี้

ลำดับที่ 1 ความพึงพอใจของลูกค้าและการบรรลุความคาดหวังของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะต้องทำซึ่งเท่ากับ 4.39 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.64

ลำดับที่ 2 กระบวนการและกิจกรรมด้านการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มุ่งไปที่การทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 4.26 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.72

ลำดับที่ 3 องค์กรให้ความสำคัญในการบริการเพื่อรักษาลูกค้าในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา โดยพิจารณาจาก ค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 4.15 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.53

ลำดับที่ 4 ผู้จัดการและหัวหน้างานสนับสนุนกิจกรรมที่เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า โดยพิจารณาจาก ค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.87 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.72

ลำดับที่ 5 จากการสำรวจพบว่าความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อคุณภาพสินค้าและการบริการในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา โดยพิจารณาจาก ค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.74 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.73

ลำดับที่ 6 ระดับความรวดเร็วของพนักงานในการทำงาน หรือบริการกับลูกค้า โดยพิจารณาจาก ค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.68 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.62

ลำดับที่ 7 จิตสำนึกต่อ กระบวนการที่เกี่ยวข้องหรือ ที่เรียกว่า ลูกค้าภายในของพนักงาน ในองค์กรโดยพิจารณาจาก ค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.58 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.68

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่เกี่ยวกับการให้ความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ ในด้านการสื่อสารในองค์การเป็นรายชื่อ แสดงไว้ในตารางที่ 4.6 มีดังนี้

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับการให้ความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) มาใช้ในการสื่อสารในองค์การ

ข้อ	การให้ความสำคัญในการสื่อสารในองค์การ	\bar{x}	S.D.	ระดับความสำคัญ	ลำดับที่
1	ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงสุดจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการ มีการอบรมด้านเทคนิคการติดต่อสื่อสาร	3.28	0.94	ปานกลาง	3
2	องค์การได้ใช้การสื่อสารแบบสองทิศทาง ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ	3.31	0.92	ปานกลาง	2
3	องค์การมีระดับชั้นการบังคับบัญชาจำนวนน้อยชั้น เพื่อให้เกิดการสื่อสารข้ามระดับชั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	3.53	0.80	มาก	1
4	การรณรงค์ด้วยโปสเตอร์ถูกนำมาเป็นสื่อกลางในการสื่อสารถึงการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM)	2.94	1.17	ปานกลาง	5
5	การให้คำแนะนำ (Consulting) จากผู้เชี่ยวชาญถูกนำมาใช้ในกระบวนการเพื่อป้องกันการเกิดปัญหาต่าง ๆ ในระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ	3.04	0.97	ปานกลาง	4
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.22	0.78	ปานกลาง	

จากผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อบริษัทที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ ในด้านการสื่อสารในองค์การ อยู่ในระดับความสำคัญปานกลาง โดยพิจารณาคะแนนรวมเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.22 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญต่อบริษัทที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ ในด้านการสื่อสารในองค์การไม่แตกต่างกันมากนัก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.78 เมื่อพิจารณาความสำคัญต่อบริษัทที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ ในแต่ละข้อ พบว่า เป็นข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญมาเรียงลำดับดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลำดับที่ 1 องค์การมีระดับชั้นการบังคับบัญชาจำนวนน้อยชั้น เพื่อให้เกิดการสื่อสารข้ามระดับชั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.53 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.80

ข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญปานกลาง ดังนี้

ลำดับที่ 2 องค์การได้ใช้การสื่อสารแบบสหทิศทาง ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานอย่างสม่ำเสมอโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.31 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.92

ลำดับที่ 3 ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงสุดจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการ มีการอบรมด้านเทคนิคการติดต่อสื่อสาร โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.28 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.94

ลำดับที่ 4 การให้คำแนะนำ (Consulting) จากผู้เชี่ยวชาญถูกนำมาใช้ในกระบวนการเพื่อป้องกันการเกิดปัญหาต่าง ๆ ในระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.04 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.97

ลำดับที่ 5 การรณรงค์ด้วยโปสเตอร์ถูกนำมาเป็นสื่อกลางในการสื่อสารถึงการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 2.94 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญแตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.17

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่เกี่ยวกับการให้ความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ ในด้านการทำงานเป็นทีมเป็นรายชื่อ แสดงไว้ในตารางที่ 4.7 มีดังนี้

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่เกี่ยวกับการให้ความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) มาใช้ในการทำงานเป็นทีม

ข้อ	การให้ความสำคัญในการทำงานเป็นทีม	\bar{x}	S.D.	ระดับความสำคัญ	ลำดับที่
1	องค์การมีทีมงานแบบข้ามสายงาน (Cross Function Team)	3.09	0.96	ปานกลาง	7
2	องค์การดำเนินกิจกรรมข้อเสนอแนะ (Suggestion) และการปรับปรุงคุณภาพ (Kiazen) ในระดับกลุ่ม/แผนก/ฝ่าย	3.17	1.00	ปานกลาง	6
3	องค์การมีกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (QC Circle)	2.91	1.33	ปานกลาง	8
4	พนักงานมีส่วนร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ	3.76	0.77	มาก	2
5	พนักงานมุ่งมั่นต่อความสำเร็จขององค์กร	3.63	0.79	มาก	3
6	ในการประชุมเรื่องสำคัญ ๆ ขององค์การ ทุกแผนกมีการรวมตัวในการประชุมทุกครั้ง	3.83	0.71	มาก	1
7	องค์การมีสมาชิกในทีมแสดงออกในลักษณะการแบ่งปันฝึกฝาย	3.36	0.89	ปานกลาง	4
8	การแก้ปัญหาภายในทีมงานด้านคุณภาพจะให้ความร่วมมือเฉพาะเท่าที่จำเป็น	3.16	0.75	ปานกลาง	5
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.37	0.56	ปานกลาง	

จากผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ ในด้านการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับความสำคัญปานกลาง โดยพิจารณาคะแนนรวมเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.37 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้ องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ ในด้านการทำงานเป็นทีม ไม่แตกต่างกันมากนัก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.56 เมื่อพิจารณาความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ ในแต่ละข้อพบว่า เป็นข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญมาก เรียงลำดับดังนี้

สารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลำดับที่ 1 ในการประชุมเรื่องสำคัญ ๆ ขององค์กร ทุกแผนกมีการรวมตัวในการประชุมทุกครั้ง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.83 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.71

ลำดับที่ 2 พนักงานมีส่วนร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.76 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.77

ลำดับที่ 3 พนักงานมุ่งมั่นต่อความสำเร็จขององค์กรโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.63 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.79

ข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญปานกลาง ดังนี้

ลำดับที่ 4 องค์กรมีสมาชิกในทีมแสดงออกในลักษณะการแบ่งเป็นฝักฝ่าย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.36 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.89

ลำดับที่ 5 การแก้ปัญหาภายในทีมงานด้านคุณภาพจะให้ความร่วมมือเฉพาะเท่าที่จำเป็น โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.16 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.75

ลำดับที่ 6 ในการประชุมเรื่องสำคัญ ๆ ขององค์กร ทุกแผนกมีการรวมตัวในการประชุมทุกครั้ง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.17 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญแตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.00

ลำดับที่ 7 องค์กรมีทีมงานแบบข้ามสายงาน (Cross Functional Team) โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.09 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.96

ลำดับที่ 8 องค์กรมีกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (QC Circle) โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 2.91 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญแตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.33

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่เกี่ยวกับการให้ความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ ในด้านการอบรมและการเรียนรู้เป็นรายชื่อ แสดงไว้ในตารางที่ 4.8 มีดังนี้

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับการให้ความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาใช้ในการอบรมและการเรียนรู้

ข้อ	การให้ความสำคัญในการอบรมและการเรียนรู้	\bar{x}	S.D.	ระดับความสำคัญ	ลำดับที่
1	ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรของท่าน ให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ในเรื่องของ on the job training และ Project ใหม่ ๆ ในองค์กรให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	3.71	0.81	มาก	1
2	องค์กรมีวิธีการเพิ่มพูนความรู้ทั่วทั้งองค์กร โดยการหมุนเวียนงานข้ามฝ่ายอย่างเป็นระบบ	3.04	1.00	ปานกลาง	10
3	องค์กรสนับสนุนการใช้ทีมข้ามสายงาน ในการถ่ายทอดการเรียนรู้ TQM ระหว่างกลุ่ม แผนก และฝ่าย	3.15	1.09	ปานกลาง	7
4	พนักงานทุกคนในองค์กรได้รับการสนับสนุนให้ยอมรับการอบรมและการเรียนรู้ในเรื่องระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)	3.38	1.00	ปานกลาง	3
5	องค์กรจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนา ความรู้ ความเข้าใจ และเจตคติที่ดีต่อระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)	3.47	1.02	ปานกลาง	2
6	พนักงานในองค์กรได้รับการกระตุ้นให้มีการเรียนรู้ระบบบริหารคุณภาพ แบบ TQM ด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น กระดานข่าว อิเล็กทรอนิกส์ จดหมายข่าว หรือการประชุมกลุ่มย่อย เป็นต้น	3.27	0.83	ปานกลาง	4
7	จำนวนงบประมาณและทรัพยากรที่ให้การอบรมและการเรียนรู้ของพนักงานในเรื่องระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)	3.25	0.74	ปานกลาง	6
8	องค์กรจัดให้มีการอบรมความรู้พื้นฐานของ TQM สำหรับพนักงานใหม่ทุกครั้ง	3.12	1.19	ปานกลาง	9
9	องค์กรจัดให้มีการอบรมประยุกต์ใช้หลักการของ TQM ในเชิงปฏิบัติสำหรับพนักงานที่มีประสบการณ์	3.13	1.00	ปานกลาง	8

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ข้อ	การให้ความสำคัญในด้านการอบรมและการเรียนรู้	\bar{x}	S.D.	ระดับความสำคัญ	ลำดับที่
10	มีการจัดอบรมแนวคิด และหลักการ TQM ทั้งทั้งองค์การ	3.26	1.00	ปานกลาง	5
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.28	0.79	ปานกลาง	

จากผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อบัณฑิตที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ ในด้านการอบรมและการเรียนรู้อยู่ในระดับความสำคัญปานกลาง โดยพิจารณาคะแนนรวมเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.28 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญต่อบัณฑิตที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ ในด้านการอบรมและการเรียนรู้ ไม่แตกต่างกันมากนัก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.79 เมื่อพิจารณาความสำคัญต่อบัณฑิตที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ ในแต่ละข้อ พบว่า เป็นข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญมาก เรียงลำดับดังนี้

ลำดับที่ 1 ผู้บริหารระดับสูงในองค์การของท่าน ให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ในเรื่องของ on the job training และ Project ใหม่ ๆ ในองค์การให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.71 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.81

ข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญปานกลาง ดังนี้

ลำดับที่ 2 องค์การจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนา ความรู้ ความเข้าใจ และเจตคติที่ดีต่อระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.47 ผู้ตอบแบบสอบถาม แต่ละคนให้ความสำคัญแตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.02

ลำดับที่ 3 พนักงานทุกคนในองค์การได้รับการสนับสนุนให้ยอมรับการอบรมและการเรียนรู้ในเรื่องระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.38 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญแตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.00

ลำดับที่ 4 พนักงานในองค์กรได้รับการกระตุ้นให้มีการเรียนรู้ระบบบริหารคุณภาพ แบบ TQM ด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น กระดานข่าวอิเล็กทรอนิกส์ จดหมายข่าว หรือการประชุมกลุ่มย่อย เป็นต้น โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.27 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.83

ลำดับที่ 5 มีการจัดอบรมแนวคิด และหลักการ TQM ทั้งทั้งองค์กร โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.26 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญแตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.00

ลำดับที่ 6 จำนวนงบประมาณและทรัพยากรที่ให้การอบรมและการเรียนรู้ของพนักงานในเรื่องระบบบริหารคุณภาพทั้งทั้งองค์กร (TQM) โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.25 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.74

ลำดับที่ 7 องค์กรสนับสนุนการใช้ทีมข้ามสายงาน ในการถ่ายทอดการเรียนรู้ TQM ระหว่างกลุ่ม แผนก และฝ่าย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.15 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญแตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.09

ลำดับที่ 8 องค์กรจัดให้มีการอบรมประยุกต์ใช้หลักการของ TQM ในเชิงปฏิบัติสำหรับพนักงานที่มีประสบการณ์ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.13 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญแตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.00

ลำดับที่ 9 องค์กรจัดให้มีการอบรมความรู้พื้นฐานของ TQM สำหรับพนักงานใหม่ทุกครั้ง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.12 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญแตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.19

ลำดับที่ 10 องค์กรมีวิธีการเพิ่มพูนความรู้ทั้งทั้งองค์กร โดยการหมุนเวียนงานข้ามฝ่ายอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.04 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญแตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.00

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่เกี่ยวกับการให้ความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ ในด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นรายข้อ แสดงไว้ในตารางที่ 4.9 มีดังนี้

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับการให้ความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) มาใช้ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ข้อ	การให้ความสำคัญในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	\bar{x}	S.D.	ระดับความสำคัญ	ลำดับที่
1	องค์การสนับสนุนการเรียนรู้และการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการ	3.64	0.67	มาก	1
2	องค์การมีแนวคิดการปรับปรุงแบบค่อยเป็นค่อยไปตามลำดับขั้นและมีการแยกปรับปรุงในแต่ละส่วนงาน	3.48	0.74	ปานกลาง	3
3	องค์การมีการตรวจประเมินเป็นระยะๆ โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ เพื่อระบุพื้นที่บริเวณที่มีแนวโน้มต้องปรับปรุง	3.40	1.19	ปานกลาง	4
4	องค์การให้ความรู้แก่พนักงานทุกคน เกี่ยวกับวิธีการและเครื่องมือที่ต้องใช้ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	3.15	0.91	ปานกลาง	6
5	พนักงานมีส่วนร่วมในการเสนอแนะการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงกระบวนการ	3.33	0.87	ปานกลาง	5
6	ผลิตภัณฑ์และบริการได้มีการปรับปรุงในช่วงเวลาที่ผ่านไปอย่างต่อเนื่อง	3.53	0.68	มาก	2
7	องค์การได้รับการยกย่องชมเชยจากการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ และ กระบวนการ	2.96	1.06	ปานกลาง	7
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.35	0.72	ปานกลาง	

จากผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อบริษัทที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ ในด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับความสำคัญปานกลาง โดยพิจารณาคะแนนรวมเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.35 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญต่อบริษัทที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้

ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไม่แตกต่างกันมากนัก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.72 เมื่อพิจารณาความสำคัญต่อบริษัทที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การ (TQM) เข้ามาใช้ ในแต่ละข้อ พบว่า เป็นข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญมากเรียงลำดับ ดังนี้

ลำดับที่ 1 องค์การสนับสนุนการเรียนรู้และการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการและกระบวนการ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.64 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.67

ลำดับที่ 2 ผลิตภัณฑ์และบริการได้มีการปรับปรุงในช่วงเวลาที่ผ่านมาอย่างต่อเนื่อง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.53 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.68

ข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญปานกลาง ดังนี้

ลำดับที่ 3 องค์การมีแนวคิดการปรับปรุงแบบค่อยเป็นค่อยไปตามลำดับขั้นและมีการแยกปรับปรุงในแต่ละส่วนงาน โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.48 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.74

ลำดับที่ 4 องค์การมีการตรวจประเมินเป็นระยะๆ โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ เพื่อระบุพื้นที่บริเวณที่มีแนวโน้มต้องปรับปรุง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.40 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญแตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.19

ลำดับที่ 5 พนักงานมีส่วนร่วมในการเสนอแนะการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงกระบวนการโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.33 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.87

ลำดับที่ 6 องค์การให้ความรู้แก่พนักงานทุกคน เกี่ยวกับวิธีการและเครื่องมือที่ต้องใช้ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.15 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.91

ลำดับที่ 7 องค์การได้รับการยกย่องชมเชยจากการปรับปรุงผลิตภัณฑ์บริการและกระบวนการ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 2.96 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนให้ความสำคัญแตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.06

4.3 ตอนที่ 3 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย โดยแบ่งตามขนาดของอุตสาหกรรมในการให้ความสำคัญต่อบัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้

4.3.1 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย โดยแบ่งตามขนาดของอุตสาหกรรมในการให้ความสำคัญต่อบัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้

ในการทดสอบความแตกต่างของการให้ความสำคัญต่อบัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในแต่ละด้านและ ภาพรวมในขนาดของอุตสาหกรรมของผู้ตอบแบบสอบถามในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทยได้ผลการศึกษาแสดงใน ตารางที่ 4.10 มีดังนี้

ตารางที่ 4.10 จำนวน ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่า P-Value ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงงานที่มีขนาดอุตสาหกรรมต่างกัน เกี่ยวกับให้ความสำคัญต่อบัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ โดยใช้ One – Way ANOVA

ด้านที่	ความสำคัญเกี่ยวกับ	ขนาดของอุตสาหกรรม			P-Value
		ขนาดย่อม — X	ขนาดกลาง — X	ขนาดใหญ่ — X	
1	ด้านความเป็นผู้นำและความมุ่งมั่น	3.93	3.63	3.91	0.033*
2	ด้านวัฒนธรรมองค์กร	3.64	3.33	3.54	0.025*
3	ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า	4.08	3.95	3.90	0.884
4	ด้านการสื่อสารในองค์กร	3.14	3.03	3.51	0.023*
5	ด้านการทำงานเป็นทีม	3.38	3.32	3.42	0.764
6	ด้านการอบรมและการเรียนรู้	3.28	3.12	3.47	0.150
7	ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	3.46	3.10	3.62	0.005**
ค่าเฉลี่ยรวม		3.57	3.36	3.63	0.050 *

* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เมื่อพิจารณาในภาพรวม ผลการทดสอบพบว่า P-value มากกว่า 0.05 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน

การให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านความเป็นผู้นำและความมุ่งมั่น ผลการทดสอบพบว่า P-value น้อยกว่า 0.05 ($P = 0.03$) แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในด้านความเป็นผู้นำและความมุ่งมั่น โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

การให้ความสำคัญในด้านวัฒนธรรมองค์กร ผลการทดสอบพบว่า P - value น้อยกว่า 0.05 ($P = 0.02$) แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในด้านวัฒนธรรมองค์กร โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

การให้ความสำคัญในการให้ความสำคัญกับลูกค้า ผลการทดสอบพบว่า P - value มากกว่า 0.05 ($P = 0.88$) แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในการให้ความสำคัญกับลูกค้า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

การให้ความสำคัญในการสื่อสารในองค์กร ผลการทดสอบพบว่า P - value น้อยกว่า 0.05 ($P = 0.02$) แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในการสื่อสารในองค์กร โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

การให้ความสำคัญในการทำงานเป็นทีม ผลการทดสอบพบว่า P - value มากกว่า 0.05 ($P = 0.76$) แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในการทำงานเป็นทีม โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

การให้ความสำคัญในด้านการอบรมและการเรียนรู้ ผลการทดสอบพบว่า P - value มากกว่า 0.05 ($P = 0.15$) แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นในการให้ความสำคัญต่อบัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในด้านการอบรมและการเรียนรู้ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

การให้ความสำคัญในด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ผลการทดสอบพบว่า P - value น้อยกว่า 0.05 ($P = 0.00$) แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นในการให้ความสำคัญต่อบัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อยู่ที่ระดับ 0.01

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นในเรื่องเกี่ยวกับการให้ความสำคัญต่อบัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในด้านความเป็นผู้นำและความมุ่งมั่นของผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในอุตสาหกรรมที่มีขนาดต่าง ๆ กันเป็นรายคู่ โดยวิธี LSD ผลการเปรียบเทียบแสดงในตารางที่ 4.11 มีดังนี้

ตารางที่ 4.11 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในอุตสาหกรรมที่มีขนาดต่างกัน เกี่ยวกับการให้ความสำคัญต่อบัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ด้านความเป็นผู้นำและความมุ่งมั่นโดยใช้วิธี LSD

ขนาดของอุตสาหกรรม	\bar{x} .	กลุ่มที่	กลุ่มที่		
			1	2	3
ย่อม	3.93	1	-	0.000**	0.847
กลาง	3.63	2	-	-	0.000**
ใหญ่	3.91	3	-	-	-

** หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผลการเปรียบเทียบ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงงานที่มีขนาดของอุตสาหกรรมขนาดย่อม มีความคิดเห็นต่อการให้ความสำคัญต่อบัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในด้านความเป็นผู้นำและความมุ่งมั่นแตกต่างจากผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงงานที่มีขนาดของอุตสาหกรรมขนาดกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดย

ผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงงานที่มีขนาดอุตสาหกรรมขนาดย่อม มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเท่ากับ 3.93 สูงกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงงานที่มีขนาดอุตสาหกรรมขนาดกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเท่ากับ 3.63 แต่มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกับผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงงานที่มีขนาดอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเท่ากับ 3.91 และผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงงานที่มีขนาดของอุตสาหกรรมขนาดกลาง มีความคิดเห็นต่อการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในภาพรวมแตกต่างจากผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงงานที่มีขนาดอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงงานที่มีขนาดอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเท่ากับ 3.91 สูงกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงงานที่มีขนาดอุตสาหกรรมขนาดกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเท่ากับ 3.63 และพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงงานที่มีขนาดอุตสาหกรรมขนาดย่อม และผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงงานที่มีขนาดอุตสาหกรรมขนาดใหญ่มีความคิดเห็นในการให้ความสำคัญไม่แตกต่างกัน

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นในเรื่องที่เกี่ยวกับการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในด้านวัฒนธรรมองค์การของผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในอุตสาหกรรมที่มีขนาดต่างๆ กันเป็นรายคู่ โดยวิธี LSD ผลการเปรียบเทียบแสดงในตารางที่ 4.12 มีดังนี้

ตารางที่ 4.12 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในอุตสาหกรรมที่มีขนาดต่างกัน เกี่ยวกับการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ด้านวัฒนธรรมองค์การโดยใช้วิธี LSD

ขนาดของอุตสาหกรรม	x̄	กลุ่มที่	กลุ่มที่		
			1	2	3
ย่อม	3.64	1	-	0.000**	0.003**
กลาง	3.33	2	-	-	0.000**
ใหญ่	3.54	3	-	-	-

** หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผลการเปรียบเทียบ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงงานที่มีขนาดของอุตสาหกรรมขนาดย่อม มีความคิดเห็นต่อการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพ

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทั่วทั้งองค์การ (TQM)เข้ามาใช้ในด้านวัฒนธรรมองค์การแตกต่างจากผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงงานที่มีขนาดของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงงานที่มีขนาดอุตสาหกรรมขนาดย่อม มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเท่ากับ 3.64 สูงกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงงานที่มีขนาดอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเท่ากับ 3.54 และสูงกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงงานที่มีขนาดอุตสาหกรรมขนาดกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเท่ากับ 3.33 และผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงงานที่มีขนาดของอุตสาหกรรมขนาดกลาง มีความคิดเห็นต่อการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในวัฒนธรรมองค์การแตกต่างจากผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงงานที่มีขนาดอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นในเรื่องที่เกี่ยวกับการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ(TQM)เข้ามาใช้ในด้านการศึกษาในองค์การของผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในอุตสาหกรรมที่มีขนาดต่างๆ กันเป็นรายคู่ โดยวิธี LSD ผลการเปรียบเทียบแสดงใน ตารางที่ 4.13 มีดังนี้

ตารางที่ 4.13 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในอุตสาหกรรมที่มีขนาดต่างกัน เกี่ยวกับการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ด้านการศึกษาในองค์การโดยใช้วิธี LSD

ขนาดของอุตสาหกรรม	\bar{x} .	กลุ่มที่	กลุ่มที่		
			1	2	3
ย่อม	3.14	1	-	0.043*	0.000**
กลาง	3.03	2	-	-	0.000**
ใหญ่	3.51	3	-	-	-

* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผลการเปรียบเทียบ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงงานที่มีขนาดของอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ มีความคิดเห็นต่อการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM)เข้ามาใช้ด้านการศึกษาในองค์การแตกต่างจากผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ใน

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โรงงานที่มีขนาดของอุตสาหกรรมขนาดย่อมและขนาดกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงงานที่มีขนาดอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเท่ากับ 3.51 สูงกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงงานที่มีขนาดอุตสาหกรรมขนาดย่อม ซึ่งมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเท่ากับ 3.14 และสูงกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงงานที่มีขนาดอุตสาหกรรมขนาดกลาง ซึ่งมี ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเท่ากับ 3.03 และผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงงานที่มีขนาดของ อุตสาหกรรมขนาดย่อม มีความคิดเห็นต่อการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบ บริหารคุณภาพ ทั้งทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในการสื่อสารในองค์การแตกต่างจากผู้ตอบ แบบสอบถามที่อยู่ใน โรงงานที่มีขนาดอุตสาหกรรมขนาดกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นในเรื่องที่เกี่ยวกับการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การ นำระบบบริหารคุณภาพทั้งทั้งองค์การ(TQM)เข้ามาใช้ในด้านปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของผู้ตอบ แบบสอบถามที่อยู่ในอุตสาหกรรมที่มีขนาดต่างๆ กันเป็นรายคู่ โดยวิธี LSD ผลการเปรียบเทียบแสดง ใน ตารางที่ 4.14 มีดังนี้

ตารางที่ 4.14 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของผู้ตอบ แบบสอบถามที่อยู่ในอุตสาหกรรมที่มีขนาดต่างกัน เกี่ยวกับการให้ความสำคัญต่อ ปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั้งทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ด้าน การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วิธี LSD

ขนาดของอุตสาหกรรม	\bar{x}	กลุ่มที่	กลุ่มที่		
			1	2	3
ย่อม	3.46	1	-	0.000**	0.043*
กลาง	3.10	2	-	-	0.000**
ใหญ่	3.62	3	-	-	-

* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผลการเปรียบเทียบ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงงานที่มีขนาดของอุตสาหกรรม ขนาดกลาง มีความคิดเห็นต่อการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพ ทั้งทั้งองค์การ (TQM)เข้ามาใช้ในด้านปรับปรุงอย่างต่อเนื่องแตกต่างจากผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ การค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในโรงงานที่มีขนาดของอุตสาหกรรมขนาดย่อมและขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงงานที่มีขนาดอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเท่ากับ 3.62 สูงกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงงานที่มีขนาดอุตสาหกรรมขนาดย่อม ซึ่งมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเท่ากับ 3.46 และสูงกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงงานที่มีขนาดอุตสาหกรรมขนาดกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเท่ากับ 3.10 และ ผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงงานที่มีขนาดของอุตสาหกรรมขนาดย่อม มีความคิดเห็นต่อการให้ความสำคัญต่อบัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในการสื่อสารในองค์การแตกต่างจากผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ใน โรงงานที่มีขนาดอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



4.4 ตอนที่ 4 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย โดยแบ่งตามลักษณะของการลงทุนในการให้ความสำคัญต่อบัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้

4.4.1 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย โดยแบ่งตามลักษณะของการลงทุนในการให้ความสำคัญต่อบัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้

ในการทดสอบความแตกต่างของการให้ความสำคัญต่อบัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในแต่ละด้านและ ภาพรวมของลักษณะของการลงทุนขององค์การของผู้ตอบแบบสอบถามในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทยได้ผลการศึกษาแสดงในตารางที่ 4.15 มีดังนี้

ตารางที่ 4.15 แสดงจำนวน ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่า P-Value ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงงานที่มีลักษณะการลงทุนต่างกันเกี่ยวกับการให้ความสำคัญต่อบัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในภาพรวม โดยใช้วิธี One- Way ANOVA

ด้านที่	ความสำคัญเกี่ยวกับ	ลักษณะของการลงทุน			P-Value
		การลงทุนเป็นชาวไทยทั้งหมด	การลงทุนเป็นชาวต่างชาติทั้งหมด	การลงทุนรวมระหว่างชาวไทยกับต่างชาติ	
		\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	
1	ด้านความเป็นผู้นำและความมุ่งมั่น	3.79	3.73	3.70	0.67
2	ด้านวัฒนธรรมองค์กร	3.39	3.45	3.49	0.83
3	ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า	3.45	3.50	3.46	0.85
4	ด้านการสื่อสารในองค์กร	3.19	3.20	3.23	0.66
5	ด้านการทำงานเป็นทีม	3.37	3.39	3.41	0.71
6	ด้านการอบรมและการเรียนรู้	3.24	3.5	3.39	0.62
7	ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	3.29	3.6	3.58	0.25
	รวม	3.38	3.48	3.46	0.80

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้เผยแพร่หรือใช้ซ้ำโดยไม่ได้รับอนุญาต

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม ผลการทดสอบพบว่า P- Value มากกว่า 0.05 ($P = 0.80$) แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงงานที่มีลักษณะการลงทุนที่ต่างกันมีความคิดเห็นในเรื่องเกี่ยวกับการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

การให้ความสำคัญในด้านความเป็นผู้นำและความมุ่งมั่น ผลการทดสอบพบว่า P - value มากกว่า 0.05 ($P = 0.67$) แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงงานที่มีลักษณะการลงทุนที่ต่างกันมีความคิดเห็นในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในด้านความเป็นผู้นำและความมุ่งมั่น โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

การให้ความสำคัญในด้านวัฒนธรรมองค์กร ผลการทดสอบพบว่า P - value มากกว่า 0.05 ($P = 0.83$) แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงงานที่มีลักษณะการลงทุนที่ต่างกันมีความคิดเห็นในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในด้านวัฒนธรรมองค์กร โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

การให้ความสำคัญในการให้ความสำคัญกับลูกค้า ผลการทดสอบพบว่า P - value มากกว่า 0.05 ($P = 0.85$) แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงงานที่มีลักษณะการลงทุนที่ต่างกันมีความคิดเห็นในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในการให้ความสำคัญกับลูกค้า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

การให้ความสำคัญในการสื่อสารในองค์การ ผลการทดสอบพบว่า P - value มากกว่า 0.05 ($P = 0.66$) แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงงานที่มีลักษณะการลงทุนที่ต่างกันมีความคิดเห็นในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในการสื่อสารในองค์การ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

การให้ความสำคัญในการทำงานเป็นทีม ผลการทดสอบพบว่า P - value มากกว่า 0.05 ($P = 0.71$) แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงงานที่มีลักษณะการลงทุนที่ต่างกันมีความคิดเห็นในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในการทำงานเป็นทีม โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

การให้ความสำคัญในการอบรมและการเรียนรู้ ผลการทดสอบพบว่า P - value มากกว่า 0.05 ($P = 0.62$) แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงงานที่มีลักษณะการลงทุนที่ต่างกันมีความคิดเห็นในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในการอบรมและการเรียนรู้ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การให้ความสำคัญในด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ผลการทดสอบพบว่า P - value มากกว่า 0.05 ($P = 0.25$) แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงงานที่มีลักษณะการลงทุนที่ต่างกันมีความคิดเห็นในการให้ความสำคัญต่อบัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาการให้ความสำคัญต่อบัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) ในอุตสาหกรรมการผลิตแห่งประเทศไทย ในด้านความเป็นผู้นำและความมุ่งมั่น ได้ผลการทดสอบสอดคล้องกับการพิจารณาโดยภาพรวม โดยดังที่แสดงในตารางที่ 4.16 มีดังนี้

ตารางที่ 4.16 จำนวน ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่า P-Value ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงงานที่มีลักษณะการลงทุนต่างกัน เกี่ยวกับการให้ความสำคัญต่อบัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในด้านความเป็นผู้นำและความมุ่งมั่น โดยใช้วิธี One- Way ANOVA

ข้อ	ความสำคัญต่อบัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในด้านความเป็นผู้นำและความมุ่งมั่น	ลักษณะของการลงทุน			P-Value
		การลงทุนเป็นชาวไทยทั้งหมด	การลงทุนเป็นชาวต่างชาติทั้งหมด	การลงทุนระหว่างชาวไทยกับต่างชาติ	
		\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	
1	ผู้บริหารระดับสูงขององค์การเข้าร่วมในจัดทำระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM)	4.07	4.05	3.71	
2	ความพยายามของผู้บริหารระดับสูงในการทำให้ทุกคนในองค์การเน้นถึงความสำคัญของลูกค้าและการวัดผลการดำเนินงาน	4.23	3.95	3.92	
3	ผู้บริหารระดับสูงทำการศึกษาถึงประโยชน์และข้อเสีย รวมถึงได้มีการคาดถึงการเปลี่ยนแปลงและมีการวางแผนเพื่อรับมือกับการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM)	3.90	3.80	3.65	
4	ผู้บริหารระดับสูง ได้จัดสรรงบประมาณในการจัดตั้งระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM)	3.45	3.50	3.46	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตเห็นใบใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ข้อ	ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในด้าน ความเป็นผู้นำและความมุ่งมั่น	ลักษณะของการลงทุน			P-Value
		การลงทุนเป็นชาวไทยทั้งหมด	การลงทุนเป็นชาวต่างชาติทั้งหมด	การลงทุนร่วมระหว่างชาวไทยกับต่างชาติ	
		— X	— X	— X	
5	พนักงานได้รับการสนับสนุน และมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM)	3.76	3.68	3.77	
6	ในทุกแผนกขององค์กร มีการตั้งเป้าหมายคุณภาพให้มีการสอดคล้องกับนโยบายของระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM)	3.59	3.55	3.60	
7	เป้าหมายและนโยบายขององค์กรเป็นที่เข้าใจในระดับแผนก	3.76	3.69	3.77	
8	องค์กรได้มีการจัดประชุมถึงการทบทวนเรื่องคุณภาพในระดับฝ่าย/แผนก	3.70	3.70	3.75	
9	องค์กรมีการแสดงออกถึงความพยายามต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดแรงผลักดันในระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM)	3.67	3.65	3.70	
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.79	3.73	3.70	0.85

เมื่อพิจารณาถึงการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในด้านความเป็นผู้นำและความมุ่งมั่นในแต่ละข้อ จำแนกตามลักษณะการลงทุนทั้ง 3 ประเภท

ผลการทดสอบพบว่า P - value มากกว่า 0.05 ($P = 0.85$) แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงงานที่มีลักษณะการลงทุนต่าง ๆ กัน มีความคิดเห็นในเรื่องที่เกี่ยวกับการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในด้านความเป็นผู้นำและความมุ่งมั่น ในแต่ละข้อไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาการให้ความสำคัญต่อบัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ในอุตสาหกรรมการผลิตแห่งประเทศไทย ในด้านวัฒนธรรมองค์กร ได้ผลการทดสอบสอดคล้องกับการพิจารณาโดยภาพรวม โดยดังที่แสดงในตารางที่ 4.17 มีดังนี้

ตารางที่ 4.17 จำนวน ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่า P-Value ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงงานที่มีลักษณะการลงทุนต่างกัน เกี่ยวกับการให้ความสำคัญต่อบัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในด้านวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้วิธี One-Way ANOVA

ข้อ	ความสำคัญต่อบัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในด้านวัฒนธรรมองค์กร	ลักษณะของการลงทุน			P-Value
		การลงทุนเป็นชาวไทยทั้งหมด	การลงทุนเป็นชาวต่างชาติทั้งหมด	การลงทุนร่วมกับต่างชาติ	
		\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	
1	ผู้บริหารระดับสูงประพฤติตนเหมือนที่ปรึกษาที่คอยประสานให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในด้านระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)	3.45	3.50	3.54	
2	กิจกรรมคุณภาพต่าง ๆ ถูกดำเนินการในลักษณะทำงานเป็นทีม	3.40	3.46	3.46	
3	การเรียนรู้แบบลงมือปฏิบัติเป็นสิ่งปกติและองค์กรยินยอมให้เกิดขึ้นได้	3.25	3.33	3.22	
4	การพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งแห่งนิยามความสำเร็จขององค์กร	3.45	3.55	3.77	
5	บรรยากาศขององค์กรเน้นความสามารถในการแข่งขันกับองค์กรอื่น	3.29	3.35	3.31	
6	การบริหารมีลักษณะเน้นการแข่งขันภายในองค์กรเป็นสำคัญ	3.21	3.29	3.31	
7	องค์กรเน้นการผลิต และวัดความสำเร็จด้วยประสิทธิภาพ และ ต้นทุนที่ต่ำ	3.68	3.70	3.85	
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.39	3.45	3.49	0.67

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์อื่นใด

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เมื่อพิจารณาถึงการให้ความสำคัญต่อบัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในด้านวัฒนธรรมองค์การในแต่ละข้อ จำแนกตามลักษณะการลงทุนทั้ง 3 ประเภท

ผลการทดสอบพบว่า P value มากกว่า 0.05 ($P = 0.67$) แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงงานที่มีลักษณะการลงทุนต่าง ๆ กัน มีความคิดเห็นในเรื่องที่เกี่ยวกับการให้ความสำคัญต่อบัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในด้านวัฒนธรรมองค์การ ในแต่ละข้อไม่แตกต่างกัน



เมื่อพิจารณาการให้ความสำคัญต่อบัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) ในอุตสาหกรรมการผลิตแห่งประเทศไทย ในด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า ได้ผลการทดสอบสอดคล้องกับการพิจารณาโดยภาพรวม โดยดังที่แสดงในตารางที่ 4.18 มีดังนี้

ตารางที่ 4.18 แสดงจำนวน ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่า P-Value ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงงานที่มีลักษณะการลงทุนต่างกัน เกี่ยวกับการให้ความสำคัญต่อบัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า โดยใช้วิธี One- Way ANOVA

ข้อ	ความสำคัญต่อบัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า	ลักษณะของการลงทุน			P-Value
		การลงทุนเป็นชาวไทยทั้งหมด	การลงทุนเป็นชาวต่างชาติทั้งหมด	การลงทุนร่วมระหว่างชาวไทยกับต่างชาติ	
		\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	
1	กระบวนการและกิจกรรมด้านการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) มุ่งไปที่การทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ	3.33	3.45	3.42	
2	ผู้จัดการและหัวหน้างานสนับสนุนกิจกรรมที่เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า	3.44	3.45	3.50	
3	ความพึงพอใจของลูกค้าและการบรรลุความคาดหวังของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะต้องทำ	3.40	3.50	3.42	
4	จากการสำรวจพบว่าความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อคุณภาพสินค้าและการบริการในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา	3.64	3.62	3.66	
5	องค์การให้ความสำคัญในการบริการเพื่อรักษาลูกค้าในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา	3.50	3.39	3.30	
6	จิตสำนึกต่อ กระบวนการที่เกี่ยวข้องหรือ ที่เรียกว่า ลูกค้าภายในของพนักงานในองค์การ	3.35	3.64	3.40	
7	ระดับความรวดเร็วของพนักงานในการทำงาน หรือบริการกับลูกค้า	3.50	3.45	3.51	
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.45	3.50	3.46	0.83

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้เฉพาะในเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้เผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาตจากเจ้าของลิขสิทธิ์

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เมื่อพิจารณาถึงการให้ความสำคัญต่อบัณฑิตที่ส่งผลให้องค์การนาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้าในแต่ละข้อ จำแนกตามลักษณะการลงทุนทั้ง 3 ประเภท

ผลการทดสอบพบว่า P value มากกว่า 0.05 ($P = 0.83$) แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงงานที่มีลักษณะการลงทุนต่าง ๆ กัน มีความคิดเห็นในเรื่องที่เกี่ยวกับการให้ความสำคัญต่อบัณฑิตที่ส่งผลให้องค์การนาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้าในแต่ละข้อไม่แตกต่างกัน



เมื่อพิจารณาการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) ในอุตสาหกรรมการผลิตแห่งประเทศไทย ในด้านการสื่อสารในองค์การ ได้ผลการทดสอบสอดคล้องกับการพิจารณาโดยภาพรวม โดยดังที่แสดงในตารางที่ 4.19 มีดังนี้

ตารางที่ 4.19 จำนวน ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่า P-Value ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงงานที่มีลักษณะการลงทุนต่างกัน เกี่ยวกับการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในด้านการสื่อสารในองค์การ โดยใช้วิธี One-Way ANOVA

ข้อ	ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในด้านการสื่อสารในองค์การ	ลักษณะของการลงทุน			P-Value
		การลงทุนเป็นชาวไทยทั้งหมด	การลงทุนเป็นชาวต่างชาติทั้งหมด	การลงทุนร่วมระหว่างชาวไทยกับต่างชาติ	
		\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	
1	ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงสุดจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการ มีการอบรมด้านเทคนิคการติดต่อสื่อสาร	3.22	3.30	3.31	
2	องค์การได้ใช้การสื่อสารแบบสองทิศทาง ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ	3.19	3.33	3.23	
3	องค์การมีระดับชั้นการบังคับบัญชาจำนวนน้อยชั้น เพื่อให้เกิดการสื่อสารข้ามระดับชั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	3.38	3.29	3.45	
4	การรณรงค์ด้วยโปสเตอร์ถูกนำมาเป็นสื่อกลางในการสื่อสารถึงการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM)	3.20	3.17	3.23	
5	การให้คำแนะนำ (Consulting) จากผู้เชี่ยวชาญถูกนำมาใช้ในกระบวนการเพื่อป้องกันการเกิดปัญหาต่าง ๆ ในระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ	2.95	2.90	2.92	
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.19	3.20	3.23	0.87

เมื่อพิจารณาถึงการให้ความสำคัญต่อบัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในด้านการสื่อสารในองค์กร ในแต่ละข้อ จำแนกตามลักษณะการลงทุนทั้ง 3 ประเภท

ผลการทดสอบพบว่า P value มากกว่า 0.05 ($P = 0.87$) แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงงานที่มีลักษณะการลงทุนต่าง ๆ กัน มีความคิดเห็นในเรื่องที่เกี่ยวกับการให้ความสำคัญต่อบัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในด้านการสื่อสารในองค์กร ในแต่ละข้อไม่แตกต่างกัน



เมื่อพิจารณาการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) ในอุตสาหกรรมการผลิตแห่งประเทศไทย ในด้านการทำงานเป็นทีม ได้ผลการทดสอบสอดคล้องกับการพิจารณาโดยภาพรวม โดยดังที่แสดงในตารางที่ 4.20 มีดังนี้

ตารางที่ 4.20 จำนวน ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่า P-Value ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงงานที่มีลักษณะการลงทุนต่างกัน เกี่ยวกับการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในด้านการทำงานเป็นทีม โดยใช้วิธี One- Way ANOVA

ข้อ	ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในด้านการทำงานเป็นทีม	ลักษณะของการลงทุน			P-Value
		การลงทุนในประเทศไทยทั้งหมด \bar{x}	การลงทุนเป็นสัดส่วนชาติทั้งหมด \bar{x}	การลงทุนร่วมระหว่างชาวไทยกับต่างชาติ \bar{x}	
1	องค์การมีทีมงานแบบข้ามสายงาน (Cross Function Team)	3.35	3.40	3.46	
2	องค์การดำเนินกิจกรรมข้อเสนอแนะ (Suggestion) และการปรับปรุงคุณภาพ (Kiazen) ในระดับกลุ่ม/แผนก/ฝ่าย	3.17	3.15	3.23	
3	องค์การมีกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (QC Circle)	3.33	3.19	3.15	
4	พนักงานมีส่วนร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ	3.40	3.50	3.46	
5	พนักงานมุ่งมั่นต่อความสำเร็จขององค์กร	3.38	3.42	3.46	
6	ในการประชุมเรื่องสำคัญ ๆ ขององค์กร ทุกแผนกมีการร่วมตัวในการประชุมทุกครั้ง	3.62	3.68	3.69	
7	องค์การมีสมาชิกในทีมแสดงออกในลักษณะการแบ่งเป็นฝักฝ่าย	3.50	3.55	3.62	
8	การแก้ปัญหาภายในทีมงานด้านคุณภาพจะให้ความร่วมมือเฉพาะเท่าที่จำเป็น	3.17	3.19	3.23	
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.37	3.39	3.41	0.85

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เมื่อพิจารณาถึงการให้ความสำคัญต่อบัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในด้านการดำเนินงานเป็นทีม ในแต่ละข้อ จำแนกตามลักษณะการลงทุนทั้ง 3 ประเภท

ผลการทดสอบพบว่า P value มากกว่า 0.05 ($P = 0.85$) แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงงานที่มีลักษณะการลงทุนต่าง ๆ กัน มีความคิดเห็นในเรื่องที่เกี่ยวกับการให้ความสำคัญต่อบัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในด้านการดำเนินงานเป็นทีม ในแต่ละข้อไม่แตกต่างกัน



เมื่อพิจารณาการให้ความสำคัญต่อบัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) ในอุตสาหกรรมการผลิตแห่งประเทศไทย ในด้านการอบรมและการเรียนรู้ ได้ผลการทดสอบสอดคล้องกับการพิจารณาโดยภาพรวม โดยดังที่แสดงในตารางที่ 4.21 มีดังนี้

ตารางที่ 4.21 จำนวน ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่า P-Value ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงงานที่มีลักษณะการลงทุนต่างกัน เกี่ยวกับการให้ความสำคัญต่อบัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในด้านการอบรมและการเรียนรู้ โดยใช้วิธี One- Way ANOVA

ข้อ	ความสำคัญต่อบัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในด้านการอบรมและการเรียนรู้	ลักษณะของการลงทุน			P-Value
		การลงทุนเป็นชาวไทยทั้งหมด	การลงทุนเป็นชาวต่างชาติทั้งหมด	การลงทุนร่วมระหว่างชาวไทยกับต่างชาติ	
		\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	
1	ผู้บริหารระดับสูงในองค์การของท่าน ให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ในเรื่องของ on the job training และ Project ใหม่ ๆ ในองค์การให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	3.81	4.10	3.77	
2	องค์การมีวิธีการเพิ่มพูนความรู้ทั่วทั้งองค์การ โดยการหมุนเวียนงานข้ามฝ่ายอย่างเป็นระบบ	3.10	3.25	3.15	
3	องค์การสนับสนุนการใช้ทีมข้ามสายงาน ในการถ่ายทอดการเรียนรู้ TQM ระหว่างกลุ่ม แผนก และฝ่าย	3.00	3.33	3.15	
4	พนักงานทุกคนในองค์การได้รับการสนับสนุนให้ยอมรับการอบรมและการเรียนรู้ในเรื่องระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM)	3.36	3.67	3.58	
5	องค์การจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนา ความรู้ ความเข้าใจ และเจตคติที่ดีต่อระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM)	3.52	3.70	3.55	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

ข้อ	ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในด้านการอบรมและการเรียนรู้	ลักษณะของการลงทุน			P-Value
		การลงทุนเป็นชาวไทยทั้งหมด	การลงทุนเป็นชาวต่างชาติทั้งหมด	การลงทุนร่วมระหว่างชาวไทยกับต่างชาติ	
		— X	— X	— X	
6	พนักงานในองค์การได้รับการกระตุ้นให้มีการเรียนรู้ระบบบริหารคุณภาพ แบบ TQM ด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น กระดานข่าวอิเล็กทรอนิกส์ จดหมายข่าว หรือการประชุมกลุ่มย่อย	3.12	3.20	3.15	
7	จำนวนงบประมาณและทรัพยากรที่ให้การอบรมและการเรียนรู้ของพนักงานในเรื่องระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM)	3.17	3.50	3.31	
8	องค์การจัดให้มีการอบรมความรู้พื้นฐานของ TQM สำหรับพนักงานใหม่ทุกครั้ง	3.11	3.55	3.54	
9	องค์การจัดให้มีการอบรมประยุกต์ใช้หลักการของ TQM ในเชิงปฏิบัติสำหรับพนักงานที่มีประสบการณ์	3.15	3.25	3.20	
10	มีการจัดอบรมแนวคิด และหลักการ TQM ทั่วทั้งองค์การ	3.10	3.43	3.45	
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.24	3.50	3.39	0.62

เมื่อพิจารณาถึงการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในด้านการอบรมและการเรียนรู้ ในแต่ละข้อ จำแนกตามลักษณะการลงทุน ทั้ง 3 ประเภท

ผลการทดสอบพบว่า P value มากกว่า 0.05 ($P = 0.62$) แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงงานที่มีลักษณะการลงทุนต่าง ๆ กัน มีความคิดเห็นในเรื่องที่เกี่ยวกับการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในด้านการอบรมและการเรียนรู้ ในแต่ละข้อไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) ในอุตสาหกรรมการผลิตแห่งประเทศไทย ในด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ได้ผลการทดสอบสอดคล้องกับการพิจารณาโดยภาพรวม โดยดังที่แสดงในตารางที่ 4.22 มีดังนี้

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.22 จำนวน ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่า P-Value ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงงานที่มีลักษณะการลงทุนต่างกัน เกี่ยวกับการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วิธี One- Way ANOVA

ข้อ	ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	ลักษณะของการลงทุน			P-Value
		การลงทุนเป็นชาวไทยทั้งหมด	การลงทุนเป็นชาวต่างชาติทั้งหมด	การลงทุนร่วมระหว่างชาวไทยกับต่างชาติ	
		\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	
1	องค์การสนับสนุนการเรียนรู้และการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการและกระบวนการ	3.30	3.67	3.69	0.23
2	องค์การมีแนวคิดการปรับปรุงแบบค่อยเป็นค่อยไปตามลำดับขั้นและมีการแยกปรับปรุงในแต่ละส่วนงาน	3.22	3.33	3.38	0.74
3	องค์การมีการตรวจประเมินเป็นระยะๆ โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ เพื่อระบุพื้นที่บริเวณที่มีแนวโน้มต้องปรับปรุง	3.62	3.88	3.85	0.33
4	องค์การให้ความรู้แก่พนักงานทุกคน เกี่ยวกับวิธีการและเครื่องมือที่ต้องใช้ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	3.25	3.44	3.38	0.72
5	พนักงานมีส่วนร่วมในการเสนอแนะการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงกระบวนการ	3.21	3.65	3.54	0.15
6	ผลิตภัณฑ์และบริการได้มีการปรับปรุงในช่วงเวลาที่ผ่านไปอย่างต่อเนื่อง	3.25	3.65	3.62	0.17
7	องค์การได้รับการยกย่องชมเชยจากการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ และ กระบวนการ	3.20	3.55	3.62	0.15
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.29	3.60	3.58	0.25

เมื่อพิจารณาถึงการให้ความสำคัญต่อบัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ในแต่ละข้อ จำแนกตามลักษณะการลงทุน ทั้ง 3 ประเภท

ผลการทดสอบพบว่า P value มากกว่า 0.05 ($P = 0.25$) แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงงานที่มีลักษณะการลงทุนต่าง ๆ กัน มีความคิดเห็นในเรื่องที่เกี่ยวกับการให้ความสำคัญต่อบัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ในแต่ละข้อไม่แตกต่างกัน



4.5 ตอนที่ 5 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทยเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญในด้านอื่น ๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้

ผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญในด้านอื่น ๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ได้ 5 ด้านไว้ดังนี้

4.5.1 ด้านความมุ่งมั่นในการนำ TQM มาใช้ของผู้บริหารระดับสูง

- 1.1 การตระหนักถึงความสำคัญของ TQM ของผู้บริหารระดับสูง
- 1.2 ความเข้าใจในหลักการบริหาร TQM ของผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง
- 1.3 การเข้ามามีบทบาทเป็นผู้นำด้าน TQM โดยเป็นผู้นำในการกำกับชี้แนะทิศทางของการปฏิบัติงานในองค์การ

4.5.2 ด้านการการแข่งขันการตลาดในประเทศและต่างประเทศ

- 2.1 การตระหนักถึงความสำคัญของสถานะการแข่งขันที่ต้องพัฒนาสินค้าและบริการขององค์การให้ทัดเทียม หรือก้าวหน้ากว่าคู่แข่ง
- 2.2 การแข่งขันในเรื่องคุณภาพ ราคา และการส่งมอบ ให้เป็นที่ยอมรับกับทั่วโลก ในการตอบสนองนโยบายของบริษัทโดยการเพิ่มผลผลิต เพื่อการได้มาซึ่งผลกำไรที่คุ้มค่าต่อการลงทุน
- 2.3 การแข่งขันในด้านการตลาดที่มีสูง โดยเฉพาะคู่แข่งจากประเทศจีน

4.5.3 ด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ

- 3.1 การพัฒนาสินค้าและบริการขององค์การนั้นจำเป็นต้องนำระบบคุณภาพที่เป็นมาตรฐานที่มีรากฐานที่มั่นคงและยั่งยืน เช่น ระบบ TQM เป็นต้น
- 3.2 การที่องค์การนำระบบ TQM เข้ามาใช้ทำให้ลูกค้ามั่นใจในสินค้าและบริการขององค์การเพิ่มมากขึ้น
- 3.3 เพื่อการพัฒนาองค์กรสู่ระดับสากลในเรื่องของการจัดทำระบบคุณภาพ
- 3.4 องค์การสามารถผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพมาตรฐาน
- 3.5 ควรจัดทำกลุ่มตัวอย่างในทำกิจกรรมคุณภาพเป็นกลุ่มย่อย ในการสร้างคุณภาพให้กับองค์การแล้วประเมินผลเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน เพื่อดูว่าพนักงานเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติได้หรือไม่และมีการมอบรางวัลให้กับกลุ่มคุณภาพที่สามารถประหยัดต้นทุนให้กับองค์การได้มากที่สุด

4.5.4 ด้านเงินทุนและงบประมาณในการจัดทำระบบ TQM

4.1 ผู้บริหารระดับสูงควรสนับสนุนในเรื่องของเงินทุนและงบประมาณในการจัดทำระบบ TQM

4.2 ควรให้ความสำคัญในการจัดสรรงบประมาณของโครงการที่สนับสนุนระบบ TQM เช่น งบประมาณในการฝึกอบรมบุคลากร หรือ การจัดหาผู้เชี่ยวชาญในระบบ TQM เป็นต้น และในการจัดสรรเงินทุนและงบประมาณในการจัดทำระบบจะต้องมีการจำแนกอย่างชัดเจนว่าจะใช้งบประมาณกี่เท่าใดในขั้นตอนการเตรียมระบบ เช่น การฝึกอบรมพนักงาน ค่าใช้จ่ายในการใช้สื่อเพื่อรณรงค์ให้ความรู้แก่พนักงานในเรื่องประโยชน์ของ TQM และพนักงานสามารถปฏิบัติตัวอย่างใดในขณะที่ยังดำเนินการจัดทำระบบ TQM และการจ้างผู้เชี่ยวชาญในการให้คำปรึกษาเรื่อง TQM ขั้นตอนการปฏิบัติ TQM ค่าใช้จ่ายในการเพิ่มพนักงานผู้รับผิดชอบ และค่าใช้จ่ายในการจัดซื้ออุปกรณ์ช่วยในการปฏิบัติงาน และขั้นตอนการประเมินผลของระบบ

4.5.5 ด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

5.1 ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะต้องคำนึงถึงการลดความสูญเสียในขั้นตอนการผลิต ไม่ว่าจะเป็น แรงงาน เวลา วัตถุดิบ เครื่องจักร จะต้องคำนวณเพื่อให้ได้มาของการประหยัดต้นทุนการผลิต

5.2 ต้องทำการประเมินประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานในปัจจุบันอยู่ในระดับใด ถ้าอยู่ในระดับต่ำควรได้รับการแก้ไขให้ดีขึ้น ถ้าอยู่ในระดับสูงควรจะทำการพัฒนาอย่างไรให้ได้มาตรฐานที่สูงขึ้นกว่าเดิม

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในการอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย” ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาอิทธิพลของขนาดอุตสาหกรรม และ ลักษณะของการลงทุนขององค์การ ในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การมาใช้ และในบทนี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึง การสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

5.1.1 เพื่อศึกษาถึงปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในการอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทยในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย

5.1.2 เพื่อศึกษาอิทธิพลของขนาดอุตสาหกรรม และลักษณะของการลงทุนขององค์การ ที่มีต่อปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ เข้ามาใช้ในการอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทยในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย

5.2 วิธีการดำเนินการวิจัย

5.2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้คือ ผู้ประกอบการผลิตที่เข้าร่วมกิจกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารด้วยเทคโนโลยีบริหารTQM จำนวน 223 โรงงาน เป็นกิจกรรมภายใต้โครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต การบริหาร และการจัดการ โดยทำการรวบรวมรายชื่อผู้ประกอบการจากข้อมูลของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ข้อมูล ณ ปี พ.ศ. 2544

5.2.2 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ ผู้ประกอบการผลิตที่เป็นสมาชิกของโครงการกิจกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพด้วย TQM จำนวน 143 โรงงาน

5.2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ซึ่งแบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปขององค์การ จำนวน 8 ข้อ

ตอนที่ 2 การศึกษาปัจจัยสำคัญในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) มาใช้ในการอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย ดังนี้

1. ด้านความเป็นผู้นำและความมุ่งมั่น (Leadership and Commitment)
2. ด้านวัฒนธรรมองค์การ (Culture)
3. ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus)
4. ด้านการสื่อสารในองค์การ (Internal Communication)
5. ด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork)
6. ด้านการอบรมและการเรียนรู้ (Training & Learning)
7. ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญในด้านอื่นๆ ที่ส่งผลให้องค์กรนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทยในภาคอุตสาหกรรมการผลิต

5.2.4 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม เพื่อขอความคิดเห็นในการพิจารณาด้านความครอบคลุมเนื้อหาและภาษาที่ใช้ แล้วนำไปขอคำแนะนำจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อแก้ไขและปรับปรุงให้มีความเหมาะสม

5.2.5 การเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษานี้ ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามไปยังโรงงานในกลุ่มตัวอย่าง โดยส่งทางไปรษณีย์ให้กับคณะทำงานส่งเสริมสนับสนุน TQM หรือ คณะผู้ประสานงาน TQM ได้แก่ ตัวแทนฝ่ายบริหารคุณภาพ (QMR) หรือ ผู้จัดการฝ่ายคุณภาพ โดยการแจกแบบสอบถามไปยังกลุ่มประชากรทั้งหมดคือ 223 ชุด เพื่อให้เก็บข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างไม่น้อยกว่า 143 ราย

5.2.6 นำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ โดยตอนที่ 1 ระบุค่าของข้อมูลเป็นร้อยละของแต่ละข้อ ตอนที่ 2 หาค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ทดสอบสมมติฐานแต่ละข้อโดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) การเปรียบเทียบรายคู่โดยวิธี Least – Significant Difference (LSD) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS for Windows

5.3 สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยได้แยกออกเป็นตอนๆดังนี้

5.3.1 ตอนที่ 1 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปของโรงงาน

1. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง โดยมีร้อยละ 54.7 และ 45.3 ตามลำดับ

2. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอายุ 35 – 40 ปี และอายุมากกว่า 40 ปี โดยมีร้อยละ 36.8 รองลงมาคือ มีอายุมากกว่า 25 - 35 ปี มีร้อยละ 23.2 และอายุ 20 – 25 ปีมีร้อยละ 3.2

3. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี โดยมีร้อยละ 65.3 รองลงมาคือ ระดับปริญญาโท มีร้อยละ 29.3 ระดับปวส. มีร้อยละ 3.3 ระดับ ปวช.มีร้อยละ 2.1 ระดับปริญญาเอก มีร้อยละ 0 ตามลำดับ

4. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับกลาง / ระดับฝ่าย โดยมีร้อยละ 65.3 รองลงมาคือตำแหน่งหัวหน้างาน โดยมีร้อยละ 15.8 ตำแหน่งผู้บริหารอาวุโส ร้อยละ 12.6 และตำแหน่งผู้บริหารสูงสุด หรือ เจ้าของบริษัท มีร้อยละ 6.3 ตามลำดับ

5. องค์การของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ โดยมีร้อยละ 23.2 รองลงมาคืออุตสาหกรรมพลาสติกและผลิตภัณฑ์ โดยมีร้อยละ 17.9 อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ร้อยละ 15.8 อุตสาหกรรมสิ่งทอ เครื่องนุ่งห่ม มีร้อยละ 14.7 อุตสาหกรรมอาหารแปรรูป ร้อยละ 6.3 อุตสาหกรรมเครื่องจักรและอุปกรณ์ ร้อยละ 5.3 อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์และการพิมพ์ และอุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ หรือยา มีร้อยละ 3.2 อุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ คอนกรีต อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์โลหะ อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ และอุตสาหกรรมปิโตรเลียม ปิโตรเคมี มีร้อยละ 2.1 อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์เกษตรและ อุตสาหกรรมยางและผลิตภัณฑ์มีร้อยละ 1.0 ตามลำดับ

6. องค์การของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นโรงงานขนาดกลาง มีร้อยละ 47.4 รองลงมาโรงงานขนาดใหญ่ มีร้อยละ 35.8 และโรงงานขนาดย่อม มีร้อยละ 16.8

7. องค์การของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีลักษณะการลงทุนเป็นชาวไทยทั้งหมด โดยมีร้อยละ 77.9 รองลงมาคือ การลงทุนร่วมระหว่างชาวไทยกับ ต่างชาติ มีร้อยละ 15.8 ในส่วนนี้ส่วนใหญ่เป็นการลงทุนร่วมระหว่างชาวไทยกับ ญี่ปุ่น ร้อยละ 13.8 ในสัดส่วนการลงทุนของไทย ร้อยละ 46.5 ญี่ปุ่นร้อยละ 53.5 รองลงมาคือลงทุนร่วมระหว่างชาวไทยกับ ไต้หวัน ร้อยละ 1.0 มีสัดส่วนการลงทุนของไทย ร้อยละ 40 ไต้หวันร้อยละ 60 ซึ่งเท่ากับการลงทุนร่วมระหว่างชาวไทยกับ สวิตเซอร์แลนด์ ในร้อยละ 1.0 มีสัดส่วนการลงทุนของไทย ร้อยละ 40 การค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

70 สวิตเซอร์แลนด์ร้อยละ 30 และการลงทุนเป็นชาวต่างชาติทั้งหมด มีร้อยละ 6.3 ในส่วนนี้ ส่วนใหญ่เป็นการลงทุนของชาวญี่ปุ่น โดยมีร้อยละ 3.5 รองลงมาเป็นการลงทุนของชาวฝรั่งเศส และ ชาวไต้หวัน ร้อยละ 1.5

8. องค์การของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีมูลเหตุจูงใจสำคัญคือต้องการเพิ่มคุณภาพสินค้าของบริษัทให้ดีขึ้น โดยมีร้อยละ 55.8 รองลงมาคือเป็นนโยบายของผู้บริหารระดับสูงขององค์การ โดยมีร้อยละ 32.5 เหตุผลอื่น ๆ มีร้อยละ 7.4 เพื่อให้องค์การอยู่รอดได้ในสภาวะวิกฤติ ร้อยละ 3.2 เป็นนโยบายจากบริษัทแม่ มีร้อยละ 1.1 และต้องการได้รับรางวัล Thailand Quality Award ร้อยละ 0 ตามลำดับ

5.3.2 ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย โดยแบ่งตามขนาดของอุตสาหกรรมในการให้ความสำคัญต่อบัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในการให้ความสำคัญต่อบัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย ในภาพรวมทั้ง 7 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อบัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทยในระดับมาก มี 2 ด้าน คือด้านผู้นำและความมุ่งมั่น และด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 และ 3.95 ตามลำดับ และผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อบัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย อยู่ในระดับปานกลาง มี 5 ด้าน ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านการสื่อสารในองค์การ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการอบรมและการเรียนรู้ และด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 , 3.22 , 3.37 , 3.28 และ 3.35 ตามลำดับ

5.3.3 ตอนที่ 3 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย โดยแบ่งตามขนาดของอุตสาหกรรมในการให้ความสำคัญต่อบัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย

สมมติฐานที่ 1 : ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้ประกอบการผลิตในอุตสาหกรรมของประเทศไทย ให้ความสำคัญต่อบัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทยแตกต่างกัน

ผลการทดสอบพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงงานที่มีขนาดอุตสาหกรรมต่างกัน มีความคิดเห็นในการให้ความสำคัญต่อบัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย โดยภาพรวมและในแต่ละด้านแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2: ลักษณะของการลงทุนขององค์การที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้ประกอบการผลิตในอุตสาหกรรมของประเทศไทย ให้ความสำคัญต่อบัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทยแตกต่างกัน

ผลการทดสอบพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงงานที่มีลักษณะการลงทุนที่ต่างกัน มีความคิดเห็นในการให้ความสำคัญต่อบัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย โดยภาพรวมในแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน

5.4 อภิปรายผล

การวิจัยเรื่องปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทยในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย สามารถนำผลการวิจัยมาอภิปรายได้ดังนี้

เมื่อพิจารณา ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในการความสำคัญต่อบัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในการให้ความสำคัญต่อบัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนในรายด้านที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในการให้ความสำคัญต่อบัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านผู้นำและความมุ่งมั่น และด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า ด้านที่ให้ความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการสื่อสารในองค์การ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการอบรมและการเรียนรู้ และด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย โดยเรียงลำดับความคิดเห็นดังนี้

ลำดับที่ 1 ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า จากการวิจัยพบว่า ในด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับในด้านอื่น ๆ โดยการให้ความสำคัญกับลูกค้า คือ การผลิตสินค้าภายใต้มาตรฐานคุณภาพที่ดี เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2541 : 82-83) ที่กล่าวถึงนิยามคุณภาพของ Robert Costello ว่าคุณภาพคือความคาดหวังของลูกค้า และได้กล่าวถึงค่านิยมคุณภาพของ Duncan William L. ที่กล่าวว่าคุณภาพคือมูลค่าที่มอบให้ลูกค้า นอกจากนี้ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับแนวคิดของ บรรจง จันทรมาศ (2544 : 30) ที่กล่าวไว้ว่า องค์การขึ้นอยู่กับลูกค้าขององค์การเป็นสำคัญ เพราะฉะนั้นจึงควรเข้าใจความต้องการของลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อจะได้ดำเนินการเป็นไปตามข้อกำหนดของลูกค้า และมุ่งมั่นทำให้ได้เกินความคาดหวังของลูกค้า และผลการวิจัยยังได้สอดคล้องกับงานวิจัยของรัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม และคณะ (2543 : 12) กล่าวว่าปัจจัยที่สำคัญในการกำหนดความสำเร็จในอนาคตของบริษัทใด ๆ คือความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงได้ความต้องการของลูกค้า สามารถจำแนกออกเป็น 4 ส่วนประกอบหลัก คือ ตัวสินค้าและบริการที่ลูกค้าต้องการ เวลาที่ลูกค้าได้รับสินค้า คุณภาพของสินค้า และต้นทุนหรือราคาที่เหมาะสม

ลำดับที่ 2 ด้านความเป็นผู้นำและความมุ่งมั่น จากการวิจัย พบว่า ในด้านความเป็นผู้นำและความมุ่งมั่น เป็นปัจจัยสำคัญรองลงมา ซึ่งในด้านความเป็นผู้นำและความมุ่งมั่นนี้ เป็นแรงผลักดันการเกิดขึ้นของระบบมาตรฐานขององค์การโดยผู้บริหารระดับสูง และระดับกลาง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2543 : 230) กล่าวว่า TQM จะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องการปัจจัยที่ขาดไม่ได้ 2 ประการจากผู้บริหารระดับสูงนั่นคือ ความมุ่งมั่นเอาจริงเอาจัง และการเข้าร่วมผลักดันอย่างอดทนและยึดเยื้อ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของรัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม และคณะ (2543 : 30) ศึกษาเรื่อง การติดตามประเมินประสิทธิผลของระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 ต่อวิสาหกิจไทย ที่กล่าวไว้ว่า ปัญหาหลักที่สำคัญที่สุดคือความใส่ใจและความจริงจังของผู้บริหารที่แสดงออกต่อความต้องการในการจัดทำระบบนี้ ซึ่งสาเหตุสำคัญอาจเนื่องมาจากทางผู้บริหารส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจในระบบมาตรฐาน และกลไกขั้นตอนในการจัดทำอย่างถ่องแท้ ซึ่งส่งผลทำให้เกิดปัญหาในการประสานงาน และการให้ความร่วมมือของบุคลากรต่างๆ ในองค์การ รวมทั้งปัญหาจากการแก้ไขวิธีการทำงานเดิมให้ถูกต้อง หากผู้บริหารได้เข้าใจถึงความสำคัญ ความจำเป็นของการจัดทำระบบมาตรฐานนี้ รวมทั้งเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทบาทหน้าที่ของตนในการดูระบบแล้ว ปัญหาในการขัดแย้งและความร่วมมือก็อาจบรรเทาลงได้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Robert Costello (1996 : 2) TQM คือแนวคิดที่ต้องการภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องของผู้บริหารระดับสูง ในกิจกรรมทั้งหลายในกระบวนการ องค์กรที่นำ TQM มาใช้ได้อย่างสัมฤทธิ์ผลนั้นจะสังเกตเห็นได้จากการมีพนักงานที่ได้รับการฝึกและกระตุ้นให้มีสำนึกด้านคุณภาพ มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่สร้างสรรค์ ริเริ่มไว้วางใจซึ่งกันและกัน และทุกคนทุ่มเทให้แก่การแสวงหาคุณภาพที่ดีกว่า เพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุดคือผลิตภัณฑ์และบริการที่น่าพอใจ และยังสอดคล้องกับคำกล่าวของ สมลักษณ์ เจียมธีรนาถ (2539) ว่าหนึ่งในปัจจัยแห่งความสำเร็จในการสถาปนาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่บริษัท สยามคอมเพรสเซอร์อุตสาหกรรม จำกัด (SCI) คือความมุ่งมั่นและการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท SCI ตั้งแต่หมายเลข หนึ่ง สอง สาม ล้วนเข้าใจความสำคัญและให้การสนับสนุนระบบบริหาร คุณภาพทั่วทั้งองค์กร ด้วยการให้เวลาและเข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างจริงจัง มิใช่แต่เพียงประกาศนโยบายอย่างสวยงาม แล้วนั่งดูนั่งฝันให้ผู้อื่นมาปฏิบัติแทน

ลำดับที่ 3 ด้านวัฒนธรรมองค์กร จากการวิจัยพบว่า มีการให้ความสำคัญในระดับปานกลาง โดยทางองค์กรจะเน้นการผลิต และการวัดความสำเร็จด้วยประสิทธิภาพและต้นทุนที่ต่ำซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเสนต์ บุญรำไพ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาเพื่อลดเวลาในการผลิต กรณีศึกษาสายการผลิตพู่เลย์ บริษัท ที บี เค กรุงเทพ จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ขั้นตอนในการทำงานของเครื่องจักรและเวลาการทำงานของคนลดลงทำให้ประสิทธิภาพการผลิตเพิ่มขึ้น และสอดคล้องกับแนวคิดของ Hansen and Mowen (2003 : 442 – 443) กล่าวว่าสำหรับผู้ผลิตแล้วการทำกำไรให้องค์กรที่เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด จึงต้องคำนึงถึงต้นทุนที่จะต้องจ่ายไปเพื่อคุณภาพในระดับที่ถูกค่าเป้าหมายของตนต้องการ โดยอยู่ในขอบเขตแห่งการใช้ทรัพยากรขององค์กร ซึ่งผู้ผลิตจะต้องจ่ายต้นทุนต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับคุณภาพใน 4 ด้านคือ ต้นทุนของความผิดพลาดภายนอก ต้นทุนของการประเมิน ต้นทุนของความผิดพลาดภายใน และต้นทุนของความผิดพลาดภายนอก ซึ่งถ้าสามารถลดต้นทุนเหล่านี้ได้ก็จะเพิ่มความสามารถในการทำกำไรให้องค์กรได้มากขึ้น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Bunill and Ledolter (1999 : 61) กล่าวว่า องค์กรโดยทั่วไปต่างมีเป้าหมายในการส่งมอบ ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพให้แก่ลูกค้า ในการบรรลุเป้าหมาย ดังกล่าวนี้ องค์กรจำเป็นต้องอาศัยคน โครงสร้างระบบ และทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ แต่ที่สำคัญและดูจะเป็นเรื่องพื้นฐานอย่างมากก็คือองค์กรต้องมีวัฒนธรรมที่เหมาะสม ที่เชื่อให้ ทุก ๆ ทรัพยากรที่มีในองค์กรสามารถทำงานได้อย่างประสาน

สอดคล้อง ก่อให้เกิดพฤติกรรมในการมุ่งไปที่ลูกค้า (Customer Focus) มุ่งเน้นคุณภาพ(Quality Focus) และการให้ความสำคัญแก่บุคคล(Individual Focus)

ลำดับที่ 4 ด้านการทำงานเป็นทีม จากการวิจัยพบว่า การให้ความสำคัญในด้านการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับปานกลาง โดยที่องค์การส่วนใหญ่จะรวมตัวกันทุกๆ ครั้งในการประชุมเรื่องสำคัญ และองค์การนั้นส่วนใหญ่สมาชิกในทีมจะไม่แสดงออกในลักษณะการแบ่งเป็นฝักฝ่าย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิวัฒน์ อัครวลาทยอง (2545 : บทคัดย่อ) การศึกษาการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม กรณีศึกษา บริษัทอัลฟา ลาวาล (ไทยแลนด์) จำกัด ผลวิจัยสรุปได้ว่าในภาพรวมพนักงานมีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพปานกลาง ซึ่งในด้านการ ตัดสินใจ จะอยู่ในระดับสูงเป็นอันดับ 1 ส่วน ด้านข้อมูลข่าวสารอยู่ในระดับสูงเป็นอันดับสุดท้าย ความเห็นเพิ่มเติมถึงปัญหาที่พนักงานพบในการทำงานเป็นทีม ได้แก่ ความร่วมมือของพนักงานในการแก้ปัญหา และความมีอิสระในการทำงาน โดยเสนอวิธีการในการแก้ไขปัญหาคือ การจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างแผนก การเน้นให้พนักงานแต่ละบุคคลมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวมมากขึ้น การระดมสมองในการแก้ปัญหาโดยไม่ยึดตามความคิดของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ซึ่งไม่สอดคล้องกับแนวคิดของ Robbins (1996 : 349) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมงานนั้นแพร่หลายมาเป็นเวลานานกว่าทศวรรษ จากแนวคิดที่ว่าการทำงานเป็นทีม จะสามารถนำความรู้ความสามารถของสมาชิกแต่ละคนมารวมกัน เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ปัจจุบันแนวคิดดังกล่าวได้เปลี่ยนแปลงไป เพราะการทำงานเป็นทีมนั้นไม่ใช่ยาสารพัดโรค ที่แก้ปัญหาได้ทุกชนิด เนื่องจากการทำงานเป็นทีมต้องอาศัยการประสานงาน การนำและผลักดันให้เกิดผลงานตามที่ต้องการ และต้องอาศัยทักษะที่เกิดจากการเรียนรู้เพื่อนำไปปฏิบัติ และการปรับปรุงทีมงานให้มีประสิทธิผลนั้น ขึ้นอยู่กับการจัดการสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ให้สมดุลกัน กล่าวคือ การบริหารงานทีมงาน ความทุ่มเทของแต่ละบุคคล รวมไปถึงการผสมผสานความรู้ความสามารถ ทักษะและวิธีการที่ส่งเสริมให้ทีมประสบความสำเร็จ ประสานการณ์ก็เป็นแรงผลักดันให้เกิดการพัฒนาเทคนิคและวิธีการ ที่จะช่วยให้องค์การสามารถประเมินจุดแข็งจุดอ่อนของตน และพบแนวทางในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม

ลำดับที่ 5 ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จากการวิจัยพบว่า การให้ความสำคัญในด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับปานกลาง โดยองค์การส่วนใหญ่มีการสนับสนุนการเรียนรู้และการปรับปรุงผลิตภัณฑ์บริการและกระบวนการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ William L. (1995 : 15) กล่าวว่า TQM เป็นระบบที่ทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของกระบวนการเพิ่มมูลค่าในทุกกระบวนการที่ดำเนินอยู่ในองค์กร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล ที่กล่าวว่า PDCA เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ในองค์การ การค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบ TQM มีลักษณะพิเศษ คือ ต้องทำกันทุกคน ทั้งทั้งองค์กร ตลอดเวลาตั้งแต่การปฏิบัติงานประจำวันจนถึงดำเนินตามแผนระยะยาวหลาย ๆ ปี มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อมุ่งไปสู่ทิศทางที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร

ลำดับที่ 6 ด้านการอบรมและการเรียนรู้ จากการวิจัยพบว่า การให้ความสำคัญในด้านการอบรมและการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง โดยองค์การส่วนใหญ่ผู้บริหารระดับสูงในองค์การให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ในเรื่อง On the job training หรือ Project ใหม่ ๆ ในองค์การให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับประสิทธิ์ พัทณี (2545 : บทคัดย่อ) ศึกษาศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อประเมินศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด และศึกษาถึงความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการวิจัยพบว่า ภาพรวมของพนักงานมีความคิดเห็นว่า บริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของน้อย ศิริโชติ (2524 : 9-10) ที่กล่าวไว้ว่าการ ฝึกอบรมนั้น สิ่งที่เป็นหัวใจสำคัญที่สุดที่จะทำให้โครงการฝึกอบรมประสบความสำเร็จหรือไม่ ก็คือ หลักสูตรของการฝึกอบรม ซึ่งจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน

ลำดับที่ 7 ด้านการสื่อสารในองค์การ ผลการวิจัยพบว่า องค์การส่วนใหญ่จะมีระดับชั้นการบังคับบัญชาจำนวนน้อยชั้น เพื่อให้เกิดการสื่อสารข้ามระดับชั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของ กริช สืบสนธิ์ (2538 : 65) กล่าวไว้ว่า การสื่อสารในองค์การมีความสำคัญสำหรับผู้บริหารและบริหารและปฏิบัติงานคือช่วยให้เกิดการพัฒนาและการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การที่บุคลากรขององค์การทุกระดับสามารถสื่อสารได้อย่างเสรี มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความกล้าที่จะสื่อสาร ยอมรื้อนำไปสู่การเสนอความคิดสร้างสรรค์คิดที่จะทำให้เกิดผลงานที่ดีที่สุดนำองค์การไปสู่ความเจริญ

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทยในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย ในเรื่องเกี่ยวกับด้านความเป็นผู้นำและความมุ่งมั่น ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการสื่อสารในองค์การ ด้านการอบรมและการเรียนรู้ และ ด้านการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ตามลักษณะของอุตสาหกรรม อันได้แก่ ขนาดของอุตสาหกรรม และลักษณะของการลงทุนขององค์กร สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

ขนาดของอุตสาหกรรม

เมื่อพิจารณาความคิดเห็นในการให้ความสำคัญต่อบัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทยในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทยของผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในขนาดอุตสาหกรรมต่างกัน จากการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในขนาดอุตสาหกรรมต่างก็มีความคิดเห็นในการให้ความสำคัญต่อบัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทยแตกต่างกัน ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้ และผลงานวิจัยสอดคล้องกับความคิดเห็นของวาสนา พงศานรากุล และมยุรี ชัยสิทธิ์ (2542 : 7) ที่กล่าวไว้ว่า ขนาดอุตสาหกรรมที่ต่างกัน ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการในด้านต่าง ๆ ศักยภาพในการแข่งขันของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมดีกว่าอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ทั้งในด้านการดำเนินการต่าง ๆ และการจัดการกับอุปสรรคทั้งในด้านการตลาด การลงทุน แรงงาน การจัดการการผลิตการเข้าถึงการส่งเสริมของรัฐ รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัตช์วรรณ กาญจปัญญาคม และคณะ (2543 : 30) ศึกษาเรื่อง การติดตามประเมินประสิทธิผลของระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 ต่อวิสาหกิจไทย จากการวิจัยพบว่า ขนาดองค์กรที่แตกต่างกันใช้ระยะเวลาในการจัดทำเพื่อการรับรองระบบ ISO 9000 แตกต่างกัน

อย่างไรก็ตาม ผลงานวิจัยที่ไม่สอดคล้องกับการศึกษาในครั้งนี้คือ ผลการวิจัยของจิตติ จีงวัฒน์กิจ (2544 : 209) ที่พบว่า ขนาดขององค์กรไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการบัจจัยที่เป็นตัวขัดขวางการเพิ่มผลผลิตในโรงงานอุตสาหกรรม สังกัดการนิคมอุตสาหกรรมของประเทศไทยในเขตภาคตะวันออก

ลักษณะของการลงทุนขององค์กร

เมื่อพิจารณาความคิดเห็นในการให้ความสำคัญต่อบัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทยของผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในลักษณะของการลงทุนต่างกัน จากการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในลักษณะของการลงทุนต่างก็มีความคิดเห็นในการให้ความสำคัญต่อบัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทยไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้ และผลงานวิจัยไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของ อติษฐ กาญจนพิบูลย์ (2542 : 35-36) ที่กล่าวถึง ลักษณะของการลงทุนขององค์กร ซึ่งเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อาจเกิดจากการร่วมทุนระหว่างนักลงทุนในประเทศกับต่างประเทศ หรือนักลงทุนในประเทศเพียงฝ่ายเดียว หรือนักลงทุนต่างประเทศเพียงฝ่ายเดียวล้วนส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกัน

อย่างไรก็ตามผลงานวิจัยที่สอดคล้องกับการศึกษาในครั้งนี้คือ ผลการวิจัยของ รัตช์วรธกร กาญจปัญญาคม และคณะ (2543 : 30) ศึกษาเรื่อง การติดตามประเมินประสิทธิผลของระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 ต่อวิสาหกิจไทย จากการศึกษาพบว่า องค์กรที่มีประเทศผู้ร่วมลงทุนที่แตกต่างกันใช้ระยะเวลาในการจัดทำเพื่อการรับรองระบบ ISO 9000 ไม่แตกต่างกัน

จากผลการอภิปรายข้างต้น พบว่าไม่มีงานวิจัยใดสนับสนุนและไม่สอดคล้องกับงานวิจัยนี้ในเรื่องเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ตามลักษณะของอุตสาหกรรม อันได้แก่ ขนาดของอุตสาหกรรม และลักษณะของการลงทุนขององค์กร ทางผู้วิจัยจึงได้นำงานวิจัยเกี่ยวกับระบบ ISO 9000 มาเป็นงานวิจัยในการอภิปรายผล ตามคำกล่าวของ บรรจง จันทมาศ (2537 : 5) ว่า การที่จะให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณภาพได้นั้น มีกิจกรรมหลายระบบหลายกิจกรรมให้เลือกนำไปใช้ เช่น 5ส กิจกรรม QCC ISO 9000 ระบบบริหาร TQC/TQM และ Reengineering เป็นต้น ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้ถือว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญอันเป็นรากฐานของคุณภาพ ซึ่งหมายถึงความพึงพอใจของลูกค้า และงานวิจัยเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิต ซึ่งระบบ TQM ถือเป็นเครื่องมือและเทคนิควิธีการปรับปรุงการเพิ่มผลผลิต ตามคำกล่าวของ มนัสวี ธาดาสิทธิ์ และคณะ (2544 : 55) ว่า ในธุรกิจอุตสาหกรรมทุกประเภท แม้จะมีเครื่องจักร เทคโนโลยีต่าง ๆ เป็นปัจจัยสำคัญต่อการปรับปรุงการเพิ่มผลผลิต แต่เราไม่สามารถทำให้เกิดคุณภาพ และประสิทธิภาพสูงสุดได้ ถ้าปราศจากคนที่อยู่เบื้องหลังเครื่องจักร ดังนั้นเทคนิควิธีการที่ให้พนักงานได้มีส่วนร่วม ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นเทคนิควิธีการของญี่ปุ่น ซึ่งโรงงานอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการทั้งหลายนิยมนำมาใช้และได้ผลดี ซึ่งเป็นเทคนิคที่จะทำให้เกิดการปรับปรุงเล็ก ๆ น้อย ๆ อย่างต่อเนื่อง และพนักงานมีส่วนร่วม ได้แก่ วงจร PDCA 5ส ระบบข้อเสนอแนะ กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ เทคนิควิศวกรรมอุตสาหกรรม การผลิตแบบทันเวลาพอดี (JIT) การบำรุงรักษาที่วิผล (TPM) และการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)

5.5 ข้อเสนอแนะ

5.5.1 ข้อเสนอแนะจากผลงานวิจัยครั้งนี้

จากผลการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้องค์กรนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้จัดการฝ่ายคุณภาพ หรือตัวแทนฝ่ายบริหารคุณภาพ (QMR) ผลการวิจัยพบว่าขนาดของอุตสาหกรรม มีผลต่อการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์กรนำระบบบริหาร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ ซึ่งองค์กรที่มีขนาดอุตสาหกรรมที่ต่างกัน ต่างให้ความสำคัญในแต่ละด้านแตกต่างกัน ดังนี้

1. ด้านความเป็นผู้นำและความมุ่งมั่น จากการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามในขนาดอุตสาหกรรมขนาดย่อม ให้ความสำคัญมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมอื่น เนื่องจากอุตสาหกรรมขนาดย่อมนั้นเป็นองค์กรที่ไม่มีช่องว่างของผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานทุกคนในองค์กรทำให้มีนโยบาย หรือวิสัยทัศน์นั้นสามารถมุ่งตรงสู่องค์กรได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งนโยบาย หรือวิสัยทัศน์นั้นมีความสำคัญมากในการนำ TQM เข้ามาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารธุรกิจของตนเอง และภารกิจที่จะต้องทำของผู้บริหารคือ การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันของบริษัทพร้อมกับการจัดทำวิสัยทัศน์องค์กร โดยการรองรับและผลักดันให้องค์กรมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ จะต้องมีการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ , การกระจายแผนไปสู่การปฏิบัติ , การติดตามแก้ไขให้เป็นไปตามแผน , การจัดทำกิจกรรมคุณภาพกลุ่มย่อย , การพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพและจิตสำนึก รวมถึงการพัฒนาเทคโนโลยีให้ก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา

2. ด้านวัฒนธรรมองค์กร จากการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามในขนาดอุตสาหกรรมขนาดย่อม ให้ความสำคัญมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมอื่น เนื่องจากอุตสาหกรรมขนาดย่อมนั้นถือว่าวัฒนธรรมองค์กรมีส่วนสำคัญมากในการหล่อหลอมจิตสำนึกในคุณภาพ และความเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งคุณภาพ หรือองค์กรที่มี "วัฒนธรรมแห่งความเป็นเลิศ" ที่จะต้องประกอบด้วย

2.1 ทศนคติ ที่ว่าองค์กรของตนมีความแตกต่างที่พิเศษไปจากองค์กรอื่น เพราะเป็นที่รวมของบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถดีเยี่ยม ทุกคนรวมใจเป็นหนึ่งให้องค์กร

2.2 โครงสร้างต้องออกแบบให้ง่ายต่อการเข้าถึงทั้งจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน หรือในระนาบเดียวกัน ทำให้การทำงานเป็นไปในลักษณะทีมข้ามสาย ได้ง่าย ก่อให้เกิดความร่วมมือที่ดีในการแก้ปัญหา

2.3 สารสนเทศ เป็นทรัพยากรที่สำคัญมาก การง่ายต่อการสืบค้นและมีบรรยากาศของการแบ่งปันและใช้สารสนเทศร่วมกัน ทำให้ข้อมูลต่าง ๆ สื่อสารและเป็นที่เข้าใจในทุกฝ่ายขององค์กรได้

2.4 การให้อำนาจ บุคคลที่ได้รับอำนาจมักจะทำงานในลักษณะริเริ่มสร้างสรรค์หรือด้วยวิธีการใหม่ ๆ โดยได้รับการสนับสนุนข้อมูลสารสนเทศ ทรัพยากรหลัก ทำให้บุคคลเหล่านี้ก็จะสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นได้

2.5 การพัฒนาตามสายอาชีพ เช่นการฝึกอบรม การเข้าร่วมสัมมนา การสอนงานในลักษณะใกล้ชิด หรือด้วยเครื่องมือการพัฒนาประเภทใดก็ตาม พร้อม ๆ กันนั้นก็ใช้สื่อที่มีภายในองค์กรช่วย เสริมสร้างให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาตนเองอย่างกว้างขวาง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.6 การให้การยอมรับ สำหรับความสำเร็จที่พิเศษต่าง ๆ ของบุคลากรไม่ว่าจะเป็นการกล่าวสรรเสริญ การให้โล่รางวัล การจัดงานเลี้ยงฉลอง การร่วมรับประทานอาหารค่ำกับผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น

3. ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า จากการวิจัยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามในขนาดอุตสาหกรรมขนาดย่อม ให้ความสำคัญมากที่สุด แต่ไม่แตกต่างกันมากนักเมื่อเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมอื่น เนื่องจากทุกอุตสาหกรรมถือว่าลูกค้ามาก่อน จึงให้ความสำคัญกับลูกค้าในระดับสูง และแนวคิดในเรื่องการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า จัดว่าเป็นแนวคิดที่เป็นพื้นฐานที่สุดและสำคัญที่สุดของ TQM เพื่อให้สอดคล้องกับคำกล่าวของ Hitoshi (1995 : 3A) ความพึงพอใจของลูกค้า คือ สินค้าที่เราผลิตจะมีมูลค่าก็แต่เพียงเมื่อมันเป็นที่ต้องการของลูกค้าเท่านั้นและความต้องการนั้นมีใช่เพียงแต่ในขณะนี้เขาตัดสินใจซื้อ หากแต่ยังหมายถึงความพอใจในขณะที่ใช้งานตลอดจนหมดอายุของสินค้าด้วย

4. ด้านการสื่อสารในองค์กร จากการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามในขนาดอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ให้ความสำคัญมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมอื่น เนื่องจากอุตสาหกรรมขนาดใหญ่นั้นถือว่าเป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีพนักงานมาก การสื่อสารจะต้องสำคัญที่สุดเพื่อให้นโยบายต่าง ๆ จากระดับสูงไปสู่ระดับล่างอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ด้านการทำงานเป็นทีม จากการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามในขนาดอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ให้ความสำคัญมากที่สุด แต่ไม่แตกต่างกันมากนักเมื่อเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมอื่น เนื่องจากทุกอุตสาหกรรมถือว่าการทำงานเป็นทีม คือการรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์กร

6. ด้านการอบรมและการเรียนรู้ จากการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามในอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ให้ความสำคัญมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมอื่น เนื่องจากการอบรมและการเรียนรู้จะต้องใช้งบประมาณมาก ทำให้องค์กรขนาดใหญ่นั้นมีศักยภาพในการจัดหาและเพิ่มพูนความรู้ให้กับพนักงานได้ตลอดเวลา ซึ่งการพัฒนาบุคลากรทั้งหมดในบริษัทแบบ TQM คือ การฝึกสอนในขณะที่ทำงาน การเชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาฝึกอบรม และการจัดตั้งกลุ่มศึกษาภายในบริษัท นั้นเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่าการส่งพนักงานไปอบรมสัมมนาภายนอก

7. ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จากการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามในอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ให้ความสำคัญมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมอื่น เนื่องจากการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของสินค้านั้นส่วนใหญ่จะเกี่ยวกับเทคโนโลยี และการใช้ต้นทุนที่สูง ดังนั้นองค์กรขนาดใหญ่จึงมีความสามารถในการปรับปรุงได้มากกว่าองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งการพัฒนาสินค้านั้นทางองค์กรทำเพื่อลดต้นทุนในการผลิตและลดรอบเวลาของการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้รวดเร็วยิ่งขึ้น เพื่อสนองตอบต่อความต้องการกับลูกค้าได้อย่างรวดเร็วเช่นกัน

ส่วนลักษณะของการลงทุนขององค์กร ไม่มีผลต่อการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ เนื่องจากผู้ลงทุนในทุกประเทศต่างให้ความสำคัญในการนำระบบ TQM ในทุกด้านเหมือนกัน จากการวิจัยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในลักษณะการลงทุนต่าง ๆ ให้ความสำคัญในด้านความเป็นผู้นำและความมุ่งมั่น และการให้ความสำคัญกับลูกค้าในระดับสูง ซึ่งในทั้ง 2 ด้านเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันเพื่อพัฒนาระบบ TQM เข้ามาใช้ในองค์กรอย่างแท้จริง

5.5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลถึงปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย เช่น ด้านการแข่งขัน , ด้านการตลาด , ด้านคุณภาพของสินค้าหรือบริการ และด้านงบประมาณในการจัดทำระบบ TQM เพื่อให้ทราบว่า มีปัจจัยใดบ้างปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในองค์กร

2. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ โดยแบ่งเป็น ประเภทอุตสาหกรรม และเหตุผลหลักที่แต่ละบริษัทนำองค์กรของตนเข้าสู่การทำ TQM ทั้งนี้เพื่อเป็นการขยายผลการวิจัยว่า มีตัวแปรอื่น นอกจาก ขนาดขององค์กรและลักษณะของการลงทุนขององค์กร นั้นส่งผลสำคัญที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทยแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

บรรณานุกรม

กรีซ สืบสนธิ. 2538. วัฒนธรรมและพฤติกรรมกรรมการสื่อสารในองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2.

กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กรีซ อัมโมน. 2518. การพัฒนาหลักสูตร. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ขวัญใจ อึ้งตระกูล และคณะ. 2533. การจัดการ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

เครือวัลย์ ลิ้มอภิชาติ. 2531. หลักและเทคนิคการจัดการฝึกอบรมและพัฒนา : แนวทาง

การวางแผน การเขียนโครงการและการบริหารโครงการ. กรุงเทพฯ : สยามศิลป์

การพิมพ์.

เจิมจันทร์ ทองวิวัฒน์ และปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. 2531. การสร้างทีมงาน. กรุงเทพฯ :

กรมสรรพสามิต.

จิตติ จิ่งวัฒนกิจ. 2544. "การจัดการปัจจัยที่เป็นตัวขัดขวางการเพิ่มผลผลิต ในโรงงาน

อุตสาหกรรม สังกัดการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ในเขตภาคตะวันออก"

วิทยานิพนธ์วิทยาศาตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม, สถาบัน

เทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

จำรอง แสงพรหมศรี. 2527. "พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงาน

การประถม ศึกษาจังหวัดสกลนคร." วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการ

บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ชลธร ดำรงค์ดี. 2546. ที่ระลึกครบรอบ 30 ปี สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น).

กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น).

ชาญชัย อาจินสมาจาร. 2542. วิธีปรับกลยุทธ์สร้างประสิทธิผลขององค์การ. กรุงเทพฯ :

พิมพ์ทอง.

ชูศรี วงศ์รัตน. 2534. เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : เทพนิมิตร

การพิมพ์.

ทวีศักดิ์ หุ่นาค. 2543. "ภาวะผู้นำกับการเพิ่มผลผลิต." Productivity World. 26(42) :

45 - 46.

นพกร จงวิศาล. 2546. ที่ระลึกครบรอบ 30 ปี สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น).

กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น).

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. 2534. หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป. กรุงเทพฯ : อนงค์ศิลป์การ

พิมพ์.

น้อย ศิริโชติ. 2524. เทคนิคการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : ดอกหญ้า.

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- ประสิทธิ์ พัทณี. 2545. "ศึกษาศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด." ภาคนิพนธ์วิทยาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- บรรจง จันทรรมาศ. 2544. ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 : 2000. พิมพ์ครั้งที่ 14. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น).
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธ์. 2545. สถิติวิเคราะห์เพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ศรีอนันต์การพิมพ์.
- ผลิน ภูเจริญ. 2540. บทความทางวิชาการจัดพิมพ์ในโอกาสจัดการแข่งขัน Rally MPPM2-NIDA. กรุงเทพฯ : ที พี เอ็น เพรส.
- พนม วิจิตรจัน. 2545. "เจตคติของพนักงานที่มีต่อการนำการฝึกอบรมมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร กรณีศึกษา : บริษัท อินเทล ลีฟวิ่ง จำกัด." ภาคนิพนธ์วิทยาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เพ็ญแข แสงแก้ว. 2540. การวิจัยทางสังคมศาสตร์. ม.ป.ท.
- ภาวนา ทองศรี. 2541. "การเปิดรับสื่อ ความรู้ ที่ศนคคและความพึงพอใจในการปฏิบัติ การบริหารคุณภาพโดยองค์กรรม ของบุคลากรในโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร." วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- ภิญโญ สารร. 2516. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- มงคล แซ่จิว. 2544. "ไคเซ็นในการปรับปรุงระดับคุณภาพการผลิตในอุตสาหกรรมยานยนต์ กรณีศึกษา บริษัท อีซูซุเอ็นเอ็น แมนูเฟคเจอร์ ประเทศไทย จำกัด." ภาคนิพนธ์วิทยาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- มนัสวี ธาดาสีห์ และคณะ. 2544. การเพิ่มผลผลิต. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : อรุณการพิมพ์.
- รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม และคณะ. 2543. การติดตามประเมินประสิทธิผลของระบบบริหารคุณภาพ ISO9000 ต่อวิสาหกิจไทย. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- รัฐวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. 2543. พระราชบัญญัติวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์รัฐวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.

วไรศค ชัยวงศ์. 2544. " การกระจายนโยบาย (Policy Deployment) ตามแบบทีคิวเอ็ม (TQM) หรือการแปรนโยบายไปสู่การปฏิบัติ จากระดับมหาวิทยาลัย (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย) ไปสู่หน่วยงานในระดับภาควิชา (ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์)" วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ, บัณฑิต วิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วาสนา พงศานรากุล และมยุรี ชัยสิทธิ์. 2542. **ธุรกิจอุตสาหกรรม**. กรุงเทพฯ : อรุณการ พิมพ์.

วิชาญ บุรณธีรวิทย์. 2546. **ทีระลึกครบรอบ 30 ปี สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย – ญี่ปุ่น)**. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย – ญี่ปุ่น).

จิวัฒน์ อัครวลาทยทอง. 2545. "การศึกษาการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม กรณีศึกษา บริษัท อัลฟา ลาวาล (ไทยแลนด์) จำกัด." ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชา วิทยาการจัดการอุตสาหกรรม คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบัน เทคโนโลยี พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

วรรณารถ แสงมณี. 2544. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล. 2540. **คู่มือ TQM : บทสรุปสำหรับผู้บริหารระดับสูง**. กรุงเทพฯ : โทรอินเตอร์เนชั่นแนลเทรดดิ้ง.

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล. 2541. **คู่มือ TQM : การบริหารเข็มมุ่งและการวางแผนกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : โทรอินเตอร์เนชั่นแนลเทรดดิ้ง.

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล และผดุงศักดิ์ ทวีชัยยุทธ. 2543. **คู่มือปรับปรุง คุณภาพงาน. เล่มที่ 7**. กรุงเทพฯ : โทรอินเตอร์เนชั่นแนลเทรดดิ้ง.

ศศิรินทร์ ชัยอาภา. 2542. "การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) : ศึกษาเฉพาะกรณีธนาคาร ออมสิน." วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ศิริรัตน์ ศิริวรรณ และคณะ. 2541. **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. 2546. **ข้อมูลการส่งออกสินค้าอุตสาหกรรม**. กรุงเทพฯ : สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์.

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2544. **รายชื่อบริษัทเข้าร่วมกิจกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารด้วยเทคโนโลยีบริหารTQM (Total Quality Management)**. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมีการเปลี่ยนแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- เสน่ห์ บุญรำไพ. 2544. "การศึกษาเพื่อลดเวลาในการผลิต : กรณีศึกษาสายการผลิตฟูลเลย์ บริษัท ที บี เค กรุงเทพ จำกัด". วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขา วิศวกรรมอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย,มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าธนบุรี.
- สมจิตร พิริยะประภากุล. 2536. "การวิเคราะห์การบริหารทางการแพทย์ และเปรียบเทียบ กิจกรรมการบริการพยาบาล กลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลปทุมธานี ตามแนวคิด การบริหารเพื่อคุณภาพทั้งองค์กร." วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการ ประชาสัมพันธ์ บัณฑิตวิทยาลัย,จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- สมยศ นาวิการ. 2536. การบริหาร. กรุงเทพฯ : ดอกหญ้า.
- สมลักษณ์ เจียมธีระนาถ. 2539. เอกสารประกอบการสัมมนา : TOP MANAGEMENT SEMINAR ' 96 . กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สมศรี ศานติเกษม. 2529. "ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบุคคล ความพึงพอใจในการ ติดต่อดีสื่อสาร ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์แพทย์ คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาธิบดี." วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. 2539. "รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การใน สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด." วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต ภาควิชาการ ประชาสัมพันธ์ บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุนีย์ อัมพร. 2545. "การศึกษาเจตคติที่มีต่อการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ใน องค์กร กรณีศึกษา บริษัท เอส เค โพลีเมอร์ จำกัด." ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์ มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- สุจริต คุณธนกุลวงศ์. 2546. คู่มือสำหรับ TQM. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น).
- สุดาลักษณ์ เนตรวงษ์. 2543. "แบบผู้นำของผู้จัดการและบรรยากาศองค์การของสถาน ประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์." วิทยานิพนธ์ครุศาสตรอุตสาหกรรม มหาบัณฑิต สาขาการบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอม ก่อเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2545. ภาวะผู้นำทางทฤษฎีและการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนา พานิช.

สุริน คล้ายรามัญ. 2543. "การพัฒนากระบวนการอบรมโดยใช้การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์และการเรียนรู้ โดยการรับใช้สังคม เพื่อสร้างเสริม ความรู้เจตคติและการมีส่วนร่วมทางการเมืองของผู้นำชุมชนที่เป็นสตรี." วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (หลักสูตรและการสอน) บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2522. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์.

อดิษฐ์ กาญจนพิบูลย์. 2542. เศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

อนูวรรตน์ ศิลาเรื่องอำไพ. 2546. ที่ระลึกครบรอบ 30 ปี สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย – ญี่ปุ่น). กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย – ญี่ปุ่น).

อนูวรรตน์ ศิลาเรื่องอำไพ. 2546. เอกสารการสัมมนาเผยแพร่แนวคิด TQM. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย – ญี่ปุ่น).

อรุณ รักธรรม. 2527. ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ : การบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

อำนาจ วงษ์สมิง. 2541. การเพิ่มศักยภาพองค์การด้วยการทำงานเป็นทีม. กรุงเทพฯ : ชวนพิมพ์.

Best, W. 1981. Research in Education. 4th ed. New Jersey : Prentice – Hall.

Bellows , R. et. al. 1967. Executive Skills. New Jersey : Prentice – Hall.

Bunill, Claude W. and Ledolter Johnnes. 1999. Establishing a Culture of Quality. New York : John Wiley and Sons.

Dessler, Gary. 1994. Human Resource Management . 6th ed. London : Prentice – Hall.

Don R. Hansen and Maryanne M. Mowen. 2003. Management Accounting. 6th ed. USA : Thomson Learning.

Duncan William L. 1995. Total Quality Key Terms and Concepts. New York : American Management Association.

Fiedler, Fred E. 1967. Theories of Leadership Effective. New York : Hall Rinchart and Winston.

Katzenbach Jon and Smith Douglas. 1994. The Wisdom of Team : Creating the High Performance Organization. New York : Harper Business.

Kume Hitoshi .1995. Management by Quality. Tokyo : Coporation.

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Megginson Leon. 1967. **Personnel : A Behavioral Approach to Administration.**

Homewood : Richard D. Irwin.

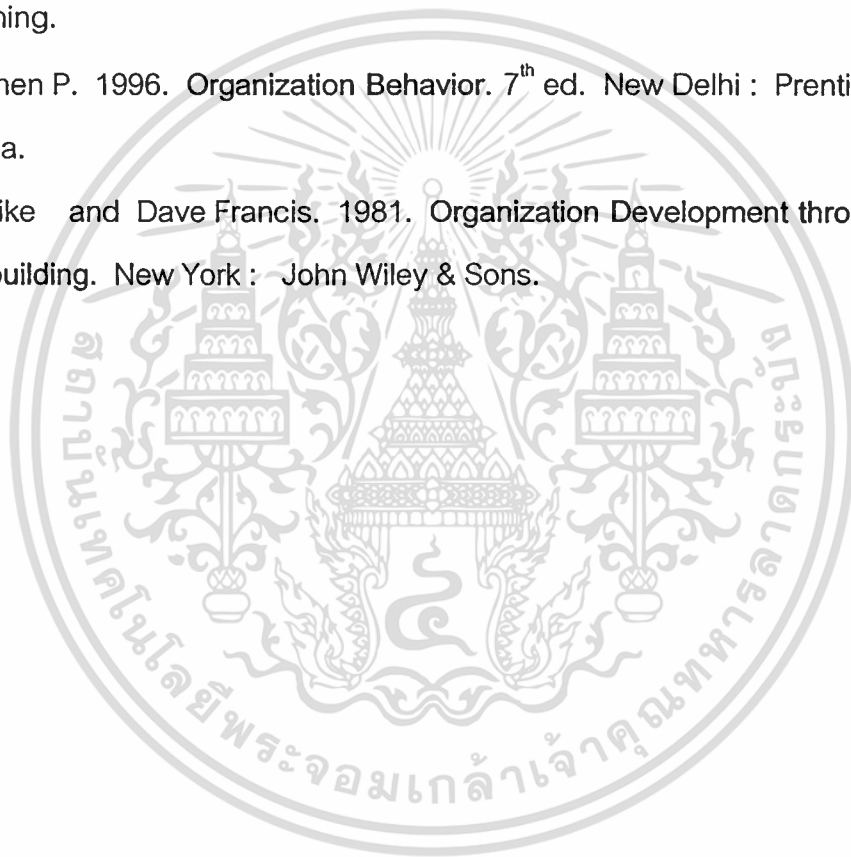
Newman William H. and Summer Charles E.. 1961 . **The Process of Management.** New Jersey : Prentice – Hall.

Quick Thomas L. 1992. **Successful Team Building.** New York : American Management Association.

Robert Costello. 1998. **Quality of Amarica.** Chicago : IRWIN Professional Publishing.

Robbins Stephen P. 1996. **Organization Behavior.** 7th ed. New Delhi : Prentic-Hall of India.

Woodcock, Mike and Dave Francis. 1981. **Organization Development through Teambuilding.** New York : John Wiley & Sons.



ภาคผนวก ก.

แบบสอบถามเพื่องานวิจัย



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ใน
อุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย

วัตถุประสงค์:

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อประโยชน์ในการเก็บรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการ
ศึกษาถึงปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ใน
อุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทยของกลุ่มบริษัทโรงงานอุตสาหกรรมที่เข้าร่วมโครงการกิจกรรมการ
เพิ่มประสิทธิภาพด้วย TQM การดำเนินงานจะไม่ส่งผลกระทบต่อบริษัทที่ให้ข้อมูล ดังนั้นจึงขอความ
กรุณาช่วยตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง และขอให้พิจารณาคำถามแต่ละข้อและตอบอย่างเต็ม
ความสามารถ

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือ

นางสาวนุสรา กาวิวงศ์

นักศึกษาปริญญาโท

สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คำชี้แจง

ผู้ที่ตอบแบบสอบถามนี้คือ คณะทำงานส่งเสริมสนับสนุนTQMหรือคณะผู้
ประสานงาน TQM หรือ QMR หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการนำระบบ TQM มาใช้ ของโรงงาน หรือ
ผู้จัดการฝ่าย คุณภาพของบริษัท
แบบสอบถามนี้มี 3 ตอน โดยขอให้ตอบทุกข้อโดยมีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบคำถาม และข้อมูลทั่วไปของโรงงาน
จำนวน 8 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้องค์กรนำระบบบริหาร
คุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตในแต่ละด้าน

หมวด 1 : ด้านความเป็นผู้นำ และความมุ่งมั่น (Leadership) จำนวน 8 ข้อ

หมวด 2 : ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) จำนวน 7 ข้อ

หมวด 3 : ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus) จำนวน 7 ข้อ

หมวด 4 : ด้านการสื่อสารในองค์กร (Internal Communication) จำนวน 6 ข้อ

หมวด 5 : ด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork) จำนวน 8 ข้อ

หมวด 6 : ด้านการอบรม และการเรียนรู้ (Training & Learning) จำนวน 10 ข้อ

หมวด 7 : ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) จำนวน 7 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถาม ที่มุ่งสำรวจความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ
ปัจจัยสำคัญในด้านอื่นๆ ที่ส่งผลให้องค์กรนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้
ในอุตสาหกรรม-การผลิต

หมายเหตุ :

- แบบสอบถามทั้ง 3 ตอนนี้ จะมีคำชี้แจงให้ท่านอ่านและทำความเข้าใจก่อนตอบ
คำถาม

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวและข้อมูลทั่วไปของโรงงาน จำนวน 8 ข้อ
คำชี้แจง : โปรดเติมข้อความและทำเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน
และเกี่ยวกับองค์กรของท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

20 - 25 ปี

มากกว่า 25 - 35 ปี

มากกว่า 35 - 40

มากกว่า 40 ปี

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

มัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.6 หรือ มศ.5 หรือ ปวช.)

ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.)

ระดับปริญญาตรี

ระดับปริญญาโท

ระดับปริญญาเอก

4. ตำแหน่งของท่านในองค์กร

เจ้าของ หรือ ผู้บริหารสูงสุด (CEO)

ผู้บริหารอาวุโส (Senior Manager)

ผู้บริหารระดับกลาง / ระดับฝ่าย (Department)

หัวหน้างาน (Supervisor)

พนักงานทั่วไป (General Employee)

อื่น ๆ _____

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5. ประเภทอุตสาหกรรม หรือผลิตภัณฑ์ (เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ)

- | | | |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> ก่อสร้าง | <input type="checkbox"/> ไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์ | <input type="checkbox"/> เครื่องจักรและอุปกรณ์ |
| <input type="checkbox"/> ปูนซีเมนต์ คอนกรีต | <input type="checkbox"/> เคมีภัณฑ์ หรือยา | <input type="checkbox"/> เครื่องหนัง/รองเท้า |
| <input type="checkbox"/> ชิ้นส่วนยานยนต์ | <input type="checkbox"/> ผลิตภัณฑ์โลหะ | <input type="checkbox"/> พลาสติกและผลิตภัณฑ์ |
| <input type="checkbox"/> ยาง และผลิตภัณฑ์ | <input type="checkbox"/> ผลิตภัณฑ์เกษตร | <input type="checkbox"/> อาหารแปรรูป |
| <input type="checkbox"/> สิ่งทอ เครื่องนุ่งห่ม | <input type="checkbox"/> อัญมณี และเครื่องประดับ | <input type="checkbox"/> เฟอร์นิเจอร์ |
| <input type="checkbox"/> สิ่งพิมพ์และการพิมพ์ | <input type="checkbox"/> เซรามิก | <input type="checkbox"/> อื่น ๆ ระบุ |

6. ขนาดของอุตสาหกรรม

- มีมูลค่าเงินลงทุนไม่เกิน 50 ล้านบาท
- มีมูลค่าเงินลงทุนมากกว่า 50 - 200 ล้านบาท
- มีมูลค่าเงินลงทุนมากกว่า 200 ล้านบาท

7. ลักษณะของการลงทุนขององค์กร

- การลงทุนเป็นชาวไทยทั้งหมด
- การลงทุนเป็นของชาวต่างชาติทั้งหมด (โปรดระบุประเทศ))
- การลงทุนเป็นการร่วมทุนระหว่างชาวไทยกับชาวต่างชาติ(โปรดระบุ.....)
สัดส่วนการลงทุนไทย % ต่างชาติ

8. มุมเหตุจูงใจสำคัญที่สุดขององค์กรที่นำระบบ TQM เข้ามาใช้ (เลือกตอบเพียงข้อเดียว)

- ต้องการเพิ่มคุณภาพสินค้าของบริษัทให้ดีขึ้น
- ต้องการได้รับรางวัล Thailand Quality Award
- เพื่อให้องค์กรอยู่รอดได้ในสภาวะวิกฤติ
- เป็นนโยบายของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร
- เป็นนโยบายจากบริษัทแม่

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้บริษัท นำ TQMมาใช้

คำชี้แจง

คำถามต่อไปนี้ เป็นการสอบถามปัจจัยสำคัญในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้บริษัทนำ TQM มาใช้ในองค์การของท่านบนพื้นฐานของความเป็นจริงในองค์การ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างของระดับของแต่ละข้อที่คิดว่าเหมาะสมที่สุด (โปรดทำเครื่องหมายลงในทุก ๆ ข้อ)

หมวด 1 : ด้านความเป็นผู้นำ และความมุ่งมั่น (Leadership)

รายการที่ใช้ในการพิจารณา	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ผู้บริหารระดับสูงขององค์การเข้าร่วมในจัดทำระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM)					
2. ความพยายามของผู้บริหารระดับสูงในการทำให้ทุกคนในองค์การเน้นถึงความสำคัญของลูกค้าและการวัดผลการดำเนินงาน					
3. ผู้บริหารระดับสูงทำการศึกษาถึงประโยชน์และข้อเสีย รวมถึงได้มีการคาดถึงการเปลี่ยนแปลงและมีการวางแผนเพื่อรับมือกับการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM)					
4. ผู้บริหารระดับสูง ได้จัดสรรงบประมาณในการจัดตั้งระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM)					
5. พนักงานได้รับการสนับสนุน และมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM)					
6. ในทุกแผนกขององค์กร มีการตั้งเป้าหมายคุณภาพให้มีการสอดคล้องกับนโยบายของระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ					
7. เป้าหมายและนโยบายขององค์กรเป็นที่เข้าใจในระดับแผนก					
8. องค์กรได้มีการจัดประชุมถึงการทบทวนเรื่องคุณภาพในระดับฝ่าย/แผนก					
9. องค์กรมีการแสดงออกถึงความพยายามต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดแรงผลักดันในระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM)					

หมวด 2 : ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)

รายการที่ใช้ในการพิจารณา	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ผู้บริหารระดับสูงประพุดิตนเหมือนที่ปรึกษาที่คอยประสานให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในด้านระบบการบริการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)					
2. กิจกรรมคุณภาพต่าง ๆ ถูกดำเนินการในลักษณะทำงานเป็นทีม					
3. การเรียนรู้แบบลงมือปฏิบัติเป็นสิ่งปกติ และองค์กรยินยอมให้เกิดขึ้นได้					
4. การพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งแห่งนิยามความสำเร็จขององค์กร					
5. บรรยากาศขององค์กรเน้นความสามารถในการแข่งขันกับองค์กรอื่น					
6. การบริหาร มีลักษณะเน้นการแข่งขันภายในองค์กรเป็นสำคัญ					
7. องค์กรเน้นการผลิต และวัดความสำเร็จด้วยประสิทธิภาพ และต้นทุนที่ต่ำ					

หมวด 3 : ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus)

รายการที่ใช้ในการพิจารณา	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. กระบวนการและกิจกรรมด้านการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มุ่งไปที่การทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ					
2. ผู้จัดการและหัวหน้างานสนับสนุนกิจกรรมที่เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า					
3. ความพึงพอใจของลูกค้าและการบรรลุความคาดหวังของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะต้องทำ					
4. จากการสำรวจพบว่าความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อคุณภาพสินค้าและการบริการในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หมวด 3 : ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus) (ต่อ)

รายการที่ใช้ในการพิจารณา	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
5. องค์การให้ความสำคัญในการบริการเพื่อรักษาลูกค้าในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา					
6. จิตสำนึกต่อ กระบวนการที่เกี่ยวข้องหรือ ที่เรียกว่า ลูกค้า ภายในของพนักงานในองค์การ					
7. ระดับความรวดเร็วของพนักงานในการทำงาน หรือบริการกับลูกค้า					

หมวด 4 : ด้านการสื่อสารในองค์การ (Internal Communication)

รายการที่ใช้ในการพิจารณา	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงสุดจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการ มีการอบรมด้านเทคนิคการติดต่อสื่อสาร					
2. องค์การได้ใช้การสื่อสารแบบสองทิศทาง ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ					
3. องค์การมีระดับชั้นการบังคับบัญชาจำนวนน้อยชั้น เพื่อให้เกิดการสื่อสารข้ามระดับชั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ					
4. การรณรงค์ด้วยโปสเตอร์ถูกนำมาเป็นสื่อกลางในการสื่อสารถึงการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM)					
5. การให้คำแนะนำ (Consulting) จากผู้เชี่ยวชาญถูกนำมาใช้ในกระบวนการเพื่อป้องกันการเกิดปัญหาต่าง ๆ ในระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หมวด 5 : ด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork)

รายการที่ใช้ในการพิจารณา	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. องค์การมีทีมงานแบบข้ามสายงาน (Cross Function Team)					
2. องค์การดำเนินกิจกรรมข้อเสนอแนะ (Suggestion) และการปรับปรุงคุณภาพ (Kiazen) ในระดับกลุ่ม/แผนก/ฝ่าย					
3. องค์การมีกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (QC Circle)					
4. พนักงานมีส่วนร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ					
5. พนักงานมุ่งมั่นต่อความสำเร็จขององค์กร					
6. ในการประชุมเรื่องสำคัญ ๆ ขององค์กร ทุกแผนกมีการรวมตัวในการประชุมทุกครั้ง					
7. องค์กรมีสมาชิกในทีมแสดงออกในลักษณะการแบ่งปันฝึกฝาย					
8. การแก้ปัญหาภายในทีมงานด้านคุณภาพจะให้ความร่วมมือเฉพาะเท่าที่จำเป็น					

หมวด 6 : ด้านการอบรม และการเรียนรู้ (Training & Learning)

รายการที่ใช้ในการพิจารณา	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรของท่าน ให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ในเรื่องของ on the job training และ Project ใหม่ ๆ ในองค์กรให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง					
2. องค์กรมีวิธีการเพิ่มพูนความรู้ทั่วทั้งองค์กร โดยการหมุนเวียนงานข้ามฝ่ายอย่างเป็นระบบ					
3. องค์กรสนับสนุนการใช้ทีมข้ามสายงาน ในการถ่ายทอดการเรียนรู้ TQM ระหว่างกลุ่ม แผนก และฝ่าย					
4. พนักงานทุกคนในองค์กรได้รับการสนับสนุนให้ยอมรับการอบรมและการเรียนรู้ในเรื่องระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หมวด 6 : ด้านการอบรม และการเรียนรู้ (Training & Learning)(ต่อ)

รายการที่ใช้ในการพิจารณา	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
5. องค์กรจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนา ความรู้ ความเข้าใจ และเจตคติที่ดีต่อระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)					
6. พนักงานในองค์กรได้รับการกระตุ้นให้มีการเรียนรู้ระบบบริหารคุณภาพ แบบ TQM ด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น กระดานข่าวอิเล็กทรอนิกส์ จดหมายข่าว หรือการประชุมกลุ่มย่อย เป็นต้น					
7. จำนวนงบประมาณและทรัพยากรที่ให้การอบรมและการเรียนรู้ของพนักงานในเรื่องระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)					
8. องค์กรจัดให้มีการอบรมความรู้พื้นฐานของ TQM สำหรับพนักงานใหม่ทุกครั้ง					
9. องค์กรจัดให้มีการอบรมประยุกต์ใช้หลักการของ TQM ในเชิงปฏิบัติสำหรับพนักงานที่มีประสบการณ์					
10. มีการจัดอบรมแนวคิด และหลักการ TQM ทั่วทั้งองค์กร					

หมวด 7 : ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

รายการที่ใช้ในการพิจารณา	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. องค์กรสนับสนุนการเรียนรู้และการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการ					
2. องค์กรมีแนวคิดการปรับปรุงแบบค่อยเป็นค่อยไปตามลำดับขั้น และมีการแยกปรับปรุงในแต่ละส่วนงาน					
3. องค์กรมีการตรวจประเมินเป็นระยะๆ โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ เพื่อระบุพื้นที่บริเวณที่มีแนวโน้มต้องปรับปรุง					
4. องค์กรให้ความรู้แก่พนักงานทุกคน เกี่ยวกับวิธีการและเครื่องมือที่ต้องใช้ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง					
5. พนักงานมีส่วนร่วมในการเสนอแนะการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงกระบวนการ					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หมวด 7 : ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) (ต่อ)

รายการที่ใช้ในการพิจารณา	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
6. ผลิตภัณฑ์และบริการได้มีการปรับปรุงในช่วงเวลาที่ผ่านมาอย่างต่อเนื่อง					
7. องค์กรได้รับการยกย่องชมเชยจากการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ และ กระบวนการ					

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

คำชี้แจง : โปรดเติมข้อความลงในช่องว่างตามความคิดเห็นของท่าน

1. ท่านคิดว่ามีปัจจัยสำคัญในด้านอื่นๆ ไต่บ้างที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวนุสรา กาวิวงศ์
วัน เดือน ปี เกิด	26 มิถุนายน 2521
สถานที่เกิด	อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	อำเภอบ้านโพธิ์ จังหวัดฉะเชิงเทรา
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2544 - ปัจจุบัน บริษัท SHIRAISHI (THAILAND) CO.,LTD
สถานที่ทำงาน(ปัจจุบัน)	บริษัท SHIRAISHI (THAILAND) CO.,LTD
ตำแหน่ง	QA SUPERVISOR
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2544 สำเร็จการศึกษา อุตสาหกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาการจัดการอุตสาหกรรม จาก สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ พ.ศ. 2547 สำเร็จการศึกษา วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม จาก สถาบันเทคโนโลยี พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง