

สำนักหอสมุดกลาง พระจอมเกล้าลาดกระบัง

ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้ง
องค์การมาใช้ในการอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย

EXECUTIVE'S OPINION TOWARD IMPLEMENTATION FACTOR OF
TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) SYSTEM IN MEDICAL
PRODUCT AND MEDICAL DEVICE INDUSTRIES IN THAILAND



110559

สุพรรณ ยะดิน
SUPHAN YATIN

พ.ศ.
828ค
2553

เลขหมู่.....
เลขทะเบียน.....110559
วัน,เดือน,ปี - 4 1119. 2553

b.....12256882
i.....

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2553

KMITL-2010-ED-M-251-035

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**EXECUTIVE'S OPINION TOWARD IMPLEMENTATION FACTOR OF
TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) SYSTEM IN MEDICAL
PRODUCT AND MEDICAL DEVICE INDUSTRIES IN THAILAND**



**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENT FOR THE DEGREE OF
MASTER OF SCIENCE IN INDUSTRIAL MANAGEMENT
FACULTY OF INDUSTRY EDUCATION
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG
2010
KMITL-2010-ED-M-251-035**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



COPYRIGHT 2010

FACULTY OF INDUSTRIAL EDUCATION

KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คณะกรรมการอุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ใบรับรองวิทยานิพนธ์

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลในการนำระบบบริหารคุณภาพ
ทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย
Executive's Opinion Toward Implementation factor of Total Quality
Management (TQM) System in Medical Product and Medical Device Industries
in Thailand

นักศึกษา นางสาวสุพรรณ ชะดิน
รหัสประจำตัว 51064124
ปริญญา วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา วิทยาการจัดการอุตสาหกรรม
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผศ.ดร.ภักดิ์พงศ์ ป่วงสุข
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม รศ.อดิษฐ์ กาญจนพิบูลย์

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์		ลายมือชื่อ
ผศ.ดร.จิระเสกข์	ศรีเมธสุนทร	
ผศ.ดร.ภักดิ์พงศ์	ป่วงสุข	
รศ.อดิษฐ์	กาญจนพิบูลย์	
ผศ.ดร.มนัส	ไพฑูรย์เจริญลาภ	
ดร.ธีระชินภัทร	รามเดชะ	

วัน/เดือน/ปี ที่สอบ 30 เมษายน 2553 เวลา 16.00 น. เป็นต้นไป

สถานที่สอบ ณ ห้องเรียนปริญญาเอก คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

คณะกรรมการอุตสาหกรรมรับรองแล้ว



(รองศาสตราจารย์ พิระวุฒิ สุวรรณจันทร์)

คณบดี คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

วันที่...26.....เดือน.....พฤษภาคม.....พ.ศ. 2553

สำนักทะเบียนและประมวลผล สจล.
วันที่ส่งเล่มวิทยานิพนธ์ฉบับสมบูรณ์
วันที่ 21 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2553

ลงชื่อ.....

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามเผยแพร่เนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย
นักศึกษา	นางสาวสุพรรณ ชะดิน
รหัสประจำตัว	51064124
ปริญญา	วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	วิทยาการจัดการอุตสาหกรรม
พ.ศ.	2553
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	ผศ.ดร.ภักพงศ์ ปวงสุข
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	รศ.อดิษฐ์ กาญจนพิบูลย์

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารที่ส่งผลให้นำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย แบ่งเป็น 7 ด้าน ได้แก่ ด้านความเป็นผู้นำและความมุ่งมั่น ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า ด้านการสื่อสารภายในองค์กร ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการอบรมและการเรียนรู้ และด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และ 2) ศึกษาเปรียบเทียบลักษณะของอุตสาหกรรมการผลิต ได้แก่ ขนาดของอุตสาหกรรม ลักษณะของการลงทุนขององค์กร และประเภทของผลิตภัณฑ์ ที่มีผลความคิดเห็นต่อปัจจัยทั้ง 7 ด้าน โดยมีผู้บริหาร จำนวน 90 คน ในอุตสาหกรรมเครื่องมือแพทย์ที่ตั้งอยู่ในประเทศไทย ที่กำลังดำเนินกิจกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารด้วยเทคโนโลยีบริหาร TQM เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามและทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมทางสถิติสำเร็จรูป (SPSS for Window) จากนั้นนำข้อมูลมาหา ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) กำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ 0.01 จากผลการวิจัยพบว่า

1) ผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ ในภาพรวมอยู่ในระดับความสำคัญมาก เมื่อพิจารณาปัจจัย พบว่า ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้าอยู่ในระดับความสำคัญมากที่สุด ด้านความเป็นผู้นำและความมุ่งมั่น ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ด้านการอบรมและการเรียนรู้ ด้านการสื่อสารในองค์กร และด้านการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับความสำคัญมาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2) ลักษณะของสถานประกอบการที่มี ขนาดของกิจการแตกต่างกัน ในภาพรวมมีความคิดเห็น เกี่ยวกับการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) โดยรวมมาใช้แตกต่างกันที่ระดับ นัยสำคัญที่ 0.05 และ 0.01 ส่วนประเภทของเครื่องมือแพทย์และลักษณะการลงทุนขององค์กร แตกต่างกัน ในภาพรวมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาใช้ไม่แตกต่างกัน



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Thesis Title	Executive's Opinion Toward Implementation Factor of Total Quality Management (TQM) System in Medical Product and Medical Device Industries in Thailand
Student	Ms. Suphan Yatin
Student ID.	51064124
Degree	Master of Science
Program	Industrial Management
Year	2010
Thesis Advisor	Asst. Prof. Dr. Pakkapong Pongsuk
Thesis Co Advisor	Assoc. Prof. Atinuch Kanchanapiboon

ABSTRACT

The purposes of this research were 1) to study the level of executive's opinion toward implementation factor of Total Quality Management (TQM) system in medical product and medical device industries regarding executive's opinion in terms of Leadership and Commitment, Organization Culture, Customer Focus, Internal Communication, Team Work, Training & Learning and Continuous Improvement, and 2) to compare the characteristics of medical product and medical device industries in Thailand including business size, type of business investment, as well as medical product and medical device types of 90 opinion from executives sampled in Thailand that implement with Total Quality Management (TQM) system. Data was collected from questionnaire and analyzed by percentage, arithmetic average and standard deviation. Then the averages were compared by One-way Analysis of Variance (One-way ANOVA) at a statistical significant in level 0.05 and 0.01.

(1) The result was the level of executive's opinion toward implementation factor of Total Quality Management (TQM) system in medical product and medical device industries indicated a high important level. The rank order of opinion of Customer Focus was the highest important level. Opinion of Leadership and Commitment, Organization Culture, Continuous Improvement, Training & Learning, Internal Communication and Team Work were high important level.

(2) The result was that medical product and medical device characteristics including types of business investment, businesses sizes and medical product were also different. The total of level of executive's opinion towards TQM of businesses sizes was significant difference at a statistical

เอกสารนี้เป็นทรัพย์สินทางปัญญาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี การนำเอกสารนี้ไปใช้โดยไม่ได้รับอนุญาตถือว่าผิดกฎหมาย

significant in level 0.05 and 0.01. However the total of level of executive’s opinion of types of business investment and medical product towards TQM was not significant difference.



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างดี ด้วยคำแนะนำและคำปรึกษาในส่วนของความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย จาก ผศ.ดร.ภักพงศ์ ปวงสุข ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรศ.อดิษฐ์ กาญจนพิบูลย์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงยิ่ง ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาชี้แนะ และปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการทำการศึกษา ด้วยความเอาใจใส่อย่างใกล้ชิด จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้อย่างสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผศ.ดร.มนัส ไพฑูรย์เจริญลาภ ผศ.ดร.จิระศักดิ์ ศรีเมธสุนทร และดร.ธีระชินภัทร รามเคชะ และผู้บังคับบัญชาทุกท่านที่ให้ความสะดวกในการทำวิทยานิพนธ์นี้

ขอขอบคุณเพื่อนจากวิทยาการจัดการอุตสาหกรรมรุ่น 12 ที่ให้ความช่วยเหลือแนะนำให้กำลังใจ และขอขอบพระคุณบิดา มารดา และทุกคนในครอบครัวที่ให้การสนับสนุน คอยให้กำลังใจและเป็นแรงผลักดันให้แก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด

สุดท้าย ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ธุรการประจำสาขาวิชาศิลปศาสตร์ประยุกต์ ตลอดจนคณะกรรมการอุตสาหกรรม ที่อำนวยความสะดวกในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอบแต่ผู้มีพระคุณทุกท่านด้วยความเคารพยิ่ง หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

สุพรรณ ชะดิน

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	III
กิตติกรรมประกาศ.....	V
สารบัญ.....	VI
สารบัญตาราง.....	X
สารบัญภาพ	XIII
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
1.3 สมมติฐานของการวิจัย.....	6
1.4 กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	8
1.5 ขอบเขตการวิจัย.....	10
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	11
1.7 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	11
บทที่ 2 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	14
2.1 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM).....	15
2.1.1 ความหมายของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร.....	15
2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร.....	15
2.1.3 ขั้นตอนการนำ TQM สู่ภาคปฏิบัติ.....	24
2.1.4 ความสัมพันธ์ของกลุ่ม QCC, QC Story กับ TQM.....	26
2.2 ทฤษฎีอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดแบบ TQM.....	27
2.2.1 กิจกรรม QCC	27
2.2.2 กิจกรรม 5 ส.....	29
2.3 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบขององค์กรที่เป็นเลิศ.....	30
2.3.1 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรม.....	30
2.3.2 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	34
2.3.3 แนวคิดเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับลูกค้า.....	43

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งมอบให้กับการใช้งานเพื่อการวิจัยเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ในการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.3.4 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม.....	44
2.3.5 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร.....	51
2.3.6 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง.....	53
2.3.7 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมและการเรียนรู้.....	55
2.4 สินค้าเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์.....	57
2.5 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	62
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	65
3.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย.....	65
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	66
3.3 การตรวจสอบเครื่องมือ.....	67
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	68
3.5 การกำหนดค่าของตัวแปร.....	68
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	69
3.7 สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	73
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	77
4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านลักษณะส่วนบุคคลและข้อมูลด้านลักษณะขององค์การ ของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารระดับสูงหรือ QMR ในอุตสาหกรรม การผลิตในนิคมอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย.....	77
4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญ สำคัญต่อปัจจัยในด้านต่างๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพ ทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต.....	81
4.3 การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบ ความคิดเห็นของผู้บริหาร ในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่างๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอา ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรม การผลิต โดยจำแนกตามลักษณะขององค์การที่แตกต่างกัน	97

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

4.4 การวิเคราะห์เนื้อหาจากแบบสอบถามปลายเปิดที่ถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย ความสำคัญในด้านอื่น ๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้ง องค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์.....	108
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	109
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	110
5.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และข้อมูลทั่วไปขององค์กร.....	110
5.1.2 ระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร ในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ ในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย.....	111
5.1.1 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร ในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้าน ต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้าใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต โดยจำแนกตามลักษณะขององค์กรที่ แตกต่างกัน	112
5.2 อภิปรายผล.....	118
5.2.1 ข้อมูลทั่วไปด้านลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไป ด้านลักษณะขององค์กรในอุตสาหกรรมการผลิต.....	118
5.2.1 อภิปรายผลเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหาร ในการให้ความสำคัญต่อปัจจัย ในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้าใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตในประเทศไทยทั้ง 7 ด้าน.....	119
5.2.1 อภิปรายผลเกี่ยวกับการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบ ความคิดเห็นของผู้บริหาร ในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้าใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต โดยจำแนกตามลักษณะ ขององค์กรที่แตกต่างกัน.....	122

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	124
5.3.1 ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้.....	124
5.3.1 ข้อเสนอแนะในการทำการวิจัยครั้งต่อไป.....	126
บรรณานุกรม.....	127
ภาคผนวก	131
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม.....	132
- แบบสอบถาม.....	133
ภาคผนวก ข หนังสือราชการ.....	143
- ประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์.....	144
- หนังสือเปลี่ยนแปลงอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์.....	145
- หนังสือรับรองผลการพิจารณาบทความเพื่อตีพิมพ์ในวารสารครุศาสตร์ อุตสาหกรรม สจล.....	146
ประวัติผู้เขียน.....	147

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มงานและทีมงาน.....	48
3.1 รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	68
3.2 การทดสอบสมมติฐาน.....	70
3.3 แสดงสูตรการวิเคราะห์โดยวิธี One – way ANOVA	75
4.1 แสดงจำนวนและร้อยละ ของข้อมูลด้านลักษณะส่วนบุคคลและข้อมูลด้านลักษณะ ขององค์การของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	78
4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลความหมายและ การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้บริหารขององค์การนำเอา ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต ในส่วนของปัจจัยด้านความเป็นผู้นำและความมุ่งมั่น.....	81
4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลความหมายและ การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้บริหารขององค์การนำเอา ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต ในส่วนของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ.....	84
4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลความหมายและ การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้บริหารขององค์การนำเอา ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต ในส่วนของปัจจัยด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า.....	86
4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลความหมายและ การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้บริหารขององค์การนำเอา ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต ในส่วนของปัจจัยด้านการสื่อสารในองค์การ.....	88
4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลความหมายและ การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้บริหารขององค์การนำเอา ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต ในส่วนของปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม.....	89

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.7	แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลความหมายและ การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้บริหารขององค์การนำเอา ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต ในส่วนของผู้จัดดำเนินการอบรมและการเรียนรู้.....91
4.8	แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลความหมายและ การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้บริหารขององค์การนำเอา ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต ในส่วนของผู้จัดดำเนินการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง.....94
4.9	แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลความหมายและการจัดลำดับ ความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้บริหารขององค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้ง องค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตในภาพรวม.....96
4.10	ผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของผู้บริหาร ในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบ บริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต โดยจำแนกตามขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน โดยใช้วิธี One-way ANOVA.....99
4.11	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญ ต่อปัจจัยในด้านต่างๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต โดยจำแนกตามขนาดของ อุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน โดยใช้วิธี LSD.....101
4.12.1	ผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้ง องค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตโดยจำแนกตามลักษณะของการลงทุน ขององค์การที่แตกต่างกันโดยใช้วิธี One-way ANOVA.....103

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่

หน้า

4.13	ผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของผู้บริหาร ในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอา ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต โดยจำแนกตามประเภทของผลิตภัณฑ์เครื่องมือแพทย์ที่แตกต่างกัน โดยใช้ วิธี One-way ANOVA.....	106
------	---	-----



สารบัญภาพ

ภาพที่

หน้า

1.1 กรอบแนวความคิดในการวิจัย.....	9
-----------------------------------	---



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จทางธุรกิจ ก็คือ "คุณภาพ" ของสินค้าหรือบริการ ซึ่งเป็นระดับของคุณลักษณะเฉพาะที่แฝงอยู่ในสินค้าหรือบริการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า องค์การใดก็ตาม หากสามารถผลิตสินค้าหรือให้บริการที่มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าและมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้มีคุณภาพเหนือความคาดหวังของลูกค้าได้ องค์การนั้นย่อมประสบความสำเร็จในการเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดและมีผลกำไรสูงสุดแต่ "คุณภาพ" ที่กล่าวนี้ ไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นโดยบังเอิญ จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยความพยายามมุ่งมั่นเอาใจใส่ของผู้บริหารและการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับภายในองค์การที่จะนำเอาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์มาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างคุณภาพให้เกิดขึ้นในทุกๆ ขั้นตอนในการผลิตหรือการให้บริการ (วิชาญ บุรณศิริวิทย์, 2546)

วิวัฒนาการเกี่ยวกับคุณภาพของสินค้าหรือบริการเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและไม่มีที่สิ้นสุด ในอดีตก่อนการปฏิวัติอุตสาหกรรมมีการผลิตสินค้าเพื่อสนองความต้องการของลูกค้าซึ่งมีจำนวนไม่มาก มักจะมีการควบคุมคุณภาพโดยเน้นการตรวจสอบสินค้าทุกชิ้นที่ผลิตแล้วเสร็จ ภายหลังการปฏิวัติอุตสาหกรรมทำให้มีการผลิตสินค้าเป็นจำนวนมาก จึงได้พัฒนาเป็นการควบคุมคุณภาพโดยนำเทคนิคทางสถิติมาใช้ในการสุ่มตัวอย่างสินค้าที่ผลิตเสร็จ แล้วตรวจสอบว่าเป็นไปตามข้อกำหนดหรือมาตรฐานที่ใช้หรือไม่ เพื่อลดระยะเวลาและค่าใช้จ่าย และได้พัฒนามาเป็นระบบการประกันคุณภาพ ในระยะต่อมาซึ่งมีการวางแผนและควบคุมการผลิตทุกขั้นตอนตั้งแต่วัตถุดิบระหว่างการผลิตจนเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป เพื่อเพิ่มความมั่นใจในคุณภาพของสินค้าที่ผลิตได้ยิ่งขึ้นและมีการนำไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางทั้งในวงการอุตสาหกรรมและวงการค้าทั่วโลก ก่อนที่การค้าโลกจะเข้าสู่ระบบการแข่งขันอย่างเสรีและนำกฎเกณฑ์การยอมรับด้านคุณภาพมาใช้เช่นทุกวันนี้ (วิชาญ บุรณศิริวิทย์, 2546)

ระบบการบริหารงานคุณภาพเป็นพัฒนาการที่มาจากระบบการประกันคุณภาพซึ่งเกิดขึ้นในช่วงทศวรรษ 1970 เพื่อให้้องค์การนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานในด้านที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพทำให้มีระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและสามารถบรรลุเป้าหมายด้านคุณภาพและความต้องการของลูกค้าได้ ขณะเดียวกันก็มีการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าและนำไปใช้ในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจมากขึ้นซึ่งเป็นผลให้สินค้าหรือบริการนั้นมีคุณภาพตรงตามข้อกำหนดอย่างสม่ำเสมอ ระบบการบริหารงานคุณภาพนี้ไม่ใช่ระบบที่มุ่งเน้นเฉพาะการตรวจสอบคุณภาพของสินค้าหรือบริการเช่นเดียวกับที่มักจะมีการปฏิบัติกันในอดีต แต่วิธีการนี้ได้นำเอาข้อดีของทั้งสองอย่างมาผสมผสานกัน และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อดีต แต่มุ่งเน้นการบริหารงานเป็นระบบที่มีโครงสร้างการบริหาร มีการสื่อนโยบายและเป้าหมายด้านคุณภาพให้เข้าใจทั่วทั้งองค์กร มีการกำหนดกระบวนการในการดำเนินงานและใช้ทรัพยากรที่เหมาะสมเพียงพอที่จะทำให้เกิดคุณภาพด้วย (สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม. 2552: 1)

การตื่นตัวด้านการดำเนินงานคุณภาพทำให้ผู้บริหารองค์กรต่างให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพทั้งองค์กร TQM เป็นหลักการบริหารที่มีความหมายบูรณาการเข้ากับทุกส่วนขององค์กรเพื่อแก้ปัญหา สร้างคุณค่าเพิ่ม การควบคุมต้นทุน การปรับโครงสร้างองค์กร และมีคุณภาพประโยชน์ต่อองค์กรอย่างมหาศาล TQM เป็นทางเลือกและแนวทางในการปฏิบัติเพื่อช่วยให้ธุรกิจได้เปรียบในการแข่งขันและก้าวไปข้างหน้า การบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม เป็นการจัดระบบและวินัยในการทำงานเพื่อป้องกันความผิดพลาดเสียหาย และมุ่งสร้างคุณค่าในกระบวนการทำงานทุกๆ ขั้นตอนโดยที่ทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วม ซึ่งจะทำให้เป็นปัจจัยสำคัญในการก้าวไปสู่ความเป็นเลิศทั้งในด้านการบริหารองค์กร การบริหารการผลิต การบริหารการตลาด การบริหารลูกค้า การบริหารบุคคล และการบริหารการเงิน เป็นต้น วัตถุประสงค์สำคัญที่สุดของการบริหารคุณภาพโดยรวม คือ การพัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้ศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ด้วยการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงงานและปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการอันจะเป็นผลให้คุณภาพชีวิตของพนักงานทุกคนดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง การประยุกต์ใช้การบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมในองค์กร จะทำให้เกิดการพัฒนาคุณภาพของสินค้าหรือบริการเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจสูงสุดเป็นการทำให้องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขัน มีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนและเป็นแนวทางที่ช่วยให้องค์กรสามารถลดต้นทุนในการผลิตและการดำเนินงานได้ ซึ่งนอกจากจะมีผลต่อการผลิตแล้ว ยังทำให้ทุกกระบวนการมีความคล่องตัวและประสานงานกันก่อให้เกิดพัฒนาการขององค์กรในระยะยาว ผลที่องค์กรจะได้รับจากการบริหารคุณภาพโดยรวมนั้น คือ การมีสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพสูงขึ้น มีการกำจัดของเสีย หรือทำให้ของเสียในองค์กรลดลง (Zero-Waste) ซึ่งเป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ดีอีกด้วย (ทองทิภา วิริยะพันธุ์. 2545: 46-47)

TQM เป็นรูปแบบการบริหาร (Management Model) รูปแบบหนึ่งในหลายๆรูปแบบ โดยมีปรัชญาว่า “หากองค์กรสามารถผลิตสินค้าหรือบริการ ให้ลูกค้าที่พึงพอใจได้แล้ว ลูกค้าก็จะกลับมาซื้อสินค้าหรือบริการ” แต่แนวคิดนี้จะเป็นจริงได้ ต้องอาศัยความร่วมมือของพนักงานทุกระดับในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน ดร.โนริอากิ คาโน่ ได้สร้างโมเดลจำลองการบริหารออกมาเป็นรูปบ้าน เพื่อสรุปแนวคิดการบริหาร โดยอาศัยช่องทางการบริหารนโยบายผ่านผู้บริหารระดับสูง ช่องทางการบริหารงานประจำวันผ่านผู้บริหารระดับกลาง/ต้น ช่องทางการบริหารงานข้ามสายงานผ่านผู้บริหารระดับต้นและซูเปอร์ไวส์เซอร์ ช่องทางการแก้ไขปัญหาผ่านผู้บริหารระดับต้น/ซูเปอร์ไวส์เซอร์/หัวหน้างาน และช่องทางการกิจกรรมล่างส่วนผ่านพนักงานหน้างาน ทั้งนี้พนักงานทุกระดับต้องมีแนวคิดต่างๆ เช่น การยึดความต้องการของลูกค้าเป็นถึง

สำคัญ การชี้วัดว่ากระบวนการถัดไปเป็นลูกค้าของเรา การใช้วงจรการบริหาร P-D-C-A คุณภาพสร้างได้ที่กระบวนการ การใช้ข้อมูลข้อเท็จจริง การจัดลำดับความสำคัญ การบริหารกระบวนการ การกำหนดมาตรฐาน และการป้องกันปัญหาเกิดซ้ำ อีกทั้งใช้เครื่องมือช่วยต่างๆ เช่น QC 7 Tools, New QC 7 Tools, วิธีการสถิติ ตลอดจนเครื่องมือต่างๆ ที่จะหยิบมาใช้เมื่อมีความจำเป็นและเหมาะสม (สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี(ไทย – ญี่ปุ่น): 2552)

การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (TQM) หมายถึง แนวทางในการบริหารขององค์กรที่มุ่งเน้นคุณภาพ โดยสมาชิกทุกคนขององค์กรมีส่วนร่วมและมุ่งหมายผลกำไรในระยะยาว ด้วยการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า รวมทั้งการสร้างผลประโยชน์ตอบแทนแก่หุ้นส่วน (องค์การมาตรฐานระหว่างประเทศตาม ISO / CD 8402-1) TQM เป็นระบบการจัดการที่เน้นมนุษย์ (a people-focused management system) กล่าวคือ เป็นกระบวนการทางวัฒนธรรมที่มุ่งเปลี่ยนแปลงคนทั้งหมดในองค์กรเพื่อให้หันมาสนใจปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายสูงสุด คือ การสร้างความเป็นเลิศในระดับโลก TQM มีความหมายหลายอย่างในตัวเอง กล่าวคือ เป็นทั้งกลยุทธ์ เทคนิค ระบบการจัดการ รวมไปถึงปรัชญาและเครื่องมือในการแก้ปัญหาขององค์กร สาเหตุที่ TQM มีความสำคัญก็เพราะการเปลี่ยนแปลงทางด้านการผลิต การตลาด และการเงิน เนื่องจากองค์กรต้องการพัฒนาประสิทธิภาพเพื่อต่อสู้กับการแข่งขัน โดยมีกระแสโลกาภิวัตน์เป็นตัวเร่งตลาดและการแข่งขันเปิดกว้างออกอย่างไร้พรมแดน องค์กรต้องหาทางลดต้นทุนและเพิ่มคุณภาพ เพื่อเอาตัวรอดและสร้างความเจริญก้าวหน้า ประกอบกับมีตัวอย่างความสำเร็จของ TQM จากกิจการต่าง ๆ ทั้งในประเทศญี่ปุ่น ประเทศตะวันตกและประเทศอื่นๆ ทั่วโลก (เรืองวิทย์. 2549)

การปฏิบัติตามมาตรฐานซึ่งกิจกรรมที่สร้างความเป็นระเบียบวินัย คือ กิจกรรม 5ส ถือเป็นเครื่องมือบริหารคุณภาพอีกวิธีหนึ่งที่มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและลดความสูญเปล่าอย่างเป็นระบบ กิจกรรม 5ส ได้รับความยอมรับว่าเป็นหลักการบริหารคุณภาพที่ง่ายและได้ผลลัพธ์ที่สูง ถ้ามีการทำกิจกรรม 5ส ทำอย่างต่อเนื่องและฝังอยู่ในระบบการทำงาน เป็นกิจวัตรประจำวันจะทำให้เกิดผลอย่างแท้จริงแล้วกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร อันจะทำให้องค์กรมุ่งสู่การผลิตระดับโลก ดังนั้น 5ส จึงจำเป็นสำหรับการสร้างพื้นฐานของพนักงานที่มีระเบียบวินัยรักษามาตรฐาน เคารพกฎเกณฑ์ และสาเหตุสำคัญอีกประการหนึ่งคือ การขาดการร่วมแรงร่วมใจในการทำงานเป็นทีมทั่วทั้งองค์กร จึงมีการนำเอาระบบกลุ่มควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circle : QCC) มาใช้เป็นวัตถุประสงค์ของระบบกลุ่มควบคุมคุณภาพ คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพ ร่วมใจกันสร้างสรรค์องค์การให้ก้าวหน้า (มงคล แซ่จิว. 2544: 6)

จากระบบบริหารคุณภาพทุกระบบนั้น มุ่งเป้าหมายสร้างความสำเร็จขององค์กรใน 3 มิติ คือ ผู้บริหารจำเป็นต้องยกระดับคุณภาพสินค้า (Quality of Product) และคุณภาพชีวิตของพนักงานให้สามารถผลิตสินค้าอย่างมีความสุข (Quality of Life) รวมทั้งดูแลคุณภาพสังคมไปใช้

ให้มีคุณภาพอย่างสมดุล (Social Quality) จาก 3 มิติข้างต้น ทำให้ทราบว่ากลุ่มควบคุมคุณภาพอยู่ในมิติที่ 2 คือ คุณภาพชีวิตของพนักงานให้สามารถผลิตสินค้าอย่างมีความสุข โดยให้ความสำคัญกับพนักงานเพื่อให้พวกเขาทำงานให้องค์กรในหลักการของ 3H คือ ได้สติปัญญา แสดงความคิดเห็น (Head) ได้ทุ่มเทการทำงานทั้งหัวใจให้แก่องค์การ (Heart) และทำงานด้วยความขยันขันแข็ง (Hand) และสามารถแสดงศักยภาพของพนักงานออกมาอย่างชัดเจนและเต็มที่ รวมทั้งดึงความสามารถที่มีอยู่ออกมาให้มากที่สุด เคารพในความเป็นมนุษย์และสร้างบรรยากาศสถานที่ทำงานให้มีชีวิตชีวาและน่าอยู่เพื่อสนับสนุนปรับปรุงในการพัฒนาองค์กร (นพกร จงวิศาล, 2546 : 100) ส่วนแนวทางการจัดการที่เหมาะสมอีกวิธีการหนึ่ง ที่ช่วยยกระดับคุณภาพการผลิตและเสริมสร้างทัศนคติในเชิงคุณภาพแรงงานในภาคอุตสาหกรรม คือ การปรับปรุงการทำงานทีละน้อยอย่างต่อเนื่องหรือที่เรียกว่า ไคเซ็น (Kaizen) เป็นแนวทางที่ให้พนักงานสามารถคิดปรับปรุงได้ด้วยตนเองเพื่อทำให้งานของตนสะดวกขึ้นมีประสิทธิภาพมากขึ้นโดยไม่จำเป็นต้องลงทุนเพื่อปรับเปลี่ยนหรือซื้อเครื่องจักรใหม่และเป็นการระดมข้อคิดความรู้ของพนักงานตั้งแต่ระดับปฏิบัติการขึ้นไป (มงคล แซ่จิ๋ว, 2544: 6)

การที่นำ TQM มาใช้อย่างแพร่หลายภายในองค์กรภาคเอกชน ส่งผลให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และสำหรับหลายองค์กรได้เริ่มนำ TQM มาใช้อาทิเช่น เครือซีเมนต์ไทยประสบความสำเร็จในการนำ TQM มาใช้กว่า 10 ปี ถือได้ว่าเป็นการพัฒนาอย่างสมบูรณ์โดยมีดัชนีวัดความสำเร็จ 2 ประการ คือ ประการแรกคือ การที่ผลประกอบการทางธุรกิจของเครือซีเมนต์ไทยฟื้นวิกฤตโดยเฉพาะเรื่องส่งออก แต่เดิมเครือซีเมนต์ไทยไม่เคยมีประสบการณ์ด้านการส่งออก แต่หลังจากได้มีระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพทั้งเรื่องนโยบายที่ชัดเจน รวมทั้งระบบงานพื้นฐานที่ช่วยสนับสนุน เช่น การลดต้นทุน การปรับปรุงระบบการจัดส่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์สนองตอบต่อความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย และอีกประการที่สำคัญ คือ ในปี พ.ศ. 2545 บริษัทปูนซีเมนต์ไทย (ทุ่งสง) จำกัดได้รับรางวัล Deming Prize ซึ่งเป็นรางวัลสูงสุดระดับโลกที่มอบให้กับองค์กรที่มีระบบการจัดการที่เป็นเลิศ (World Class Organization) ทางเครือซีเมนต์ไทยได้ข้อสรุปว่า ระบบบริหารคุณภาพที่เหมาะสมกับเครือซีเมนต์ไทยมากที่สุด คือ TQM (ชลธร คำรงค์ศักดิ์, 2546: 109) จากความสำเร็จของปูนซีเมนต์ไทยทำให้ผู้ประกอบการภาคเอกชนต่างสนใจเข้าร่วมกิจกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารด้วยเทคโนโลยีบริหาร TQM มาประยุกต์ใช้ภายในองค์กร แต่โดยลักษณะของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการผลิตที่แตกต่างกันย่อมให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตที่แตกต่างกัน ดังนี้

1. ขนาดของอุตสาหกรรมที่ต่างกัน ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการในด้านต่าง ๆ ศักยภาพในการแข่งขันของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมด้อยกว่าอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ทั้งในด้านการดำเนินการต่าง ๆ และการจัดการกับอุปสรรคทั้งในด้านการตลาด การ
- ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลงทุน แรงงาน การจัดการผลิต การเข้าถึงการส่งเสริมของรัฐ (วาสนา พงสานรากุล และมยุรี ชัยสิทธิ์. 2542: 7)

2. ลักษณะของการลงทุนขององค์กร ที่เกิดจากการร่วมทุนระหว่างนักลงทุนในประเทศกับต่างประเทศหรือนักลงทุนในประเทศเพียงฝ่ายเดียว หรือนักลงทุนต่างประเทศเพียงฝ่ายเดียวล้วนส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกัน (อดิษฐ์ กาญจนพิบูลย์. 2542: 35 – 36)

3. ประเภทของอุตสาหกรรมที่ต่างกัน ทำให้เกิดข้อจำกัดในการดำเนินการ เช่น การจัดระเบียบด้านภาษีการค้า อากรขาเข้า – ออก ต้นทุนการผลิต สัดส่วนการใช้ชิ้นส่วนภายในประเทศ และการแข่งขันในการส่งเสริมการจำหน่ายที่แตกต่างกัน (ศูนย์ประสานการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรม (ศปค.)) ซึ่งความแตกต่างดังกล่าวของผู้ประกอบการผลิตที่เข้าร่วมกิจกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารด้วยเทคโนโลยีบริหาร TQM ในลักษณะขนาดของอุตสาหกรรม ลักษณะของการลงทุนขององค์กรและประเภทของอุตสาหกรรม ย่อมทำให้ผู้ประกอบการผลิตต่างให้ความสำคัญต่อบังคับที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพ TQM เข้ามาใช้แตกต่างกัน

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการศึกษา ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย เพื่อให้ทราบปัจจัยที่เป็นตัวผลักดันให้องค์การนำระบบ TQM มาใช้เพื่อพัฒนาองค์กรอันจะส่งผลให้องค์การสามารถพัฒนาระบบการบริหารงานขององค์กรให้ไปสู่ธุรกิจที่มีการเจริญเติบโตแบบยั่งยืนได้ตลอดไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารในด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่น ด้านวัฒนธรรมขององค์กร ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า ด้านการสื่อสารภายในองค์กร ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการอบรมและการเรียนรู้ และด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ที่ส่งผลให้ผู้บริหารนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์

1.2.2 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารที่อยู่ในลักษณะของอุตสาหกรรมการผลิต ได้แก่ ขนาดของอุตสาหกรรม ลักษณะการลงทุนขององค์กร และประเภทของผลิตภัณฑ์เครื่องมือแพทย์ ที่มีผลต่อระดับปัจจัยทั้ง 7 ด้าน ที่ส่งผลให้ผู้บริหารนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์

1.3 สมมติฐานของการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้บริหารในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย มีความคิดเห็นที่จะให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้แตกต่างกัน โดยมีสมมติฐานย่อยดังนี้

สมมติฐานที่ 1.1 ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้บริหารในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย มีความคิดเห็นในด้านความเป็นภาวะผู้นำ และความมุ่งมั่นที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.2 ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้บริหารในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย มีความคิดเห็นในด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.3 ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้บริหารในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย มีความคิดเห็นในด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า ที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.4 ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้บริหารในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย มีความคิดเห็นในด้านการสื่อสารภายในองค์กร ที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.5 ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้บริหารในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย มีความคิดเห็นในด้านการทำงานเป็นทีม ที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.6 ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้บริหารในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย มีความคิดเห็นในด้านการอบรมและการเรียนรู้ ที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.7 ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้บริหารในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย มีความคิดเห็นในด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 ลักษณะของการลงทุนขององค์กรที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้บริหารในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย มีความคิดเห็นที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้แตกต่างกัน โดยมีสมมติฐานย่อยดังนี้

สมมติฐานที่ 2.1 ลักษณะของการลงทุนขององค์กรที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้บริหารในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย มีความคิดเห็นในด้านความเป็นเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สวอนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.2 ลักษณะของการลงทุนขององค์การที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้บริหารในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย มีความคิดเห็นในด้านการวัดผลขององค์การ ที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.3 ลักษณะของการลงทุนขององค์การที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้บริหารในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย มีความคิดเห็นในด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า ที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.4 ลักษณะของการลงทุนขององค์การที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้บริหารในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย มีความคิดเห็นในด้านการสื่อสารภายในองค์การ ที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.5 ลักษณะของการลงทุนขององค์การที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้บริหารในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย มีความคิดเห็นในด้านการทำงานเป็นทีม ที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.6 ลักษณะของการลงทุนขององค์การที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้บริหารในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย มีความคิดเห็นในด้านการอบรมและการเรียนรู้ ที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.7 ลักษณะของการลงทุนขององค์การที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้บริหารในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย มีความคิดเห็นในด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3 ประเภทของผลิตภัณฑ์เครื่องมือแพทย์ที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้บริหารในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย มีความคิดเห็นที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้แตกต่างกัน โดยมีสมมติฐานย่อยดังนี้

สมมติฐานที่ 3.1 ประเภทของผลิตภัณฑ์เครื่องมือแพทย์ที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้บริหารในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย มีความคิดเห็นในด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3.2 ประเภทของผลิตภัณฑ์เครื่องมือแพทย์ที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้บริหารในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย มีความคิดเห็นในด้านวัฒนธรรมองค์การ ที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3.3 ประเภทของผลิตภัณฑ์เครื่องมือแพทย์ที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้บริหารในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย มีความคิดเห็นในด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า ที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3.4 ประเภทของผลิตภัณฑ์เครื่องมือแพทย์ที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้บริหารในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย มีความคิดเห็นในด้านการสื่อสารภายในองค์การ ที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3.5 ประเภทของผลิตภัณฑ์เครื่องมือแพทย์ที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้บริหารในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย มีความคิดเห็นในด้านการทำงานเป็นทีม ที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3.6 ประเภทของผลิตภัณฑ์เครื่องมือแพทย์ที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้บริหารในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย มีความคิดเห็นในด้านการอบรมและการเรียนรู้ ที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3.7 ประเภทของผลิตภัณฑ์เครื่องมือแพทย์ที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้บริหารในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย มีความคิดเห็นในด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้แตกต่างกัน

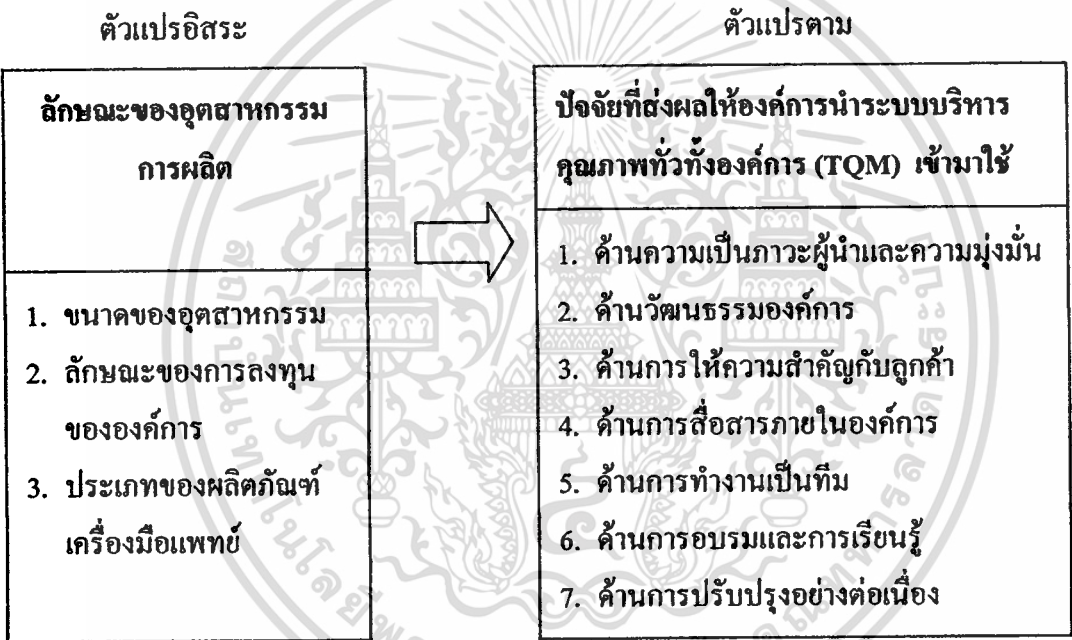
1.4 กรอบแนวความคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้แบ่งปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ ออกเป็น 7 ด้าน โดยอ้างอิงจากแนวความคิดของ อนุวรรณ ศิลาเรืองอำไพ (2546 : 8) กล่าวถึง APO (Asian Productivity Organization : ซึ่งเป็นองค์การที่มีสมาชิก 30 กว่าประเทศ มีองค์การในประเทศญี่ปุ่นเป็นหลัก) ไว้ว่า APO ได้แสดงให้เห็นถึงรายละเอียดเกี่ยวกับองค์ประกอบในด้านต่าง ๆ ของลักษณะองค์การที่เป็นเลิศ ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- 1. ด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่น (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)

ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวความคิดในการวิจัย

1.5 ขอบเขตการวิจัย

1.5.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาถึงความคิดเห็นของผู้บริหารในอุตสาหกรรมเครื่องมือแพทย์ที่ตั้งอยู่ในประเทศไทยที่กำลังดำเนินกิจกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารด้วยเทคโนโลยีบริหาร TQM จำนวนผู้บริหาร 151 คน (ข้อมูลจากกองควบคุมเครื่องมือแพทย์ ในปี พ.ศ. 2552)

1.5.2 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

1.5.2.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ลักษณะของอุตสาหกรรมเครื่องมือแพทย์ ดังนี้

- 1) ขนาดของอุตสาหกรรม
- 2) ลักษณะของการลงทุนขององค์กร
- 3) ประเภทของผลิตภัณฑ์เครื่องมือแพทย์

1.5.2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ มีดังนี้

- 1) ด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่น
- 2) ด้านวัฒนธรรมองค์กร
- 3) ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า
- 4) ด้านการสื่อสารภายในองค์กร
- 5) ด้านการทำงานเป็นทีม
- 6) ด้านการอบรมและการเรียนรู้
- 7) ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

1.5.3 ระยะเวลาในการวิจัย

การวิจัยนี้ทำการศึกษาโดยการแจกแบบสอบถามให้กับผู้บริหารที่ทำงานส่งเสริมสนับสนุน TQM หรือ QMR หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการนำระบบ TQM เข้ามาใช้ภายในองค์กร หรือผู้จัดการฝ่ายคุณภาพของบริษัท และสรุปผลการศึกษาโดยใช้เวลาในการศึกษา ตั้งแต่เดือน ตุลาคม 2552 ถึงเดือนมีนาคม 2553

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในการอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์

1.6.2 ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็น ด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า ด้านการสื่อสารภายในองค์การ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการอบรมและการเรียนรู้ และด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในการอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์

1.6.3 เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทยและนำข้อมูลไปใช้ประกอบในการกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินงานขององค์การ เพื่อให้สอดคล้องและสนับสนุนกับการบริหารงานด้วยเทคโนโลยีบริหาร TQM

1.7 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1.7.1 อุตสาหกรรมการผลิต หมายถึง กลุ่มของหน่วยองค์การหลายองค์การ ที่มีกิจกรรมการสร้างสินค้าหรือบริการ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างมูลค่าในรูปของสินค้าหรือบริการ โดยอาศัยกระบวนการแปรรูปหรือแปรสภาพปัจจัยนำเข้าให้ออกมาเป็นผลลัพธ์

1.7.2 ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่สามารถจัดการกระบวนการของการทำงานและการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุม เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหาร ความสามารถของผู้บริหาร สามารถวัดได้จากประสิทธิผลและประสิทธิภาพของงานที่เกิดขึ้น

1.7.3 ลักษณะอุตสาหกรรมการผลิต หมายถึง การแบ่งลักษณะของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการผลิต ตามขนาดของอุตสาหกรรม ลักษณะของการลงทุนขององค์การ

1.7.4 ลักษณะของการลงทุนขององค์การ หมายถึง ลักษณะการเป็นเจ้าของธุรกิจที่เกิดจากการร่วมลงทุนระหว่างนักลงทุนในประเทศกับต่างประเทศ หรือนักลงทุนในประเทศฝ่ายเดียว หรือนักลงทุนต่างประเทศเพียงฝ่ายเดียว

1.7.5 ขนาดของอุตสาหกรรม หมายถึง การแบ่งตามขนาดของเงินลงทุนที่ใช้ในการแบ่งขนาดของอุตสาหกรรมตามพระราชบัญญัติวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2543 ดังนี้

- อุตสาหกรรมขนาดย่อม หมายถึง อุตสาหกรรมที่มีมูลค่าเงินลงทุนไม่เกิน

50 ล้านบาท

- อุตสาหกรรมขนาดกลาง หมายถึง อุตสาหกรรมที่มีมูลค่าเงินลงทุนมากกว่า

50 – 200 ล้านบาท

- อุตสาหกรรมขนาดใหญ่ หมายถึง อุตสาหกรรมที่มีมูลค่าเงินลงทุนมากกว่า

200 ล้านบาท

1.7.6 TQM (Total Quality Management) หรือการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ หมายถึง แนวทางการบริหารองค์การที่มุ่งเน้นคุณภาพ โดยสมาชิกทุกคนในองค์การมีส่วนร่วม และมุ่งหมายผลกำไรในระยะยาว ด้วยการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า

1.7.7 QMR (Quality Management Representative) หมายถึง ตัวแทนของฝ่ายบริหารคุณภาพขององค์การ ซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากผู้บริหารระดับสูง

1.7.8 ไคเซ็น หมายถึง การปรับปรุงการทำงานที่ละน้อยอย่างต่อเนื่อง

1.7.9 5 ส หมายถึง กิจกรรมที่ประกอบด้วย สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย

1.7.10 เครื่องมือแพทย์ หมายถึง เครื่องใช้ผลิตภัณฑ์หรือวัตถุสำหรับการประกอบวิชาชีพเวชกรรม การประกอบวิชาชีพพยาบาลและการผดุงครรภ์ การประกอบโรคศิลปะหรือการบำบัดโรคสัตว์ หรือเครื่องใช้ให้เกิดผลแก่สุขภาพโครงสร้างของร่างกายมนุษย์หรือสัตว์ รวมทั้งส่วนประกอบ ส่วนควบคุมอุปกรณ์ หรือชิ้นส่วนของเครื่องใช้ผลิตภัณฑ์หรือวัตถุ นอกจากนั้นยังรวมถึงเครื่องใช้ ผลิตภัณฑ์หรือวัตถุอื่น ที่รัฐมนตรีประกาศกำหนดในราชกิจจานุเบกษาว่าเป็นเครื่องมือแพทย์

การจัดกลุ่มเครื่องมือแพทย์เพื่อการกำกับดูแลในประเทศไทย

1. เครื่องมือแพทย์ที่ต้องได้รับใบอนุญาต เครื่องมือแพทย์ที่ผู้ประกอบการผลิต นำเข้า หรือขาย จะต้องยื่นคำขออนุญาตผลิต นำเข้า ขาย ต่อสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา ตามกฎกระทรวง ฉบับที่ 1-3 (พ.ศ. 2533) โดยเครื่องมือแพทย์จะต้องมีคุณภาพมาตรฐานตามที่กระทรวงสาธารณสุขกำหนด ปัจจุบันเครื่องมือแพทย์กลุ่มนี้ มีทั้งสิ้น 6 รายการ ได้แก่

- 1) ถุงยางอนามัย
- 2) ถุงมือยางสำหรับการตรวจโรค
- 3) ถุงมือยางทางศัลยกรรม
- 4) กระบอกฉีดยาผ่านผิวหนังปราศจากเชื้อชนิดใช้ได้ครั้งเดียว
- 5) กระบอกฉีดยาอินซูลินปราศจากเชื้อชนิดใช้ได้ครั้งเดียว
- 6) ชุดตรวจการติดเชื้อ เอช ไอ วี เพื่อวินิจฉัยโรค

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เครื่องมือแพทย์รายการที่ 1 - 6 นั้น ผู้ผลิตและผู้นำเข้าต้องขอรับใบอนุญาตจากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา เฉพาะเครื่องมือแพทย์รายการที่ 6 ผู้ขายต้องได้รับใบอนุญาตจากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา

2. เครื่องมือแพทย์ที่ต้องแจ้งรายการละเอียด เครื่องมือแพทย์ในกลุ่มนี้ ผู้ประกอบการผลิตนำเข้า หรือขาย ต้องแจ้งรายการละเอียดต่อเลขาธิการคณะกรรมการอาหารและยาตามกฎหมายกระทรวง ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2533) มี 4 รายการ ได้แก่

- 1) ชุดตรวจการติดเชื้อเอชไอวีเพื่อวัตถุประสงค์อื่น
- 2) เครื่องใช้หรือผลิตภัณฑ์ที่ใช้เพื่อกายภาพบำบัด
- 3) เต้านมเทียมซิลิโคนใช้ฝังในร่างกาย
- 4) เครื่องตรวจวัดระดับปริมาณแอลกอฮอล์ในร่างกาย

เครื่องมือแพทย์รายการที่ 1 - 4 ผู้ผลิต นำเข้า ต้องแจ้งรายการละเอียดต่อสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา เฉพาะเครื่องมือแพทย์รายการที่ 1 ซึ่งผู้ขายต้องแจ้งรายการละเอียดต่อสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา

3. เครื่องมือแพทย์ทั่วไป ได้แก่ เครื่องมือแพทย์ซึ่งไม่เข้าข่ายเครื่องมือแพทย์ที่ต้องได้รับใบอนุญาตหรือที่ต้องแจ้งรายการละเอียด การนำเข้าเครื่องมือแพทย์กลุ่มนี้ต้องแสดงหนังสือรับรองการขายเครื่องมือแพทย์ในประเทศผู้ผลิต ซึ่งออกโดยราชการหรือสถาบันเอกชนที่ทางราชการของประเทศนั้นรับรองและผ่านการตรวจสอบจากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา แล้วแสดงต่อพนักงานเจ้าหน้าที่ ณ ค่านศุลกากร ตามประกาศกระทรวงสาธารณสุข ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2532)

บทที่ 2

ทฤษฎีและแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษารวบรวมเนื้อหาของทฤษฎีและรายงานงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย โดยศึกษาจากตำรา เอกสาร วารสาร รายงานการวิจัย และวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถกำหนดกรอบแนวความคิดเป็นแนวทางในการศึกษาได้ครอบคลุมและชัดเจนขึ้น ประกอบด้วยสาระสำคัญตามลำดับ ต่อไปนี้

- 2.1 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)
 - 2.1.1 ความหมายของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
 - 2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
 - 2.1.3 ขั้นตอนการนำ TQM สู่ภาคปฏิบัติ
 - 2.1.4 ความสัมพันธ์ของกลุ่ม QCC, QC Story กับ TQM
- 2.2 ทฤษฎีอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดแบบ TQM
 - 2.2.1 กิจกรรม QCC
 - 2.2.2 กิจกรรม 5 ส
- 2.3 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบขององค์กรที่เป็นเลิศ
 - 2.3.1 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรม
 - 2.3.2 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 2.3.3 แนวคิดเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับลูกค้า
 - 2.3.4 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม
 - 2.3.5 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร
 - 2.3.6 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
 - 2.3.7 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมและการเรียนรู้
- 2.4 อุตสาหกรรมการผลิตสินค้าเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์
(Medical Equipment)
- 2.5 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)

2.1.1 ความหมายของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เป็นแนวคิดในการเสริมสร้างและพัฒนาการที่มีประโยชน์ต่อทุกฝ่าย คือ ลูกค้า พนักงาน ผู้ถือหุ้นของบริษัท และผู้จัดส่งวัตถุดิบ มุ่งเน้นที่ระบบของการจัดการและสร้างวัฒนธรรม อันจะเป็นพลังผลักดันให้องค์กรโดยคำนึงถึงการบรรลุความต้องการของลูกค้าในครั้งแรก มีผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

สารสัมพันธ์ประกันคุณภาพ สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (2549:1) ได้กล่าวถึงแนวทางประกันคุณภาพการศึกษาของทบวงมหาวิทยาลัย ไว้ว่า ได้ให้คำจำกัดความ TQM ว่า หมายถึง ระบบบริหารคุณภาพที่มุ่งเน้นการให้ความสำคัญสูงสุดต่อลูกค้า ภายใต้ความร่วมมือของพนักงานทั่วทั้งองค์กรที่จะปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการ

อนุวรรณ ศิลาเรืองอำไพ (2546 : 2) ได้กล่าวถึงองค์การ JUSE ไว้ว่า ได้ให้คำจำกัดความ TQM ว่า หมายถึง Systematic Activities ที่บริษัทดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของบริษัทอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า ผ่านสินค้าและบริการด้วยราคาและเวลาส่งมอบที่เหมาะสม

อนุวรรณ ศิลาเรืองอำไพ (2546: 3) ได้กล่าวถึง Kano ไว้ว่า ได้ให้คำจำกัดความ TQM ว่า หมายถึง Business Management เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าผ่านทางสินค้าและบริการทำอย่างเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific) ทำอย่างมีระบบ (Systematic) และทำอย่างทั่วถึงทุกเรื่องทั่วทั้งองค์กร

อนุวรรณ ศิลาเรืองอำไพ (2546: 3) ได้กล่าวถึง Narrow Sense ไว้ว่า ได้ให้คำจำกัดความ TQM ว่า หมายถึง แนวคิดและวิธีการทำงานของพนักงาน ในอันที่จะสร้างความพึงพอใจ ความประทับใจในตัวสินค้าและบริการให้ลูกค้า

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

2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)

ระบบการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เป็นเพียงปรัชญาของการบริหารจัดการคุณภาพที่ทุกองค์กรปรารถนาอยากจะได้และบรรลุผลตามแนวความคิดนั้น แต่ไม่มีวิธีการปฏิบัติที่แน่นอนตายตัวว่า องค์กรจะต้องทำอย่างไร จึงจะสามารถบรรลุผลสำเร็จ ได้ แต่ถ้าหากองค์กรใช้ระบบคุณภาพ ISO 9001 : 2000 มาปรับใช้ก่อนเพื่อให้ระบบการทำงานขององค์กรมีระบบพื้นฐานมารองรับก่อน และจะต้องนำมาระบบมาใช้อย่างจริงจังพร้อมกับนำเครื่องมือคุณภาพอื่นๆ มาประกอบใช้อย่างเหมาะสม เช่น APQP, MSA, SPC, FMEA, Six Sigma เป็นต้น เพื่อช่วยในการนำไปใช้

ปรับปรุงคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของระบบการทำงานขององค์การให้สอดคล้องกับมาตรฐาน ISO 9001:2000 จากนั้นจึงค่อนำข้อกำหนดของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ซึ่งได้พัฒนามาจากแนวทางของรางวัล Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ของประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นต้นแบบของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของอีกหลายประเทศทั่วโลก (สิริธรรมวัตร : 2007)

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2540 : 135) กล่าวไว้ว่า ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ TQM มีทั้งส่วนที่เป็นรูปธรรมและส่วนที่เป็นนามธรรม ส่วนที่เป็นรูปธรรม อาทิ กลุ่มควบคุมคุณภาพ (QCC) กิจกรรม 5 ส เครื่องมือ 7 อย่างของ QC ฯลฯ นั้น เป็นที่รู้จักค่อนข้างแพร่หลายในบรรดานักบริหารชาวไทยที่ได้รับถ่ายทอดแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพมาจากประเทศญี่ปุ่นมาตั้งแต่ปี พ.ศ.2517 เนื่องจากส่วนที่เป็นรูปธรรมเหล่านี้ มองเห็นได้ จับต้องได้ เรียนรู้ได้ง่าย นำมาใช้ได้ไม่ยาก ในขณะที่ส่วนที่เป็นนามธรรม อันได้แก่ ปรัชญา แนวคิด ระบบบริหารเพิ่มมุ่งและกระบวนการบริหารแบบ TQM ฯลฯ นั้น กล่าวได้ว่า ยังมีคนจำนวนเพียงน้อยนิดที่เข้าใจมัน ได้อย่างลึกซึ้งถึงแก่น ในท่ามกลางการลงมือปฏิบัติด้วยตนเองอย่างยาวนานเท่านั้น จึงจะสามารถเข้าใจมัน ได้อย่างถ่องแท้ถึงถึงจิตวิญญาณ ก่อให้เกิดจิตสำนึก ความคิด และการกระทำ ที่เป็นแบบ TQM อยู่ตลอด

หากเปรียบเทียบกันโดยกว้างๆ แล้ว แนวคิดของปรมาจารย์ชาวญี่ปุ่นจะเน้นหนักในส่วนที่เกี่ยวกับปรัชญาชีวิตของมนุษย์และสังคม ในขณะที่แนวคิดของปรมาจารย์ชาวตะวันตกจะเน้นหนักทางด้านวิธีการทำงาน จากแนวคิดด้าน TQM ของปรมาจารย์หลายๆ ท่านสามารถแยกเป็นข้อๆ เพื่อช่วยต่อการศึกษาและความเข้าใจ ซึ่งพบว่า มี 12 ข้อ ได้แก่

2.1.2.1 สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า (Customer Satisfaction)

“การปรับปรุงใดๆ ก็ตาม จะ ไม่มีคุณค่าเลย หากมัน ไม่เป็นที่ต้องการของลูกค้า” จากแนวคิดเรื่องการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า จัดว่าเป็นแนวคิดที่เป็นพื้นฐานที่สุดและสำคัญที่สุดของ TQM Kume (1995: 3-4) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจของลูกค้าไว้ว่า “สินค้าที่เราผลิตจะมีมูลค่า ก็แต่เพียงเมื่อมันเป็นที่ต้องการของลูกค้าเท่านั้น และความต้องการนั้นมีใช่เพียงแต่ในขณะที่เขาตัดสินใจซื้อ หากแต่ยังหมายถึง ความพอใจในขณะที่ใช้งานตลอดจนหมดอายุของสินค้าด้วย”

2.1.2.2 มีจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจและรับผิดชอบต่อสังคม (Business Ethics & Social Responsibility)

“บริษัทที่คอยหาโอกาสเอารัดเอาเปรียบผู้อื่นตลอดเวลานั้น ไม่มีทางที่จะผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ (ทำให้ลูกค้าพึงพอใจ) ได้อย่างแน่นอน”

“จริยธรรม” ในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานให้คำแปลไว้ว่า คือ “ธรรมหรือคำสั่งสอนหรือกฎเกณฑ์ที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ” ดังนั้น “จริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ”

จึงหมายถึง “กฎเกณฑ์ที่เป็นข้อปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจ” วีรพจน์ ลือประสิทธิ์กุล (2540 : 45) กล่าวไว้ว่า องค์การธุรกิจที่ทำวิธีการบริหารแบบ TQM เข้ามาใช้นั้นจะต้องยึดหลักปฏิบัติ ไม่เอา รัดเอาเปรียบ 7 ประการ ต่อไปนี้

1) ไม่เอารัดเอาเปรียบลูกค้า คุณภาพ คือ ความพึงพอใจของลูกค้า การผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ คือ การสร้างมูลค่าเพิ่มอันเป็นที่ต้องการของลูกค้าโดยตรงไปตรงมา โชคดีลูกค้าที่ยอมให้ถูกหลอกนั้น มีจำนวนน้อยลงทุกทีในสังคมสารสนเทศยุคปัจจุบันที่ลูกค้าอยู่ในภาวะเป็นต่อ จึงเป็นเหตุที่ว่า ทำไมบริษัทแบบTQM ทั้งหลายที่ยึดถือ “ธรรมะ” ข้อนี้อย่างเคร่งครัด จึงเติบโตกลายเป็นบริษัทชั้นนำระดับโลกในยุคนี้

2) ไม่เอารัดเอาเปรียบลูกจ้าง หมายถึง การแบ่งปันผลประโยชน์ให้แก่พนักงานลูกจ้างอย่างยุติธรรม เพราะในองค์การ TQM นั้น เราถือว่า คนเป็นศูนย์กลางของการสร้างและปรับปรุงคุณภาพอย่างมิได้หยุดหย่อน แรงจูงใจในการปรับปรุงคุณภาพจะ ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ถ้าพนักงานยังรู้สึก ว่า ถูกผู้บริหารเอาเปรียบ

3) ไม่เอารัดเอาเปรียบผู้ถือหุ้น ผู้ถือหุ้นก็จัดว่าเป็นลูกค้าของบริษัทเช่นกัน กล่าวคือ เป็นผู้ออกเงินลงทุนให้แก่บริษัทกู้ยืมเพื่อให้สามารถริเริ่มและดำเนินกิจการต่างๆ ได้โดยราบรื่นโดยผู้ถือหุ้นคาดหวังในส่วนแบ่งปันผลเป็นค่าตอบแทนแลกกับการแบกรับความเสี่ยง ในกรณีต่างๆ ไป ที่ประชุมใหญ่ ผู้ถือหุ้นเป็นผู้แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อบริหารเพื่อบริหารอำนาจในการดูแลการดำเนินงานและจัดสรรแบ่งปันผลกำไร การเอารัดเอาเปรียบผู้ถือหุ้นลักษณะที่ 1 ได้แก่ คณะบริหารนำผลกำไรมาจัดสรรปันส่วนให้แก่ตนเองและพนักงานทั้งหมดในรูปแบบโบนัสและการเพิ่มอัตราเงินเดือน เหลือเป็นส่วนหนึ่งของเงินปันผลเพียงเล็กน้อย ทำให้ผู้ถือหุ้นได้รับผลตอบแทนน้อยกว่าที่ควรจะได้รับตามปกติ ถ้าบริษัทที่มีคณะผู้บริหารเช่นนี้จะไม่สามารถดำเนินธุรกิจระยะยาว อันเป็นหลักประกันในการสร้างคุณภาพของสินค้าและบริการได้ ส่วนการเอารัดเอาเปรียบผู้ถือหุ้นลักษณะที่ 2 ได้แก่ คณะผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้กุมข้อมูลทั้งหลายของบริษัทปล่อยข่าวที่บิดเบือนจากความเป็นจริงเพื่อให้หุ้นมีราคาต่ำหรือสูงกว่าความเป็นจริง แล้วให้พรรคพวกซื้อหรือเทขายทำกำไรในช่วงสั้นๆ

4) ไม่เอารัดเอาเปรียบผู้ส่งมอบ ได้แก่ การตั้งใจชะลอการจ่ายเงินที่ควรชำระ ค่าสินค้าให้แก่ผู้ส่งมอบให้ยืดเยื้อเกินกว่ากำหนดนานๆหรือการไม่จ่ายเงินเลย โดยอ้างเหตุผลต่างๆ อันไม่ชอบธรรม ตามแนวความคิดของ TQM ถือว่า ผู้ส่งมอบเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการผลิตที่จะต้องได้รับการดูแลเอาใจใส่ ทั้งนี้เพื่อสร้างหลักประกันด้านคุณภาพของวัตถุดิบที่จะนำมาแปรรูป ถ้าผู้ส่งมอบและผู้ผลิตเป็นปฏิปักษ์ต่อกันเสียแล้ว ก็ยากที่จะเชื่อมั่นได้ว่า วัตถุดิบที่นำมาใช้ในกระบวนการผลิตนั้นจะมีคุณภาพดีเพียงพอ อันส่งผลให้เกิดความไม่แน่นอนในเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ด้วย

5) ไม่เอารัดเอาเปรียบราชการ การไม่โกงภาษี หรือเสียภาษีไม่ครบถ้วน ไม่ละเมิดกฎข้อบังคับของทางราชการ เช่น ใช้รถบรรทุกของเกินน้ำหนักจำกัด ทำให้ถนนหนทางเสียหาย ขาดสินค้าให้ราชการในราคาแพง ออกเอกสารสิทธิบนที่ดินในเขตป่าสงวน เป็นต้น

6) ไม่เอารัดเอาเปรียบสังคม และ ไม่เอารัดเอาเปรียบสิ่งแวดล้อม เช่น การแอบเอาขยะและกากของเสีย (เช่น ตะกั่ว สารปรอท) ไปทิ้งนอกเขตควบคุม ปล่อยน้ำเสียลงแม่น้ำลำคลองตอนกลางคืน ปล่อยฝุ่นละอองฟุ้งกระจายจากบริเวณการก่อสร้าง เป็นต้น

7) ไม่เอารัดเอาเปรียบคู่แข่ง กล่าวคือ ไม่ใช้อำนาจทางการเมืองมาปกป้องคุ้มครองให้คู่แข่งกับตนเอง ให้โทษกับคู่แข่ง ไม่คิดสินบนข้าราชการเพื่อประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจอันไม่ชอบธรรม กล่าวคือ บริษัทที่ผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพอย่างแท้จริง ต้องเอาชนะคู่แข่งด้วยฝีมือของตนเอง ด้วยความสามารถในการบริหารคุณภาพอย่างแท้จริง มิใช่ใช้ความได้เปรียบจากการผูกขาดหรือจากอำนาจแฝงอื่นๆ

จากจริยธรรมทั้ง 7 ข้อข้างต้น เป็นมาตรฐานวัด “คุณภาพ” ของบริษัทแบบ TQM หรือกล่าวได้ว่า ในเชิงนโยบาย บริษัทที่คอยหาโอกาสเอารัดเอาเปรียบผู้อื่นตลอดเวลา นั้นไม่มีทางที่จะผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ (ทำให้ลูกค้าพึงพอใจ) ได้อย่างแน่นอน

2.1.2.3 ให้การศึกษาและพัฒนาบุคลากรตลอดเวลา

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2540 : 159) ได้กล่าวถึง นະยะทะนิ โยชิโนบุ ไว้ว่าได้พูดถึง “การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบรรลุเป้าหมายของ TQM” จะเห็นว่า ประมาจารย์ด้านการบริหารคุณภาพและบริษัทที่ดีว่า คนเป็นศูนย์กลางซึ่งได้เติบโตกลายมาเป็นบริษัทชั้นนำของโลกในปัจจุบัน ถ้วนให้ความสำคัญแก่การศึกษาและพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพสูง เช่น บริษัท แลนด์เอนด์เฮาส์ จำกัด มหาชน ให้ทุนแก่พนักงานไปศึกษาระดับปริญญาโททั้งในและต่างประเทศปีละหลายสิบทุน โดยไม่มีสัญญาผูกมัดแต่ประการใด และสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) และบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน) ได้จัดโปรแกรมการศึกษาตลอดชีพสำหรับพนักงานอย่างเป็นระบบ เป็นต้น กล่าวโดยสรุป การพัฒนาบุคลากรตลอดเวลา เป็นแนวคิดพื้นฐานที่สุดขององค์การแบบ TQM ที่เชื่อว่าสินค้าและบริการที่มีคุณภาพจะเกิดขึ้นได้จากพนักงานที่มีคุณภาพเท่านั้น

2.1.2.4 ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมในการสร้างคุณภาพ (Total Participation)

“การผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ตลอดจนการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลาเพื่อยกระดับคุณภาพสินค้าและบริการให้สูงขึ้นเป็นภาระหน้าที่ของทุกคนในองค์การแบบ TQM” เพื่อที่จะบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ บุคลากรแต่ละคนจะมีบทบาทและความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน โดยจำแนกตามระดับตำแหน่ง ได้ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1) ผู้บริหารระดับสูง (Top Management) มีหน้าที่

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

- กำหนดและกระจายเข้มมุ่งประจำปีไปสู่การปฏิบัติในหน่วยงานต่างๆทั่วทั้งองค์กรอย่างสมเหตุสมผล

- ติดตามผลความคืบหน้าเป็นประจำ เช่น ทุกเดือนหรือทุกไตรมาส

- สนับสนุนการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานเพื่อให้เข้มมุ่งบรรลุเป้าหมาย

- พัฒนาระบบบริหารและพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปตลอดเวลา

2) ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management) มีหน้าที่

- ผลักดันการปฏิบัติงานในฝ่ายหรือหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ ให้สอดคล้องรองรับกับเข้มมุ่งประจำปีที่ได้รับมอบหมาย

- ติดตามความคืบหน้าของเข้มมุ่งประจำฝ่ายอย่างสม่ำเสมอ เช่น ทุกสัปดาห์ ทุกครึ่งเดือนหรือทุกเดือน

- ช่วยเหลือชี้แนะผู้ใต้บังคับบัญชาในการค้นหาปัญหาและอุปสรรคที่ขัดขวางเป้าหมายที่วางไว้

- วิเคราะห์และคิดค้น วิธีการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานประจำวัน

- ร่วมปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นตลอดเวลา

- ร่วมมือกับผู้บริหารในฝ่ายอื่นๆ เพื่อแก้ปัญหาที่มีลักษณะครอบคลุมเกี่ยวกับ

หลายสายงาน

3) ผู้ปฏิบัติงานในสายการผลิต (Front-line Operator or Office Staff) มีหน้าที่

- ปฏิบัติงานตามวิธีการทำงานมาตรฐาน

- ตรวจสอบและควบคุมคุณภาพในระหว่างทำการผลิตให้ได้ตามข้อกำหนด อาทิ ชิ้นงานได้ขนาดตามแบบขั้นสูงด้วยแรงบิดมาตรฐาน ตรวจสอบผิวหน้าชิ้นงานให้มีรอยขีดข่วน

- มีส่วนร่วมในการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา

2.1.2.5 การบริหารกระบวนการ (Process Orientation)

กระบวนการ คือ อนุกรมของปฏิบัติการ งาน กิจกรรม ความรับผิดชอบ เหตุการณ์ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่แสดงถึงวิธีการเชิงระบบในการที่จะทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ โดยเน้นให้เห็นประโยชน์ของการนำกระบวนการนี้ไปใช้เพื่อลดต้นทุนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง ที่ต้องเชื่อมโยงกันอย่างจริงจัง เพื่อการผลิตสินค้าตลอดจนการบริการที่ดีขึ้น

ผลิตของเสียและการที่เรามีกระบวนการขึ้นมา ก็เพื่อการผลิตสินค้ารวมทั้งผลิตของเสียด้วยและองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องรวมไปถึง คน (Man) เครื่องจักร (Machine) วัตถุดิบ (Material) และวิธีการผลิต (Method) หรือเรียกว่าปัจจัย 4M และไม่ว่าจะเป็นแนวคิดในการบริหารแบบใดก็ตามต่างยอมรับในสัจธรรมที่ไม่มีใครโต้แย้งไว้ นั่นก็คือ “สินค้าหรือบริการเป็นผลิตผลของกระบวนการ ดังนั้นคุณภาพของสินค้าหรือบริการที่ดีนั้น ย่อมเกิดจากการบริหารกระบวนการอย่างมีคุณภาพ” ส่วนแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพในองค์การแบบ TQM ที่ให้ความสนใจแค่คุณภาพ 2 สิ่ง นั่นคือ คุณภาพผลิตภัณฑ์ (Product Quality) ซึ่งหมายถึง ผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้นตรงกับความต้องการลูกค้าหรือไม่ และคุณภาพของกระบวนการ (Process Quality) หมายถึง ความสามารถของกระบวนการที่จะผลิตสินค้าหรือบริการออกมาได้ตรงตามข้อกำหนดด้วยกรรมวิธีที่ประหยัดหรือไม่ สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

1) คุณภาพของผลิตภัณฑ์ เกิดขึ้นจากคุณภาพของปัจจัย 4 ประการ ได้แก่ คุณภาพการวางแผน (Quality of Planning), คุณภาพของการออกแบบ (Quality of Design), คุณภาพของกรรมวิธีการผลิต (Quality of Manufacturing) และคุณภาพของการบริการหลังการขาย (Quality of after Sales Service)

2) คุณภาพของกระบวนการผลิต ก็คือ คุณภาพของแต่ละปัจจัยทั้ง 3 ประการดังกล่าวข้างต้น สามารถขยายความได้ ดังนี้

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

2. คุณภาพของการออกแบบ (Quality of Design) หมายถึง การแปลความต้องการของลูกค้าให้เป็นข้อกำหนดทางเทคนิคต่างๆ เช่น ลูกค้าต้องการเครื่องรับโทรศัพท์แบบพกพาได้ วิศวกรผู้ออกแบบก็ต้องแปลความต้องการของลูกค้า ให้เป็นข้อกำหนดทางเทคนิค อาทิ น้ำหนักรวมไม่เกิน 1 กิโลกรัม ความหนาไม่เกิน 5 ซม. ทนแรงกระแทกสูงสุดได้ 10 นิวตัน เป็นต้น

3. คุณภาพของกรรมวิธีการผลิต (Quality of Manufacturing) หมายถึง กรรมวิธีการผลิตที่จะทำให้ได้สินค้าตรงกับข้อกำหนดตามที่ออกแบบไว้ ซึ่งในกรรมวิธีการผลิตต่างๆ ไปจะมีองค์ประกอบ 4M ที่จะสร้างหลักประกันในการจัดการอย่างถูกต้อง

2.1.2.6 กระบวนการถัดไป คือ ลูกค้าของเรา (Next Process is Our Customer)

ลูกค้าของบริษัทแบบ TQM มิใช่แค่เพียงผู้ซื้อสินค้าหรือบริการของบริษัทเท่านั้น หากแต่ยังหมายถึง เพื่อนร่วมงานที่อยู่กระบวนการถัดไปซึ่งรับเอาผลงานของเราไปจัดการต่อด้วย เราเรียกลูกค้าประเภทนี้ว่า “ลูกค้าภายใน”

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้ในการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การสร้างควมพึงพอใจให้แก่ลูกค้าภายในหรือเพื่อนร่วมงานของเรา ก็คือ ทำงานในส่วนของเราให้ได้ผลงานออกมาอยู่ในสภาพที่ดีตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดและไม่ก่อให้เกิดปัญหาแก่กระบวนการถัดไปที่รับผลงานนั้นไปจัดการต่อ ตัวอย่างเช่น ถ้าพนักงานฝ่ายจัดซื้อสั่งซื้อวัตถุดิบที่ไม่ได้มาตรฐาน ย่อมทำให้ฝ่ายผลิตประสบความยุ่งยากในการผลิตและมีโอกาสที่จะผลิตของเสียได้มาก หรือถ้าฝ่ายออกแบบเขียนแบบผิดพลาดหรือออกแบบให้ผลิตได้ยาก ก็ย่อมทำให้ฝ่ายผลิตฯสินค้าผิด ข้อกำหนดของลูกค้าหรือผลิตได้ไม่ทันตามกำหนดหรือผลิตได้ด้วยต้นทุนที่สูงเกินความจำเป็น เป็นต้น ตามนัยยะแห่งแนวคิดแบบ TQM ที่ว่า “กระบวนการถัดไปคือลูกค้าของเรา” ข้อนี้ก็คือ การเรียกร้องตนเอง ผ่อนปรนผู้อื่น ต่างฝ่ายต่างมุ่งแก้ไขปัญหารับปรุงคุณภาพของงานในความผิดชอบของตนเองให้ดีเสียก่อน มิใช่มัวแต่โทษผู้อื่น หากทุกคนปฏิบัติตามแนวคิดนี้ได้ ปัญหาส่วนใหญ่ทั่วองค์กรก็สามารถแก้ไขปรับปรุงได้ในทางตรงกันข้าม หากมัวแต่ค้นหาปัญหาของผู้อื่น ก็จะไม่มีปัญหาใดได้รับการแก้ไขเลยแม้แต่น้อย กลับจะยิ่งสร้างปัญหาขึ้นมาอีกมากมาย

2.1.2.7 บริหารด้วยข้อมูลจริง ของจริง สถานที่จริง (Management by Fact)

1) การบริหารคุณภาพเป็นวิทยาศาสตร์แขนงหนึ่งซึ่งขึ้นอยู่กับความเป็นจริงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และเกิดขึ้นจากการบริหารจัดการอย่างเป็นวิทยาศาสตร์

2) คุณไม่สามารถบริหารสิ่งที่คุณ ไม่สามารถวัดได้ ข้อเท็จจริง ล้วนเป็นสิ่งที่วัดออกมาเป็นตัวเลขได้ทั้งสิ้น ข้อเท็จจริงที่เป็นรูปธรรมสามารถวัดได้โดยตรง ได้แก่ จำนวนสินค้าที่ผลิตได้ต่อพนักงานหนึ่งคน จำนวนของเสียในแต่ละวัน เป็นต้น การบริหารคุณภาพ ก็คือการทำให้ข้อเท็จจริงที่วัดได้เหล่านี้ มีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นหรือลดลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์และในระดับที่ต้องการ ดังนั้น หากคุณไม่สามารถวัดข้อเท็จจริงเหล่านั้น ได้คุณก็ไม่สามารถบริหารมันได้

3) คนเรามักจะไม่รู้ว่าตนเองยังไม่รู้ข้อเท็จจริง อันเป็นปัญหาที่เราจะต้องปรับปรุง มักเป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือขอบเขตความรู้ในขณะใดขณะหนึ่งของคนเรา ดังนั้น จึงพบได้โดยทั่วไปว่า คนเรามักจะไม่รู้ว่าตนเองยังไม่รู้จริง ความไม่รู้นี้เป็นประตูปิดกั้นความตั้งใจที่จะไปค้นหาข้อเท็จจริงเสียแต่แรก ดังนั้น เราต้องมีจิตใจเปิดกว้างที่จะยอมรับว่าในโลกนี้ยังมีสิ่งเราไม่รู้อีกมากมายเหลือเกิน

2.1.2.8 แก้ปัญหาที่สาเหตุเน้นป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ (Preventive Action)

ตามปกติ การแก้ปัญหาในการทำงานจริงนั้น แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า (Immediate Remedy) และแก้ปัญหาที่สาเหตุ (Preventive Action) เช่น เมื่อพบวัตถุดิบเปื่อย การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ก็คือ การนำไปอบให้แห้ง ส่วนการแก้ไขปัญหากว่าสาเหตุ ก็คือ หาสาเหตุว่ามันเปื่อยเพราะอะไร แล้วก็แก้ไขที่ต้นตอมิให้เกิดปัญหาซ้ำซ้อนเรื้อรังขึ้นอีก และเมื่อลูกค้าร้องเรียนว่าได้รับสินค้าผิดข้อกำหนดที่ส่งไป การแก้ไขปัญหายเฉพาะหน้า ก็คือ

รีบส่งสินค้าที่ถูกตามข้อกำหนดการส่งซื้อเปลี่ยนให้ลูกค้าโดยเร็ว แล้วมาค้นหาคำว่าความผิดพลาดเกิดขึ้นตรงขั้นตอนไหน เพราะอะไรในองค์การแบบ TQM เน้นการแก้ปัญหาที่สาเหตุ เพราะเราเชื่อว่า หากยังมีเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาค้างอยู่ภายในกระบวนการผลิต ก็ย่อมก่อให้เกิดของเสียหรือความผิดพลาดขึ้นอีกไม่วันใดก็วันหนึ่ง การมุ่งขจัดสาเหตุของปัญหาที่แฝงอยู่ในกระบวนการผลิตให้หมดสิ้นไปจะนำมาซึ่งการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อรับประกันคุณภาพของสินค้าได้ร้อยเปอร์เซ็นต์ (Zero Defect)

2.1.2.9 ใช้กรรมวิธีทางสถิติ (Statistical Methods)

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

สถิติกับการบริหารคุณภาพ กล่าวโดยกว้างๆ ความแปรปรวน ของคุณภาพของผลิตภัณฑ์มีสาเหตุมาจากปัจจัย 4 ประการนั่นคือ ความแปรปรวนของวัตถุดิบที่ใช้ ความแปรปรวนของเครื่องจักรอุปกรณ์การผลิต ความแปรปรวนของวิธีการทำงาน และความแปรปรวนของผู้ปฏิบัติงาน การประยุกต์ใช้สถิติในการบริหารคุณภาพ ก็คือ การหาความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิพลของความแปรปรวนของปัจจัยทั้ง 4 ที่มีต่อการแปรปรวนของคุณภาพของผลิตภัณฑ์และการควบคุมความแปรปรวนของปัจจัยทั้ง 4 นั้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้นั่นเอง

กรรมวิธีทางสถิติมีประโยชน์อย่างยิ่งในการบริหารคุณภาพ โดยเฉพาะการผลิตสินค้าอุตสาหกรรม ซึ่งกิจกรรมการผลิตมีลักษณะกระทำซ้ำๆ 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) แม้ว่าจะมีปัญหาย่อยมากมาย แต่มีเพียงไม่กี่ปัญหาเท่านั้นที่มีความสำคัญ
- 2) แม้ว่าจะมีสาเหตุของปัญหาสำคัญนั้นอยู่มากมาย แต่มีเพียงไม่กี่สาเหตุเท่านั้นที่มีอิทธิพลเป็นนัยสำคัญต่อปัญหานั้น
- 3) จงทุ่มเทความพยายามที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อแก้ปัญหาที่สำคัญจะได้รับผลดี

มากกว่าการทุ่มเทให้แก่การแก้ปัญหาที่ไม่สำคัญ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้สำหรับการเรียนเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.1.2.11 ดำเนินการบริหารแบบ PDCA (Plan Do Check Act)

สำหรับการบริหารในองค์กรแบบ TQM โดยทั่วไปนั้น หมายถึง การหมุนวัฏจักรเดมिंग (Deming Cycle) ซึ่งก็คือ ดำเนินการกิจกรรมหมุนเวียนให้ครบทั้ง 4 ขั้นตอน ต่อไปนี้

1) 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)

- ตรวจสอบว่า การปฏิบัติงานเป็นไปตามวิธีการทำงานมาตรฐานหรือไม่

- ตรวจสอบว่า ค่าที่วัดได้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานหรือไม่

- ตรวจสอบว่า ค่าได้เป้าหมายที่วางไว้หรือไม่

4) กำหนดมาตรการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้ไม่เป็นไปตามแผน

- ถ้าการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามวิธีการทำงานมาตรฐานก็หามาตรการ

เพื่อแก้ไข

- ถ้าผลลัพธ์ที่ได้ไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ก็ค้นหาสาเหตุและแก้ไขที่

ต้นตอเพื่อมิให้เกิดปัญหาซ้ำขึ้นอีก

- ปรับปรุงระบบการทำงานและเอกสารวิธีการทำงานมาตรฐาน

2.1.2.12 การสร้างระบบเอกสารมาตรฐานที่มีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

กิจกรรมด้านการบริหารคุณภาพ อาจแบ่งได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ การตั้งเป้าหมายด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้สูงกว่าระดับปัจจุบันแล้วปฏิบัติการปรับปรุงให้บรรลุตามเป้าหมาย และการธำรงรักษาระดับมาตรฐานของการปฏิบัติงานให้คงที่ระบบมาตรฐานกับการบริหารคุณภาพปรมาจารย์ ด้านการบริหารคุณภาพแทบทุกคนมีความเห็นตรงกันว่า “ระบบมาตรฐานเปรียบเสมือนลิ้มที่คอยยัน มิให้ร่วงหล่น PDCA อันหมายถึง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เกิดการถดถอยหลังจากประสบความสำเร็จในการแก้ปัญหาและยกระดับคุณภาพให้สูงขึ้นได้แล้ว”

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.1.3 ขั้นตอนการนำ TQM สู่อำนาจปฏิบัติ

จากการศึกษาขั้นการนำระบบ TQM มาใช้ในองค์กร พบว่า มีขั้นตอนแตกต่างกันไป ดังนี้ วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2540: 229-231) กล่าวว่าไว้ว่ามีขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

2.1.3.1 ให้ความรู้เกี่ยวกับ TQM แก่ผู้บริหารระดับสูง

ยุทธศาสตร์การนำระบบ TQM เข้ามาใช้ในองค์กรเริ่มต้นจาก การศึกษาของผู้บริหารระดับสูงให้เข้าใจอย่างถ่องแท้และเกิดศรัทธาเชื่อมั่นต่อระบบบริหารดังกล่าวเสียก่อน เพราะระบบTQM จะประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องการปัจจัยที่ขาดไม่ได้สองประการจากผู้บริหารระดับสูง นั่นคือ ความมุ่งมั่นเอาใจจริงเอาใจและการเข้าร่วมผลักดันอย่างอดทน ดังนั้น การศึกษาให้เข้าใจในระดับที่ก่อให้เกิดศรัทธาเป็นน้ำหล่อเลี้ยงพลังใจของผู้บริหารระดับสูงให้มีความมั่นคงแน่วแน่ จึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญ

2.1.3.2 วินิจฉัยระบบบริหารคุณภาพ (Diagnose Quality Management System)

เมื่อผู้บริหารมีความตั้งใจแน่วแน่ที่จะนำระบบ TQM เข้ามาใช้แล้ว ผู้บริหารระดับสูงต้องทำการวินิจฉัยระบบบริหารคุณภาพและวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันของบริษัทเสียก่อน โดยใช้เครื่องมือต่างๆ ในการตรวจวินิจฉัยสมรรถนะของระบบคุณภาพขององค์กร ISO 9000 เกณฑ์ตัดสินรางวัลคุณภาพแห่งชาติมีลคอล์มบอลดิจ (MBNQA) เกณฑ์ตัดสินรางวัลเดมิง

2.1.3.3 วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันของบริษัท (Analyze Current Situation)

นอกจากตรวจวินิจฉัยสมรรถนะของระบบบริหารของบริษัทแล้ว ผู้บริหารยังต้องวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันของบริษัทด้วย โดยพิจารณาประเด็นต่างๆ ได้แก่

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

ซึ่งในปีแรกที่จัดทำระบบ TQM นี้จะยังไม่สามารถวิเคราะห์ประเด็นต่างๆ ข้างต้นอย่างครบถ้วน เพราะไม่มีการเก็บรวบรวมข้อมูลไว้อย่างเพียงพอ

2.1.3.4 สร้างวิสัยทัศน์ (Create a Vision) และจัดทำแผนกลยุทธ์ศาสตร์องค์กร

(Create a Strategic Plan)

วิสัยทัศน์ ก็คือ ความสำเร็จเป็นจุดหมายปลายทางที่องค์กรต้องการไปให้ถึง ส่วนแผนกลยุทธ์ศาสตร์ ก็คือ วิธีทางที่จะนำไปสู่จุดหมายนั้น ทั้งวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์นี้

ต้องมีการทบทวนเพื่อแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสมยิ่งขึ้นทุกๆ ปี ข้อมูลที่องค์การจะต้องนำมาประกอบการพิจารณาในการปรับวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ ได้แก่

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

วิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ เป็นขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญในกระบวนการบริหารเชิงมุ่ง ถ้ากระบวนการจัดทำวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ยังไม่ดีเพียงพอ อาจทำให้ได้วิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ที่ไม่มีคุณภาพ กล่าวคือ เลื่อนลอย เพื่อฝันไม่อยู่ในวิสัยที่จะปฏิบัติได้ ขาดการเห็นชอบและสนับสนุนจากผู้บริหารคนอื่นๆ ตลอดจนพนักงานทั่วไป จนแม้กระทั่งผู้จัดทำเองก็ยังไม่มีความมั่นใจที่จะผลักดันให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง

2.1.3.5 กำหนด เชื้อมมุ่งประจำปี (Hoshins Determination)

หลังจากที่ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ พบว่า มีภารกิจหรือหัวข้อปัญหาที่จะต้องดำเนินการหรือแก้ไขปรับปรุงจำนวนมาก เพื่อจะนำพาองค์การมุ่งไปตามทิศทางแห่งแผนยุทธศาสตร์วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ซึ่งภารกิจหรือหัวข้อปัญหาเหล่านี้ ไม่สามารถดำเนินการหรือแก้ไขให้สำเร็จลุล่วงไปพร้อมกันได้ เนื่องจากขีดจำกัดของทรัพยากรด้านต่างๆ ของบริษัท จึงต้องทำการจัดเรียงลำดับก่อนหลังในการดำเนินการตามความสำคัญโดยการประเมินจากหัวข้อต่างๆ ดังนี้

ผลกระทบและประสิทธิผลที่มีต่อบริษัท ความเร่งด่วน ความง่ายในการดำเนินการ และความเป็นไปได้ที่จะบรรลุผล ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การภายในระยะเวลาอันสั้นที่สุด สำหรับภารกิจหรือหัวข้อปัญหาที่จะต้องดำเนินการหรือแก้ไขในปีหนึ่งๆ นั้นจะกำหนดรายละเอียดทุกอย่างไว้ใน “เชื้อมมุ่งประจำปี (Hoshins)” ซึ่งสามารถจำแนกออกได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่

เชื้อมมุ่งประเภทที่ 1 ปฏิบัติการทางธุรกิจมูลฐาน เป็นปฏิบัติการประจำวันตามปกติ เพื่อสนองตอบวัตถุประสงค์ขั้นมูลฐานของการก่อตั้งบริษัทและการดำเนินธุรกิจขององค์การ เช่น การเพิ่มยอดขาย เพิ่มส่วนแบ่งตลาด เพิ่มกำลังการผลิต เพิ่มกำไร เพิ่มจำนวนลูกค้าตั้งโรงงานใหม่ เป็นต้น

เชื้อมมุ่งประเภทที่ 2 หัวข้อปัญหาเฉพาะหน้าที่ต้องแก้ไขเป็นกรณีเร่งด่วนจากปัญหาต่างๆ ที่พบ หลังจากนาระบบ TQM มาใช้จะพบว่าปัญหาต่างๆ เหล่านั้น จะเด่นชัดขึ้นเพิ่มจำนวนมากขึ้น ซึ่งล้วนเป็นปัญหาที่ฝังตัวเรื้อรังอยู่ในองค์การมานาน ซึ่งเมื่อนำปัญหาเหล่านั้นมาเรียบเรียงให้ดี โดยให้แผนผังความสัมพันธ์จะพบว่า ปัญหาที่เป็นสาเหตุของปัญหาอื่นๆ มีไม่มากนัก

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ซึ่งอาจเรียกปัญหาเหล่านี้ว่า ปัญหาวิกฤติ (Critical Problems) ปัญหาเชิงมุ่งประเภทที่ 2 นี้ จะเป็น ปัญหาที่ไม่ซับซ้อนและแก้ไขได้ไม่ยาก เนื่องจากมันเกิดขึ้นและฝังตัวเรื้อรังอยู่ในองค์กรได้ และ ไม่มีใครใส่ใจ หากยึดแนวทางการแก้ไขปัญหาแบบ TQM อย่างเคร่งครัด ก็ย่อมจะแก้ไขปัญหามาได้ภายในเวลา 1-3 ปี และหลังจากนั้นองค์กรก็จะมีเชิงมุ่งอีกประเภทหนึ่ง ซึ่งยากกว่าเดิมเข้ามาแทนที่ เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การลดต้นทุนอย่างก้าวกระโดด การออกแบบกระบวนการธุรกิจใหม่ เป็นต้น ซึ่งการบริหารเชิงมุ่งประเภทนี้จะใช้วิธีการบริหารที่เรียกว่า การบริหารโครงการคร่อมสายงาน

เชิงมุ่งประเภทที่ 3 การยกระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ จะเป็นหัวข้อ ปัญหาเกี่ยวกับการยกระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ สมรรถนะของกระบวนการ ตลอดจนคุณภาพของระบบงานและระบบบริหารให้มีระดับสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับ ยุทธศาสตร์การดำเนินธุรกิจขององค์กรในระยะยาวอย่างมีประสิทธิภาพ เชิงมุ่งประเภทนี้ จะมี หัวข้อใหม่ๆ เพิ่มขึ้นทุกปีควบคู่ไปกับการขยายตัวขององค์กร เช่น การลดอัตราส่วนของเสียการลดต้นทุน วัสดุดิบ การลดรอบเวลาการผลิต การส่งมอบตรงเวลา การตอบสนองความต้องการของลูกค้าและตลาดอย่างรวดเร็ว เป็นต้น

2.1.3.6 จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี (Function Action Plan)

เมื่อกำหนดเชิงมุ่งประจำปีแล้วก็จะต้องกระจาย เชิงมุ่งประจำปีไปสู่ความรับผิดชอบในรูปแบบของแผนปฏิบัติการของหน่วยงานทั้งหลายทุกๆ ระดับในองค์กรอย่างครบถ้วนทั่วถึง และเหมาะสม โดยใช้เครื่องมือต่างๆ ช่วยในการกระจายเชิงมุ่งประจำปีไปเป็นแผนปฏิบัติการของหน่วยงานต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น Matrix Diagram, Process Decision Program Chart, Arrow Diagram, Gant Chart เป็นต้น

2.1.3.7 การปฏิบัติงานประจำวันตามแผน (Daily Operations)

ในระหว่างการปฏิบัติงานประจำวันของแต่ละหน่วยงานตามแผนปฏิบัติการที่ได้กำหนดไว้แล้วนั้น คณะผู้บริหารมีหน้าที่ติดตามให้การสนับสนุน ช่วยแก้ไขปัญหาละอูปรรรคเพื่อให้หน่วยงานต่างๆ สามารถบรรลุเชิงมุ่งได้อย่างราบรื่น ตลอดจนคอยรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะของคน เครื่องจักร กระบวนการ ระบบงาน ฯลฯ เพื่อนำไปเป็นประเด็นสำหรับการปรับปรุงและพัฒนาต่อไป

2.1.4 ความสัมพันธ์ของกลุ่ม QCC, QC Story กับ TQM

วีรพจน์ ถือประสิทธิ์สกุล และผดุงศักดิ์ ทวีชัยยุทธ (2543 : 9) กล่าวว่าไว้ว่า กลุ่มควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circle : QCC) แต่เดิมเป็นกิจกรรมกลุ่มย่อย ที่พนักงานระดับปฏิบัติงานก่อตั้งขึ้นด้วยความสมัครใจ เพื่อดำเนินการปรับปรุงคุณภาพของงานตามหัวข้อที่ทุกคนมีส่วนร่วม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องใดทั้งสั้น อีกทั้งยังมีให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตามขั้นตอนการปรับปรุงอย่างเป็นระบบที่เรียกว่า “นิทานเรื่องควิซี (QC Story)” ได้มีบทบาทอันสำคัญยิ่งในการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรให้เติบโตขึ้นในประเทศญี่ปุ่นตั้งแต่ ค.ศ. 1950 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน

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

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

ซึ่งตรงกันข้ามกับความเป็นจริงที่ว่า

- 1) QCC แบบดั้งเดิมนั้นเป็นเพียงส่วนน้อยนิดไม่ถึง 10% ของกิจกรรมการบริหารแบบ TQM สมัยใหม่ หากขาดถึงระบบบริหารเข้มแข็งของผู้บริหารระดับสูงแล้ว QCC ของพนักงานในแผนกต่างๆ ก็เปรียบเสมือนการบรรเลงเพลงของวงดุริยางค์ที่ไม่มีผู้อำนวยเพลง
- 2) QCC และ QC Story เป็นการปรับปรุงงานประจำที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนเองให้ดีขึ้น จึงเป็นหน้าที่ ความรับผิดชอบ และความภาคภูมิใจ ที่มีอยู่โดยธรรมชาติของทุกคน ทุกๆ หน่วยงาน มิใช่เป็นกิจกรรมเสริมเพิ่มเติมจากงานประจำ แต่อย่างใด
- 3) QCC และ QC Story เป็นหน้าที่ของพนักงานทุกระดับ กล่าวคือ
 - กิจกรรม QCC และ QC Story ของผู้บริหารระดับสูง ก็คือ การบริหารเข้มแข็ง
 - กิจกรรม QCC และ QC Story ของผู้บริหารระดับกลางก็คือ การปรับปรุงกระบวนการธุรกิจและกระบวนการทำงานที่สำคัญๆ ให้มีความสามารถสูงขึ้นอยู่เสมอ
 - กิจกรรม QCC และ QC Story ของพนักงานระดับปฏิบัติการก็คือ การปรับปรุงงานในความรับผิดชอบของตนเองให้ดียิ่งขึ้น
- 4) กล่าวได้ว่า QCC และ QC Story เป็นรากฐานที่สำคัญยิ่งในระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ที่ขาด QCC และ QC Story ก็เปรียบเสมือน ร่างกายที่ไร้วิญญาณ เสมือนเครื่องชนิดที่ไร้น้ำมัน ISO 9000 ก็เป็นตัวอย่างหนึ่งของระบบคุณภาพที่ไร้วิญญาณเช่นกัน

2.2 ทฤษฎีอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดแบบ TQM

2.2.1 กิจกรรม QCC (Quality Control Cycle)

มนัสวี ชาติาสีห์ และคณะ (2544 : 70) กล่าวว่าไว้ว่า กิจกรรม QCC คือ กลุ่มบุคคลผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งมีจำนวน 3-10 คน ปฏิบัติงานอยู่ในแผนกเดียวกัน รวมตัวกันขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากการปฏิบัติงานโดยใช้หลักการของ Deming cycle (PDCA) และเครื่องมือในการแก้ปัญหา 7 อย่าง (7 Tools) ทั้งนี้ การทำกิจกรรมของกลุ่มจะต้องไม่ขัดต่อ

นโยบายของหน่วยงานและจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง สามารถนำผลงานที่เสร็จเรียบร้อยแล้ว มาแสดงได้

สุจิต ทุมชนกุลวงศ์ (2546 : 42-47) กล่าวว่าไว้ว่า สมาชิกทุกคนในกลุ่มมีส่วนร่วมในการพัฒนาตัวเองและพัฒนาซึ่งกันและกัน โดยใช้เครื่องมือของ QC ในการจัดการและปรับปรุง ที่ทำงานของเขาอย่างต่อเนื่อง อันเป็นส่วนหนึ่งของโปรแกรม TQM ของบริษัท

1) หลักพื้นฐานของ QCC ที่เป็นส่วนหนึ่งของ TQM มีดังนี้

- ฝึกใช้ความสามารถของบุคคลและขยายศักยภาพที่ไม่จำกัดของพนักงาน
- สร้างสรรค์ที่ทำงานให้กระชุ่มกระชวยซึ่งทำให้ชีวิตมีค่าและให้เคารพในความเป็นมนุษย์

- มีส่วนช่วยสนับสนุนการปรับปรุงและพัฒนาระเบียบการทำงานขององค์การ
กิจกรรม QCC เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติกิจกรรม TQM ถึงแม้จะไม่ใช่ TQM โดยตัวของกิจกรรม แต่เป็นกิจกรรมสำคัญที่ดำเนินการด้วยความสมัครใจของคนงาน เพื่อให้เขาเหล่านั้น ดำเนินการด้วยความขยันขันแข็งและอย่างต่อเนื่อง ควรจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบในการส่งเสริมกิจกรรม QCC ในองค์การของบริษัทและผู้จัดการฝ่ายและส่วนต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจกรรมและช่วยชักนำให้พนักงานดำเนินการ

2) การแนะนำกิจกรรม QCC

- เมื่อแนะนำ QCC ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการระดับกลางและเจ้าหน้าที่ระดับจัดการงานบุคคล ต้องเรียนรู้เรื่อง QCC อย่างระมัดระวังและเข้าใจสาระสำคัญอย่างถูกต้อง
- เป็นสิ่งที่ดีที่สุดที่จะจัดกลุ่ม QCC 2-3 กลุ่ม แล้วเริ่มลองทำกิจกรรมขณะที่เรียนรู้ร่วมกันโดยใช้หนังสือ และการจัดหน่วยงานสนับสนุน และมีผู้รับผิดชอบดูแลด้านธุรการ โดยตั้งเลขานุการและผู้ประสานงานในแต่ละหน้าที่ทำงาน และถ้าจำเป็นควรจัดทำคู่มือ QCC
- ให้หัวหน้างานในแต่ละพื้นที่ได้รับการฝึกอบรมที่จำเป็นในเรื่องดังกล่าว
 1. ลักษณะและวัตถุประสงค์ของกิจกรรม QCC
 2. เทคนิคการแก้ไขปัญหาทางสถิติอย่างง่าย
 3. วิธีส่งเสริมกิจกรรม QCC
- ตั้งกลุ่ม QCC ในแต่ละที่ทำงานและขึ้นทะเบียนที่เลขานุการ
- เริ่มต้นกิจกรรมอย่างเป็นทางการโดยมีพิธีเปิดที่มีผู้จัดการระดับสูง และระดับกลาง ผู้นำกลุ่มและสมาชิก ผู้ประสานงานและเจ้าหน้าที่เลขานุการเข้าร่วม

3) การจัดการกิจกรรม QCC

- ผู้จัดการในแต่ละพื้นที่ทำงานต้องจัดตารางการทำงานเพื่อให้พนักงานพอที่จะจัดหาเวลาสำหรับการประชุมกลุ่มและให้คำแนะนำกลุ่มที่จำเป็นในเรื่องต่างๆ เช่น หัวข้อที่เหมาะสมในการเลือก เขาควรสนับสนุนให้กลุ่มเริ่มต้นโดยนำปัญหาที่คุ้นเคยในพื้นที่ใกล้ตัว

เอกสาร เป็นเอกสารที่ลงนามไว้สำหรับให้กรรมการในองค์กรศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ถึงแม้จะเป็นประเด็นย่อยเพื่อไม่ให้กิจกรรมของเขาล้มเหลวเพราะเหตุผลที่ไปเลือกเรื่องที่ทำทาบเกินไป

- เจ้าหน้าที่เทคนิคในแต่ละพื้นที่ควรแนะนำกลุ่มตามที่ถูกร้องขอในเรื่องการรวบรวมข้อมูลและเทคนิคการวิเคราะห์

- เมื่อจำเป็นหน่วยงานส่งเสริม QCC ต้องวางแผนและสำรวจความต้องการด้านฝึกอบรม เพื่อให้แน่ใจว่า กิจกรรม QCC ดำเนินไปอย่างราบรื่น การฝึกอบรมต้องเป็นระบบและต่อเนื่อง เพราะจำนวนบุคลากรที่ต้องการฝึกอบรมจะเพิ่มขึ้น เมื่อกิจกรรมนี้แพร่หลายออกไปทั่วบริษัท การฝึกอบรมไม่ได้เฉพาะหัวหน้ากลุ่มและสมาชิกเท่านั้น แต่จำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับสูงหัวหน้างานเพื่อให้เข้าใจกิจกรรมนี้ลึกซึ้งมากขึ้น เพื่อให้แน่ใจว่าพวกเขาเหล่านั้นแสดงบทบาทที่ต้องการในการสนับสนุนกิจกรรม

- กิจกรรม QCC ควรมีการติดตามในระดับทั่วทั้งบริษัท และควรพยายามทำทุกสิ่งที่ทำให้กิจกรรมดำรงอยู่ และขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่ขัดขวางความก้าวหน้าและสิ่งที่ยากที่สุดสำหรับ QCC ไม่ใช่เป็นการเริ่มต้น แต่เป็นการรักษากิจกรรมให้ดำเนินต่อไป

- เป็นความจำเป็นที่ต้องจัดให้มีการสัมมนาเรื่อง QCC ทั้งบริษัท เพื่อให้เป็นที่สามารถเผยแพร่ผลงานได้ การนำเสนอในการสัมมนาของ QCC เป็นวิธีที่มีค่าเพื่อให้มั่นใจว่ากลุ่ม QCC ได้สรุปผลของกิจกรรม สะท้อนว่าอะไร ทำได้ดี อะไรทำได้ไม่ดี และรวบรวมผลที่ได้สำหรับกิจกรรมในอนาคต กลุ่ม QCC ที่ประสบความสำเร็จมากจะภาคภูมิใจในการรายงานผล และสิ่งนี้จะเป็แนวทางศึกษาที่ดีสำหรับพื้นที่ทำงานอื่นๆ

2.2.2 กิจกรรม 5 ส

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

อนุวรรตน์ ศิลารื่องอำไพ (2546 : 115) อธิบายเป้าหมายที่แท้จริงในการนำกิจกรรม 5 ส และนำเสนอแนวคิดที่ถูกต้องของ 5 ส ตามความหมายของ APO (Asian Productivity Organization) ซึ่งเป็นองค์การที่มีสมาชิก 30 กว่าประเทศ มีประเทศญี่ปุ่นเป็นประเทศหลักได้ให้ความหมายของ 5 ส ดังนี้

สะสาง คือ การจัดระบบโดยปกติเราจะมุ่งเน้นการทิ้งของอย่างเดียวกแต่เป้าหมายในข้อนี้คือ “ลดความสูญเปล่า” ด้วยการจัดระบบทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นระบบงาน ระบบเอกสาร ระบบการเก็บ ระบบการเรียกใช้รวมถึงระบบความคิดด้วย เพื่อแยกสิ่งที่ไม่จำเป็นออกจากระบบ และหากสิ่งจำเป็นจะต้องมีแล้วไม่มี ก็จะต้องนำมาใส่เพิ่มด้วย

สะดวก หมายถึง ความเป็นระเบียบเรียบร้อย (Neatness) คือ จัดสิ่งของให้เป็น เอกสารนี้เป็นเอกสารทงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมืออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ระเบียบ มีการวางระบบให้สามารถหยิบสิ่งของเครื่องมือ รวมถึงการนำข้อมูลสารสนเทศ มาใช้ได้

สะดวก รวดเร็ว เป้าหมายของสะดวกคือ “เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน” โดยเฉพาะความรวดเร็ว มาตรฐานได้วางไว้ว่าจะต้องค้นหาด้วยเวลาไม่เกิน 30 นาที หากค้นหาโดยใช้เวลามากกว่านี้แล้ว ถือว่าสอบก

สะอาด คือ การลดต้นตอของปัญหาที่ทำให้เกิดการขัดข้องของ เครื่องจักรในที่นี้ คือ ความสกปรกเพราะจะเป็นสาเหตุของปัญหาที่ทำให้เครื่องจักรขัดข้องสูงสุดถึง 60% ของ ปัญหาทั้งหมด เป้าหมายของสะอาดคือ “การตรวจสอบความผิดปกติ” เพราะถ้าทำความสะอาดอยู่เป็นประจำ จะสังเกตเห็นความผิดปกติที่เกิดขึ้น และสามารถป้องกันปัญหาไม่ให้เครื่องจักร ขัดข้อง (Breakdown) ซึ่งเป็นหลักการสำคัญของการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance)

สุขลักษณะ เป็น ส ที่เป็นปัญหาและเข้าใจความหมายผิดมากที่สุด APO ได้บอกไว้ ว่าเป็นการกำหนดมาตรฐาน (Standardization) เป้าหมายในเรื่องนี้ คือ การลดความผันแปรที่จะ ส่งผลให้สามารถลดของเสียในกระบวนการผลิตได้ และทำให้ทุกคนสามารถปฏิบัติงานได้อย่าง เป็นระบบถูกต้องและมาตรฐานที่ดีจะต้องมีการปรับปรุงให้ดีกว่า (Kaizen) อย่างต่อเนื่อง

สร้างนิสัย เป้าหมายคือ การรักษามาตรฐาน APO ใช้คำว่า อบรม/วินัย (Training and Discipline) หมายความว่า พนักงานจะมีนิสัยที่ดีได้ไม่ใช่เกิดขึ้นเอง แต่จะต้องสร้างความเข้าใจ และรู้ถึงหลักการที่ถูกต้อง วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน สิ่งที่พนักงานจะได้รับประโยชน์ องค์กรได้ ประโยชน์ ลูกค้าได้ประโยชน์ เมื่อมีความเข้าใจที่ถูกต้องแล้ว จิตสำนึกก็จะเกิดขึ้นและให้ความ ร่วมมือได้โดยไม่ต้องบังคับ และทำอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นนิสัย

2.3 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบขององค์การที่เป็นเลิศ

2.3.1 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรม (Culture)

2.3.1.1 ความหมายของวัฒนธรรม

สมยศ นาวิการ (2536 : 332) วัฒนธรรม หมายถึง แบบแผนของพฤติกรรมเกี่ยวข้องกับ ระหว่างกัน บรรทัดฐาน ค่านิยม ทศนคติ และความรู้สึก “วัฒนธรรม” ยังรวมถึงลักษณะที่เป็น ทางการ และไม่เป็นทางการขององค์การ

วรนาถ แสงมณี (2544 : 9-2) วัฒนธรรม หมายถึง สิ่งที่ประกอบกันขึ้นของ ค่านิยม (Value) ความเชื่อ (Belief) ความเข้าใจ (Understanding) และวิถีทางของความคิด (Ways of thinking) ซึ่งถูกนำมาใช้ร่วมกันโดยสมาชิกขององค์การหนึ่งๆ

2.3.1.2 แนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรม

Bunill and Ledolter (1999 : 61) กล่าวว่า องค์กร โดยต่างมีเป้าหมายในการส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพให้แก่ลูกค้า ในการบรรลุเป้าหมาย ดังกล่าวนี้องค์การจำเป็นต้องอาศัย มาตรการใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งยังมีเหตุผลเบื้องหลัง และต้องวางถึงเจ้าของเอกสารที่ควรนำมาใช้ คน โครงสร้างระบบ และทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ แต่ที่สำคัญและดูจะเป็นเรื่องพื้นฐานอย่าง

มากก็คือ องค์การต้องมี วัฒนธรรมที่เหมาะสมที่เอื้อให้ทุกๆ ทรัพยากรที่มีในองค์การสามารถทำงานได้อย่างประสานสอดคล้อง ก่อให้เกิดพฤติกรรมในการมุ่งไปที่ลูกค้า (Customer Focus) มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality Focus) และการให้ความสำคัญแก่บุคคล (Individual Focus)

องค์การที่มีชื่อเสียงว่าเป็นองค์การแห่งคุณภาพทั้งหลายจะมีลักษณะร่วมที่เรียกว่า “วัฒนธรรมแห่งความเป็นเลิศ” อยู่หลายประการ อาทิ

1) ทศนคติ (Attitude) คือ การมีทัศนคติและมีความเชื่อว่าองค์การของเรามีความแตกต่างที่พิเศษไปจากองค์การอื่น เพราะเป็นที่รวมของบุคลากรที่ล้วนแต่เป็น หัวกระทิง มีความรู้ความสามารถดีเยี่ยม ทุกคนร่วมใจเป็นหนึ่งให้องค์การ

2) โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างองค์การได้ถูกออกแบบให้ง่ายต่อการ “เข้าถึง” ทั้งจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบนหรือในระนาบเดียวกัน ทำให้การทำงานเป็นไปในลักษณะที่ข้ามสายงาน (Cross Function Team) ได้ง่าย ก่อให้เกิดความร่วมมือที่ดีในการแก้ปัญหา

3) สารสนเทศ (Information) อาจถือได้ว่าสารสนเทศนี้คือ ทรัพยากรที่สำคัญมาก ประโยชน์ของการใช้สารสนเทศจะเกิดได้ก็ต่อเมื่อสารสนเทศนั้นง่ายต่อการสืบค้นและมีบรรยากาศของการแบ่งปันและใช้สารสนเทศร่วมกัน สารสนเทศเหล่านี้อาจได้แก่ สารสนเทศภายใน สารสนเทศด้านเทคนิค สารสนเทศด้านการแข่งขัน และสารสนเทศที่เกี่ยวกับอุตสาหกรรม เป็นต้น

4) การให้อำนาจ (Empowerment) บุคคลที่ได้รับอำนาจมักจะทำงานในลักษณะริเริ่มสร้างสรรค์หรือด้วยวิธีการใหม่ๆ ได้ง่ายขึ้น ยิ่งเมื่อข้อมูลสารสนเทศ ทรัพยากรหลักและทรัพยากรสนับสนุนมีอยู่พร้อมด้วยแล้ว บุคคลเหล่านี้ก็จะสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นได้ โดยปราศจากความกลัวว่าจะล้มเหลว

5) การพัฒนาตามสายอาชีพ (Career Development) องค์การที่มีวัฒนธรรมแห่งความเป็นเลิศนี้ จะทุ่มเทอย่างหนักให้กับการพัฒนาบุคลากรตามสายอาชีพนั้น ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรม การเข้าร่วมสัมมนา การสอนงานในลักษณะใกล้ชิด หรือด้วยเครื่องมือการพัฒนาประเภทใดก็ตาม พร้อมๆ กันนั้นก็ใช้สื่อที่มีภายในองค์การช่วย เสริมสร้างให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาตนเองอย่างกว้างขวาง เช่น การใช้จดหมายข่าว ภายใน (Newsletter) การประชาสัมพันธ์ผ่านเสียงตามสาย เป็นต้น

6) การให้การยอมรับ (Recognition) องค์การที่มีวัฒนธรรมแห่งความเป็นเลิศนี้จะรวดเร็วเสมอในการให้การยอมรับ (Recognition) สำหรับความสำเร็จที่พิเศษต่างๆ ของบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นการกล่าวสรรเสริญ การให้โล่รางวัล การจัดงานเลี้ยงฉลอง การร่วมรับประทานอาหารค่ำกับผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น

7) สายใยแห่งครอบครัว (Family Bond) องค์การที่มีวัฒนธรรมแห่งความเป็นเลิศนี้ จะมีความสัมพันธ์พิเศษที่เทียบได้กับพันธะหรือสายใยแห่งครอบครัวนอกเหนือไปจากเอกสารนี้เป็นเอกสารที่ลงนามไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น เมื่อผู้ใช้ได้เห็นใบเขียวระเบียนด้านการค้า

ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างในองค์การเท่านั้น หากบุคคลคนใดในองค์การประสบเหตุการณ์ร้ายแรง องค์การเหล่านี้ก็จะกระทำมากกว่าที่ระบุไว้ในข้อตกลงพื้นฐาน เสมือนหนึ่งเป็นคนใดครอบครัวที่จะดูแลกันด้วย ใจ อย่างเต็มความสามารถ

2.3.1.3 การดำเนินการเพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

Bunill and Ledolter (1999 : 62) ได้กล่าวไว้ว่า การปลูกฝังเรื่องคุณภาพถือเป็นโอกาสอันดีในการดำเนินการเพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม กฎเกณฑ์สำคัญสำหรับการเปลี่ยนแปลงนี้คือ ความสามารถในการบริหารกลุ่มคนอย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินการโดยอาศัยกลุ่มคนเพียงกลุ่มเล็กๆ ย่อมไม่สามารถกระทำได้ การสร้างรากฐานแห่งวัฒนธรรมคุณภาพนี้ ต้องการการมีส่วนร่วมและการได้รับความร่วมมืออย่างกว้างขวางของกลุ่มบุคคลต่างๆ ทั้งองค์การ เพื่อร่วมกันพิจารณาหาความต้องการในการปรับปรุง เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาความขัดแย้งที่อาจมีระหว่างกลุ่ม เพื่อร่วมกันออกแบบระบบงานตามแนวทางใหม่ และเพื่อร่วมกันสร้างและปฏิบัติตามระบบงานใหม่นั้น

วรรณรด แสงมณี (2544 : 9-30) กล่าวว่า การปรับปรุงหรือการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ความเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์การ ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ฝังรากลึกต้องใช้เวลานานกว่าจะบรรลุผล การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเป็นการเปลี่ยนแปลงส่วนที่ยากที่สุด เมื่อผู้บริหารต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง จึงควรตระหนักว่าการจะเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จนั้น เขาต้องเผชิญหน้าและต่อสู้กับวัฒนธรรมของบริษัทที่มีอยู่เดิม รวมทั้งการที่คนไม่เห็นด้วยและทำการต่อต้าน เพราะการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมมิใช่กิจกรรมที่เห็นกันตามปกติทั่วไปในองค์การ แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อพฤติกรรมและมีผลในระยะยาว

2.3.1.4 ริเริ่มสู่การเปลี่ยนแปลง

Bunill and Ledolter (1999 : 62) กล่าวว่า การปลูกฝังเรื่องคุณภาพจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่รากขึ้นมาเลขที่เดียว ซึ่งจะกระทบทั้งผู้บริหาร ผู้จัดการและพนักงานทุกคน ส่วนที่ยากที่สุดของการเปลี่ยนแปลงนี้ คือ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเดิมและทัศนคติส่วนบุคคล ส่วนที่จะเป็นเรื่องของกลไก คือ การเปลี่ยนแปลงที่กระบวนการและที่วิธีการปฏิบัติ แต่ยังมีส่วนอื่นๆ ที่มีความเข้าใจยากไม่ยิ่งหย่อนกว่ากัน เช่น การเปลี่ยนแปลงนิสัยและทักษะความสามารถส่วนบุคคล ที่จะทำให้สามารถทำงานและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมใหม่ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ องค์การจำเป็นต้องสร้างปรัชญาและพัฒนากระบวนการบริหารใหม่ๆ ตัวอย่างเช่น

- 1) ความเป็นผู้นำของผู้บริหารต่อเรื่องคุณภาพ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

- 2) การมุ่งเน้นที่ลูกค้าสร้างและรักษาความมั่นใจของลูกค้าให้มืออยู่อย่างต่อเนื่อง

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามเผยแพร่ต่อสาธารณะ และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3) การให้ความสำคัญกับพนักงานไว้วางใจพวกเขาและให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง

- 4) มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศในทุกๆ การกระทำ มุ่งผลักดันสู่คุณภาพระดับโลก
- 5) ประยุกต์ใช้แนวคิดและหลักการของคุณภาพในทุกผลิตภัณฑ์และ

ทุกกระบวนการ

- 6) มุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการ
- 7) สร้างเสริมให้เกิดบรรยากาศแห่งการมีส่วนร่วมทั้งองค์การ
- 8) ปรับแต่งโครงสร้างให้เอื้อต่อการแก้ไขปัญหาคุณภาพ
- 9) ปรับแต่งโครงสร้างให้เกิดบรรยากาศแห่งการมีส่วนร่วมทั้งองค์การ
- 10) ทำให้คุณภาพเป็นวิถีทางหลักในการดำเนินธุรกิจ

อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงองค์การดังกล่าวนี้ค่อนข้างจะเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนพอสมควรครั้งนี้เพราะ

- 1) เป็นงานที่ใช้เวลานาน โดยเฉลี่ยประมาณ 4 ปี
- 2) เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับคนหมู่มากและหลากหลายกลุ่ม ซึ่งล้วนแต่มีเป้าหมายที่แตกต่างกัน

3) เป็นงานที่ต้องการใช้ความรู้ ข้อมูลสารสนเทศจำนวนมากตลอดกระบวนการทำงาน ทั้งจากลูกค้า ผู้รับเหมาช่วง และจากพนักงานในองค์การ

ตลอดเวลาที่เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจำเป็นต้องเอาใจใส่อยู่กับการเปลี่ยนแปลงนั้น เพราะสิ่งนั้นจะช่วยไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแต่เพียงผิวเผิน ตรงกันข้ามจะสร้างการเปลี่ยนแปลงนั้น เกิดอยู่ได้อย่างถาวร วิธีการหนึ่งที่จะใช้พิจารณาในเรื่องนี้คือ ผู้บริหารทดลองยุติกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงดูสักระยะหนึ่ง แล้วสังเกตที่ผล หากทุกอย่างกลับไปเป็นอย่างเดิมแสดงว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นแต่เพียงผิวเผิน แต่ถ้าทุกอย่างยังดำเนินไปเหมือนเดิมหรือเกิดคุณภาพหลายๆ โครงการที่เมื่อเริ่มต้นนำมาใช้มีความคึกคักและส่งผลก้าวหน้าที่ดียิ่ง แต่หลังจากนั้นไม่นานทุกอย่างก็จางหายไป ส่วนใหญ่แล้วผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ริเริ่มโครงการเหล่านี้แล้วผลักดันให้ผู้อื่นรับช่วงดำเนินการต่อไป ผลที่เกิดขึ้นตามมาอาจเป็นไปได้หลายกรณี เช่น

- 1) ผู้ที่เกี่ยวข้องยังคงดำเนินการตามโครงการนั้นต่อ เพราะยังมองเห็นประโยชน์
- 2) ผู้ที่เกี่ยวข้องเลิกให้ความสนใจและยุติการให้ความร่วมมือเพื่อดำเนินการปรับปรุงในเรื่องต่างๆ
- 3) ผู้ที่เกี่ยวข้องรู้สึกว่าการโครงการด้านคุณภาพเป็นเสมือนวิกฤติจึงพยายาม

ต่อต้านและกลับไปเป็นอย่างเดิม ด้วยมีความรู้สึกมั่นใจในวิธีทางเดิมมากกว่าวิธีการใหม่ๆ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ภายใต้การสงวนลิขสิทธิ์ของสำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ณ นครเชียงใหม่ โดยไม่อนุญาตให้มีการนำเอกสารนี้ไปใช้โดยไม่ได้รับอนุญาต

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4) ผู้ที่เกี่ยวข้องรู้สึกว่าการด้านคุณภาพเป็นเสมือนวิกฤติ จึงพยายามต่อต้านและกลับไปเป็นอย่างเดิม ด้วยมีความรู้สึกมั่นใจในวิธีทางเดิมมากกว่าวิธีการใหม่ๆ

โดยส่วนใหญ่แล้วที่กระบวนการเปลี่ยนแปลงจะได้แสดงให้เห็นผลการปรับปรุงอย่างมีนัยสำคัญนั้น ผลการปฏิบัติงานในช่วงแรกๆมักจะตกต่ำลง ความตกต่ำในเบื้องต้นนี้บางทีก็เรียกว่า หุบเขาแห่งความสิ้นหวัง ซึ่งเป็นช่วงที่ผู้บริหารเห็นแต่ต้นทุนที่ต้องจ่ายไปเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่ยังไม่สามารถเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงนั้นได้เลย อิทธิพลแห่งหุบเขานี้อาจทำให้ผู้บริหารถอดใจ เลิกล้มความพยายามทั้งหลายและพองค์การกลับคืนสู่วิถีทางเดิมๆ วิถีทางที่คุ้นเคยและรู้สึกมั่นใจมากกว่า แต่การกระทำเช่นนี้เป็นความผิดอย่างมหันต์เพราะไม่ว่าอย่างไร ความจำเป็นในการมุ่งสู่คุณภาพนั้นไม่ได้อันตรธานหายไป เมื่อเลิกล้มความตั้งใจไปแล้ว การพยายามจะปลูกให้เกิดการดำเนินเพื่อการปรับปรุงอีกครั้งหนึ่งนั้น นับว่าเป็นเรื่องที่ทำให้ได้ไม่ง่าย และอาจถือได้ว่าทำได้ยากมากทีเดียว แต่ครั้งที่ปล่อยให้ความพยายามในการปรับปรุงคุณภาพล้มหายตายจากไปก่อนที่จะสัมฤทธิ์ผล วงจรแห่งการความพยายามสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างแท้จริงก็จะหมุนวนซ้ำแล้วซ้ำอีกเรื่อยไป

สรุป ด้านวัฒนธรรม องค์การจำเป็นต้องอาศัยคน โครงสร้างระบบ และทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ วัฒนธรรมที่เหมาะสม ที่เอื้อให้ทุกๆ ทรัพยากรที่มีในองค์การสามารถทำงานได้อย่างประสานสอดคล้อง

2.3.2 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

2.3.2.1 ความหมายของความเป็นผู้นำ และ ภาวะผู้นำ

Fiedler (1967: 189) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ริเริ่ม หรือส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงการกระทำของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นผู้ที่สนับสนุนส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มให้ดำเนินไปด้วยดี

ภิญญู สาร (2516 : 259) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลายๆ คน ที่มีอำนาจ มีอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็นตามต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ผู้มีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติตนหรือพฤติกรรมของผู้อื่น

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2522 : 1) ได้ให้นิยาม “ผู้นำ” ไว้ดังนี้ ผู้นำ คือ บุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่างต่อไปนี้

- 1) มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
- 2) มีบทบาทเหนือบุคคลอื่นๆ
- 3) มีบทบาทสำคัญที่สุดที่ทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย
- 4) ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งการนำเอกสารนี้ไปเผยแพร่ยังเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความหมายของผู้นำ (Leader) มีผู้คำจำกัดความผู้นำไว้มากในลักษณะต่างๆ กัน ดังต่อไปนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2522 : 5) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า หมายถึง อิทธิพลของการกระทำพฤติกรรมความเชื่อถือและความรู้สึกของบุคคลหนึ่งในระบบสังคมที่มีต่ออีกบุคคลหนึ่งโดยที่ผู้ถูกกระทำเต็มใจยอมรับอิทธิพลนั้น

อรุณ รัชธรรม (2527 : 151) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า หมายถึง บุคคลได้รับการแต่งตั้งขึ้นหรือได้รับการยกย่องจากผู้อื่นเป็นหัวหน้าหรือผู้ตัดสินใจเพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้

ขวัญใจ อังตระกูล และคณะ (2533 : 227) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบุคลิกลักษณะและคุณสมบัติเหมาะสมที่จะชักจูงใจและการมีอิทธิพลในการแนะนำคนอื่นให้ทำงานได้บรรลุตามจุดประสงค์ของกลุ่มนั้นๆ

2.3.2.2 แนวความคิดเกี่ยวกับแบบของผู้นำ

1) แบบผู้นำ

จารอง แสงพรหมศรี (2527: 9) กล่าวว่า การจำแนกแบบของผู้นำนี้แตกต่างกันไปจากประเภทของผู้นำที่กล่าวมาแล้ว คือ จะเน้นที่พฤติกรรมของผู้นำเป็นสำคัญ ผู้นำมีพฤติกรรมอย่างไร เช่น เป็นแบบมุ่งงาน หรือมุ่งสัมพันธ์ เป็นแบบใช้พระเดชหรือใช้พระคุณ ดังนั้น แบบของผู้นำจึงเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเพื่อกระตุ้นให้กลุ่มดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์สำหรับการจำแนกแบบของผู้นำนี้ ซึ่งแต่ละท่านก็มีแนวความคิดเป็นของตนเองดังจะได้กล่าว ดังต่อไปนี้ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534 : 97-98) ได้แบ่งแบบผู้นำไว้ดังนี้

1.1 พิจารณาจากแหล่งที่มาของอำนาจของผู้นำ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1.1.1 ผู้นำตามกฎหมาย (Legal Leader) เป็นผู้นำที่มีอำนาจตามกฎหมาย เช่น ตำแหน่งต่างๆ ที่ตั้งขึ้นตามกฎหมายได้แก่ หัวหน้างานต่างๆ ที่กำหนดไว้เป็นตำแหน่งขึ้นทางกฎหมายในหน่วยงานต่าง

1.1.2 ผู้นำตามบุคลิกภาพส่วนตัว (Personality Leader) ผู้นำประเภทนี้มีอำนาจติดตัวมา เพราะบุคลิกดีการศึกษาสูงฐานะและตระกูลดีพวกนี้ไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจทางกฎหมายในการโน้มน้าวจิตใจคน

1.1.3 ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (Symbolic Leader) ผู้นำประเภทนี้เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มที่ทุกคนยอมรับและยกย่องเทิดทูนให้ทำนองเดียวกับพระมหากษัตริย์ซึ่งเป็นผู้นำของประเทศ

1.2 พิจารณาจากการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาได้เป็น 3 ประการ

1.2.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic) ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้สั่งงานเฉียบขาด ไม่คำนึงถึงผู้อื่น ไม่มีการแบ่งงานรวบอำนาจแบบเผด็จการจะตัดสินใจด้วยตนเอง ยึดมั่นในความคิดของตนเองเป็นส่วนใหญ่ สร้างบรรยากาศแห่งความกลัวให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน

1.2.2 ผู้นำแบบตามสบาย (Laissez - faire) ผู้นำประเภทนี้มักปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานกันไปตามใจชอบตามบุญตามกรรมไม่มีการนิเทศตรวจสอบติดตามผลงาน การตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะเห็นดีเห็นชอบกันไปจะทำอย่างไรก็ได้ตามใจชอบ

1.2.3 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) ผู้นำประเภทนี้จะใช้อำนาจตามวิถีทางประชาธิปไตยการตัดสินใจ ถือความเห็นส่วนใหญ่มีการประชุมปรึกษาหารือก่อนตัดสินใจมีการกระจายอำนาจรับฟังความคิดเห็นไม่ใช่อำนาจกดขี่ การแก้ปัญหาที่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ร่วมกันพิจารณาหาแนวทางในสิทธิและหน้าที่ของแต่ละบุคคล

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

1.3.1 ผู้นำประเภทกิจสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของภาวะผู้นำระหว่างความสัมพันธ์ของตัวผู้นำกับสมาชิกในหน่วยงานมุ่งทำงานเป็นหลัก โดยมีผู้นำพยายามสร้างรูปแบบที่ดีในการจัดหน่วยงาน สร้างช่องทางในการติดต่อสื่อสารและกระบวนการวิธีการที่ดี

1.3.2 ผู้นำประเภทมิตรสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของภาวะผู้นำมุ่งที่คนเป็นหลัก เห็นได้จากการแสดงออกซึ่งความเป็นมิตรความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การยอมรับ นับถือ และความสัมพันธ์อันดีระหว่างภาวะผู้นำ กับผู้ร่วมงาน

2) บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำ

ศิริรัตน์ ศิริวรรณ และคณะ (2541 : 103) กล่าวว่า หน้าที่ หมายถึง กิจที่ควรทำหรือกิจที่จะต้องทำ

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

2.1 หน้าที่หลัก (Primary Function)

2.1.1 ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้บริหาร (Executive) ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารงานและเป็นผู้ประสานงานของกลุ่มโดยมอบหมายงานให้คนรับผิดชอบอาจจะเป็นผู้ตัดสินใจในนโยบายและวัตถุประสงค์ของกลุ่มโดยตรงหรือไม่ก็ได้ แต่ก็มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในด้านการบริหารงาน

2.1.2 ผู้นำทำหน้าที่วางแผน (Planner) ทั้งนี้เพื่อจะให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ผู้นำจึงเป็นผู้มีหน้าที่ที่จะต้องประเมินสถานการณ์ในภายหน้าว่าจะมีปัญหอะไรและไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งยังมีให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จะแก้ไขปัญหา อย่างไร แล้วทำการวางแผนการเตรียมไว้ล่วงหน้า อาจจะเป็นแผนการระยะยาว หรือสั้นก็ได้ อาจจะเป็นผู้วางแผนเพียงคนเดียว หรือมีคนร่วมวางแผนด้วยก็ได้

2.1.3 ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้วางนโยบาย (Policy Maker) แม้ว่าการวางนโยบายจะเป็นไปได้ 8 ลักษณะที่จะกล่าวต่อไปนี้ แต่ผู้วางนโยบายทั้ง 8 ลักษณะล้วนต้องมีส่วนเกี่ยวข้องกับด้วยกันทั้งนั้น แม้จะไม่มีหน้าที่โดยตรงก็ตามการวางนโยบาย ทั้ง 8 ลักษณะนี้ ได้แก่

- กลุ่มผู้มีอำนาจหน้าที่วางนโยบาย มีการร่วมให้ความเห็นโดยผู้นำ อันดंबरลงไปยัง แล้วมีการออกคำสั่งเพื่อดำเนินงานกันเป็นทอดๆ ลงมา

- สมาชิกทั้งหมดในกลุ่มร่วมกันวางนโยบายเกี่ยวกับกิจกรรมงานต่างๆ ของกลุ่ม

- ผู้นำวางนโยบายเพียงคนเดียว

- ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ

- ผู้ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของกลุ่ม (Extern Group Representative) ในอันที่จะทำหน้าที่แทนกลุ่มในการติดต่อกับคนที่อยู่นอกกลุ่ม

- ผู้นำทำหน้าที่ควบคุมความสัมพันธ์ในกลุ่ม โดยอาจจะนำตัวเองเข้าไปพัฒนาสัมพันธ์กับสมาชิกของกลุ่มหรืออาจจะเลือกบุคคลที่เป็นผู้นำกลุ่มไว้จำนวนหนึ่งรับนโยบายในการพัฒนาสัมพันธ์อีกทอดหนึ่ง

- ผู้นำที่มีอำนาจที่จะให้มีการลงโทษ และการให้รางวัล สิทธิ ดังกล่าวนี้อาจทำให้สามารถควบคุมกลุ่มได้ 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 ผู้นำที่ทำหน้าที่เป็นบุคคลในอุดมคติของเหล่าสมาชิกเป็นที่เคารพยกย่องในด้านคุณค่าต่างๆ และทุกคนเชื่อฟังเขา

2.2.5 ผู้นำที่มีบทบาทที่บุคคลอื่นต้องการนำเป็นแบบอย่าง

2.3.2.3 แนวคิดอื่นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2546 : 6-7) กล่าวว่ายังมีแนวคิดที่เป็นมโนทัศน์เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่การสนใจเพิ่มเติมจากที่ได้กล่าวมาแล้วซึ่งได้แก่ ภาวะผู้นำตนเอง ภาวะผู้นำแบบทีมงาน ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และผู้นำเชิงสัญลักษณ์ เป็นต้น

1) ภาวะผู้นำ (Self – Leadership)

แนวคิดภาวะผู้นำตนเอง มีพื้นฐานอ้างอิงมาจากแนวคิด “ตนเป็นผู้นำตนเอง” (Self leading the self) สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2546:6) ได้กล่าวถึง Manzow ไว้ว่าได้พูดถึงการนำตนเองของบุคคลประกอบด้วย 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 ผู้นำสุดยอด คือผู้นำคนอื่นเพื่อให้เขาสามารถนำตนเอง (Leading others to lead themselves)

2) ภาวะผู้นำแบบทีมงาน (Team Leadership)

ตัวเองของภาวะผู้นำแบบทีมงานเกิดขึ้นจากการบูรรวมกิจการของบริษัทประกอบธุรกิจขนาดใหญ่เข้าด้วยกันแล้วจัดการใหม่ เช่น กรณีเกิดขึ้นที่สหรัฐ ในปี 1998 เมื่อบริษัทประกันภัยทะเลเตอร์ (Travelers Insurance) บูรรวมเข้ากับสถาบันด้านการเงินขนาดใหญ่ชื่อซิตี้คอร์ป (Citicorp) ภายใต้การนำของการนำของผู้นำร่วมจากบริษัทเดิมทั้งสองในลักษณะภาวะผู้นำแบบทีมงานที่บริหารร่วมกันในฐานะประธานกรรมการบริหาร โดยมีแนวคิดของภาวะผู้นำแบบทีม ได้แก่ ประการแรกคณะผู้นำในทีมจะยึดมั่นต่อเป้าหมายและพันธกิจที่ผู้นำกำหนดร่วมกัน ประการที่สอง คณะผู้นำในทีมต่างมีความรับผิดชอบร่วมกันที่สามารถตรวจสอบได้ ประการที่สาม คณะผู้นำในทีมต้องไว้วางใจซึ่งกันและกัน และทีมบริการของคณะผู้นำจะต้องสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน ประการที่สี่ คณะผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำร่วมกันในด้านต่างๆ ประการสุดท้าย เป็นผลที่เกิดขึ้นจากภาวะผู้นำแบบทีมคือ การได้ผลงานเพิ่มขึ้นจากที่ควรเป็นตามปกติ (Synergy)

3) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545 : 7) ได้กล่าวถึง Finkelstein and Hambrick ไว้ว่าได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง ผู้นำหรือกลุ่มผู้นำระดับสูงที่มีความสามารถในการคาดการณ์มีมุมมองระยะยาวและสร้างความยืดหยุ่นให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

4) ภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Leadership)

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545 : 7) ได้กล่าวว่า Smircich & Morgan ได้ตั้งข้อสังเกตว่า สัญลักษณ์ (Symbols) ศาสนพิธี (Rituals) คำขวัญหรือภาษิตต่างๆ (Slogans) นิยามหรือสิ่งต่างๆ เหล่านี้ล้วนเป็นเครื่องมือสำคัญของภาวะผู้นำทั้งสิ้น ปรากฏว่าหลังจากการผ่านการใช้เป็น

เครื่องมือ ในการถ่ายทอดสืบต่อกันมาชยาวนานนับร้อยนับพันปี สิ่งเหล่านั้นค่อยเปลี่ยนสภาพจาก ความเป็นเครื่องมือมามีความจำเป็นเสมือนสถาบัน (Institutionalized) ที่สามารถแสดงบทบาท ภาวะผู้นำ (Leadership role) ขึ้นมาได้ในที่สุด บุคคลสำคัญของโลกที่อยู่ในข่ายดังกล่าว ได้แก่ พระพุทธเจ้า พระเยซูคริสต์ พระโมฮัมหมัด เป็นต้น ซึ่งยังคงมีภาวะผู้นำอย่างสูงยิ่งในโลกปัจจุบัน ทั้งที่ท่านเหล่านั้นล่วงลับไปนับพันปีแล้ว แต่ยังคงความเป็นผู้นำเชิงสัญลักษณ์ของโลก โดยแสดง บทบาทภาวะผู้นำของท่านผ่าน กระบวนการของเครื่องมือดังกล่าวมาแล้วนั่นเอง

2.3.2.4 ความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ (Leadership Effectiveness)

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545 : 8-9) การให้ความหมายของคำว่า ความมีประสิทธิภาพ ของภาวะผู้นำ มีความยากเช่นเดียวกับการให้นิยามของความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ ดังกล่าว มาแล้ว ทั้งนี้เพราะขึ้นอยู่กับทางเลือกใช้ตัวแปร (Variables) เพื่อให้ให้นิยามของคำว่า ความมี ประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ยังพบว่า นิยามของความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ ยังมีความหมายตาม คำนิยามของความมีประสิทธิภาพ และองค์ประกอบอื่นที่มีประสิทธิภาพที่ต้องการพิจารณา ตัวอย่างเช่น บริษัท Hewlett Packard Laboratories ซึ่งมีชื่อเสียงระดับโลกด้านผลิตเครื่องมือ วิทยาศาสตร์และกับงานวิทยาศาสตร์ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545 : 8) ได้กล่าวถึง Mieszkowski ไว้ ว่า ได้กำหนดนิยามของบริษัทว่า ความมีประสิทธิภาพ หมายถึง การช่วยเหลือให้คนได้สื่อสาร ระหว่างกันมากขึ้น และสามารถริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่มากขึ้น

จึงเป็นที่ชัดเจนแล้วว่าไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุดใน การให้นิยามความหมายของผู้นำมี ประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2549 : 9) ได้กล่าวถึง Luthans ไว้ว่า ได้เสนอ แนวคิดที่น่าสนใจเกี่ยวกับการวัดความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ โดยแยกออกเป็นสอง ประเด็นคือ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ (Effective managers) กับการบริหารที่มีความสำเร็จ (Successful managers) ซึ่งเขาให้ความหมายของ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ ผู้ที่ได้รับการ สนับสนุนให้เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ภายหลังจากการได้ทำการศึกษากลุ่มผู้บริหาร จำนวนหนึ่ง Luthans ได้เสนอแนะว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพกับผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ นั้น จะมีภารกิจที่เป็นแบบของกิจกรรมต่างๆ ที่ไม่เหมือนกัน กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ จะใช้เวลาที่มีประสิทธิภาพจะใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับกิจกรรมเพื่อการสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา การบริหารความขัดแย้ง การจัดการฝึกอบรม กิจกรรมด้านการพัฒนา และการจูงใจพนักงาน ขณะที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จจะไม่มุ่งที่พนักงาน แต่จะให้ความสำคัญในเรื่องการสร้าง เครือข่าย (Networking) ซึ่งเกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลภายนอก การเข้าร่วมกิจกรรมทาง สังคมและกิจกรรมเชิงการเมือง (Politicking) เป็นหลัก

กิจกรรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ล้วนมีความสำคัญซึ่งผู้บริหารที่มี ประสิทธิภาพ และผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการงานการค่า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เป็นผู้นำ แต่อย่างไรก็ตามมีน้อยองค์การมากที่ได้ดำเนินการตามแนวดังกล่าว โดยส่วนใหญ่ มักจะใช้วิธีการวัดแบบง่าย ๆ ตัวอย่าง เช่น ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) และนักวิเคราะห์มักจะ ประเมินความมีประสิทธิภาพจากผู้บริหารสูงสุด (CEO) ของบริษัทมูลค่าหุ้นของบริษัทในตลาด หลักทรัพย์ที่เพิ่มสูงขึ้น โดยไม่สนใจว่าความรู้สึกความพึงพอใจต่องานของพนักงานบริษัทจะเป็น อย่างไร หรือกรณีการวัดความประสิทธิผลของนักการเมืองที่ดูความนิยมจากผลการสำรวจ ประชามติหรือการรับเลือกตั้งใหม่ หรือการวัดความมีประสิทธิภาพของผู้ฝึกสอนฟุตบอลจากชัยชนะของทีมหรือความมีประสิทธิภาพของอาจารย์ใหญ่ที่วัดจากคะแนนของนักเรียนที่มีข้อสอบ แบบมาตรฐาน เป็นต้น

อย่างไรก็ตามการศึกษาจะพบว่า ระยะเวลาที่ผ่านมาได้มีการใช้ด้านกระบวนการมาเป็น เกณฑ์ประเมินความมีประสิทธิภาพมากขึ้นก็ตาม แต่หน่วยงานเหล่านั้นก็ยังใช้เกณฑ์ด้านการผลิต เป็นหลักสำคัญอยู่นั่นเอง เพื่อการมองความมีประสิทธิภาพครอบคลุมกว้างและสอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกปัจจุบัน การประเมินความมีประสิทธิภาพของผู้นำ จึงมองจาก ความสามารถของผู้นำในการทำให้สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติการกิจหน้าที่ภายในบรรลุตามเป้าหมาย สร้างความมั่นคงให้แก่องค์กร แต่ในขณะเดียวกันก็สามารถปรับปรุงองค์การให้เกิดความยืดหยุ่น พร้อมอยู่เสมอต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกภายนอก ด้วยเหตุนี้ นิยามความหมายของความ มีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำจึงมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1) มีการบรรลุเป้าหมาย (Goal achievement) ซึ่งประกอบด้วยการบรรลุเป้าหมาย ด้านการเงิน (quality products of services) ความสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า (needs of customers) ได้ดี เป็นต้น

2) มีกระบวนการและการดำเนินการภายในองค์กรที่ราบรื่นมีบรรยากาศของ ความรักสามัคคีอย่างเหนียวแน่นของกลุ่ม (Group cohesion) มีความพึงพอใจของผู้ตาม (Follower satisfaction) และการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ (Efficient operation)

3) มีความสามารถยืดหยุ่นต่อปัจจัยภายนอก (External adaptability) ซึ่งหมายถึง ความสามารถของกลุ่มในการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาไปสู่ความสำเร็จได้ดีสอดคล้องต่อการ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกภายนอก

2.3.2.5 ภาวะผู้นำกับการเพิ่มผลผลิต

ทวิตศักดิ์ หุ่นนาค (2543 : 27-30) กล่าวว่าไว้ว่า การเพิ่มผลผลิตเป็นทัศนคติด้านบวกใน การพยายามปรับปรุงสิ่งที่เป็นอยู่ปัจจุบันให้ดีขึ้น ตามที่กล่าวว่า “เราสามารถทำสิ่งที่เป็นอย่างนี้ ปัจจุบันให้ดีกว่าเมื่อวาน และทำสิ่งในวันพรุ่งนี้ให้ดีกว่าวันนี้” ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้ เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในองค์กรได้ก็คือ ภาวะผู้นำ (Leadership) ของผู้บริหารองค์กรทั้ง ระดับสูง ระดับกลาง และระดับหัวหน้างานในระดับปฏิบัติการซึ่งมีความสำคัญอย่างมากในการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สร้างบรรยากาศและสัมพันธภาพที่ดี เพื่อให้เกิดแรงจูงใจและความร่วมมือจากพนักงานในการปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตทั่วทั้งองค์กร

ผู้นำองค์กรสามารถสร้างวัฒนธรรมในการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องขึ้นได้ โดยประยุกต์ใช้กระบวนการการเปลี่ยนแปลงทั้งจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน ทวีตศักดิ์ หุ่นนาถ (2543 : 27-30) กล่าวว่า สิ่งสำคัญที่เกื้อกูลให้เกิดวัฒนธรรมในการปรับปรุงจากล่างขึ้นบน คือ การบริหารงานในลักษณะแบบมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจความรับผิดชอบจากผู้บริหารและพนักงานในระดับล่างถัดลงมา ซึ่งเกิดขึ้นได้บนพื้นฐานความเชื่อ 10 ประการ ดังนี้คือ

1) การให้ค่าและมีแนวคิดในการมองในลักษณะเป็นกระบวนการว่า กระบวนการถัดไปก็คือ ลูกค้า ซึ่งต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกทั้งลูกค้าภายในและภายนอกขององค์กร

2) มีความเชื่อมั่นว่าการปฏิบัติงานทุกอย่างสามารถปรับปรุงได้

3) ยึดถือเรื่องคุณภาพเป็นภาระหน้าที่หลักของพนักงานทุกคนที่จะต้องใส่ใจ

4) พนักงานที่ปฏิบัติงานประจำอยู่ในสายการผลิตหรือหัวหน้าเครื่องจักรเป็นผู้ที่รู้งานและปัญหาของงานได้ดีที่สุด

5) การให้ความยอมรับนับถือและให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคนในองค์กรอย่างเท่าเทียมกัน

6) มีความเชื่อมั่นในหลักการทำงานเป็นทีมที่สามารถทำให้งานบรรลุผลสำเร็จได้

7) มีการให้คุณค่าและการยอมรับในความคิดที่แตกต่างกัน

8) มีความเชื่อมั่นในหลักการของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมว่าจะก่อให้เกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน

9) การให้การสนับสนุนจากฝ่ายบริหารจะเป็นแรงผลักดันให้เกิดความสำเร็จ

10) พนักงานทุกคนสามารถทำให้เกิดการปรับปรุงขึ้นได้

นอกจากพื้นฐานความเชื่อ 10 ประการที่จำเป็นสำหรับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องแล้วนั้น ผู้นำองค์กรควรแสดงบทบาทที่จำเป็นต่อการเพิ่มผลผลิตซึ่งสามารถสรุปได้ 4 บทบาทด้วยกัน

1) บทบาทการสร้างวิสัยทัศน์ ได้แก่

1.1 การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรและสื่อสารให้ผู้ที่มีส่วนที่เกี่ยวข้องในองค์กรได้รับทราบโดยทั่วกัน

1.2 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ โดยแสดงออกเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน

1.3 การตั้งเป้าหมายตามวิสัยทัศน์นั้น โดยแสดงออกเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน

1.4 การกระตุ้นและให้กำลังใจพนักงาน เพื่อให้เกิดการปฏิบัติที่เป็น

รูปธรรม การเป็นผู้วางแนวคิดและมีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการจัดการต่างๆ ในองค์กร ซึ่งมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่บนสื่อออนไลน์
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2) บทบาทในการกำกับและควบคุม ได้แก่

2.1 การกำหนดและคัดเลือกปัญหาขององค์การตามระดับความสำคัญและมีการชี้แนะแนวทางในการแก้ปัญหาเบื้องต้น

2.2 การกำหนดขอบเขตและอำนาจการตัดสินใจเพื่อความชัดเจนและให้พนักงานระดับอื่นได้มีส่วนร่วม

2.3 การมอบหมายงานให้ผู้บริหารและพนักงานระดับล่าง ตลอดจนมีการกำกับและควบคุม โดยใช้ระบบการรายงานระดับล่าง

2.4 กำหนดขอบข่ายงานและความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน

2.5 การเป็นคนกลางในการแก้ไขปัญหากรณีที่เกิดความขัดแย้งและคอยกำกับดูแลเรื่องสัมพันธภาพในการทำงาน เพื่อไม่ให้ความขัดแย้งบานปลายจนถึงขั้นที่ควบคุมไม่ได้

3) บทบาทในการสร้างขวัญและกำลังใจ ได้แก่

3.1 การสร้างให้มีระบบตอบแทน ซึ่งรวมทั้งสิ่งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมเพื่อให้เกิดแรงจูงใจและมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน

3.2 การให้การยกย่องกล่าวชมเชยพนักงานและทีมงานที่ได้ปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมาย

3.3 การให้รางวัลเพื่อให้เกิดแรงจูงใจและมีความรู้สึกที่ดีแก่ผู้รับ

3.4 การให้การสนับสนุน เพื่อให้ทีมงานทำงานและสะดวกขึ้น เช่น การจัดหาทรัพยากร วัสดุ สิ่งของ ตลอดจนอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็น เป็นต้น

4) บทบาทในการให้ข้อมูลข่าวสาร ได้แก่

4.1 การจัดให้มีช่องทางสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์การ

4.2 การกำหนดรูปแบบและช่องทางในการสื่อสาร

4.3 การกำกับดูแลข้อมูลข่าวสารอย่างใกล้ชิด

4.4 การให้ข้อมูลข่าวสารกับผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงภายในองค์การ

4.5 การเลือกใช้ที่ปรึกษา และเชี่ยวชาญทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ

4.6 การให้ความสนับสนุนและการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้แก่พนักงานทุกระดับในองค์การ

จากบทบาทต่างๆ ที่ผู้นำจะต้องปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องนั้น จะเห็นได้ว่าบทบาทของผู้นำค่อนข้างแตกต่างจากบทบาทการเป็นผู้บริหาร กล่าวคือ ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์และพัฒนากลยุทธ์ ตลอดจนบริหารองค์การเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านวัฒนธรรมขององค์การโดยผ่านกระบวนการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานในระดับต่างๆ แต่การบริหารและการจัดการจะเน้นที่การปฏิบัติตามระบบที่เป็นอยู่ โดยใช้วงจรของการบริหาร เช่น การวางแผน การตั้งงบประมาณ การจัดระบบปฏิบัติงาน การสรรหาบุคคล และการ

ควบคุมติดตามมากกว่าการที่จะกำหนดวิสัยทัศน์และการตั้งเป้าหมาย เป็นต้น แต่โดยนัยสำคัญแล้วไม่ได้หมายความว่า ภาวะผู้นำจะสำคัญกว่าการบริหารการจัดการ หรือในทางกลับกันไม่ได้หมายความว่า การบริหารจะสำคัญกว่าภาวะผู้นำ แต่ทั้งสองสิ่งดังกล่าวจำเป็นต้องดำเนินควบคู่กันไปพร้อมๆ กัน เพราะถ้ามีภาวะผู้นำที่ดีพร้อมแต่ขาดการบริหารที่ดีก็อาจจะเกิดความวุ่นวายได้ หรือถ้าองค์การเน้นแต่การบริหารจัดการเพียงอย่างเดียว แต่ขาดภาวะผู้นำก็อาจทำให้องค์การเสื่อมถอย และยากที่จะเกิดการปรับปรุงเพื่อการเพิ่มผลผลิตอย่างต่อเนื่องในองค์การ

สรุป ด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่น คือ บุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลายๆ คน ที่มีอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็นตามต้องการหรือคำสั่งของเขามีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติตนหรือพฤติกรรมของผู้อื่น โดยทำให้สมาชิกทุกคนในองค์การมีส่วนร่วม

2.3.3 แนวคิดเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus)

บรรจง จันทรมาศ (2544 : 30) กล่าวว่าไว้ว่า องค์การขึ้นอยู่กับลูกค้าขององค์การเป็นสำคัญ เพราะฉะนั้นจึงควรเข้าใจความต้องการของลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อจะได้ดำเนินการเป็นไปตามข้อกำหนดของลูกค้า และมุ่งมั่นทำให้ได้เกินความคาดหวังของลูกค้า

2.3.3.1 หลักการให้ความสำคัญกับลูกค้า นำไปสู่การปฏิบัติดังนี้

- 1) มีความเข้าใจความต้องการและความคาดหวังทั้งปวงของลูกค้าที่มีผลต่อผลิตภัณฑ์รวมทั้งการส่งมอบ ราคา เงื่อนไขต่างๆ ของลูกค้าและอื่นๆ
- 2) มั่นใจถึงความสมดุลของความต้องการและความคาดหวังของลูกค้ากับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การซึ่งได้แก่ เจ้าของกิจการและความคาดหวังเหล่านี้ทั่วทั้งองค์การให้รับรู้
- 3) สื่อสารความคาดหวังเหล่านี้ทั่วทั้งองค์การให้รับรู้และทราบทั่วกัน
- 4) ตรวจสอบความพึงพอใจของลูกค้าและดำเนินการขององค์การที่จะต้องตอบสนองความพึงพอใจเหล่านั้น
- 5) บริหารเรื่องความสัมพันธ์กับลูกค้าที่ดีต่อกัน

2.3.3.2 ความพึงพอใจของลูกค้า

รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม และคณะ (2543 : 12) กล่าวว่า ปัจจัยที่สำคัญในการกำหนดความสำเร็จในอนาคตของบริษัทใดๆ คือ ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงได้ ความต้องการของลูกค้านั้นสามารถจำแนกออกเป็น 4 ส่วนประกอบหลักๆ คือ

- 1) ตัวสินค้าและบริการที่ลูกค้าต้องการ ลูกค้าจะพอใจในสินค้าและบริการที่สามารถให้มูลค่าเพิ่มขึ้น เพราะจะทำให้มีกำไรมากขึ้นได้ ดังนั้นบริษัทจึงต้องมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีราคาถูกลงสนองตอบความต้องการของลูกค้า ดังนั้น ตัวอย่างเครื่องวัดมักเป็นสัดส่วนของยอดขายในบริษัทแยกตามกลุ่มสินค้า คือ สินค้าใหม่และสินค้าเดิม
- ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2) เวลาที่ลูกค้าได้รับสินค้า ลูกค้าเกิดความพอใจสูงสุดในตัวสินค้าเมื่อได้รับสินค้าในเวลาที่ต้องการ ถ้าหากได้รับสินค้าก่อนเวลาที่ต้องการ ก็จะเสียค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้าเหล่านั้น ขณะที่ถ้าได้รับสินค้าภายหลังเวลาที่ต้องการก็อาจสูญเสียโอกาสในการผลิตหรือขาย ดังนั้นการวัดผลในประเด็นนี้ก็จะเป็นการวัดระยะเวลาที่ลูกค้าสั่งซื้อจนได้รับของ (Lead Time) สำหรับสินค้าที่ขายอยู่ในปัจจุบัน ขณะเดียวกันบริษัทอาจวัดระยะเวลาที่ใช้ในการออกสินค้าใหม่ โดยวัดระยะเวลา ตั้งแต่บริษัทเลือกสินค้าใหม่จนถึงสินค้านั้นเข้าสู่ตลาด ซึ่งเป็นการวัดโอกาสของความสำเร็จในอนาคตอย่างหนึ่ง

3) คุณภาพของสินค้า เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ลูกค้าจะใช้พิจารณาเลือกบริษัทที่ขายสินค้า ทั้งนี้เพราะสินค้าหรือวัตถุดิบที่มีคุณภาพต่ำจะสร้างความสูญเสียในการดำเนินงานได้ โดยทั่วไปคุณภาพของสินค้าที่ลูกค้าได้รับ ในบางกรณีบางบริษัทก็พิจารณาการส่งของที่ตรงเวลาหรือความแน่นอนในการจัดส่ง ซึ่งสะท้อนการบริการที่มีคุณภาพนั่นเอง

4) ต้นทุนหรือราคาของสินค้าที่เหมาะสม องค์ประกอบหลักในการตัดสินใจของลูกค้าส่วนใหญ่ จะเป็นเรื่องของต้นทุนที่คุ้มค่าของสินค้า การวัดในประเด็นนี้ค่อนข้างมีความสำคัญ โดยนิยมใช้ราคาเปรียบเทียบกับคู่แข่งในตลาด ในบางกรณีกิจการอาจใช้การจัดลำดับราคาโดยลูกค้าหลักก็ได้

โครงสร้างที่กล่าวข้างต้นเป็นเพียงแนวคิดและขอบเขตในการพิจารณาเท่านั้น นอกจากผู้บริหารอาจกำหนดเครื่องวัดในภาพรวมของความต้องการลูกค้าก็ได้ ได้แก่ การให้ลูกค้าหลักของบริษัททำการจัดลำดับความพอใจที่มีต่อบริษัทเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันทั้งทางด้านราคา คุณภาพและบริการ เรื่องส่วนแบ่งตลาด การส่งของหรือให้บริการตรงเวลา การส่งของหรือให้บริการครบชนิดและจำนวน จำนวนครั้งของการส่งคืนสินค้าหรือบริการของลูกค้า ระดับความไม่พึงพอใจในคุณภาพสินค้าหรือบริการของลูกค้าระดับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า

สรุป การให้ความสำคัญกับลูกค้า คือ การให้ลูกค้าของบริษัทให้มีความพึงพอใจต่อบริษัทเมื่อเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน

2.3.4 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม (Team Work)

2.3.4.1 ความหมายของการทำงานเป็นทีม

Woodcock and Dave (1981:3) ได้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับทีมงาน หมายถึง กลุ่มคนที่ต้องการติดต่อสัมพันธ์กันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

เจมส์ จอร์จ ทอมป์สัน และปีเตอร์ มัลคอล์ม (2531 :2) กล่าวว่า ทีมงานจะประกอบไปด้วยบุคคลที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องซึ่งกันและกันโดยตรง เพื่อปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Quick (1992: 9) กล่าวว่าทีม หมายถึง การที่บุคคลทำงานร่วมกันให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายโดยจะต้องมีบุคลิกที่เข้มแข็ง มีทักษะเฉพาะด้าน มีวัตถุประสงค์และกิจกรรมส่วนบุคคล ร่วมกัน และที่สำคัญคือ ยึดความสำคัญของกลุ่ม ด้วยการสนับสนุนต่อกัน ทำงานร่วมกันอย่างอิสระ การติดต่อสื่อสารเป็นไปอย่างเปิดเผยและมีความชัดเจน

Katzenbach and Smith (1994: 5) ได้ให้นิยาม ทีมงาน ว่าหมายถึง กลุ่มคนจำนวนไม่มากนักที่มีทักษะเสริมกันมาทำงานร่วมกัน มีเป้าหมายของผลงานและวิธีการที่จะรับผิดชอบร่วมกัน

ผลิน ภูเจริญ (2540: 21) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม (Team Work) เป็นการทำงานที่เน้นความร่วมมือในการทำงาน โดยบุคคลหรือสมาชิกภายในทีมจำเป็นต้องมีความสามารถเฉพาะอย่างที่แตกต่างกัน โดยที่ทุกคนมีส่วนช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายใต้การตกลงร่วมกัน ผลงานที่ออกมามีประสิทธิภาพ เพราะได้ผ่านขั้นตอนการระดมและตัดสินใจร่วมกันระหว่างสมาชิกภายในทีม

อำนาจ วงษ์สมิง (2541 : 12) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลมากกว่าหนึ่งคนมารวมกลุ่มกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งโดยมีเป้าหมายร่วมกัน

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2542 : 182) ได้กล่าวถึง Wickens ไว้ว่าได้ให้ความหมายของทีมงานว่า ทีมงานที่ไม่เพียงแต่ทำงานเป็นกลุ่ม แต่อยู่ที่ทุกคนทำงานสู่จุดประสงค์เดียวกัน มโนทัศน์ของทีมงานที่ถูกยกขึ้นมากล่าวโดย Wickens แสดงออกในหลักการทั่วไปและเน้นความจำเป็นเพื่อการให้ค่าและมีแนวคิดในการมองในลักษณะเป็นกระบวนการว่า กระบวนการถัดไปก็คือ ลูกค้า ซึ่งต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกทั้งลูกค้าภายในและภายนอกองค์กร

1) ส่งเสริมความไว้วางใจร่วมและความร่วมมือในการทำงานระหว่างบริษัท พนักงาน และสหภาพแรงงานยึดถือเรื่องคุณภาพเป็นภาระหน้าที่หลักของพนักงานทุกคนที่จะต้องใส่ใจ

2) ขอมรับว่าพนักงานบางคนไม่ว่าระดับใดมีส่วนร่วมในความสำเร็จของบริษัท

3) มองหาการทำคุณประโยชน์อย่างแข่งขันในพนักงานทุกคนในการส่งเสริมเป้าหมาย

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

1) ทีม คือ หน่วยพื้นฐานของการปฏิบัติงานสำหรับองค์การส่วนใหญ่โดยการหล่อหลอมทักษะ ประสบการณ์ และความรู้ความสามารถของหลายๆ คนเข้าด้วยกัน

2) ทีมงานจะเป็นตัวแทนของชุดของค่านิยมที่ส่งเสริมพฤติกรรม เช่น การฟังและตอบสนองในความร่วมมือต่อทักษะที่แสดงออกโดยบุคคลอื่นให้ผลประโยชน์แก่บุคคลอื่น

3) ทีมที่จะถูกสร้างขึ้นและได้รับพลังจากสิ่งท้าทายในการปฏิบัติงานที่สำคัญ การนำใบไม่ว่ากรณีใดๆทั้ง 3) ทีมที่จะถูกสร้างขึ้นและได้รับพลังจากสิ่งท้าทายในการปฏิบัติงานที่สำคัญ การนำใบ

4) ทีมมีความยืดหยุ่นและตอบสนองได้ดีต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและการเรียกร้องทีมสามารถปรับแนวทางของตัวเองต่อข่าวสารข้อมูลใหม่และสิ่งท้าทายได้อย่างเร็ว

5) ทีมที่มีการปฏิบัติงานสูงจะใช้เวลาและความพยายามส่วนใหญ่ในการสำรวจหล่อหลอมการเห็นพ้องต้องกันในวัตถุประสงค์ที่ทีมได้กำหนดขึ้นทั้งที่ทำงานร่วมกันและเป็นรายบุคคลและแสดงออกในลักษณะของสำนึกแห่งข้อผูกพันต่อความเจริญของงาน และความสำเร็จของทีม

2.3.4.2 ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งต่อสมาชิกของทีมและต่อองค์กร Quick (1992: 13-14) ได้กล่าวว่าการทำงานเป็นทีมมีประโยชน์ ดังนี้

1) การสร้างความร่วมมือ (Collaboration) คนส่วนมากต้องการทำงานร่วมกันเพื่อสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพราะสมาชิกในทีมต้องการให้ทีมมีความก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จ ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้อย่างอิสระ การแข่งขันระหว่างบุคคลจะน้อยลง ซึ่งแตกต่างจากการทำงานในลักษณะกลุ่มงานที่คนส่วนมากต้องการที่จะปฏิบัติมากกว่า

2) การสื่อสาร (Communication) จะมีลักษณะการเป็นไปได้อย่างอิสระ

3) การใช้ทรัพยากร (Resources) สามารถใช้ทรัพยากรร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้ความสามารถพิเศษและความเข้มแข็งของสมาชิกในการร่วมกัน และช่วยเสริมสร้างความรู้และศักยภาพให้แก่สมาชิกภายในทีมด้วย

4) การตัดสินใจและการแก้ปัญหา (Decisions and solutions) โดยสมาชิกในทีมทุกคนร่วมกันสร้างและประเมินทางเลือก เวลาที่ใช้ในการตัดสินใจจะลดลง การตัดสินใจด้วยการตกลงร่วมกันจะดีกว่าการตัดสินใจตามลำพังคนเดียว

5) ความรู้สึกยอมรับ (Committed) การตัดสินใจจะเลือกแนวทางแก้ปัญหา ร่วมกันจะสร้างการยอมรับและนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ สมาชิกในทีมจะมีความรู้สึกผูกพันกับทีมมากจนไม่ยอมให้ทีมประสบความล้มเหลว

6) คุณภาพ (Quality) เป็นคุณภาพของความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการทำงาน เนื่องจากสมาชิกมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน จึงต้องการให้ทีมงานเกิดภาพที่ดีและต้องการได้รับสิ่งที่ดีจากทีมงาน เพื่อส่งกลับไปสู่การทำงานให้ดีที่สุด

อำนาจ วงษ์สมิง (2541 : 13) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีมจะเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยแบ่งประโยชน์ที่ได้รับดังนี้

1) เพื่อสมาชิกในองค์กร

1.1 สมาชิกภายในทีมมีความเข้าใจดีขึ้นกับบทบาทของตนเองต่อการทำงาน

เป็นทีมสมาชิกภายในทีมมีความเข้าใจต่อกฎข้อบังคับ วัตถุประสงค์ และบทบาทในการทำงาน

เป็นทีม เป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.2 ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกภายในทีมเกี่ยวกับประเด็นปัญหาต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อประสิทธิผลการทำงานของทีมงาน

2) เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

2.1 สมาชิกภายในทีมร่วมกันค้นหาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อแก้ไขปัญหการทำงานที่ทีมงานประสบอยู่

2.2 ส่งเสริมความสามารถในการใช้ความขัดแย้งไปทางสร้างสรรค์

2.3 การเพิ่มพูนความสามารถของทีมงานเพื่อการทำงานร่วมกันเป็นทีม

2.4 เป็นการกระตุ้นให้สมาชิกมีการร่วมมือร่วมใจกันทำงานมากขึ้นลดการแข่งขันระหว่างสมาชิก

3) เพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การ เมื่อสมาชิกในองค์การมีความเข้าใจร่วมมือกันทำงานให้สำเร็จความสำเร็จจะส่งผลถึงความเจริญก้าวหน้าขององค์การด้วย

4) การทำงานในองค์การ ได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบโดยนำวิธีการทำงานเป็นทีมเข้ามาทดแทนหรือเสริมเข้ากับโครงสร้างแบบตามหน้าที่ เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการบริหารการตัดสินใจ และเป็นการเพิ่มประสิทธิผลในการทำงาน

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

1) คณะกรรมการ (Committees) ก่อตั้งขึ้นเพื่อสนับสนุนกิจกรรมที่กำหนดและดำเนินการให้เป็นระบบ ในการสืบสวน หรือให้คำแนะนำในส่วนของการรายงานบุคคล

2) กลุ่มงาน (Task Force) ตั้งขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาชั่วคราว โดยจัดตั้งเป็นกลุ่มงานเฉพาะกิจขึ้นเพื่อปฏิบัติงานในรูปการทำงานทั้งข้ามสายงานหรือตามสายงานการบังคับบัญชา

3) กลุ่มคุณภาพ (Quality Circle) เป็นทีมงานที่ก่อตั้งขึ้นเพื่อค้นหาวิธีการเพิ่มประสิทธิผลในการทำงาน และคุณภาพของกลุ่มให้สูงขึ้น

4) กลุ่มโครงการ (Project Groups) เป็นการทำงานที่มีลักษณะเฉพาะของโครงการ เช่น การผลิตสินค้าใหม่ เครื่องอำนวยความสะดวกหรือโปรแกรมคอมพิวเตอร์กลุ่มโครงการเหมือนกลุ่มงานเฉพาะกิจ จะมีอยู่ชั่วคราวเมื่อภารกิจเสร็จสิ้นลง สมาชิกภายในทีมงานก็จะกลับไปทำงานตามแผนงานปกติ

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

1) ทีมงานเพื่อแก้ปัญหา (Problem solving Team) ประกอบด้วยกลุ่มบุคคลประมาณ 5-12 คน ที่ได้รับมอบภาระหน้าที่ที่ชัดเจน มาประชุมรวมกัน 1 หรือ 2 ชั่วโมง เพื่อที่จะอภิปรายถึงปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน หาแนวทางที่จะแก้ไขให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตัวอย่าง เช่น กลุ่มพัฒนาคุณภาพงาน กลุ่มทางด้านความปลอดภัย เป็นต้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2) ทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Teams) ประกอบด้วยบุคคล 5-30 คนจากหน่วยงานต่างๆ กันมาทำงาน ซึ่งรวมตัวกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นลักษณะการทำงานแบบ แนวนอนหรือที่เรียกว่า คณะทำงานซึ่งรวมตัวกันในลักษณะชั่วคราว เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ใน หมู่สมาชิกและเปิดโอกาสให้พัฒนาความคิดใหม่ๆ ตลอดจนหาแนวทางในการแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อนมาก แม้ว่าในระยะแรกของการก่อตั้งจะใช้เวลาค่อนข้างมาก ในการสร้างความไว้วางใจในการทำงานเป็นทีมระหว่างกลุ่มคนที่มีการประสบการณ์ต่างกัน

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

2.3.4.3 ความแตกต่างระหว่างทีมงานและกลุ่มงาน

ปัจจุบันองค์การต่างๆ ได้ให้ความสนใจกับการทำงานในรูปแบบของทีมมากขึ้นกว่าการทำงานในลักษณะของกลุ่มงาน หากพิจารณาความแตกต่างระหว่างกลุ่มงานและการทำงานเป็นทีมจะมีความแตกต่างกัน Robbins (1996:347-348) กล่าวว่า กลุ่ม (Group) คือ การติดต่อสัมพันธ์หรือการรวมตัวกันของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อกระทำบางอย่างให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ส่วนกลุ่มงาน (Work Group) เป็นผลรวมของผลงานของสมาชิกของแต่ละกลุ่มเท่านั้น โดยปราศจากการคิดและตัดสินใจร่วมกัน กล่าวคือ ไม่เกิดการรวมพลังอย่างแท้จริง ในลักษณะที่เรียกว่า “Synergy” ซึ่งจะพบในการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ที่ทำให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้นกว่าเดิม พลังของ Synergy เป็นตัว ดึงดูดให้องค์การมุ่งพัฒนาการทำงานเป็นทีม เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพขององค์การที่ได้รับผลผลิต 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

เอกสารนี้เป็นเอกสารทบทวนวิชาสำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ที่มา : Robbin (1996 : 348)

เอกสารฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น ไม่สามารถนำเอกสารฉบับนี้ไปใช้เพื่อการค้าหรือเพื่อวัตถุประสงค์อื่นใดได้

2.3.4.4 แนวความคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

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

- 1) บรรยากาศในการทำงานโดยทั่วไปมีลักษณะไม่เป็นแนวทางการมากนัก สมาชิกในทีมมีความรู้สึกสะดวกสบาย และไม่ตึงเครียดในการทำงาน
- 2) ได้มีการอภิปรายปัญหาในการทำงานร่วมกันและสมาชิกในทีมแต่ละคนมีโอกาสดำเนินการความคิดเห็นอย่างเต็มที่
- 3) สมาชิกในทีมงานแต่ละคนยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยตั้งฟังความคิดเห็นของสมาชิกอื่นพยายามหาข้อดีในแต่ละความเห็นนั้นและสมาชิกทุกคนในทีมพยายามแสดงความคิดเห็นของตน
- 4) สมาชิกในทีมเข้าใจบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของตน และวัตถุประสงค์ของทีมอย่างดี
- 5) แม้สมาชิกในทีมบางคนจะมีความเห็นไม่คล้อยกัน ก็ได้มีการบังคับอีกฝ่ายหนึ่งต้องยอมตาม แต่จะแก้ปัญหาด้วยกระบวนการที่สมาชิกในทีมงานตกลงไว้แล้วร่วมกัน
- 6) การตัดสินใจของทีมงานส่วนใหญ่ออกมาในรูปแบบของความเห็นร่วมกันทุกฝ่าย เป็นความเห็นแบบฉันทานุมัติ (Consensus)
- 7) การตัดสินใจจากสมาชิกในทีมเป็นไปอย่างสร้างสรรค์พร้อมทั้งเสนอแนวทางการแก้ปัญหาด้วยเสมอ
- 8) สมาชิกในทีมทุกคนมีอิสรภาพที่จะแสดงความรู้สึกละเอียดและความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและการทำงานของทีมตลอดเวลา
- 9) มีการมอบหมายงานให้แก่สมาชิกในทีมตามความถนัดและความสามารถเพื่อรับผิดชอบอย่างชัดเจน และสมาชิกที่ได้รับมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบต่างก็รับภารกิจ นั้นๆ ด้วยความเต็มใจ
- 10) ปราศจากการใช้อำนาจครอบงำสมาชิกในทีมงานการทำงานจะดำเนินถึงผลสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์เป็นหลัก มากกว่าจะเป็นการแย่งชิงอำนาจกันภายในทีมงาน
- 11) มีการทบทวนภารกิจของทีมงาน และประเมินผลการทำงานของสมาชิกในทีมอย่างสม่ำเสมอ ว่างานที่ทำไปแล้วนั้นได้ผลมากน้อยเพียงใด มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไร และต้องการความร่วมมือจากสมาชิกอื่นภายในทีมหรือไม่ อย่างไร

2.3.4.5 การปรับปรุงทีมงานให้มีประสิทธิภาพ (Improving Team Effectiveness)

Robbins (1996 : 349) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมที่แน่นแฟ้นหลายมาเป็นเวลานานกว่าทศวรรษ จากแนวคิดที่ว่าการทำงานเป็นทีม จะสามารถนำความรู้ความสามารถของสมาชิกแต่ละคนมารวมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการวิจัยได้แสดงให้เห็นว่าทีมที่มีประสิทธิภาพจะทำงานได้ดีกว่าทีมที่ไม่มีการปรับปรุงแก้ไข

ละคนมารวมกัน เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ปัจจุบันแนวคิดดังกล่าวได้เปลี่ยนแปลงไป เพราะการทำงานเป็นทีมนั้นไม่ใช่ยาสารพัดโรค ที่แก้ปัญหาได้ทุกชนิด เนื่องจากการทำงานเป็นทีมต้องอาศัยการประสานงาน การนำและผลักดันให้เกิดผลงานตามที่ต้องการ และต้องอาศัยทักษะที่เกิดจากการเรียนรู้เพื่อนำไปปฏิบัติ

การปรับปรุงทีมงานให้มีประสิทธิผลนั้น ขึ้นอยู่กับการจัดการสิ่งต่างๆดังต่อไปนี้ ให้สมดุลกัน กล่าวคือ การบริหารงาน ทีมงาน ความทุ่มเทของแต่ละบุคคล รวมไปถึงการผสมผสานความรู้ความสามารถ ทักษะและวิธีการที่ส่งเสริมให้ทีมประสบความสำเร็จ ประสานงานกัน ก็เป็นแรงผลักดันให้เกิดการเทคนิคและวิธีการที่จะช่วยให้องค์การสามารถประเมินจุดแข็งจุดอ่อนของตน และพบแนวทางในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีมที่ต้องพัฒนา โดยอาศัยการฝึกฝนในองค์การหลายๆ แห่งทีมรุ่นหลังๆ มักจะทำงานได้ดีกว่ารุ่นแรกๆ อย่างไรก็ตามองค์การจะต้อง

1) การประเมินตนเอง หลังจากการประชุมทีมงาน ควรมีการประเมินตนเอง การประเมินตนเองควรเป็นกระบวนการที่ทำได้ง่าย รวดเร็ว และเป็นประโยชน์ โดยทั่วไปแล้วการประเมินมักเป็นแบบเปิดกว้าง ให้โอกาสถกเถียงกันได้ อาทิ ที่ผ่านมาระทำได้ดีหรือไม่ อะไรบ้างที่เราสามารถทำได้ดีขึ้นภายในการประชุมครั้งหน้า หรืออาจจะใช้วิธีการที่แพร่หลายในการประเมินผลคือ การสร้างแบบฟอร์มสำหรับการประเมินผลก็ได้

2) การประเมินผลเป็นระยะใช้เพื่อตรวจสอบการทำงานของทีมงานว่า เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ และสามารถใช้เป็นแนวทางให้ทีมงานในการทำงานต่อไป อาจมีการตั้งคณะประเมินผล ซึ่งเป็นระดับบริหารจากฝ่ายต่างๆ เพื่อประเมินการทำงานของทีมงานทุก ๆ

4-5 สัปดาห์ โดยให้มีการนำเสนอความคืบหน้าของงานต่อคณะประเมิน การประเมินดังกล่าวจะช่วยในการบริหารงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย พร้อมทั้งช่วยกระตุ้นให้สมาชิกในทีมร่วมกันใช้ความคิด เพื่อเอาชนะปัญหาและอุปสรรคต่างๆ นอกจากนี้การบันทึกผลการประเมินไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ยังจะช่วยให้ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบอีกด้วย

3) การประเมินผลทั้งองค์การ เนื่องจากองค์การๆหนึ่งมักประกอบด้วยทีมงานหลายๆ ทีม ซึ่งนับวันการทำงานร่วมกันของทีมหลายๆ ทีม ยิ่งจะทวีความสำคัญมากขึ้น การที่จะทำให้การทำงานร่วมกันของทีมหลายๆ ทีมเป็นไปอย่างราบรื่นได้นั้นทั้งผู้จัดการ ผู้นำทีม และตัวองค์การจะต้องทุ่มเทและให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกัน

สรุป การทำงานเป็นทีม คือ การทุกคนมีส่วนร่วมช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายใต้การตกลงร่วมกัน ผลงานที่ออกมามีประสิทธิภาพ

2.3.5 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์การ

2.3.5.1 ความหมายของการสื่อสารในองค์การ

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

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

Bellows et. al. (1967 : 59) กล่าวว่าไว้ว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนคำพูด อักษร สัญลักษณ์ หรือข่าวสาร เพื่อที่จะให้สมาชิกในองค์การใดได้เข้าใจความหมาย และสามารถเข้าใจฝ่ายอื่นๆได้

Meggison (1967 : 519) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการติดต่อสื่อสารในองค์การ คือ การกระจายหรือสื่อสารเกี่ยวกับนโยบายและคำสั่งลงไปยังเบื้องล่าง พร้อมกันกับรับเอาข้อเสนอแนะความเห็นและความรู้สึกต่างๆกลับขึ้นมา และความพยายามต้องตระหนักถึงความสนใจ ความนิยมและความร่วมมือที่จะได้รับจากพนักงานทุกคน

กริช สืบสนธิ์ (2538 : 64) กล่าวว่าไว้ว่า การสื่อสารในองค์การ คือ กระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลทุกระดับ ทุกหน่วยงาน โดยมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อมบรรยากาศขององค์การ ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนไปตามกาลเทศะ บุคคล ตลอดจนสาระเรื่องราวและวัตถุประสงค์ของการสื่อสารและพฤติกรรม การสื่อสารของบุคลากรระดับต่างๆ จะพบว่ามี การสื่อสารระหว่างบุคคล เช่น การสนทนาตัวต่อตัว การสัมภาษณ์ ฯลฯ และการสื่อสารกับกลุ่ม เช่น การประชุม การสัมมนา การอบรม ฯลฯ การสื่อสารกับการประชุม เช่น การส่งบันทึกเวียน การประกาศการตีพิมพ์ในสิ่งตีพิมพ์เอกสารขององค์การ ฯลฯ การสื่อสารในองค์การเชิงพฤติกรรมจะเป็นการศึกษาการสื่อสารผสมผสานกับการจัดการและการบริหารงานในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสาร จากบุคลากรไปยังผู้บังคับบัญชา หรือการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังบุคลากร หรือการศึกษาในระดับเดียวกัน การสื่อสารเพื่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ คือ การสื่อสารสองทาง (Two way Communication) ซึ่งเป็นการสื่อสารทั้งผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร และการสื่อสารย้อนกลับจากผู้รับสารไปยังผู้ส่งสาร เพื่อให้ผู้ส่งสารได้เข้าใจว่า เรื่องราวสารที่ตนสื่อสารออกไปนั้นเป็นที่รับรู้เข้าใจของอีกฝ่ายหนึ่ง อย่างไรก็ตามที่ผู้จัดการหรือหัวหน้างานเรียกพนักงานสั่งงาน บอกให้ทำเช่นนั้นเช่นนี้ พนักงานก็เอ่ยปากรับทราบคำสั่ง หรือซักถามในรายละเอียด วิธีการทำงานนั้นๆ เช่นนี้ จึงเป็นการสื่อสารสองทาง ถ้าหากว่า ผู้จัดการเรียกพนักงานสั่งงานและไม่เปิดโอกาสให้พนักงานได้พูดได้สื่อสารกลับมา พนักงานอาจไม่เข้าใจ ไม่กล้าถาม และปฏิบัติตามคำสั่งไปตามการคาดคะเนของตนเอง ซึ่งอาจเอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่งผลเสียหายแก่การทำงานนั้นได้เพราะเป็นการสื่อสารทางเดียว คือ จากผู้จัดการไปยังพนักงาน แต่ฝ่ายเดียว

2.3.5.2 ความสำคัญของการสื่อสารในองค์การ

กริช สืบสนธิ์ (2538 : 65) กล่าวว่า การสื่อสารในองค์การมีความสำคัญสำหรับผู้บริหารต่อการปฏิบัติงานหลายประการ

1) เครื่องมือสำคัญของฝ่ายบริหารงาน เพราะการสื่อสารจะช่วยให้การทำงานล่วงดูไปได้โดยตลอดเป็นเครื่องมือช่วยตรวจสอบความเข้าใจของผลงาน การสื่อสารในองค์การเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญมากสำหรับผู้บริหาร ทักษะในการสื่อสารเป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องฝึกฝนให้เกิดขึ้นในใจตนเองพอๆ กับทักษะในการบริหารงาน

2) เป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีแก่ทุกฝ่าย การสื่อสารช่วยให้ความเข้าใจตรงกัน นำมาเพื่อความสนิทสนม ความไว้วางใจ สิ่งเหล่านี้นำไปสู่สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารในระดับต่างๆ และกับพนักงาน โดยส่วนรวม

3) ช่วยให้เกิดความเข้าใจระหว่างกันดีขึ้น การสื่อสารนำมาซึ่งความไว้วางใจหากมีปริมาณที่เหมาะสมแล้วเกิดความกล้าที่จะสื่อสาร กล้าที่จะถาม กล้าที่จะออกความคิดเห็น ทั้งคิดและทำให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันมากยิ่งขึ้น

4) ช่วยให้การปฏิบัติการกิจของทุกหน่วยงาน ทุกส่วนเป็นไปได้และประสานกันจนบรรลุวัตถุประสงค์ การสื่อสารมีส่วนอย่างมากในการประสานงาน ทำให้ทุกหน่วยงานทำงานในหน้าที่ของตนไปอย่างคล่องจองกับการทำงานหน่วยงานอื่น สะดวกมากขึ้นสำหรับผู้จัดการในการบริหารงานองค์การและความรู้เกี่ยวกับการเคลื่อนไหว ความต้องการของหน่วยงานอื่นๆ จะทำให้ เป้าหมายของการทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์การต้องการ

2.3.5.3 องค์ประกอบและกระบวนการของการติดต่อสื่อสาร

วรณารถ แสงมณี (2544 : 10-6) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ มีผู้ส่งสาร (Sender) มีสาร (Message) และมีผู้รับสาร (Receiver) จึงเรียกว่าเป็นการติดต่อสื่อสารโดยทั่วไป แต่การติดต่อสื่อสารในทางการบริหารนั้น (วรณารถ แสงมณี. 2544 :

10-6) กล่าวว่า Charles E. Redfield ให้ความเห็นว่า การติดต่อสื่อสารมีองค์ประกอบ 5 ประการ

1) ผู้ทำการติดต่อสื่อสาร (Communicator) ได้แก่ ผู้พูด ผู้ส่ง หรือผู้ออกคำสั่ง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับชนิดของการส่งข่าวสาร

2) วิธีการติดต่อสื่อสาร (Transmit) เช่น การพูด การส่ง หรือการออกคำสั่ง

3) ข่าวสาร (Messages) เช่น คำสั่ง รายงาน หรือข้อเสนอแนะ

4) ผู้รับการติดต่อสื่อสาร (Communicate) ได้แก่ ผู้ฟัง ผู้ตอบ ทั้งนี้เพื่อจะทราบ

ว่าข่าวสารหรือข้อมูลที่ส่งมาจะสามารถชักจูงหรือมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของผู้รับการติดต่อ ซึ่งสังเกตได้จากการตอบรับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารสงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อเผยแพร่ให้ผู้อื่นโดยไม่ได้รับอนุญาตเป็นการฝ่าฝืนกฎหมายลิขสิทธิ์ และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.3.5.4 ประเภทของการติดต่อสื่อสาร

วรรณารถ แสงมณี (2544 : 10-8) ได้จำแนกประเภทของการติดต่อสื่อสารตามลักษณะของการใช้ไว้ 2 ประการ คือ

1) การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผนข้อกำหนดวางไว้โดยชัดแจ้ง การติดต่อสื่อสารเป็นการรวมช่องทางสื่อสารติดต่อสื่อสารตามที่องค์การกำหนดไว้ ตัวอย่างของการติดต่อสื่อสารแบบนี้การติดต่อสื่อสารในทางราชการที่ دستورให้กระทำเป็นลายลักษณ์อักษร การเขียนบันทึกข้อความ หรือเสนอรายงานเป็นลำดับขั้น การประชุม จดหมายที่ออกในนามขององค์การ เป็นต้น

2) การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่มีได้ดำเนินไปตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ มักเกิดขึ้นเพราะความคุ้นเคยกับส่วนตัว การติดต่อมักดำเนินไปในรูปของบุคคลต่อบุคคล หรือบุคคลกับองค์การ การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ทำได้โดยตรง รวดเร็ว คล่องตัว และเกิดขึ้นทันทีทันใด นอกจากนี้ยังมักได้รับการเชื่อถือในข่าวสารอย่างมากระหว่างผู้รับการติดต่อสื่อสาร ฉะนั้นบ่อยครั้งการติดต่อสื่อสาร รูปแบบนี้จึงอาจเป็นแหล่งข่าวที่อันตรายน้ององค์การเพราะเป็นแหล่งข่าวลือซึ่งอาจถูกบิดเบือนได้ง่าย และสามารถตอบสนองความต้องการทางจิตใจได้มาก ดังนั้นผู้บริหารจึงควรทำความเข้าใจและหาทางทำความเข้าใจกับแหล่งที่มาของการติดต่อสื่อสารนั้น เพื่อให้ข้อมูลถูกต้องและเหมาะสมอันเป็นการป้องกันการมีปัญหาก่อขึ้นกับการบริหารงาน สรุป ด้านการสื่อสารภายในองค์การ คือ กระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลทุกระดับทุกหน่วยงาน

2.3.6 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continual improvement)

2.3.6.1 ความหมายของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

บรรจง จันทมาส (2544 : 4) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หมายถึง กระบวนการที่ดำเนินการ ที่มุ่งเน้นไปที่การเพิ่มประสิทธิผลและหรือประสิทธิภาพขององค์การ ที่จะบรรลุนโยบายและวัตถุประสงค์อย่างต่อเนื่อง

2.3.6.2 แนวคิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

บรรจง จันทมาส (2544 : 35 - 36) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องที่ดำเนินการทั้งหมดขององค์การควรเป็นวัตถุประสงค์ถาวรขององค์การอย่างถาวร องค์การจะต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นนโยบาย และกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ถาวรไม่ใช่เป็นการฉาบฉวยเฉพาะช่วงใดช่วงหนึ่งเท่านั้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1) หลักการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง นำไปสู่การปฏิบัติดังนี้

1.1 ทำการปรับปรุง ผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และระบบอย่างต่อเนื่องเป็นวัฏจักรประจักษ์ประการหนึ่งของทุกคนในองค์กร

1.2 ใช้แนวทางการปรับปรุงเบื้องต้น คือ การปรับปรุงแบบค่อยเป็นค่อยไปตามลำดับขั้นและการแยกปรับปรุงแต่ละส่วน

1.3 มีการตรวจประเมินเป็นระยะๆ โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ขั้นสูงสุดที่กำหนดไว้ เพื่อระบุพื้นที่บริเวณที่มีแนวโน้มต้องปรับปรุง

1.4 ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการทั้งหมดขององค์กร

1.5 ให้สมาชิกทุกคนขององค์กรได้รับการศึกษา การฝึกอบรมที่เหมาะสมเกี่ยวกับวิธีการและเครื่องมือที่ต้องใช้ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เช่น วงจร PDCA วิธีการแก้ปัญหา การปรับรื้อระบบ นวัตกรรมกระบวนการ

1.6 มีการตรวจวัดและกำหนดเป้าหมาย เพื่อใช้เป็นแนวทางและได้ข้อมูลเกี่ยวกับระดับของการปรับปรุง

1.7 ตระหนักกับรู้และยอมรับว่าการปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ นั้นเป็นความจำเป็นขององค์กรที่ต้องดำเนินการ

1.8 ส่งเสริมกิจกรรมในด้านการป้องกันไว้ก่อนเป็นเบื้องต้น

2) เครื่องมือที่ต้องใช้ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

บรรจง จันทรมาศ (2544 : 10 - 11) กล่าวไว้ว่า วงจรเดมมิง (Deming Cycle) ซึ่งเป็นการปฏิบัติเป็นไปตามขั้นตอนเพื่อทำให้งานสำเร็จสมบูรณ์อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ เชื่อถือ และไว้วางใจได้ การบริหารงานและกิจการมีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับ 4 ขั้นตอนของกระบวนการทำงานที่เรียกว่า วงล้อ PCDA นั้นเป็นขั้นตอนที่จำเป็นต้องปฏิบัติต่อเนื่องไม่สิ้นสุด Plan - Do - Check - Action สำหรับรายละเอียดของการทำงานแต่ละขั้นตอนมีดังนี้

2.1 ขั้นตอนที่ 1 เขียนแผนงาน (Plan) ซึ่งต้องพิจารณาในประเด็นที่สำคัญ

- การกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายที่ชัดเจนและกำหนดคุณลักษณะที่ใช้ควบคุม

- กำหนดวิธีการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

2.2 ขั้นตอนที่ 2 ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ (Do) ซึ่งจะแบ่งเป็น

- การศึกษาและฝึกอบรมให้เข้าใจในวิธีการทำงานในแต่ละครั้งและลงมือปฏิบัติ

- เก็บข้อมูลถึงคุณลักษณะทางด้านคุณภาพตามวิธีการที่ได้กำหนดไว้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่ 2.3 ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบสิ่งที่ได้ทำไปแล้ว (Check) ซึ่งเป็นการดำเนินการตรวจสอบความก้าวหน้าของงานและการประเมินผลต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- เพื่อตรวจสอบคุณลักษณะทางด้านคุณภาพตรงตามเป้าหมายหรือไม่
- เพื่อตรวจสอบว่างานที่ได้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่

2.4 ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง (Action) เมื่อตรวจสอบสิ่งที่ได้ตามแผน พบว่ามีส่วนบกพร่องเพราะแผนไม่ดี หรือทำไม่ได้ตามแผน ต้องแก้ไขส่วนที่บกพร่องโดย

- แก้ไขต้นเหตุ แล้วทำการป้องกันเพื่อไม่ให้เกิดความบกพร่องซ้ำอีก
- หาทางพัฒนาระบบหรือปรับปรุงการทำงานนั้นๆ โดยตรง

สรุป การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องที่ดำเนินการทั้งหมดขององค์การควรเป็นวัตถุประสงค์ถาวรขององค์การอย่างถาวร

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 โดยเฉพาะสำหรับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ

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

1) การฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากรมีความสามารถที่จะทำงานในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2) การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ถึงขีดความสามารถ เพื่อการสับเปลี่ยนโยกย้ายตัวบุคคล ในการปฏิบัติหน้าที่การทำงาน และเพื่อเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งขึ้นไปในอนาคต

ในการฝึกอบรมนั้น สิ่งที่เป็นหัวใจสำคัญที่สุดที่จะทำให้โครงการฝึกอบรมประสบความสำเร็จหรือไม่ ก็คือ หลักสูตรของการฝึกอบรม ซึ่งจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน

2.3.7.2 แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม

เครือวัลย์ ลิ้มอภิชาติ (2531 : 6 – 7) ได้สรุปไว้ว่า องค์การต่างๆ ไม่ว่าจะจากภาครัฐและภาคเอกชน ต่างก็ให้ความสำคัญในเรื่องการฝึกอบรมและการพัฒนา การส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนามากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมและการพัฒนาหรือการฝึกอบรมและการพัฒนานอกที่ทำการ โดยองค์การเป็นผู้จัดอบรมเองและพัฒนาเองหรือองค์การฝึกอบรมอื่น จัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาให้ การที่ต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาเนื่องมาจากสาเหตุ ดังนี้

1) ไม่มีสถาบันการศึกษาใดๆ ที่สามารถผลิตคนให้มีความสามารถที่จะทำงานในองค์การต่าง ๆ ได้ทันที องค์การที่รับบุคลากรใหม่จึงต้องทำการฝึกอบรมประเภทก่อนเข้าทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการปฐมนิเทศ หรือการแนะนำการทำงาน เพื่อให้บุคคลใหม่คุ้นเคยกับสถานที่ที่ทำงาน เข้าใจถึงสิทธิหน้าที่ในฐานะสมาชิกขององค์การ ตลอดจนเข้าใจวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีความรู้ ทักษะ เจตคติที่เหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงาน และสร้างขวัญและเจตคติที่ถูกต้องให้กับบุคลากรใหม่

2) สภาพแวดล้อมต่าง ๆ อันประกอบด้วยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สภาพแวดล้อมภายนอกได้แก่ สภาพการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ของในประเทศและต่างประเทศ นโยบายของรัฐบาลที่ให้ความสำคัญทางด้านอุตสาหกรรม ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และระบบการศึกษา ความเสื่อมโทรมของศีลธรรมในสังคม และทรัพยากรธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ เป็นผลให้องค์การต้องหาทางให้บุคลากรสามารถทำงานในสิ่งแวดล้อมใหม่ ๆ ได้ การฝึกอบรมและการพัฒนานี้เป็นการฝึกอบรมที่ถูกต้องจะช่วยให้คนสามารถเรียนรู้ได้เร็วขึ้น การฝึกอบรมและการพัฒนานี้เป็นการฝึกอบรมหลังจากที่บุคลากรได้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์การแล้ว เรียกการฝึกอบรมระหว่างทำงาน (In - service Training)

3) การขาดการฝึกอบรมและการพัฒนาอย่างมีระบบ ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายในการสอนงานทางอ้อมสูงกว่า เนื่องจากผู้ปฏิบัติต้องฝึกด้วยตนเอง โดยการลองผิดลองถูก หรือสังเกตจากผู้อื่นทำให้เสียเวลา และอาจไม่ได้เรียนรู้วิธีการทำงานที่ดีที่สุดด้วย

2.3.7.3 ความหมายของการเรียนรู้

เครือวัลย์ ลิ้มอภิชาติ (2531 : 8) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรด้วยประสบการณ์ ซึ่งเกิดขึ้นจากหลายรูปแบบ เช่น โดยทางตรง โดยการทำเองหรือโดยทางอ้อม จากการสังเกตการณ์การเรียนรู้ไปใช้งานโดยไม่คำนึงถึงวิธีการของการเรียนรู้ เราจะไม่สามารถวัดการเรียนรู้ของบุคคลได้ เราสามารถวัดได้เพียงการเปลี่ยนแปลงในเจตคติและพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากผลของการเรียนรู้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.3.7.4 แนวคิดของการเรียนรู้

Dessler (1994 : 119) กล่าวถึงหลักการเรียนรู้ไว้ดังนี้

- 1) การเรียนรู้จะถูกเสริมแรงเมื่อผู้เรียนถูกใจในแต่ละบุคคลมีความต้องการเรียนและถ้าความต้องการของผู้เรียนมีสูงก็จะทำให้เกิดความพยายามในระดับสูงด้วย
 - 2) การเรียนรู้ต้องการ การตอบสนองหรือผลการเรียนรู้จำเป็นต่อการแก้ไขสิ่งที่ผิดพลาดหรือบกพร่องของผู้เรียน การตอบสนองที่เร็วย่อมดีกว่าการตอบสนองที่ช้าซึ่งผลการตอบสนองจะถูกนำมาเปรียบเทียบเพื่อปรับปรุง
 - 3) การเสริมแรงที่มีมากขึ้นย่อมทำให้โอกาสการเกิดพฤติกรรมมีขึ้นซ้ำอีก หลักการเสริมแรงจะอธิบายเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็นบวก หรือพฤติกรรมที่เป็นลบ เช่น การลงโทษจะทำให้พฤติกรรมนั้นลดลง
 - 4) หลักการเพิ่มขึ้นของผลการปฏิบัติงาน เมื่อผู้เรียนทำแบบฝึกหัดหรือนำความรู้ไปปฏิบัติเขาก็จะทำผิดพลาดหรือบกพร่องน้อยลง
 - 5) การเรียนรู้เริ่มอย่างรวดเร็วจากนั้นก็ช้าลง อัตราการเรียนรู้ในช่วงเริ่มต้นจะมีอัตราที่เพิ่มขึ้น ต่อจากนั้นอีกระยะหนึ่งจะมีอัตราที่ลดลงการเรียนรู้เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในงาน
 - 6) การเรียนรู้เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในงาน จะไม่สมบูรณ์เลย ถ้ามีการฝึกอบรมแต่ไม่มีการทดลองงานที่มีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการฝึกอบรมจึงต้องออกแบบให้มีการเปลี่ยนแปลงด้วย จึงจะได้ผลดียิ่งขึ้น
- สรุป การอบรมและเรียนรู้ คือ การให้ความรู้ ความเข้าใจ เจตคติอันถูกต้องและความชำนาญแก่ผู้เข้าฝึกอบรมเพื่อจะได้นำไปปฏิบัติหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.4 อุตสาหกรรมการผลิตสินค้าเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์

การจำแนกประเภทสินค้า

สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ณ กรุงลอนดอน (2549 : 1) ได้กล่าวว่า เครื่องมือทางการแพทย์ (Medical Devices) หมายถึง เครื่องมือ อุปกรณ์ วัสดุ ส่วนประกอบใดๆ ไม่ว่าจะใช้เพียงลำพังหรือใช้ร่วมกับอย่างอื่น รวมถึงซอฟต์แวร์ที่จำเป็นเพื่อให้สามารถใช้เครื่องมือได้อย่างถูกต้องตามความมุ่งหมายของผู้ผลิต นำมาใช้กับร่างกายมนุษย์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการวินิจฉัย การป้องกัน การติดตาม การรักษา หรือ การบรรเทาโรค หรือ เพื่อการวินิจฉัย การติดตาม การรักษา การบรรเทาหรือทดแทนการบาดเจ็บ หรือความบกพร่องทางกาย หรือ เพื่อการสำรวจ ทดแทน หรือเปลี่ยนแปลงทางกายภาควิทยา หรือกระบวนการทางด้านสรีรวิทยา และการคุมกำเนิด สินค้าที่เข้าข่ายเป็นเครื่องมือแพทย์ อาทิเช่น ถ้วยดวงยา กระบอกฉีดยา เครื่องมือ

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทันตกรรม เครื่องตรวจฟังของหมอ เครื่องเอ็กซเรย์ เครื่องวัดอุณหภูมิ คอนเทเลนส์ ผ้าพันแผล
ฝือก แก้อั้วทันตกรรม แก้อั้วรถเข็น ถุงยางอนามัย ชุดปฐมพยาบาลเบื้องต้น เป็นต้น

กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

1) กฎระเบียบของสหภาพยุโรปที่ใช้กำกับดูแลสินค้าเครื่องมือทางการแพทย์และ
อุปกรณ์ ได้แก่

- EU Directive 93/42/EEC เป็นกฎระเบียบครอบคลุมเครื่องมือทางการแพทย์ ส่วนใหญ่
ตั้งแต่พลาสติกปิดแผลไปจนถึงเครื่องเอ็กซเรย์วิเคราะห์โรค โดยสหราชอาณาจักรได้ออก
กฎระเบียบภายในประเทศเพื่อดำเนินการตามกฎระเบียบของสหภาพยุโรปดังกล่าว SI 1994
No.3017 มีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2538 และต่อมาได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมกฎระเบียบ
สหภาพยุโรปอีก 2 ฉบับ (EU Directives 2000/70/EC และ 2001/104/EC) เพื่อให้ครอบคลุม
เครื่องมือทางการแพทย์ซึ่งใช้สารสกัดจากเลือดของมนุษย์หรือพลาสมา (medical devices
containing stable derivatives of human blood or plasma)

- EU Directive 90/385/EEC เป็นกฎระเบียบที่เกี่ยวกับเครื่องมือทางการแพทย์ ซึ่งใช้ฝัง
ไว้ในร่างกายและทำงานได้ รวมไปถึงอุปกรณ์ที่ฝังไว้ในร่างกายอื่นๆ ที่ใช้กระแสไฟ (active
implantable and all powered medical devices implanted and left in the human body) โดยสห
ราชอาณาจักรได้ออกกฎระเบียบภายในประเทศเพื่อดำเนินการตามกฎระเบียบของสหภาพยุโรป
ดังกล่าว SI No.3146 และแก้ไขโดย SI No.1671) มีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2536

- EU Directives 98/79/EC เป็นกฎระเบียบของสหภาพยุโรปครอบคลุม vitro diagnostic
(IVD) medical devices เป็นการวางกฎระเบียบเพื่อประกันความปลอดภัยและประสิทธิภาพของ
ของสินค้า เช่น เครื่องมือตรวจสอบการตั้งครรภ์ หรือตรวจสอบผลเลือด HIV ด้วยตนเอง และ
สหภาพยุโรปได้ออกกฎระเบียบ In Vitro Medical Devices Regulation (SI 2000 No.1315) เพื่อ
ดำเนินการตามกฎระเบียบของสหภาพยุโรปดังกล่าว มีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 7 มิถุนายน 2543

2) กฎระเบียบข้างต้นกำหนดข้อกำหนดแตกต่างกันสำหรับสินค้าเครื่องมือแพทย์แต่ละ
ชนิดขึ้นอยู่กับระดับความเสี่ยงของผู้ใช้ โดยแบ่งสินค้าออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

Class I – generally regarded as low risk

Class IIa – generally regarded as medium risk

Class IIb – generally regarded as medium risk

Class III I – generally regarded as high risk การพิจารณาข้อกำหนดสำหรับสินค้าแต่ละ
ชนิดจะต้องพิจารณาว่าสินค้านั้นเข้าข่ายกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องฉบับใดและจัดอยู่ในกลุ่ม
classification ไດ

3) ข้อกำหนดทั่วไปที่สำคัญตามกฎระเบียบของสหภาพยุโรป อาทิเช่น

เอกสารนี้เป็น กำหนดให้ผู้ผลิตหรือตัวแทนที่ได้รับมอบหมายในสหภาพยุโรป ต้องจัดทำระเบียบการ
หน่วยงานที่ทำหน้าที่กำกับดูแลสินค้าเครื่องมือแพทย์ในประเทศที่ผู้ผลิตหรือ supplier ตั้งอยู่ มีการนำไปใช้

- แสดงการตรวจสอบการออกแบบสินค้า
- ดำเนินการประเมินความเสี่ยง (risk assessment)
- แสดงหลักฐานทางการแพทย์ถึงประสิทธิภาพของเครื่องมือต่างๆ
- ดำเนินกระบวนการควบคุม ตรวจสอบตราหลังสินค้าการออกสู่ตลาด
- จัดทำ Declaration of Conformity
- จัดเก็บข้อมูลด้านเทคนิคเกี่ยวกับสินค้า
- ต้องวางเครื่องหมาย CE Mark ไว้บนสินค้าหรือบนฉลากหีบห่อสินค้า
- การระบุกำหนดเวลาสิ้นสุดของการใช้สินค้าไว้บนฉลากสินค้า (use-by date) เป็นต้น

4) Medicines & Healthcare products Regulatory Agency (MHRA) เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบ (competent authority) ของสหราชอาณาจักร ทำหน้าที่กำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้างต้น เพื่อประกันว่าสินค้าเครื่องมือทางการแพทย์ในสหราชอาณาจักรเป็นสินค้า ที่ปลอดภัยต่อการใช้งาน และยังเป็นหน่วยงานที่ประเมินคำร้องขอจากผู้ผลิตสำหรับการตรวจสอบทางการแพทย์ (clinical investigation) สำหรับสินค้าเครื่องมือแพทย์ชนิดใหม่ๆ ด้วย

5) สินค้าเครื่องมือแพทย์และอุปกรณ์ที่จะเข้ามาวางจำหน่ายในสหราชอาณาจักร จะต้องได้รับเครื่องหมาย CE Mark เพื่อแสดงว่าผ่านการรับรองตามข้อกำหนดด้านมาตรฐานสำหรับสินค้านั้นๆ ตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องของสหภาพยุโรปข้างต้น ทั้งนี้ การจะได้มาซึ่ง CE Mark ผู้ผลิตสามารถติดต่อกับ UK Notified Body ซึ่งผ่านการรับรองจาก MHRA แล้วเพื่อผ่านกระบวนการตรวจสอบ clinical investigation ตามขั้นตอนต่างๆ

6) ปัจจุบันมี UK Notified Body ที่ผ่านการรับรองจาก MHRA แล้ว ได้แก่

1. Amtec Certification Services Ltd.
2. BSI Product Certification
3. Intertek Testing and Certification Ltd.
4. Lloyd's Register Quality Assurance Ltd.
5. SATRA Quality Assurance Ltd.
6. SGS United Kingdom Ltd.
7. UL International (UK) Ltd.

การจัดกลุ่มเครื่องมือแพทย์เพื่อการกำกับดูแลในประเทศไทย

สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา โดยกองควบคุมเครื่องมือแพทย์เป็นหน่วยงานกำกับดูแลคุณภาพมาตรฐานประสิทธิภาพและความปลอดภัย ของเครื่องมือแพทย์ที่ผลิต นำเข้าหรือขายในประเทศโดยอาศัย พระราชบัญญัติ เครื่องมือแพทย์ พ.ศ. 2531 กฎกระทรวงและประกาศกระทรวงสาธารณสุข ที่ออกภายใต้พระราชบัญญัติเครื่องมือแพทย์ พ.ศ. 2531 ดังนี้

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กฎกระทรวง ฉบับที่ 1-7 (พ.ศ.2533)

ประกาศกระทรวงสาธารณสุข ฉบับที่ 1-28

การจัดกลุ่มเครื่องมือแพทย์เพื่อการกำกับดูแลในประเทศไทย

ปัจจุบันเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย แบ่งเป็น 3 กลุ่ม กล่าวคือ

1. เครื่องมือแพทย์ที่ต้องมีใบอนุญาต

เครื่องมือแพทย์ในกลุ่มนี้ ผู้ประกอบการผลิต นำเข้า หรือขายจะต้องยื่นคำขออนุญาตผลิต นำเข้า หรือขาย ต่อสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา ตามกฎกระทรวงฉบับที่ 1-3

(พ.ศ.2533) โดยเครื่องมือแพทย์ดังกล่าวจะต้องมีคุณภาพมาตรฐานตามที่ประกาศกระทรวงสาธารณสุขกำหนดปัจจุบันเครื่องมือแพทย์ในกลุ่มนี้ ได้แก่

1. อวัยวะเทียม

ประกาศกระทรวงสาธารณสุข ฉบับที่ 28 (พ.ศ. 2545)

หลักเกณฑ์การขออนุญาต

2. อวัยวะเทียมสำหรับการตรวจโรค

ประกาศกระทรวงสาธารณสุข ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2537)

หลักเกณฑ์การขออนุญาต

3. อวัยวะเทียมสำหรับการศัลยกรรม

ประกาศกระทรวงสาธารณสุข ฉบับที่ 14 (พ.ศ. 2537)

หลักเกณฑ์การขออนุญาต

4. กระบอกฉีดยาผ่านผิวหนังปราศจากเชื้อ ชนิดใช้ได้ครั้งเดียว

ประกาศกระทรวงสาธารณสุข ฉบับที่ 15 (พ.ศ. 2537)

หลักเกณฑ์การขออนุญาต

5. กระบอกฉีดยาอินซูลินปราศจากเชื้อ ชนิดใช้ได้ครั้งเดียว

ประกาศกระทรวงสาธารณสุข ฉบับที่ 16 (พ.ศ. 2537)

หลักเกณฑ์การขออนุญาต

6. ชุดตรวจการติดเชื้อเอชไอวีเพื่อวินิจฉัยโรค

ประกาศกระทรวงสาธารณสุข ฉบับที่ 18 (พ.ศ. 2538)

หลักเกณฑ์การขออนุญาต

ผู้รับอนุญาตมีหน้าที่ต้องปฏิบัติตามมาตรา 29-32 แห่งพระราชบัญญัติเครื่องมือแพทย์

พ.ศ. 2531 และกฎกระทรวงฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2533)

เครื่องมือแพทย์รายการที่ 1-6 นั้น ผู้ผลิตและนำเข้าต้องขอรับใบอนุญาตจากสำนักงาน

คณะกรรมการอาหารและยา และเครื่องมือแพทย์เฉพาะรายการที่ 6 ผู้ขายต้องได้รับใบอนุญาต
จากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยาด้วย

2. เครื่องมือแพทย์ที่ต้องแจ้งรายการละเอียด

เครื่องมือแพทย์กลุ่มนี้ ผู้ประกอบการผลิต นำเข้าหรือขายต้องแจ้งรายการละเอียดต่อ
 เลขานุการคณะกรรมการอาหารและยา ตามกฎกระทรวง ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2533) เครื่องมือแพทย์ใน
 กลุ่มนี้ได้แก่

1. ชุดตรวจการติดเชื้อเอชไอวี เพื่อวัตถุประสงค์อื่น

ประกาศกระทรวงสาธารณสุข (ฉบับที่ 18) พ.ศ. 2538 หลักเกณฑ์การแจ้งรายการละเอียด

2. เครื่องใช้หรือผลิตภัณฑ์ที่ใช้เพื่อกายภาพบำบัด

ประกาศกระทรวงสาธารณสุข (ฉบับที่ 19) พ.ศ. 2539 หลักเกณฑ์การแจ้งรายการละเอียด

3. เครื่องตรวจวัดระดับหรือปริมาณแอลกอฮอล์ในร่างกาย

ประกาศกระทรวงสาธารณสุข (ฉบับที่ 22) พ.ศ. 2540

4. เต้านมเทียมซิลิโคนใช้ฝังในร่างกาย

ประกาศกระทรวงสาธารณสุข (ฉบับที่ 23) พ.ศ. 2540 หลักเกณฑ์การแจ้งรายการละเอียด

ทั้งนี้ ผู้ประกอบการมีหน้าที่ต้องปฏิบัติตามมาตรา 29-32 ตามพระราชบัญญัติเครื่องมือ
 แพทย์ พ.ศ. 2531 และกฎกระทรวง ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2533)

เครื่องมือแพทย์รายการที่ 1-4 ผู้ผลิต-นำเข้า ต้องแจ้งรายละเอียดต่อสำนักงาน
 คณะกรรมการอาหารและยา และเครื่องมือแพทย์เฉพาะรายการที่ 1 ผู้ขายต้องแจ้งรายการละเอียด
 ต่อสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยาด้วย

3. เครื่องมือแพทย์นำเข้าทั่วไป

เครื่องมือแพทย์ที่ไม่จัดเข้าข่ายเครื่องมือแพทย์ที่ต้องมีใบอนุญาต หรือที่ต้องแจ้งรายการ
 ละเอียด จัดเป็นเครื่องมือแพทย์ทั่วไปที่ผู้ผลิต ผู้นำเข้าหรือผู้ขาย ไม่ต้องรับใบอนุญาตหรือแจ้ง
 รายการละเอียด แต่ผู้ประกอบการนำเข้าต้องแสดงหนังสือรับรองการขายเครื่องมือแพทย์ใน
 ประเทศผู้ผลิต ซึ่งออกโดยทางราชการหรือสถาบันเอกชนที่ทางราชการของประเทศนั้นรับรอง
 และผ่านการตรวจสอบจากคณะกรรมการอาหารและยาแล้ว แสดงต่อพนักงานเจ้าหน้าที่ ณ ด่าน
 ศุลกากรตามประกาศกระทรวงสาธารณสุข ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2532) โดยกองควบคุมเครื่องมือแพทย์
 ได้กำหนดหลักเกณฑ์ข้อกำหนดและคำแนะนำเพื่อเป็นแนวทางที่ชัดเจนแก่ผู้ประกอบการในการ
 นำเข้าเครื่องมือแพทย์ทั่วไป ดังนี้

1. หลักเกณฑ์ทั่วไปเกี่ยวกับหนังสือรับรองการจำหน่าย
2. ข้อกำหนดเกี่ยวกับหนังสือรับรองการจำหน่าย (Certificate of Free sale)
3. คำแนะนำในการยื่นหนังสือรับรองการขาย
4. การอนุญาตนำเข้าที่ดำเนินการ ณ ด่านอาหารและยา

2.5 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมศักดิ์ คลประสิทธิ์ (2539 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินการตามระบบการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดจะต้องดำเนินการโดยหลักสำคัญ 3 ประการ

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

ศศิรินทร์ ชัยอาภา (2542 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณีธนาคารออมสิน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินที่มีต่อการนำเทคนิค TQM มาใช้ปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานธนาคารออมสินที่มีอายุและระดับตำแหน่งที่ต่างกัน จะทำให้มีความคิดเห็นต่อการนำเทคนิค TQM มาใช้ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่พนักงานสะดวกในการปฏิบัติงาน ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานแตกต่างกัน พนักงานธนาคารออมสินที่มีเพศต่างกัน จะทำให้มีความคิดเห็นต่อการนำเทคนิค TQM มาใช้ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าด้านการบริการแตกต่างกัน และพนักงานธนาคารออมสินที่มีอายุงานต่างกัน จะทำให้มีความคิดเห็นต่อการนำเทคนิค TQM มาใช้ ด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยีต่างกัน

ศุภาลักษณ์ เนตรวงษ์ (2543 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องแบบผู้นำของผู้จัดการและบรรยากาศองค์การของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวโรว์ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแบบผู้นำของผู้จัดการและบรรยากาศองค์การของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวโรว์ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้จัดการและพนักงานรายเดือนของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวโรว์ จากสถานประกอบการ 44 แห่ง จำนวน 419 คน ซึ่งสุ่มตามสัดส่วนของพนักงานในแต่ละแห่ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม แบบผู้นำตามแนวทฤษฎีสามมิติของ Reddin การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS for window version 7.5 โดยค่าทางสถิติที่ใช้คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และคะแนนมาตรฐาน ผลการวิจัยสรุปว่า

1. แบบผู้นำของผู้จัดการของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวโรว์

พบว่า แบบผู้นำตามแนวทฤษฎีสามมิติของเรดดิน แบบผู้ทนทำ เป็นแบบสูงสุดและแบบผู้ทนรับ เป็นการดำเนินการตามแนวทางที่ถูกต้องและเหมาะสมที่สุด รองลงมาคือแบบผู้ทนรับ และแบบผู้ทนทำ เป็นแบบต่ำสุด ดังนั้น แบบผู้ทนทำ เป็นแบบที่ดีที่สุด

ทำ (Deserter) แบบผู้ร่วมงาน (Benevolent Autocrat) แบบผู้คุมงาน (Autocrat) แบบผู้คุมกฎ (Bureaucrat) แบบผู้นำทีม (Executive) แบบผู้ยอมความ (Compromiser) แบบผู้เอาใจ (Missionary) และแบบผู้สอนแนะ (Developer)

2. แบบบรรยากาศองค์การของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ โดยรวมพบว่า บรรยากาศแจ่มใสเรียงตามลำดับจากแบบบรรยากาศทั้ง 6 แบบจากสูงสุดไปต่ำสุด ดังนี้ แบบแจ่มใส (Open) แบบอิสระ (Autonomous) แบบสนิทสนม (Family) แบบควบคุม (Controlled) แบบเข้มงวด (Closed) และแบบรวบอำนาจ (Paternal)

พนม วิจิตรจัน (2545 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องเจตคติของพนักงานที่มีต่อการนำการฝึกอบรมมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร กรณีศึกษา บริษัท อินเทล ลิฟวิ่ง จำกัด การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา

1) เจตคติของพนักงานบริษัท อินเทล ลิฟวิ่ง จำกัด ที่มีต่อการนำการฝึกอบรมมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร

2) เปรียบเทียบเจตคติในด้านต่าง ๆ ที่มีต่อการฝึกอบรม โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน แผนกงาน จำนวนครั้งที่เคยได้รับการฝึกอบรม และรูปแบบการฝึกอบรมที่เคยได้รับ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเจตคติที่มีต่อการนำการฝึกอบรมมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานทั้งหมดส่วนโรงงานและส่วนบริหารที่เคยได้รับการฝึกอบรมของบริษัท อินเทล ลิฟวิ่ง จำกัด จำนวน 44 คน โดยข้อมูลจากแบบสอบถามกลับคืนครบทั้ง 44 คน จากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS 11.0 For Windows ช่วยประมวลผล

ผลการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานที่เคยได้รับการฝึกอบรม จำนวน 44 คน มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลเจตคติที่มีต่อการนำการฝึกอบรมมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรของพนักงานบริษัท อินเทล ลิฟวิ่ง จำกัด อยู่ในระดับเจตคติต่อการฝึกอบรมอยู่ในระดับเห็นด้วย

ผลการเปรียบเทียบระดับเจตคติ จำแนก ตามเพศ ตามอายุ จำแนกตามอายุการทำงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ตามแผนกงาน จำนวนครั้งที่เคยได้รับการอบรมและรูปแบบที่เคยได้รับการอบรม มีผลไม่แตกต่าง และมีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วย

สุนีย์ อำพร (2545 : บทคัดย่อ) ศึกษาเจตคติที่มีต่อการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การมาใช้ในองค์การ กรณีศึกษา บริษัท เอส เค โพลีเมอร์ จำกัด ผลการศึกษาเจตคติของบุคลากรที่มีต่อการนำ TQM มาใช้ในองค์การ พบว่า ระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัท เอส เค โพลีเมอร์ จำกัด โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย และหากพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านมีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยเรียงลำดับตามระดับเจตคติจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการให้ความพึงพอใจของลูกค้า ด้านความสามารถทางการตลาด ด้านการบริหารและการบังคับบัญชา ด้าน

ประสิทธิภาพในการดำเนินงานภายในองค์กร ด้านทีมงานและเพื่อนร่วมงาน และด้านการยอมรับ และการให้ความร่วมมือ เมื่อทำการเปรียบเทียบเจตคติที่มีต่อการนำ TQM มาใช้ในองค์กร ในด้านต่าง ๆ โดยจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล พบว่าโดยภาพรวมบุคลากรที่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน อายุการทำงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติ TQM แตกต่างกันมีเจตคติที่มีต่อ TQM ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามิเพียงด้านเดียว คือ ด้านการบริหาร และการบังคับบัญชาที่มีเจตคติแตกต่างกัน โดยภาพรวมพบว่าบุคลากรที่มีช่วงอายุ ระดับการศึกษา และอัตราเงินเดือนที่ต่ำ จะมีระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ต่ำกว่าบุคลากรที่มีช่วงอายุ ระดับการศึกษา และอัตราเงินเดือนสูง ส่วนในด้านอื่น ๆ คือ ด้านความสามารถทางการตลาด ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านการยอมรับและการให้ความร่วมมือ ด้านทีมงานและเพื่อนร่วมงาน และด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานภายในองค์กร ไม่มีความแตกต่างกัน

สุภารัตน์ คงสม (2550 : บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อเจตคติของผู้ประกอบการของ องค์กรในการนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตในนิคม อุตสาหกรรมอมตะนคร ผลการศึกษาผู้บริหารระดับสูง หรือ QMR จำนวน 322 โรงงาน โดยข้อมูล จากแบบสอบถาม จากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS For Windows ช่วย ประมวลผล

ผลการศึกษา พบว่า การให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์กรนำระบบบริหาร คุณภาพทั่วทั้งองค์กรเข้ามาใช้ ด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่น ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า และด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีระดับความสำคัญมาก ส่วน ในด้านอื่นๆ ได้แก่ ด้านการสื่อสารภายในองค์กร ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการอบรมและ การเรียนรู้ อยู่ในความสำคัญปานกลาง ส่วนขนาดของอุตสาหกรรมที่ต่างกันมีผลต่อเจตคติของ ผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้ง องค์กรมาใช้แตกต่างกัน ส่วนลักษณะของการลงทุนขององค์กรที่ต่างกันและประเภทของ อุตสาหกรรมที่ต่างกัน มีผลต่อเจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้ องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ไม่แตกต่างกัน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาถึงความคิดเห็นของผู้บริหารในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอน และรายละเอียดของวิธีการดำเนินการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การตรวจสอบเครื่องมือ
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การกำหนดค่าตัวแปร
- 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้บริหารในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ที่ตั้งอยู่ในประเทศไทยที่กำลังดำเนินกิจกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารด้วยเทคโนโลยีบริหาร TQM จำนวนผู้บริหาร 151 คน (ข้อมูลจากกองควบคุมเครื่องมือแพทย์ ในปี พ.ศ. 2552)

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้การสุ่มตัวอย่าง โดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) และกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยการคำนวณจากสูตรของ Taro Yamane (เพ็ญแข แสงแก้ว. 2540: 58 – 59)

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

เมื่อ	n	คือ	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
	N	คือ	จำนวนประชากรทั้งหมด
	e	คือ	ค่าคลาดเคลื่อนจากค่าจริงของประชากร กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 0.05

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากการคำนวณตามสูตรของ Yamane เมื่อแทนค่าในสูตร

$$n = 109.62$$

จากการคำนวณได้จำนวนตัวอย่าง = 110 คน

ดังนั้น จึงจะใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) จำนวน 110 คน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ผู้วิจัยใช้ในการรวบรวมข้อมูล เพื่อทำการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้จัดทำแบบสอบถาม (Questionnaire) ความคิดเห็นของผู้บริหารที่ทำงานส่งเสริมสนับสนุน TQM หรือ QMR หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการนำระบบ TQM เข้ามาใช้ภายในองค์กร หรือผู้จัดการฝ่ายคุณภาพของบริษัท โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และข้อมูลทั่วไปขององค์กร จำนวน 9 ข้อ

ตอนที่ 2 การศึกษาปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ ดังนี้

- | | |
|---|--------------|
| 1) ด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่น | จำนวน 9 ข้อ |
| 2) ด้านวัฒนธรรมองค์กร | จำนวน 7 ข้อ |
| 3) ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า | จำนวน 7 ข้อ |
| 4) ด้านการสื่อสารภายในองค์กร | จำนวน 5 ข้อ |
| 5) ด้านการทำงานเป็นทีม | จำนวน 8 ข้อ |
| 6) ด้านการอบรมและการเรียนรู้ | จำนวน 10 ข้อ |
| 7) ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง | จำนวน 7 ข้อ |

ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ตามวิธีของรินลิเคิร์ต (Rensis Likert) โดยมีเกณฑ์ให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณา 5 ระดับ โดยมีแบบสอบถามในเชิงบวกและนำมาให้คะแนน ดังนี้

ระดับความสำคัญที่ส่งผลให้องค์การนำระบบ

บริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้

ค่าน้ำหนักคะแนน

ระดับความสำคัญที่ส่งผลมากที่สุด

กำหนดให้ค่าคะแนนเป็น 5 คะแนน

ระดับความสำคัญที่ส่งผลมาก

กำหนดให้ค่าคะแนนเป็น 4 คะแนน

ระดับความสำคัญส่งผลปานกลาง

กำหนดให้ค่าคะแนนเป็น 3 คะแนน

ระดับความสำคัญที่ส่งผลน้อย

กำหนดให้ค่าคะแนนเป็น 2 คะแนน

ระดับความสำคัญที่ส่งผลน้อยที่สุด

กำหนดให้ค่าคะแนนเป็น 1 คะแนน

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยในด้านอื่นๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ ในอุตสาหกรรมการผลิต

3.3 การตรวจสอบเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและตรวจสอบเครื่องมือตามขั้นตอนดังนี้

3.3.1 ศึกษาเอกสารบทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) ซึ่งเป็นสิ่งพื้นฐานในการศึกษา ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพ TQM มาใช้

3.3.2 ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถาม จากหนังสือวิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ และ สังคมศาสตร์ ของพวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2543: 94 – 111)

3.3.3 กำหนดประเด็น และขอบข่ายคำถาม ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

3.3.4 เสนอแบบสอบถามที่สร้างขึ้นต่ออาจารย์ผู้ปรึกษาวิทยานิพนธ์และอาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ร่วมเพื่อตรวจสอบเบื้องต้นในความเที่ยงตรงในเนื้อหา โครงสร้าง และพิจารณาให้ ข้อคิดเห็น รวมถึงการแนะนำแก้ไข

3.3.5 นำแบบสอบถามที่ได้รับการแก้ไข แล้วไปตรวจสอบความเที่ยงตรงและความเหมาะสม โดยขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญในระบบบริหารคุณภาพ และผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดผลประเมินผล เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรง เชิงเนื้อหา (Content validity) และภาษาที่ใช้ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข ซึ่งรายนามผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 ท่าน (ดังตาราง ที่ 3.1)

3.3.6 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ และการปรับปรุงแก้ไขแล้ว นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ให้พิจารณาความ สมบูรณ์อีกครั้ง เพื่อความสมบูรณ์ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยนั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3.1 รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

รายชื่อ	ตำแหน่ง	สถานที่ปฏิบัติงาน
1. คุณประสิทธิ์ สุริยาข	ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพ	บริษัท มอลติเก้ เซลล์ แคร์ (ไทยแลนด์) จำกัด
2. คุณดวงนภา คอกนก	ผู้จัดการส่วนประกันคุณภาพ	บริษัท ไมลอทท์ แลบ บอราทอริส์ จำกัด
3. ผศ.ฉกาจ ราชบุรี	รักษาการแทนประธานสาขาวิชา ศิลปศาสตร์ประยุกต์	คณะครุศาสตร์ อุตสาหกรรม สถาบัน เทคโนโลยีพระจอม เกล้าเจ้าคุณทหาร ลาดกระบัง

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4.1 ผู้วิจัยจะทำการจัดส่งเอกสารไปยังผู้บริหารที่ทำงานส่งเสริมสนับสนุน TQM หรือ QMR หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการนำระบบ TQM เข้ามาใช้ในองค์กร หรือผู้จัดการฝ่ายคุณภาพของบริษัท เป็นการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลแบบปฐมภูมิ โดยทางไปรษณีย์ เอกสารจะประกอบด้วยแบบสอบถาม 1 ฉบับ ของแบบสอบถามที่เจ้าหน้าที่ผู้วิจัยและปิดแสตมป์เรียบร้อยแล้ว หนังสือราชการจากบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง 1 ฉบับ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

3.4.2 ตรวจสอบแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้กลับมาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ และตรวจสอบจำนวนของแบบสอบถาม

3.4.3 นำผลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลไปวิเคราะห์ผล

3.5 การกำหนดค่าของตัวแปร

ในส่วนของแบบสอบถามตอนที่ 2 ซึ่งเป็นแบบทดสอบปัจจัยด้านต่างๆที่ส่งผลให้องค์กรนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ ผู้วิจัยได้กำหนดค่าของตัวแปรมาตรวัดของลิเคิร์ต (Likert Scale) โดยแบ่งระดับปัจจัยเป็น 5 ระดับ ดังนี้ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์ 2543 : 107 – 108)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คะแนนเฉลี่ย	ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหาร คุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในองค์การ
1.000 – 1.499	น้อยที่สุด
1.500 – 2.499	น้อย
2.500 – 3.499	ปานกลาง
3.500 – 4.499	มาก
4.500 – 5.000	มากที่สุด

การแปลความหมายของค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสำหรับ Likert Scale ที่มีคำตอบให้เลือก ทั้งหมด 5 ระดับ จะใช้เกณฑ์ ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2534 : 74)

- ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานต่ำกว่า 1 หมายถึง การให้ความสำคัญของผู้บริหารแต่ละคนต่อปัจจัยที่ทำให้้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ ไม่แตกต่างกันมาก

- ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมากกว่า หรือเท่ากับ 1 หมายถึง การให้ความสำคัญของผู้บริหารแต่ละคนต่อปัจจัยที่ทำให้้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้แตกต่างกันมาก

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

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

3.6.1 ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนและจำนวนของแบบสอบถามที่ได้กลับมา

3.6.2 นำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ ดังนี้

3.6.2.1 แบบสอบถามตอนที่ 1 นำข้อมูลลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่รวบรวมจากแบบสอบถามมาจัดเป็นหมวดหมู่ โดยแยกเป็นข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงาน ส่วนข้อมูลทั่วไปขององค์การ ได้แก่ ขนาดของอุตสาหกรรม ลักษณะของการลงทุนขององค์การ ประเภทของผลิตภัณฑ์ เครื่องมือแพทย์ และมูลเหตุจูงใจสำคัญที่สุดขององค์การที่นำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ โดยนำข้อมูลมาหาค่าร้อยละ (Percentage)

3.6.2.2 แบบสอบถามตอนที่ 2 นำแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญต่างๆ ที่ส่งผลให้้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ โดยจะวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการทางสถิติ โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

3.6.3 การทดสอบสมมติฐาน แสดงดังตาราง

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3.2 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานการวิจัย	สถิติที่ใช้ในการทดสอบ
สมมติฐานที่ 1 : ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้บริหารในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย มีความคิดเห็นที่จะให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้แตกต่างกัน	
สมมติฐานที่ 1.1 : ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้บริหารในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย มีความคิดเห็นในด้านภาวะความเป็นผู้นำและความมุ่งมั่น ที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้แตกต่างกัน	One-way ANOVA
สมมติฐานที่ 1.2 : ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้บริหารในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย มีความคิดเห็นในด้านวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้แตกต่างกัน	One-way ANOVA
สมมติฐานที่ 1.3 : ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้บริหารในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย มีความคิดเห็นในการให้ความสำคัญกับลูกค้า ที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้แตกต่างกัน	One-way ANOVA
สมมติฐานที่ 1.4 : ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้บริหารในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย มีความคิดเห็นในการสื่อสารภายในองค์กร ที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้แตกต่างกัน	One-way ANOVA
สมมติฐานที่ 1.5 : ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้บริหารในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย มีความคิดเห็นในการทำงานเป็นทีม ที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้แตกต่างกัน	One-way ANOVA

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	สถิติที่ใช้ในการทดสอบ
สมมติฐานที่ 1.6 : ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้บริหารในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย มีความคิดเห็นในด้านการอบรมและการเรียนรู้ ที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้แตกต่างกัน	One-way ANOVA
สมมติฐานที่ 1.7 : ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้บริหารในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย มีความคิดเห็นในด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้แตกต่างกัน	One-way ANOVA
สมมติฐานที่ 2 : ลักษณะของการลงทุนขององค์การที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้บริหารในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย มีความคิดเห็นที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้แตกต่างกัน	
สมมติฐานที่ 2.1 : ลักษณะของการลงทุนขององค์การที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้บริหารในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย มีความคิดเห็นในด้านภาวะความเป็นผู้นำและความมุ่งมั่น ที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้แตกต่างกัน	One-way ANOVA
สมมติฐานที่ 2.2 : ลักษณะของการลงทุนขององค์การที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้บริหารในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย มีความคิดเห็นในด้านวัฒนธรรมขององค์การ ที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้แตกต่างกัน	One-way ANOVA
สมมติฐานที่ 2.3 : ลักษณะของการลงทุนขององค์การที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้บริหารในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย มีความคิดเห็นในด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า ที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้แตกต่างกัน	One-way ANOVA
สมมติฐานที่ 2.4 : ลักษณะของการลงทุนขององค์การที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้บริหารในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย มีความคิดเห็นในด้านการสื่อสารภายในองค์การ ที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้แตกต่างกัน	One-way ANOVA

เมื่อนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	สถิติที่ใช้ในการทดสอบ
สมมติฐานที่ 2.5 : ลักษณะของการลงทุนขององค์กรที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้บริหารในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย มีความคิดเห็นในด้านการทำงานเป็นทีม ที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้แตกต่างกัน	One-way ANOVA
สมมติฐานที่ 2.6 : ลักษณะของการลงทุนขององค์กรที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้บริหารในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย มีความคิดเห็นในด้านการอบรมและการเรียนรู้ ที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้แตกต่างกัน	One-way ANOVA
สมมติฐานที่ 2.7 : ลักษณะของการลงทุนขององค์กรที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้บริหารในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย มีความคิดเห็นในด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้แตกต่างกัน	One-way ANOVA
สมมติฐานที่ 3 : ประเภทของผลิตภัณฑ์เครื่องมือแพทย์ที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้บริหารในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย มีความคิดเห็นที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้แตกต่างกัน	
สมมติฐานที่ 3.1 : ประเภทของผลิตภัณฑ์เครื่องมือแพทย์ที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้บริหารในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย มีความคิดเห็นในด้านภาวะความเป็นผู้นำและความมุ่งมั่น ที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้แตกต่างกัน	One-way ANOVA
สมมติฐานที่ 3.2 : ประเภทของผลิตภัณฑ์เครื่องมือแพทย์ที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้บริหารในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย มีความคิดเห็นในด้านวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้แตกต่างกัน	One-way ANOVA
สมมติฐานที่ 3.3 : ประเภทของผลิตภัณฑ์เครื่องมือแพทย์ที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้บริหารในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย มีความคิดเห็นในด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า ที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้แตกต่างกัน	One-way ANOVA

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	สถิติที่ใช้ในการทดสอบ
สมมติฐานที่ 3.4 : ประเภทของผลิตภัณฑ์เครื่องมือแพทย์ที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้บริหารในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย มีความคิดเห็นในด้านการสื่อสารภายในองค์กร ที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้แตกต่างกัน	One-way ANOVA
สมมติฐานที่ 3.5 : ประเภทของผลิตภัณฑ์เครื่องมือแพทย์ที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้บริหารในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย มีความคิดเห็นในด้านการทำงาน เป็นทีม ที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้แตกต่างกัน	One-way ANOVA
สมมติฐานที่ 3.6 : ประเภทของผลิตภัณฑ์เครื่องมือแพทย์ที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้บริหารในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย มีความคิดเห็นในด้านการอบรมและการเรียนรู้ ที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้แตกต่างกัน	One-way ANOVA
สมมติฐานที่ 3.7 : ประเภทของผลิตภัณฑ์เครื่องมือแพทย์ที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้บริหารในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย มีความคิดเห็นในด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้แตกต่างกัน	One-way ANOVA

3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ

- 3.7.1 สถิติวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เป็นสถิติที่นำมาใช้บรรยายคุณลักษณะของข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาจากกลุ่มประชากรที่นำมาศึกษา ได้แก่
- 3.7.1.1 ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง เช่น ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานในองค์กร และข้อมูลทั่วไปของโรงงาน ได้แก่ ขนาดของอุตสาหกรรม ลักษณะของการลงทุนขององค์กร ประเภทของผลิตภัณฑ์เครื่องมือแพทย์ และมูลเหตุจูงใจสำคัญที่สุดขององค์กรที่นำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ ในตอนที่ 1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

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

3.7.1.2 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลตัวแปรต้น ได้แก่ ขนาดของอุตสาหกรรม ลักษณะของการลงทุนขององค์กร และประเภทของผลิตภัณฑ์เครื่องมือแพทย์ ตัวแปรตาม ได้แก่ ปัจจัยด้านต่างๆ ที่ส่งผลให้องค์กรนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543: 137 – 142)

$$\bar{x} = \frac{\sum X}{n} \quad (3.3)$$

เมื่อ	$\bar{x}$	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยเลขคณิตของกลุ่มตัวอย่าง
	n	หมายถึง	จำนวนคนทั้งหมด
	X	หมายถึง	คะแนนของแต่ละคน

3.7.1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลร่วมกับค่าเฉลี่ยเลขคณิตเพื่อแสดงลักษณะการกระจายของคะแนนแต่ละครั้ง

$$S = \sqrt{\frac{n\sum X^2 - (\sum X)^2}{n(n-1)}} \quad (3.4)$$

เมื่อ	S	หมายถึง	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง
	X	หมายถึง	คะแนนของแต่ละคน
	n	หมายถึง	จำนวนคนทั้งหมด

3.7.2 สถิติวิเคราะห์เชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เป็นสถิติที่ใช้สรุปถึงลักษณะของตัวแปรต้น ได้แก่ ขนาดของอุตสาหกรรม ลักษณะของการลงทุนขององค์กร และประเภทของผลิตภัณฑ์เครื่องมือแพทย์ ที่มีผลต่อตัวแปรตามอันได้แก่ ปัจจัยด้านต่างๆ ที่ส่งผลให้องค์กรนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ โดยใช้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่

3.7.2.1 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – way ANOVA) ใช้ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่มที่ไม่เกี่ยวข้องกัน (Independent Samples) คือ ขนาดของอุตสาหกรรม ลักษณะของการลงทุนขององค์กร และประเภทของผลิตภัณฑ์เครื่องมือแพทย์กับตัวแปรตาม ซึ่งได้แก่ ปัจจัยในด้านภาวะความเป็นผู้นำ และความมุ่งมั่น ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า ด้านการสื่อสาร

ภายในองค์กร ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการอบรมและการเรียนรู้ และด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ ดังนี้

- 1. เปลี่ยนสมมติฐานวิจัยเป็นสมมติฐานสถิติ
- 2. สมมติฐานสถิติที่ใช้ทดสอบโดยวิธี One – way ANOVA คือ

H_0 : ค่าเฉลี่ยระหว่างประชากร k กลุ่มไม่แตกต่างกัน

H_1 : ค่าเฉลี่ยของประชากรอย่างน้อยสองประชากรแตกต่างกัน

หรือ

H_0 : $u_1 = u_2 = \dots = u_k$

H_1 : $u_i \neq u_j$, เมื่อ $i \neq j$; $j, j = 1, 2, \dots, k$

- 3. สถิติที่ใช้ทดสอบ (บุญชม ศรีสะอาด. 2535: 116)

$$F = \frac{MS_b}{MS_w} \tag{3.5}$$

สูตรสำหรับการวิเคราะห์ค่าต่าง ๆ แสดงในตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 แสดงสูตรการวิเคราะห์โดยวิธี One – way ANOVA

Source of Variation	Degree of freedom	Sum Square	Mean Square	F
Between Group	k - 1	$SS_b = \sum_{j=1}^k \frac{T_j^2}{n_j} - \frac{T^2}{n}$	$MS_b = \frac{SS_b}{k - 1}$	$F = \frac{MS_b}{MS_w}$
Within Group	n - k	$SS_w = SS_T - SS_b$	$MS_w = \frac{SS_w}{n - k}$	
Total	n - 1	$SS_T = \sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^{n_j} x_{ij}^2 - \frac{T^2}{n}$		

- เมื่อ k คือ จำนวนกลุ่ม
- n คือ ขนาดตัวอย่างทั้งหมด
- n_j คือ ขนาดตัวอย่างของกลุ่มตัวอย่างที่ j
- T_j คือ ผลรวมของคะแนนทุกตัวในกลุ่มตัวอย่างที่ j
- T คือ ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการเรียนการสอน ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ x_{ij} คือ คะแนนแต่ละตัว เนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. การตัดสินใจ เมื่อกำหนดระดับนัยสำคัญ $= \alpha$

- ถ้าค่า F ที่คำนวณได้มีค่ามากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับค่า F จากตารางที่ $df = (k-1), (n-k)$ หรือถ้าโปรแกรมให้ค่า p-value ซึ่งเป็นค่าความน่าจะเป็นของกลุ่มตัวอย่างที่จะมีค่า F มากกว่าค่า F ที่คำนวณได้ ถ้าค่า p-value มีค่าน้อยกว่า α จะปฏิเสธ H_0 ยอมรับ H_1 นั่นคือ ยอมรับว่าค่าเฉลี่ยของประชากรอย่างน้อยสองประชากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

- ถ้าค่า F ที่คำนวณได้มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับเมื่อเปรียบเทียบกับค่า F จากตารางที่ $df = (k-1), (n-k)$ หรือ ถ้าโปรแกรมให้ค่า p-value มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ α จะยอมรับ H_0 นั่นคือ ยอมรับว่าค่าเฉลี่ยระหว่างประชากร k กลุ่มไม่แตกต่างกัน

3.7.2.2 การวิเคราะห์ Least Significant Difference (LSD) ใช้ในการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่กรณีที่ F-test ในการวิเคราะห์ One – Way ANOVA มีนัยสำคัญ โดยมีขั้นตอนการคำนวณ ดังนี้

1. กำหนดระดับนัยสำคัญ α

2. คำนวณค่า LSD จากสูตร

$$LSD = t_{\frac{\alpha}{2}, n-k} \sqrt{MS_w \left(\frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j} \right)} \quad (3.6)$$

เมื่อ $t_{\frac{\alpha}{2}, n-k}$ คือ ค่าที่ได้จากตาราง t ที่ $df. = n - k$ ที่ $\frac{\alpha}{2}$

n_i คือ ขนาดตัวอย่างกลุ่มที่ i

n_j คือ ขนาดตัวอย่างกลุ่มที่ j

3. คำนวณหาค่า $|\bar{x}_i - \bar{x}_j|$ เมื่อ เมื่อ $i \neq j$; $j, j = 1, 2, \dots, k$

เมื่อ $\bar{x}_i$ คือ ค่าเฉลี่ยของคะแนนในกลุ่มตัวอย่างที่ i

$\bar{x}_j$ คือ ค่าเฉลี่ยของคะแนนในกลุ่มตัวอย่างที่ j

4. การตัดสินใจ

- ถ้าค่า $|\bar{x}_i - \bar{x}_j|$ ที่คำนวณได้มีค่ามากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับค่า LSD หมายความว่า ค่าเฉลี่ยของประชากรคู่ที่นำมาเปรียบเทียบนั้นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

- ถ้าค่า $|\bar{x}_i - \bar{x}_j|$ ที่คำนวณได้มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับค่า LSD หมายความว่า ค่าเฉลี่ยของประชากรคู่ที่นำมาเปรียบเทียบนั้นแตกต่างกันอย่างไม่นัยสำคัญหรือไม่แตกต่างกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารสงวนลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ไม่อาจรณโคดทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความคิดเห็นของผู้บริหารขององค์กร ในการนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร(TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตในนิคมอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย โดยผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถามให้กับผู้บริหารในอุตสาหกรรมการผลิตที่ตั้งอยู่ในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย ที่กำลังดำเนินกิจกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารด้วยเทคโนโลยีขนาดตัวอย่างที่คำนวณได้ จึงใช้ข้อมูลจำนวนนี้ในการวิจัย

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ จะแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านลักษณะส่วนบุคคลและข้อมูลด้านลักษณะขององค์กรของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารระดับสูง หรือ QMR ในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร ในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่างๆ ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต

4.3 การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่างๆ ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต โดยจำแนกตามขนาดของอุตสาหกรรม ลักษณะของการลงทุนขององค์กร และประเภทของผลิตภัณฑ์เครื่องมือแพทย์แตกต่างกัน

4.4 การวิเคราะห์เนื้อหาจากแบบสอบถามปลายเปิดที่ถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญในด้านอื่นๆ ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านลักษณะส่วนบุคคลและข้อมูลด้านลักษณะขององค์กรของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารระดับสูงหรือ QMR ในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับสามารถสรุปข้อมูลด้านลักษณะส่วนบุคคลและข้อมูลด้านลักษณะขององค์กรของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารระดับสูง หรือ QMR ในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย ได้ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้ใช้ภายในเท่านั้น ไม่สามารถนำออกเผยแพร่ได้
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้ใช้ภายในเท่านั้น ไม่สามารถนำออกเผยแพร่ได้
ไม่ว่าการตีพิมพ์ครั้งนี้ อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละ ของข้อมูลด้านลักษณะส่วนบุคคลและข้อมูลด้านลักษณะ
ขององค์การของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลด้านลักษณะส่วนบุคคลและลักษณะขององค์การ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	57	63.33
หญิง	33	36.67
รวม	90	100.00
2. อายุ		
น้อยกว่า 25 ปี	0	0
25-35 ปี	53	58.89
มากกว่า 35-40 ปี	28	31.11
มากกว่า 40 ปี	9	10.00
รวม	90	100.00
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0.00
ปริญญาตรี	75	83.33
สูงกว่าปริญญาตรี	15	16.67
รวม	90	100.00
4. ตำแหน่งในองค์การ		
ผู้บริหารสูงสุด (CEO)	0	0.00
ผู้บริหารอาวุโส (Senior Manager)	79	76.67
ผู้บริหารระดับกลาง (Department Manager)	21	23.33
รวม	90	100.00
5. ขนาดของอุตสาหกรรม		
มูลค่าเงินลงทุนไม่เกิน 50 ล้านบาท	56	62.22
มีมูลค่าเงินลงทุนมากกว่า 50-200 ล้านบาท	27	30.00
มีมูลค่าเงินลงทุนมากกว่า 200 ล้านบาท	7	7.78
รวม	90	100.00

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลด้านลักษณะส่วนบุคคลและลักษณะขององค์กร	จำนวน (คน)	ร้อยละ
6. ลักษณะของการลงทุนขององค์กร		
การลงทุนเป็นของชาวไทยทั้งหมด	26	28.89
การลงทุนเป็นของชาวต่างชาติทั้งหมด	9	10.00
การลงทุนเป็นการร่วมทุนระหว่างชาวไทยกับชาวต่างชาติ	55	61.11
รวม	90	100.00
7. ประเภทของผลิตภัณฑ์เครื่องมือแพทย์		
เครื่องมือแพทย์ที่ต้องได้รับใบอนุญาต	65	72.22
เครื่องมือแพทย์ที่ต้องแจ้งรายการละเอียด	5	5.56
เครื่องมือแพทย์ทั่วไป	20	22.22
รวม	90	100.00
8. มุมเหตุจงใจสำคัญที่สุดขององค์กรที่นำระบบ TQM มาใช้		
ต้องการเพิ่มคุณภาพสินค้าของบริษัทให้ดีขึ้น	68	75.56
เพื่อให้องค์กรอยู่รอดได้ในสภาวะวิกฤติ	18	20.00
เป็นนโยบายของผู้บริหารระดับสูง	4	4.44
รวม	90	100.00
9. การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาใช้		
มีนโยบายจะดำเนินกิจกรรม	23	25.56
อยู่ระหว่างการดำเนินกิจกรรม	57	63.33
มีการใช้ระบบบริหารคุณภาพอื่น ๆ	10	11.11
รวม	90	100.00

จากข้อมูลด้านลักษณะส่วนบุคคลและข้อมูลด้านลักษณะขององค์กรของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารระดับสูง หรือ QMR ในอุตสาหกรรมการผลิตในนิคมอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย ในตารางที่ 4.1 พบว่า

เพศ ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารระดับสูง หรือ QMR ส่วนใหญ่เป็นเพศชายมีจำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 63.33 ส่วนเพศหญิงมีจำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 36.67

อายุ ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารอาวุโส ส่วนใหญ่มีอายุ 25 – 35 ปี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 58.89 รองลงมา คือ อายุ 35-40 ปี จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 31.11 และอายุไม่ว่ากรณีใดๆ อีกทั้งห้ามีผู้ตอบแบบสอบถาม และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้มากกว่า 40 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00

ระดับการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารระดับสูง หรือ QMR ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 83.33 รองลงมา คือ ระดับปริญญาโท จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 16.67

ขนาดของอุตสาหกรรม องค์การของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีมูลค่าเงินลงทุนไม่เกิน 50 ล้านบาท จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 62.22 รองลงมา คือ มีมูลค่าเงินลงทุนมากกว่า 50-200 ล้านบาท จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 30.00 และมีมูลค่าเงินลงทุนมากกว่า 200 ล้านบาท จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 7.78

ลักษณะของการลงทุนขององค์การ องค์การของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีลักษณะการลงทุนเป็นการร่วมทุนระหว่างชาวไทยกับชาวต่างชาติ จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 61.11 โดยส่วนใหญ่เป็นการร่วมทุนระหว่างชาวไทยกับเยอรมัน จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 38.18 รองลงมาเป็นการร่วมทุนระหว่างชาวไทยกับไต้หวัน จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 23.64 การร่วมทุนระหว่างชาวไทยกับฮ่องกง จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 การร่วมทุนระหว่างชาวไทยกับอิตาลี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 14.54 การร่วมทุนระหว่างชาวไทยกับสเปน จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 3.64 ส่วนลักษณะการลงทุนเป็นของชาวไทยทั้งหมด มีจำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 28.89 และการลงทุนเป็นของชาวต่างประเทศทั้งหมด มีจำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 28.89 โดยส่วนใหญ่เป็นการลงทุนของชาวญี่ปุ่น จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 44.44 รองลงมาเป็นการลงทุนของชาวออสเตรเลีย จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 22.22 การลงทุนของชาวสิงคโปร์ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 22.22 การลงทุนของชาวไต้หวัน จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 22.22 และการลงทุนของชาวฝรั่งเศส จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 22.22

ประเภทของผลิตภัณฑ์เครื่องมือแพทย์ขององค์การของผู้ตอบแบบสอบถาม องค์การของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเครื่องมือแพทย์ที่ต้องได้รับใบอนุญาต จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 72.22 รองลงมาเป็นเครื่องมือแพทย์ทั่วไป จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 22.22 และเครื่องมือแพทย์ที่ต้องแจ้งรายการละเอียด จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 5.56

มูลเหตุจูงใจที่สำคัญที่สุดที่นำระบบ TQM เข้ามาใช้ องค์การของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีการนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ ส่วนใหญ่มีมูลเหตุจูงใจเพื่อต้องการเพิ่มคุณภาพสินค้าของบริษัทให้ดีขึ้น จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 75.56 รองลงมา เพื่อให้องค์การอยู่รอดได้ในสภาวะวิกฤติ จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 และเป็นนโยบายของผู้บริหารระดับสูง จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 4.44

การนำระบบบริหารคุณภาพ TQM เข้ามาใช้ในองค์การ องค์การของผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ระหว่างการดำเนินกิจกรรม จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 63.33 นโยบายจะดำเนินกิจกรรม จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 25.56 และมีการใช้ระบบบริหารคุณภาพอื่นๆ จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 11.11

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร ในการให้ความสำคัญ
ต่อปัจจัยในด้านต่างๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ
(TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่างๆ ที่
ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการ
ผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย จำนวน 90 คน โดยวิเคราะห์ข้อมูลแยกในแต่ละด้านและ
ภาพรวม ได้ผลการศึกษาแสดงในตารางที่ 4.2 ถึงตารางที่ 4.9 ดังนี้

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลความหมายและการ
จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้บริหารขององค์การนำเอาระบบบริหาร
คุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต ในส่วนของปัจจัย
ด้านความเป็นผู้นำและความมุ่งมั่น

ปัจจัยในด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่น	n = 90		ระดับ ความสำคัญ	ลำดับที่
	$\bar{x}$	S.D.		
1. ผู้บริหารระดับสูงขององค์การเข้าร่วมในการจัดทำ ระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM)	4.578	0.599	มากที่สุด	4
2. ความพยายามของผู้บริหารระดับสูงในการทำให้ ทุกคนในองค์การเน้นถึงความสำคัญของลูกค้า และการวัดผลการดำเนินงาน	4.667	0.540	มากที่สุด	2
3. ผู้บริหารระดับสูงทำการศึกษาถึงประโยชน์ และ ข้อเสียรวมถึงได้มีการคาดการณ์ถึงการ เปลี่ยนแปลงและมีการวางแผนเพื่อรับมือกับการ นำระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM)	4.656	0.501	มากที่สุด	3
4. ผู้บริหารระดับสูง ได้จัดสรรงบประมาณในการจัด ตั้งระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM)	4.067	0.667	มาก	9
5. พนักงานได้รับการสนับสนุน และมีส่วนร่วมในการ ดำเนินกิจกรรมในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM)	4.711	0.456	มากที่สุด	1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ปัจจัยในด้านความเป็นผู้นำและความมุ่งมั่น	n = 90		ระดับ ความสำคัญ	ลำดับที่
	$\bar{x}$	S.D.		
6. ในทุกแผนกขององค์การ มีการตั้งเป้าหมายคุณภาพให้มีการสอดคล้องกับนโยบายของระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ	4.378	0.599	มาก	6
7. เป้าหมายและนโยบายขององค์การเป็นที่เข้าใจในระดับแผนก	4.367	0.529	มาก	7
8. องค์การได้มีการจัดประชุมถึงการทบทวนเรื่องคุณภาพในระดับฝ่าย/แผนก	4.411	0.495	มาก	5
9. องค์การมีการแสดงออกถึงความพยายามต่างๆที่จะทำให้เกิดแรงผลักดันในระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM)	4.322	0.557	มาก	8
ค่าเฉลี่ยรวม	4.462	0.209	มาก	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต ในภาพรวมอยู่ในระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม ซึ่งเท่ากับ 4.462 แบบสอบถามแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.209 พิจารณาความสำคัญต่อปัจจัยในด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต ในแต่ละข้อพบว่าข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญมากที่สุดถึงมาก เรียงลำดับดังนี้

ลำดับที่ 1 พนักงานได้รับการสนับสนุนและมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) มีระดับความสำคัญมากที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.711 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.456

ลำดับที่ 2 ความพยายามของผู้บริหารระดับสูงในการทำให้ทุกคนในองค์กรเน้นถึงความสำคัญของลูกค้าและการวัดผลการดำเนินงาน มีระดับความสำคัญมากที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.667 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.540

ลำดับที่ 3 ผู้บริหารระดับสูงทำการศึกษาถึงประโยชน์และข้อเสียรวมถึงได้มีการคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงและมีการวางแผนเพื่อรับมือกับการนำระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มีระดับความสำคัญมากที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.656 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.501

ลำดับที่ 4 ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเข้าร่วม ในการจัดทำระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มีระดับความสำคัญมากที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.578 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.599

ลำดับที่ 5 องค์กรได้มีการจัดประชุมถึงการทบทวนเรื่องคุณภาพในระดับฝ่าย/แผนก มีระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.411 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.495

ลำดับที่ 6 ในทุกแผนกขององค์กรมีการตั้งเป้าหมายคุณภาพให้มีการสอดคล้องกับนโยบายของระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มีระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.378 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.599

ลำดับที่ 7 เป้าหมายและนโยบายขององค์กรเป็นที่เข้าใจในระดับแผนก มีระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.367 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.529

ลำดับที่ 8 องค์กรมีการแสดงออกถึงความพยายามต่างๆที่จะทำให้เกิดแรงผลักดันในระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มีระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.322 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.557

ลำดับที่ 9 ผู้บริหารระดับสูง ได้จัดสรรงบประมาณในการจัดตั้งระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มีระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.067 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.667

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ มีอยู่เพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่ภายนอก
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์มีมติเปลี่ยนแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลความหมายและการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้บริหารขององค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต ในส่วนของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร

ปัจจัยในด้านวัฒนธรรมองค์กร	n = 90		ระดับ ความสำคัญ	ลำดับที่
	$\bar{x}$	S.D.		
1. ผู้บริหารระดับสูงประพฤติตนเหมือนที่ปรึกษาที่คอยประสานให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในด้านระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร(TQM)	4.267	0.557	มาก	4
2. กิจกรรมคุณภาพต่างๆ ถูกดำเนินการในลักษณะทำงานเป็นทีม	4.056	0.606	มาก	7
3. การเรียนรู้แบบลองผิดลองถูกเป็นสิ่งปกติ และองค์กรยินยอมให้เกิดขึ้นได้	4.156	0.616	มาก	6
4. การพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งแห่งนิยามความสำเร็จขององค์กร	4.600	0.493	มากที่สุด	2
5. บรรยากาศขององค์กรเน้นความสามารถในการแข่งขันกับองค์กรอื่น	4.378	0.488	มาก	3
6. การบริหารมีลักษณะเน้นการแข่งขันภายในองค์กรเป็นสำคัญ	4.256	0.552	มาก	5
7. องค์กรเน้นการผลิตและวัดความสำเร็จด้วยประสิทธิภาพ และต้นทุนที่ต่ำ	4.800	0.402	มากที่สุด	1
ค่าเฉลี่ยรวม	4.359	0.233	มาก	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต ในภาพรวมอยู่ในระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม ซึ่งเท่ากับ 4.359 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.233 เมื่อพิจารณาความสำคัญต่อปัจจัยในด้านวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต ในแต่ละข้อพบว่าข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญมากที่สุดถึงมาก เรียงลำดับดังนี้ และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลำดับที่ 1 องค์การเน้นการผลิต และวัดความสำเร็จด้วยประสิทธิภาพ และต้นทุนที่ต่ำ มีระดับความสำคัญมากที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.800 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคน มีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.402

ลำดับที่ 2 การพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งแห่งนิยามความสำเร็จขององค์การมีระดับความสำคัญมากที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.600 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคน มีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.493

ลำดับที่ 3 บรรยากาศขององค์การเน้นความสามารถในการแข่งขันกับองค์การอื่นมีระดับความสำคัญมากที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.378 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคน มีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.488

ลำดับที่ 4 ผู้บริหารระดับสูงประพฤติตนเหมือนที่ปรึกษาที่คอยประสานให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในด้านระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) มีระดับความสำคัญมากที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.267 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคน มีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.577

ลำดับที่ 5 การบริหารมีลักษณะเน้นการแข่งขันภายในองค์การเป็นสำคัญ มีระดับความสำคัญมากที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.256 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคน มีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.552

ลำดับที่ 6 การเรียนรู้แบบลองผิดลองถูกเป็นสิ่งปกติ และองค์การยินยอมให้เกิดขึ้นได้ มีระดับความสำคัญมากที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.156 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคน มีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.616

ลำดับที่ 7 กิจกรรมคุณภาพต่างๆ ถูกดำเนินการในลักษณะทำงานเป็นทีม มีระดับความสำคัญมากที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.056 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคน มีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.606

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลความหมายและการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้บริหารขององค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต ในส่วนของปัจจัยด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า

ปัจจัยในการให้ความสำคัญกับลูกค้า	n = 90		ระดับ ความสำคัญ	ลำดับที่
	$\bar{x}$	S.D.		
1. กระบวนการและกิจกรรมด้านการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) มุ่งไปที่การทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ	4.056	0.568	มาก	7
2. ผู้จัดการและหัวหน้างานสนับสนุนกิจกรรมที่เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า	4.822	0.384	มากที่สุด	3 ^a
3. ความพึงพอใจของลูกค้าและการบรรลุความคาดหวังของลูกค้าเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดที่ต้องทำ	4.878	0.329	มากที่สุด	2
4. มีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อคุณภาพสินค้าและการบริการในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา	4.811	0.394	มากที่สุด	5
5. องค์การให้ความสำคัญในการบริหารเพื่อรักษาลูกค้าในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา	4.911	0.286	มากที่สุด	1
6. จิตสำนึกต่อกระบวนการที่เกี่ยวข้องหรือที่เรียกว่าลูกค้าภายในของพนักงานในองค์การ	4.800	0.402	มากที่สุด	6
7. ระดับความรวดเร็วของพนักงานในการทำงานหรือบริการกับลูกค้า	4.822	0.384	มากที่สุด	3 ^a
ค่าเฉลี่ยรวม	4.728	0.183	มากที่สุด	

^a หมายถึง ค่าเฉลี่ยที่เท่ากัน

จากตารางที่ 4.4 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในการให้ความสำคัญกับลูกค้าที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต ในภาพรวมอยู่ในระดับความสำคัญมากที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม ซึ่งเท่ากับ 4.728 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.183 เมื่อพิจารณาความสำคัญต่อปัจจัยในการให้ความสำคัญกับลูกค้า ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต ในแต่ละข้อพบว่าข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญมากที่สุดถึงสำคัญมาก เรียงลำดับดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อการอ้างอิงเท่านั้น ไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลำดับที่ 1 องค์การให้ความสำคัญในการบริหารเพื่อรักษาลูกค้าในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา มีระดับความสำคัญมากที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.911 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.286

ลำดับที่ 2 ความพึงพอใจของลูกค้าและการบรรลุความคาดหวังของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะต้องทำมีระดับความสำคัญมากที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.878 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคน มีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.329

ลำดับที่ 3 ผู้จัดการและหัวหน้างานสนับสนุนกิจกรรมที่เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า และระดับความรวดเร็วของพนักงานในการทำงานหรือบริการกับลูกค้า มีระดับความสำคัญมากที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.822 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.384

ลำดับที่ 5 มีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อคุณภาพสินค้าและการบริการ ในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา มีระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.811 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.394

ลำดับที่ 6 จิตสำนึกต่อกระบวนการที่เกี่ยวข้องหรือที่เรียกว่าลูกค้าภายในของพนักงานในองค์กร มีระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.800 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.402

ลำดับที่ 7 กระบวนการและกิจกรรมด้านการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มุ่งไปที่การทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ มีระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.056 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคน มีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.568

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลความหมายและการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้บริหารขององค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้อในอุตสาหกรรมการผลิต ในส่วนของปัจจัยด้านการสื่อสารในองค์การ

ปัจจัยในการสื่อสารในองค์การ	n = 90		ระดับความสำคัญ	ลำดับที่
	$\bar{x}$	S.D.		
1. ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงสุดจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการมีการอบรมด้านเทคนิคการติดต่อสื่อสาร	4.078	0.622	มาก	2
2. องค์การได้ใช้การสื่อสารแบบสองทิศทางระหว่างผู้บริหารกับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ	4.233	0.619	มาก	1
3. องค์การมีระดับชั้นการบังคับบัญชาจำนวนน้อยชั้นเพื่อให้เกิดการสื่อสารข้ามระดับชั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	3.811	0.616	มาก	5
4. การรณรงค์ด้วยโปสเตอร์ถูกนำมาเป็นสื่อกลางในการสื่อสารถึงการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM)	3.833	0.623	มาก	4
5. การให้ความแนะนำ (Consulting) จากผู้เชี่ยวชาญถูกนำมาใช้ในกระบวนการเพื่อป้องกันการเกิดปัญหาต่างๆในระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ	4.011	0.609	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม	3.993	0.315	มาก	

จากตารางที่ 4.5 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในการสื่อสารในองค์การที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้อในอุตสาหกรรมการผลิต ในภาพรวมอยู่ในระดับความสำคัญมากโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งเท่ากับ 3.993 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.315 เมื่อพิจารณาความสำคัญต่อปัจจัยในการสื่อสารในองค์การที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้อในอุตสาหกรรมการผลิต ในแต่ละข้อพบว่าข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญมาก เรียงลำดับดังนี้

ลำดับที่ 1 องค์การได้ใช้การสื่อสารแบบสองทิศทาง ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ มีระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.233 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคน มีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.619

ลำดับที่ 2 ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงสุดจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการมีการอบรมด้านเทคนิคการติดต่อสื่อสาร มีระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.078 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคน มีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.622

ลำดับที่ 3 การให้ความแนะนำ (Consulting) จากผู้เชี่ยวชาญถูกนำมาใช้ในกระบวนการเพื่อป้องกันการเกิดปัญหาต่างๆในระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มีระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.011 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคน มีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.609

ลำดับที่ 4 การรณรงค์ด้วยโปสเตอร์ถูกนำมาเป็นสื่อกลางในการสื่อสารถึงการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มีระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.833 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคน มีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.623

ลำดับที่ 5 องค์กรมีระดับชั้นการบังคับบัญชาจำนวนน้อยชั้นเพื่อให้เกิดการสื่อสารข้ามระดับชั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.811 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคน มีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.616

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลความหมายและการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้บริหารขององค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต ในส่วนของปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม

ปัจจัยในการดำเนินงานเป็นทีม	n = 90		ระดับความสำคัญ	ลำดับที่
	$\bar{x}$	S.D.		
1. องค์กรมีทีมงานแบบข้ามสายงาน (Cross Function Team)	4.056	0.676	มาก	6
2. องค์กรดำเนินกิจกรรมข้อเสนอแนะ (Suggestion) และการปรับปรุงคุณภาพ (Kaizen) ในระดับกลุ่ม/แผนก/ฝ่าย	4.556	0.543	มากที่สุด	3
3. องค์กรมีกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (QC Circle)	4.122	0.668	มาก	4
4. พนักงานมีส่วนร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ	4.644	0.481	มากที่สุด	2

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ปัจจัยในการทำงานเป็นทีม	n = 90		ระดับ ความสำคัญ	ลำดับที่
	$\bar{x}$	S.D.		
5. พนักงานมุ่งมั่นต่อความสำเร็จขององค์กร	4.667	0.474	มากที่สุด	1
6. ในการประชุมเรื่องต่างๆขององค์กรทุกแผนกมีการรวมตัวในการประชุมทุกครั้ง	4.089	0.697	มาก	5
7. องค์กรมีสมาชิกในทีมแสดงออกในลักษณะการแบ่งเป็นฝักฝ่าย	1.111	0.316	น้อยที่สุด	8
8. การแก้ปัญหาภายในทีมงานด้านคุณภาพจะให้ความร่วมมือเฉพาะเท่าที่จำเป็น	1.156	0.364	น้อย	7
ค่าเฉลี่ยรวม	3.550	0.235	มาก	

จากตารางที่ 4.6 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในการทำงานเป็นทีม ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต ในภาพรวมอยู่ในระดับความสำคัญมากโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม ซึ่งเท่ากับ 3.550 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.235 เมื่อพิจารณาความสำคัญต่อปัจจัยในการทำงานเป็นทีม ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตในแต่ละข้อพบว่าข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญมากที่สุดถึงน้อยที่สุด เรียงลำดับดังนี้

ลำดับที่ 1 พนักงานมุ่งมั่นต่อความสำเร็จขององค์กร มีระดับความสำคัญมากที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.667 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.474

ลำดับที่ 2 พนักงานมีส่วนร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ มีระดับความสำคัญมากที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.644 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.481

ลำดับที่ 3 องค์กรดำเนินกิจกรรมข้อเสนอแนะ (Suggestion) และการปรับปรุงคุณภาพ (Kaizen) ในระดับกลุ่ม/แผนก/ฝ่าย มีระดับความสำคัญมากที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.556 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคน มีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.543

ลำดับที่ 4 องค์การมีกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (QC Circle) มีระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.122 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.668

ลำดับที่ 5 ในการประชุมเรื่องสำคัญขององค์การทุกแผนกมีการร่วมตัวในการประชุมทุกครั้งมีระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.089 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.697

ลำดับที่ 6 องค์การมีทีมงานแบบข้ามสายงาน (Cross Function Team) มีระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.056 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.676

ลำดับที่ 7 การแก้ปัญหาภายในทีมงานด้านคุณภาพจะให้ความร่วมมือเฉพาะเท่าที่จำเป็นมีระดับความสำคัญน้อยที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.156 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.364

ลำดับที่ 8 องค์การมีสมาชิกในทีมแสดงออกในลักษณะการแบ่งเป็นฝักฝ่ายมีระดับความสำคัญน้อย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.111 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.316

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลความหมายและการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้บริหารขององค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต ในส่วนของปัจจัยด้านการอบรมและการเรียนรู้

ปัจจัยในการอบรมและการเรียนรู้	n = 90		ระดับความสำคัญ	ลำดับที่
	$\bar{x}$	S.D.		
1. ผู้บริหารระดับสูงในองค์การของท่านให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ในเรื่องของ On the job training และ Project ใหม่ ๆ ในองค์การให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	4.256	0.712	มาก	1
2. องค์การมีวิธีการเพิ่มพูนความรู้ทั่วทั้งองค์การ โดยการหมุนเวียนงานข้ามฝ่ายอย่างเป็นระบบเพื่อการศึกษากันในหน่วยงาน ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า	3.911	0.593	มาก	8

ไม่มีการแก้ไขข้อบกพร่องอื่น ๆ อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ปัจจัยในด้านการอบรมและการเรียนรู้	n = 90		ระดับความสำคัญ	ลำดับที่
	$\bar{x}$	S.D.		
3. องค์การสนับสนุนการใช้ทีมข้ามสายงานในการถ่ายทอดการเรียนรู้ TQM ระหว่างกลุ่มแผนกและฝ่าย	3.878	0.776	มาก	9
4. พนักงานทุกคนในองค์การได้รับการสนับสนุนให้ยอมรับการอบรมและการเรียนรู้ในเรื่องระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM)	4.100	0.582	มาก	5 ^a
5. องค์การจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนา ความรู้ ความเข้าใจและความคิดเห็นที่ดีต่อระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM)	4.100	0.582	มาก	5 ^a
6. พนักงานในองค์การได้รับการกระตุ้นให้มีการเรียนรู้ระบบบริหารคุณภาพ แบบ TQM ด้วยวิธีต่างๆ เช่น กระดานข่าวอิเล็กทรอนิกส์ จดหมายข่าว หรือการประชุมกลุ่มย่อย เป็นต้น	3.956	0.634	มาก	7
7. จำนวนงบประมาณและทรัพยากรที่ให้การอบรมและการเรียนรู้ของพนักงาน ในเรื่องระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM)	3.722	0.654	มาก	10
8. องค์การจัดให้มีการอบรมความรู้พื้นฐานของ TQM สำหรับพนักงานใหม่ทุกครั้ง	4.178	0.628	มาก	2
9. องค์การจัดให้มีการอบรมประยุกต์ใช้หลักการของ TQM ในเชิงปฏิบัติสำหรับพนักงานที่มีประสบการณ์	4.133	0.584	มาก	4
10. มีการจัดอบรมแนวคิด และหลักการ TQM ทั่วทั้งองค์การ	4.156	0.634	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม	4.039	0.335	มาก	

^a หมายถึง ค่าเฉลี่ยที่เท่ากัน

จากตารางที่ 4.7 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านการอบรมและการเรียนรู้ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตในภาพรวมอยู่ในระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม ซึ่งเท่ากับ 4.039 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.335 เมื่อ

พิจารณาความสำคัญต่อปัจจัยในด้านการอบรมและการเรียนรู้ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตในแต่ละข้อพบว่าข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญมาก เรียงลำดับดังนี้

ลำดับที่ 1 ผู้บริหารระดับสูงในองค์การของท่านให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ในเรื่องของ on the job training และ Project ใหม่ ๆ ในองค์การให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย มีค่าเท่ากับ 4.256 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคน มีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.712

ลำดับที่ 2 องค์การจัดให้มีการอบรมความรู้พื้นฐานของ TQM สำหรับพนักงานใหม่ ทุกครั้งมีระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย มีค่าเท่ากับ 4.178 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.628

ลำดับที่ 3 มีการจัดอบรมแนวคิด และหลักการ TQM ทั่วทั้งองค์การ มีระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย มีค่าเท่ากับ 4.156 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.634

ลำดับที่ 4 องค์การจัดให้มีการอบรมประยุกต์ใช้หลักการของ TQM ในเชิงปฏิบัติสำหรับพนักงานที่มีประสบการณ์ มีระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย มีค่าเท่ากับ 4.133 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.584

ลำดับที่ 5 พนักงานทุกคนในองค์การได้รับการสนับสนุนให้ยอมรับการอบรมและการเรียนรู้ในเรื่องระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) และองค์การจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนา ความรู้ ความเข้าใจ ความคิดเห็นที่ดีต่อระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) มีระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย มีค่าเท่ากับ 4.100 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.582

ลำดับที่ 7 พนักงานในองค์การได้รับการกระตุ้นให้มีการเรียนรู้ระบบบริหารคุณภาพแบบ TQM ด้วยวิธีต่างๆ เช่น กระดานข่าวอิเล็กทรอนิกส์ จดหมายข่าวหรือการประชุมกลุ่มย่อย เป็นต้น มีระดับความสำคัญมากโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย มีค่าเท่ากับ 3.956 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.634

ลำดับที่ 8 องค์การมีวิธีการเพิ่มพูนความรู้ทั่วทั้งองค์การโดยการหมุนเวียนงานข้ามฝ่ายอย่างเป็นระบบ มีระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย มีค่าเท่ากับ 3.911 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.593

ลำดับที่ 9 องค์การสนับสนุนการใช้ทีมข้ามสายงานในการถ่ายทอดการเรียนรู้ TQM ระหว่างกลุ่ม แผนกและฝ่าย มีระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย มีค่าเท่ากับ 3.878 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.776

ลำดับที่ 10 จำนวนงบประมาณและทรัพยากรที่ให้การอบรมและการเรียนรู้ของพนักงาน ในเรื่องระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) มีระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย มีค่าเท่ากับ 3.722 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.654

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลความหมายและการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้บริหารขององค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต ในส่วนของปัจจัยด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	n = 90		ระดับความสำคัญ	ลำดับที่
	$\bar{x}$	S.D.		
1. องค์การสนับสนุนการเรียนรู้, การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการและกระบวนการ	4.556	0.522	มากที่สุด	3 ^a
2. องค์การมีแนวคิดการปรับปรุงแบบค่อยเป็นค่อยไปตามลำดับขั้น และมีการแยกปรับปรุงในแต่ละส่วนงาน	4.578	0.519	มากที่สุด	2
3. องค์การมีการตรวจประเมินเป็นระยะๆ โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ เพื่อระบุพื้นที่บริเวณที่มีแนวโน้มต้องปรับปรุง	4.256	0.773	มาก	6
4. องค์การให้ความรู้แก่พนักงานทุกคนเกี่ยวกับวิธีการและเครื่องมือที่ต้องใช้ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	4.611	0.555	มากที่สุด	1
5. พนักงานมีส่วนร่วมในการเสนอแนะการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงกระบวนการ	4.489	0.623	มาก	5
6. ผลิตภัณฑ์และบริการได้มีการปรับปรุงในช่วงเวลาที่ผ่านมาอย่างต่อเนื่อง	4.556	0.672	มากที่สุด	3 ^a
7. องค์การได้รับการยกย่องชมเชยจากการปรับปรุงผลิตภัณฑ์บริการและกระบวนการ	4.167	0.824	มาก	7
ค่าเฉลี่ยรวม	4.459	0.283	มาก	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่สามารถนำไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์อื่นโดยไม่ได้รับอนุญาต
^a หมายถึง ค่าเฉลี่ยที่เท่ากัน และมีให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.8 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต ในภาพรวมอยู่ในระดับความสำคัญมากโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม ซึ่งเท่ากับ 4.459 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.283 เมื่อพิจารณาความสำคัญต่อปัจจัยในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต ในแต่ละข้อพบว่าข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญมากที่สุดถึงมาก เรียงลำดับดังนี้

ลำดับที่ 1 องค์การให้ความรู้แก่พนักงานทุกคนเกี่ยวกับวิธีการและเครื่องมือที่ต้องใช้ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีระดับความสำคัญมากที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.611 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.555

ลำดับที่ 2 องค์การมีแนวคิดการปรับปรุงแบบค่อยเป็นค่อยไปตามลำดับขั้นและมีการแยกปรับปรุงในแต่ละส่วนงาน มีระดับความสำคัญมากที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.578 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.591

ลำดับที่ 3 องค์การสนับสนุนการเรียนรู้, การปรับปรุงผลิตภัณฑ์บริการ, กระบวนการ รวมทั้งผลิตภัณฑ์และบริการได้มีการปรับปรุงในช่วงเวลาที่ผ่านมาอย่างต่อเนื่อง มีระดับความสำคัญมากที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.556 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.522 และ 0.672 ตามลำดับ

ลำดับที่ 5 พนักงานมีส่วนร่วมในการเสนอแนะการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงกระบวนการ มีระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.489 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.623

ลำดับที่ 6 องค์การมีการตรวจประเมินเป็นระยะๆ โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ เพื่อระบุพื้นที่บริเวณที่มีแนวโน้มต้องปรับปรุง มีระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.256 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.773

ลำดับที่ 7 องค์การได้รับการยกย่องชมเชยจากการปรับปรุงผลิตภัณฑ์บริการและกระบวนการ มีระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.167 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.824

เมื่อให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลความหมายและการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้บริหารขององค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต ในภาพรวม

ปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้บริหารขององค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้	n = 90		ระดับความสำคัญ	ลำดับที่
	$\bar{x}$	S.D.		
1. ด้านความเป็นผู้นำ และความมุ่งมั่น	4.462	0.209	มาก	2
2. ด้านวัฒนธรรมองค์การ	4.359	0.233	มาก	4
3. ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า	4.728	0.183	มากที่สุด	1
4. ด้านการสื่อสารในองค์การ	3.993	0.315	มาก	6
5. ด้านการทำงานเป็นทีม	3.550	0.235	มาก	7
6. ด้านการอบรม และการเรียนรู้	4.039	0.335	มาก	5
7. ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	4.459	0.283	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม	4.227	0.141	มาก	

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต ในภาพรวมทั้ง 7 ด้านอยู่ในระดับความสำคัญมากโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม ซึ่งเท่ากับ 4.227 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.141 เมื่อพิจารณาความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตในแต่ละด้านพบว่าปัจจัยในด้านที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญมากที่สุดถึงมากที่สุด เรียงลำดับ ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า มีระดับความสำคัญมากที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.728 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.183

ลำดับที่ 2 ด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นมีระดับความสำคัญมากโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.462 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.209

เอกสารนี้เป็นเอกสารสงวนลิขสิทธิ์สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลำดับที่ 3 ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.459 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.283

ลำดับที่ 4 ด้านวัฒนธรรมองค์กร มีระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.359 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.233

ลำดับที่ 5 ด้านการอบรม และการเรียนรู้ มีระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.039 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.335

ลำดับที่ 6 ด้านการสื่อสารในองค์กร มีระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.993 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.315

ลำดับที่ 7 ด้านการทำงานเป็นทีม มีระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.550 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.235

4.3 การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบ ความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่างๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต โดยจำแนกตามลักษณะขององค์กรที่แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่างๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต โดยจำแนกตามลักษณะขององค์กรที่แตกต่างกันซึ่งประกอบ ด้วยขนาดของอุตสาหกรรม 3 กลุ่ม ได้แก่ อุตสาหกรรมขนาดย่อม อุตสาหกรรมขนาดกลาง และอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ลักษณะของการลงทุนขององค์กร 3 กลุ่ม ได้แก่ การร่วมลงทุนระหว่างนักลงทุนชาวไทยกับชาวต่างชาติ การลงทุนเป็นของชาวต่างชาติทั้งหมด และการลงทุนเป็นของชาวไทยทั้งหมด และประเภทของเครื่องมือแพทย์ 3 กลุ่ม ได้แก่ เครื่องมือแพทย์ที่ต้องได้รับใบอนุญาต เครื่องมือแพทย์ที่ต้องแจ้งรายการละเอียด และเครื่องมือแพทย์ที่ต้องแจ้งรายการละเอียด ดังตารางที่ 4.10 ถึงตารางที่ 4.13

**4.3.1 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบ ความคิดเห็นของ
ผู้บริหาร ในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่างๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหาร
คุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต โดยจำแนกตามขนาดของ
อุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน**

โดยมีสมมติฐานวิจัย ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้ความคิดเห็นของผู้บริหาร
ในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่างๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้ง
องค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.1 ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้ความคิดเห็นของ
ผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นที่ส่งผลให้
องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต
แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.2 ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้ความคิดเห็นของ
ผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านวัฒนธรรมองค์การ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบ
บริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.3 ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้ความคิดเห็นของ
ผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในการให้ความสำคัญกับลูกค้า ที่ส่งผลให้องค์การ
นำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.4 ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้ความคิดเห็นของ
ผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์การ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอา
ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.5 ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้ความคิดเห็นของ
ผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบ
บริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.6 ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้ความคิดเห็นของ
ผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการอบรมและการเรียนรู้ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอา
ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.7 ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้ความคิดเห็นของ
ผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ที่ส่งผลให้องค์การนำเอา
ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ผลการทดสอบแสดงในตารางที่ 4.10

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

องค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในการอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้

ด้านวัฒนธรรมองค์การ พบว่าค่า p -value มากกว่า 0.05 นั่นคือ ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้ความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านวัฒนธรรมองค์การ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในการอุตสาหกรรมการผลิตไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้

ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า พบว่าค่า p -value มากกว่า 0.05 นั่นคือ ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้ความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในการให้ความสำคัญกับลูกค้า ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในการอุตสาหกรรมการผลิตไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้

ด้านการสื่อสารในองค์การ พบว่าค่า p -value มากกว่า 0.05 นั่นคือ ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้ความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในการสื่อสารในองค์การ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในการอุตสาหกรรมการผลิตไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้

ด้านการทำงานเป็นทีม พบว่าค่า p -value มากกว่า 0.05 นั่นคือ ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้ความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในการอุตสาหกรรมการผลิตไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้

ด้านการอบรมและการเรียนรู้ พบว่าค่า p -value มากกว่า 0.05 นั่นคือ ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้ความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการอบรมและการเรียนรู้ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในการอุตสาหกรรมการผลิตไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้

ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง พบว่าค่า p -value มากกว่า 0.05 นั่นคือ ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้ความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในการอุตสาหกรรมการผลิตไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้

กรณีมีผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีค่า p -value น้อยกว่า 0.05 หรือ 0.01 จะใช้วิธี LSD หรือ Least Significant Difference เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในการอุตสาหกรรมการผลิตโดยจำแนกตามขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ แสดงในตารางที่ 4.11 ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.11 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตในด้านต่างๆ โดยจำแนกตามขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน โดยใช้วิธี LSD

ปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้บริหารขององค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้	ขนาดของอุตสาหกรรม	$\bar{X}$	กลุ่มที่	p-value		
				1	2	3
ด้านความเป็นผู้นำ และความมุ่งมั่น	ขนาดย่อม	4.411	1	-	0.015*	0.011*
	ขนาดกลาง	4.527	2	-	-	0.279
	ขนาดใหญ่	4.619	3	-	-	-
ในภาพรวม	ขนาดย่อม	4.198	1	-	0.050	0.018*
	ขนาดกลาง	4.262	2	-	-	0.243
	ขนาดใหญ่	4.330	3	-	-	-

* หมายถึง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในองค์การที่มีขนาดของอุตสาหกรรมขนาดย่อม มีความคิดเห็นในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่างๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในภาพรวมของอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างจากผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในองค์การที่มีขนาดของอุตสาหกรรมขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ส่วนการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในภาพรวมของอุตสาหกรรมการผลิต กลุ่มอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาปัจจัยในแต่ละด้าน ดังนี้

ด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่น พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในองค์การที่มีขนาดของอุตสาหกรรมขนาดย่อมมีความคิดเห็นในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต แตกต่างจากผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในองค์การที่มีขนาดของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ส่วนการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตกลุ่มอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.3.2 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบ ความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่างๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต โดยจำแนกตามลักษณะของการลงทุนขององค์การที่แตกต่างกัน

โดยมีสมมติฐานวิจัย ดังนี้

สมมติฐานที่ 2 ลักษณะของการลงทุนขององค์การที่แตกต่างกัน ทำให้ความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่างๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.1 ลักษณะของการลงทุนขององค์การที่แตกต่างกัน ทำให้ความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.2 ลักษณะของการลงทุนขององค์การที่แตกต่างกัน ทำให้ความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านวัฒนธรรมองค์การ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.3 ลักษณะของการลงทุนขององค์การที่แตกต่างกัน ทำให้ความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในการให้ความสำคัญกับลูกค้า ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.4 ลักษณะของการลงทุนขององค์การที่แตกต่างกัน ทำให้ความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์การ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.5 ลักษณะของการลงทุนขององค์การที่แตกต่างกัน ทำให้ความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.6 ลักษณะของการลงทุนขององค์การที่แตกต่างกัน ทำให้ความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการอบรมและการเรียนรู้ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.7 ลักษณะของการลงทุนขององค์กรที่แตกต่างกัน ทำให้ความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน

ผลการทดสอบแสดงในตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 ผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ของความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตในด้านต่างๆโดยจำแนกตามลักษณะของการลงทุนขององค์กรที่แตกต่างกัน โดยใช้วิธี One-way ANOVA

ปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้บริหารขององค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้	ลักษณะของการลงทุน			F	p-value
	ชาวไทยทั้งหมด $\bar{x}$ (n=26)	ชาวต่างชาติทั้งหมด $\bar{x}$ (n=9)	ชาวไทยกับชาวต่างชาติ $\bar{x}$ (n=55)		
1. ด้านความเป็นผู้นำ และความมุ่งมั่น	4.402	4.444	4.493	1.739	0.182
2. ด้านวัฒนธรรมองค์กร	4.374	4.318	4.359	0.190	0.827
3. ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า	4.753	4.778	4.709	0.859	0.427
4. ด้านการสื่อสารในองค์กร	4.0233	3.889	3.996	0.607	0.547
5. ด้านการทำงานเป็นทีม	3.567	3.486	3.552	0.399	0.672
6. ด้านการอบรม และการเรียนรู้	4.012	3.911	4.073	1.020	0.365
7. ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	4.467	4.365	4.470	0.542	0.584
ในภาพรวม	4.228	4.170	4.236	0.840	0.435

จากตารางที่ 4.12 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานโดยใช้ One-way ANOVA เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่างๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต โดยจำแนกตามลักษณะของการลงทุนขององค์กร ได้แก่ การลงทุนเป็นของชาวไทยทั้งหมด การลงทุนเป็นของชาวต่างชาติทั้งหมด และการร่วมลงทุนระหว่างนักลงทุนชาวไทยกับชาวต่างชาติ โดยพิจารณาในภาพรวมทั้งหมด 7 ด้าน พบว่า ค่า p-value มีค่าเท่ากับ 0.435 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ลักษณะของการลงทุนขององค์กรที่แตกต่างกัน ทำให้ความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่างๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

(TQM) เข้ามาใช้ในภาพรวมของอุตสาหกรรมการผลิตไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้

เมื่อทำการพิจารณาผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบในแต่ละด้าน ดังนี้

ด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นพบว่า ค่า p -value มากกว่า 0.05 คือ ลักษณะของการลงทุนขององค์กรที่แตกต่างกัน ทำให้ความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้

ด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่า ค่า p -value มากกว่า 0.05 คือ ลักษณะของการลงทุนขององค์กรที่แตกต่างกัน ทำให้ความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้

ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า พบว่า ค่า p -value มากกว่า 0.05 คือ ลักษณะของการลงทุนขององค์กรที่แตกต่างกัน ทำให้ความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้

ด้านการสื่อสารในองค์กร พบว่า ค่า p -value มากกว่า 0.05 คือ ลักษณะของการลงทุนขององค์กรที่แตกต่างกัน ทำให้ความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์กร ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้

ด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า ค่า p -value มากกว่า 0.05 คือ ลักษณะของการลงทุนขององค์กรที่แตกต่างกัน ทำให้ความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้

ด้านการอบรมและการเรียนรู้ พบว่า ค่า p -value มากกว่า 0.05 คือ ลักษณะของการลงทุนขององค์กรที่แตกต่างกัน ทำให้ความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการอบรมและการเรียนรู้ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้

ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง พบว่า ค่า p -value มากกว่า 0.05 คือ ลักษณะของการลงทุนขององค์กรที่แตกต่างกัน ทำให้ความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับภายในเท่านั้นเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่สามารถนำไปใช้ภายนอกได้
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.3.3 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบ ความคิดเห็นของผู้บริหารใน การให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้ง องค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต โดยจำแนกตามประเภทของผลิตภัณฑ์เครื่องมือแพทย์ที่แตกต่างกัน

โดยมีสมมติฐานวิจัย ดังนี้

สมมติฐานที่ 3 ประเภทของผลิตภัณฑ์เครื่องมือแพทย์ที่แตกต่างกัน ทำให้ความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่างๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3.1 ประเภทของผลิตภัณฑ์เครื่องมือแพทย์ที่แตกต่างกัน ทำให้
ความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านความเป็นภาวะผู้นำและความ
มุ่งมั่นที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ใน
อุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3.2 ประเภทของผลิตภัณฑ์เครื่องมือแพทย์ที่แตกต่างกัน ทำให้
ความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลให้
องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต
แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3.3 ประเภทของผลิตภัณฑ์เครื่องมือแพทย์ที่แตกต่างกัน ทำให้
ความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า ที่
ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในการอุตสาหกรรมการ
ผลิตแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3.4 ประเภทของผลิตภัณฑ์เครื่องมือแพทย์ที่แตกต่างกัน ทำให้
ความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์กร ที่ส่งผล
ให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต
แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3.5 ประเภทของผลิตภัณฑ์เครื่องมือแพทย์ที่แตกต่างกัน ทำให้
ความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ที่ส่งผลให้
องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต
แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3.6 ประเภทของผลิตภัณฑ์เครื่องมือแพทย์ที่แตกต่างกัน ทำให้ความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการอบรมและการเรียนรู้ ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3.7 ประเภทของผลิตภัณฑ์เครื่องมือแพทย์ที่แตกต่างกัน ทำให้
ความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ที่ส่งผล

ให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน

ผลการทดสอบแสดงในตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ของความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตในด้านต่างๆ โดยจำแนกตามประเภทของผลิตภัณฑ์เครื่องมือแพทย์ที่แตกต่างกันโดยใช้วิธี One-way ANOVA

ปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้บริหารขององค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้	ประเภทของผลิตภัณฑ์เครื่องมือแพทย์			F	p-value
	ต้องได้รับใบอนุญาต	ต้องแจ้งรายละเอียด	ทั่วไป		
	$\bar{x}$ (n=65)	$\bar{x}$ (n=5)	$\bar{x}$ (n=20)		
1. ด้านความเป็นผู้นำ และความมุ่งมั่น	4.462	4.289	4.505	2.200	0.117
2. ด้านวัฒนธรรมองค์กร	4.372	4.314	4.329	0.351	0.705
3. ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า	4.736	4.800	4.686	0.986	0.377
4. ด้านการสื่อสารในองค์กร	3.975	3.960	4.060	0.576	0.565
5. ด้านการทำงานเป็นทีม	3.535	3.500	3.613	0.956	0.389
6. ด้านการอบรม และการเรียนรู้	4.018	3.900	4.140	1.473	0.235
7. ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	4.433	4.600	4.507	1.191	0.309
ในภาพรวม	4.219	4.195	4.263	0.884	0.417

จากตารางที่ 4.13 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานโดยใช้ One-way ANOVA เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่างๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต โดยจำแนกตามประเภทของผลิตภัณฑ์เครื่องมือแพทย์ ได้แก่ เครื่องมือแพทย์ที่ต้องได้รับใบอนุญาต เครื่องมือแพทย์ที่ต้องแจ้งรายการละเอียด และเครื่องมือแพทย์ทั่วไป โดยพิจารณาในภาพรวมทั้งหมด 7 ด้าน พบว่า ค่า p-value มีค่าเท่ากับ 0.417 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ประเภทของผลิตภัณฑ์เครื่องมือแพทย์ที่แตกต่างกัน ทำให้ความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในด้านต่างๆ ในอุตสาหกรรมการผลิตไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้

เมื่อทำการพิจารณาผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบในแต่ละด้าน ดังนี้

ด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่น พบว่า ค่า p-value มากกว่า 0.05 คือ ประเภทของผลิตภัณฑ์เครื่องมือแพทย์ที่แตกต่างกัน ทำให้ความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้

ด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่า ค่า p-value มากกว่า 0.05 คือ ประเภทของผลิตภัณฑ์เครื่องมือแพทย์ที่แตกต่างกัน ทำให้ความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้

ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า พบว่า ค่า p-value มากกว่า 0.05 คือ ประเภทของผลิตภัณฑ์เครื่องมือแพทย์ที่แตกต่างกัน ทำให้ความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในการให้ความสำคัญกับลูกค้า ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้

ด้านการสื่อสารในองค์กร พบว่า ค่า p-value มากกว่า 0.05 คือ ประเภทของผลิตภัณฑ์เครื่องมือแพทย์ที่แตกต่างกัน ทำให้ความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการสื่อสารในองค์กร ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้

ด้านการทำงานเป็นทีม พบว่าค่า p-value มากกว่า 0.05 คือ ประเภทของผลิตภัณฑ์เครื่องมือแพทย์ที่แตกต่างกัน ทำให้ความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้

ด้านการอบรมและการเรียนรู้ พบว่าค่า p-value มากกว่า 0.05 คือ ประเภทของผลิตภัณฑ์เครื่องมือแพทย์ที่แตกต่างกัน ทำให้ความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการอบรมและการเรียนรู้ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้

ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง พบว่าค่า p-value มากกว่า 0.05 คือ ประเภทของผลิตภัณฑ์เครื่องมือแพทย์ที่แตกต่างกัน ทำให้ความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.4 การวิเคราะห์เนื้อหาจากแบบสอบถามปลายเปิดที่ถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย ความสำคัญในด้านอื่นๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้ง องค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์

จากแบบสอบถามตอนที่ 3 ซึ่งเป็นการสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญในด้านอื่นๆ ที่ส่งผล
ให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต
ซึ่งได้รวบรวมความคิดเห็นที่ใกล้เคียงกันไว้ในกลุ่มเดียวกัน ดังนี้

4.4.1 ด้านการสนับสนุนการนำ TQM มาใช้ของผู้บริหารระดับสูง

1. ผู้บริหารระดับสูง ควรจะมีความรู้และความเข้าใจในการนำ TQM มาใช้ในการ
บริหารงาน
2. วิสัยทัศน์ นโยบายและการจัดทำแผนในการสนับสนุนระบบ TQM ของผู้บริหาร
ระดับสูง

4.4.2 ด้านการแข่งขันในตลาด

1. การเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของ
ลูกค้า
2. การแข่งขันในด้านราคาและคุณภาพที่สูงขึ้น

4.4.3 ด้านการจัดสรรงบประมาณในการจัดทำระบบ TQM

การให้ความสำคัญในการจัดสรรงบประมาณที่จะสนับสนุนระบบ TQM เพื่อ
ฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้และส่งเสริมการจัดทำระบบ TQM

4.4.4 ด้านการปรับปรุงคุณภาพของสินค้า

1. ต้องการลดของเสียในกระบวนการผลิต
2. ลดค่าใช้จ่ายในการแก้ไขหรือจัดการกับของเสีย
3. เน้นการผลิตและตรวจสอบสินค้าด้วยพนักงานที่ผลิตสินค้า เพื่อลดจำนวน
ของเสียและทำให้เกิดระบบ Self inspection

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้ผู้วิจัยจะกล่าวโดยสรุปถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะโดยประกอบด้วยข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งนี้ และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความคิดเห็นของผู้บริหารขององค์การในการนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตในประเทศไทย ซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษาในครั้งนี้ 2 ประการคือ

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า ด้านการสื่อสารภายในองค์การ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการอบรมและการเรียนรู้ และด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตในประเทศไทย

2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่น ด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า ด้านการสื่อสารภายในองค์การ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการอบรมและการเรียนรู้ และด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตในประเทศไทย โดยแบ่งตามลักษณะขององค์การในอุตสาหกรรมการผลิต ได้แก่ ขนาดของอุตสาหกรรม ลักษณะของการลงทุนขององค์การ และประเภทของผลิตภัณฑ์เครื่องมือแพทย์

การดำเนินการวิจัย มุ่งศึกษาค้นคว้าถึงความคิดเห็นของผู้บริหาร ในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่างๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตในประเทศไทย ในช่วงเดือนตุลาคม 2552 ถึงเดือนมีนาคม 2553 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารในอุตสาหกรรมการผลิต ที่ตั้งอยู่ในเขตประเทศไทย ที่กำลังดำเนินกิจกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารด้วยเทคโนโลยีบริหาร TQM จำนวน 151 โรงงาน (ข้อมูลจากกองควบคุมเครื่องมือแพทย์ ในปี พ.ศ. 2552) โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 110 คน โดยทำการคำนวณจากสูตรของ Yamane เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม โดยแบบสอบถามจะถูกส่งไปให้ประชากรที่เป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ในอุตสาหกรรมการผลิตในประเทศไทย หรือ QMR โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 1 ถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และข้อมูลทั่วไปขององค์กร

ตอนที่ 2 การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหาร ในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่างๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต ดังนี้

- 1) ด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่น
- 2) ด้านวัฒนธรรมองค์กร
- 3) ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า
- 4) ด้านการสื่อสารภายในองค์กร
- 5) ด้านการทำงานเป็นทีม
- 6) ด้านการอบรมและการเรียนรู้
- 7) ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยในด้านอื่นๆ ที่ส่งผลให้องค์การของผู้บริหารนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ ในอุตสาหกรรมการผลิต

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยจะทำการจัดส่งเอกสาร ไปยังผู้บริหารระดับสูงหรือ QMR โดยทางไปรษณีย์ จำนวน 110 คน มีผู้ให้ความร่วมมือตอบกลับมาจำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 59.60 ของกลุ่มประชากร และคิดเป็นร้อยละ 81.82 ของกลุ่มตัวอย่าง จากนั้นได้นำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีทางสถิติ สามารถสรุปผลได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยได้แยกออกเป็น 3 ตอน ดังต่อไปนี้

5.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และข้อมูลทั่วไปขององค์กร

1. ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารระดับสูง หรือ QMR ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มากกว่าเพศหญิง โดยมีร้อยละ 63.33 และ 36.67 ตามลำดับ

2. ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารระดับสูง หรือ QMR ส่วนใหญ่มีอายุ 25 – 35 ปี โดยมีร้อยละ 58.89 รองลงมา คือ อายุมากกว่า 35 – 40 มีร้อยละ 31.11 และอายุมากกว่า 40 ปี มีร้อยละ 10.00

3. ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารระดับสูง หรือ QMR ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี โดยมีร้อยละ 83.33 รองลงมา คือ ระดับปริญญาโท มีร้อยละ 16.67

4. ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารผู้บริหารอาวุโส โดยมีร้อยละ 76.67 รองลงมา คือ ผู้บริหารระดับกลาง มีร้อยละ 23.33

ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า การศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5. องค์การของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นอุตสาหกรรมขนาดย่อม โดยมีร้อยละ 62.22 รองลงมาเป็นอุตสาหกรรมขนาดกลาง มีร้อยละ 30.00 และอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ มีร้อยละ 7.78

6. องค์การของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีลักษณะการลงทุนเป็นการร่วมทุนระหว่างชาวไทยกับชาวต่างชาติ โดยมีร้อยละ 61.11 โดยส่วนใหญ่เป็นการร่วมทุนระหว่างชาวไทยกับชาวเยอรมัน โดยมีร้อยละ 38.18 รองลงมาเป็นการร่วมทุนระหว่างชาวไทยกับไต้หวัน มีร้อยละ 23.64 การร่วมทุนระหว่างชาวไทยกับฮ่องกง มีร้อยละ 20.00 การร่วมทุนระหว่างชาวไทยกับอิตาลี มีร้อยละ 14.54 และการร่วมทุนระหว่างชาวไทยกับสเปน มีร้อยละ 3.64 ส่วนลักษณะการลงทุนเป็นของชาวไทยทั้งหมด มีร้อยละ 28.89 และลักษณะการลงทุนเป็นของชาวต่างชาติทั้งหมด มีร้อยละ 10.00

7. องค์การของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นอุตสาหกรรมประเภทเครื่องมือแพทย์ที่ต้องได้รับใบอนุญาต โดยมีร้อยละ 72.22 รองลงมา คือ เครื่องมือแพทย์ทั่วไป มีร้อยละ 22.22 และเครื่องมือแพทย์ที่ต้องแจ้งรายการละเอียด มีร้อยละ 5.56

8. องค์การของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่มีการนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ ส่วนใหญ่มีมูลเหตุจูงใจเพื่อต้องการเพิ่มคุณภาพสินค้าของบริษัทให้ ดี ขึ้น โดยมีร้อยละ 75.56 รองลงมาเพื่อให้องค์การอยู่รอดได้ในสภาวะวิกฤติ มีร้อยละ 20.00 และเป็นนโยบายของผู้บริหารระดับสูง มีร้อยละ 4.44

9. องค์การของผู้ตอบแบบสอบถาม อยู่ระหว่างการดำเนินกิจกรรมระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ โดยมีร้อยละ 63.33 มีนโยบายจะดำเนินกิจกรรม ร้อยละ 25.56 และมีการใช้ระบบบริหารคุณภาพอื่นๆ มีร้อยละ 11.11

5.1.2 ระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร ในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่างๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็น ในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่างๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ ในภาพรวมทั้ง 7 ด้าน อยู่ในระดับความสำคัญมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อปัจจัย ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตในประเทศไทย ในระดับความสำคัญมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตในประเทศไทย ในระดับความสำคัญมากที่สุด มี 1 ด้าน คือ ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50

4.728 ในระดับความสำคัญมาก มี 6 ด้าน คือ ด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการอบรมและการเรียนรู้ ด้านการสื่อสารในองค์กร และด้านการทำงานเป็นทีม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.462, 4.459, 4.359, 4.039, 3.993 และ 3.550 ตามลำดับ

5.1.3 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร ในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่างๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต โดยจำแนกตามลักษณะขององค์กรที่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1 ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้ความคิดเห็นของผู้บริหาร ในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่างๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย คือ ผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในองค์กรที่มีขนาดของอุตสาหกรรมแตกต่างกัน มีความคิดเห็นในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่างๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน

เมื่อแบ่งพิจารณาสมมติฐานย่อยแต่ละข้อเป็นดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1.1 ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้ความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย คือ ผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในองค์กรที่มีขนาดของอุตสาหกรรมแตกต่างกัน มีความคิดเห็นในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.2 ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้ความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย คือ ผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในองค์กรที่มีขนาดของอุตสาหกรรมแตกต่างกัน มีความคิดเห็นในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตไม่แตกต่างกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่วางไว้สำหรับการใช้งานเพื่อกรณีเฉพาะเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สมมติฐานที่ 2.4 ลักษณะของการลงทุนขององค์กรที่แตกต่างกัน ทำให้ความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์กร ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย คือ ผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในองค์กรที่มีลักษณะการลงทุนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในการสื่อสารภายในองค์กร ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.5 ลักษณะของการลงทุนขององค์กรที่แตกต่างกัน ทำให้ความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย คือ ผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในองค์กรที่มีลักษณะการลงทุนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในการทำงานเป็นทีม ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.6 ลักษณะของการลงทุนขององค์กรที่แตกต่างกัน ทำให้ความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการอบรมและการเรียนรู้ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย คือ ผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในองค์กรที่มีลักษณะการลงทุนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในการอบรมและการเรียนรู้ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.7 ลักษณะของการลงทุนขององค์กรที่แตกต่างกัน ทำให้ความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย คือ ผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในองค์กรที่มีลักษณะการลงทุนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตไม่แตกต่างกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สมมติฐานที่ 3.4 ประเภทของผลิตภัณฑ์เครื่องมือแพทย์ที่แตกต่างกัน ทำให้
ความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์กร ที่ส่งผล
ให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต
แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย คือ ผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในสถานประกอบการที่มีประเภทของผลิตภัณฑ์เครื่องมือแพทย์ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในการสื่อสารภายในองค์กร ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3.5 ประเภทของผลิตภัณฑ์เครื่องมือแพทย์ที่แตกต่างกัน ทำให้
ความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ที่ส่งผลให้
องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต
แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย คือ ผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในสถานประกอบการที่มีประเภทของผลิตภัณฑ์เครื่องมือแพทย์ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านการงานเป็นทีม ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอา ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3.6 ประเภทของผลิตภัณฑ์เครื่องมือแพทย์ที่แตกต่างกัน ทำให้ความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการอบรมและการเรียนรู้ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย คือ ผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในสถานประกอบการที่มีประเภทของผลิตภัณฑ์เครื่องมือแพทย์ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านการอบรมและการเรียนรู้ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3.7 ประเภทของผลิตภัณฑ์เครื่องมือแพทย์ที่แตกต่างกัน ทำให้
ความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ที่ส่งผลให้
องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่าง
กัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย คือ ผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในสถานประกอบการ ที่มีประเภทของผลิตภัณฑ์เครื่องมือแพทย์ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นในการให้ความสำคัญต่อบังคับจยในด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ ไม่เท่ากัน โดยทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

นำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทยไม่แตกต่างกัน

5.2 อภิปรายผล

การวิจัย เรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลในการนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย สามารถนำผลการวิจัยมาอภิปรายได้ดังนี้

5.2.1 ข้อมูลทั่วไปด้านลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปด้านลักษณะขององค์กรในอุตสาหกรรมการผลิต

5.2.1.1 ข้อมูลทั่วไปด้านลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

องค์กรในอุตสาหกรรมการผลิตในประเทศไทย มีผู้บริหารอาวุโส เป็นเพศชาย ร้อยละ 63.33 มีอายุระหว่าง 25– 35 ปี ร้อยละ 58.89 ส่วนระดับการศึกษา ร้อยละ 83.33 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ส่วนการศึกษาปริญญาโท ร้อยละ 16.67 ซึ่งจะเห็นได้ว่า กลุ่มของผู้บริหารระดับอาวุโสในอุตสาหกรรมการผลิตในประเทศไทย ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มที่มีอายุ ระดับการศึกษา และความรู้ความสามารถในการทำงานอยู่ในระดับสูง ทำให้สามารถบริหารจัดการการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในองค์กร พบว่า มีผู้บริหารขององค์กรในอุตสาหกรรมการผลิตในประเทศไทยนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ เพื่อต้องการเพิ่มคุณภาพสินค้าของบริษัทให้ดีขึ้น ร้อยละ 75.56 และเพื่อให้องค์กรอยู่รอดได้ในสภาวะวิกฤติ ร้อยละ 20.00 ซึ่งจากข้อมูลวิเคราะห์ได้ว่าผู้บริหารในอุตสาหกรรมการผลิตในประเทศไทย ส่วนใหญ่คำนึงถึงความสำคัญของคุณภาพสินค้าของบริษัท มาตรฐานของและกระบวนการผลิต ทำให้สินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่ผลิตออกสู่ตลาดเป็นผลิตภัณฑ์ที่ได้มาตรฐานและมีคุณภาพสูง

5.2.1.2 ข้อมูลทั่วไปด้านลักษณะขององค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม

ขนาดของอุตสาหกรรม พบว่า องค์กรของผู้บริหารในอุตสาหกรรมการผลิตในประเทศไทย ส่วนใหญ่ร้อยละ 62.22 เป็นอุตสาหกรรมขนาดย่อม รองลงมา ร้อยละ 30.00 เป็นอุตสาหกรรมขนาดกลาง ส่วนอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ร้อยละ 7.78 ซึ่งจะเห็นได้ว่าองค์กรของผู้บริหารในอุตสาหกรรมการผลิตในประเทศไทย ส่วนใหญ่เป็นอุตสาหกรรมขนาดเล็กมากกว่า อุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดใหญ่ ซึ่งงานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลักษณะของการลงทุนขององค์กร พบว่า องค์กรของผู้บริหารในอุตสาหกรรม การผลิตในประเทศไทย ส่วนใหญ่ร้อยละ 61.11 เป็นการร่วมทุนระหว่างชาวไทยกับชาวต่างชาติ โดยส่วนใหญ่จะเป็นการร่วมทุนระหว่างชาวไทยกับชาวเยอรมัน ร้อยละ 38.18 รองลงมาการลงทุนเป็นของชาวไทยทั้งหมด ร้อยละ 28.89

ประเภทของผลิตภัณฑ์เครื่องมือแพทย์ พบว่า องค์กรของผู้บริหารใน อุตสาหกรรมการผลิตในประเทศไทย ส่วนใหญ่ร้อยละ 72.22 เป็นอุตสาหกรรมประเภทเครื่องมือ แพทย์ที่ต้องได้รับใบอนุญาต รองลงมาร้อยละ 22.22 เป็นอุตสาหกรรมประเภทเครื่องมือแพทย์ ทั่วไป

5.2.2 อภิปรายผลเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหาร ในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยใน ด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ใน อุตสาหกรรมการผลิตในประเทศไทย ทั้ง 7 ด้าน

เมื่อพิจารณาความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตในประเทศไทย พบว่าผู้บริหารมีความคิดเห็นในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้ องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพ (TQM) เข้ามาใช้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนในรายด้าน ที่ผู้บริหารมีความคิดเห็นในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหาร คุณภาพ (TQM) เข้ามาใช้อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า ส่วนปัจจัย ที่ให้ความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านผู้นำและความมุ่งมั่น ด้านการปรับปรุงอย่าง ต่อเนื่อง ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการอบรมและการเรียนรู้ ด้านสื่อสารในองค์กร และด้าน การทำงานเป็นทีม

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นในการให้ความสำคัญต่อ ปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตใน ประเทศไทย โดยเรียงลำดับดังนี้

ลำดับที่ 1 ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า จากการวิจัยพบว่า ในด้านการให้ ความสำคัญกับลูกค้า ถือว่า เป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับในด้านอื่นๆ โดยปัจจัย ด้านองค์กรให้ความสำคัญในการบริหารเพื่อรักษาลูกค้าในช่วง 2 ปีที่ผ่านมาสำคัญมากที่สุด ซึ่ง สอดคล้องกับแนวคิดของ รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม และคณะ (2543 : 12) ที่กล่าวว่า ปัจจัยที่ สำคัญในการกำหนดความสำเร็จในอนาคตของบริษัทใดๆ คือ ความสามารถในการตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงได้ความต้องการของลูกค้า สามารถจำแนกออกเป็น 4 ส่วนประกอบหลัก คือ ตัวสินค้าและบริการที่ลูกค้าต้องการ เวลาที่ลูกค้าได้รับสินค้า คุณภาพของ สินค้า และต้นทุนหรือราคาที่เหมาะสม และแนวคิดของ บรรจง จันทรมาศ (2544 : 30) ที่กล่าวไว้ ว่า องค์กรขึ้นอยู่กับลูกค้าขององค์กรเป็นสำคัญ เพราะฉะนั้น จึงควรเข้าใจความต้องการของ

ลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อจะได้ดำเนินการเป็นไปตามข้อกำหนดของลูกค้า และมุ่งมั่นทำให้ได้เกินความคาดหวังของลูกค้า

ลำดับที่ 2 ด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นจากการวิจัย พบว่า ในด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นเป็นปัจจัยสำคัญรองลงมา โดยด้านพนักงานได้รับการสนับสนุน และมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มีความสำคัญมากที่สุด ซึ่งในด้านความเป็นผู้นำและความมุ่งมั่นนี้ เป็นแรงผลักดันการเกิดขึ้นของระบบมาตรฐานขององค์กรโดยผู้บริหารระดับสูง และระดับกลาง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ รัตช์วรรณ กาญจปัญญาคม และคณะ (2543 : 30) ศึกษาเรื่อง การติดตามประเมินประสิทธิผลของระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 ต่อวิสาหกิจไทย ที่กล่าวไว้ว่า ปัญหาหลักที่สำคัญที่สุดคือ ความใส่ใจและความจริงจังของผู้บริหารที่แสดงออกต่อความต้องการในการจัดทำระบบนี้ ซึ่งสาเหตุสำคัญอาจเนื่องมาจาก ทางผู้บริหารส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจในระบบมาตรฐาน และกลไกขั้นตอนในการจัดทำอย่างถ่องแท้ ซึ่งส่งผลทำให้เกิดปัญหาในการประสานงาน และการให้ความร่วมมือของบุคลากรต่างๆ ในองค์กร รวมทั้งปัญหาจากการแก้ไขวิธีการทำงานเดิมให้ถูกต้อง หากผู้บริหารได้เข้าใจถึงความสำคัญ ความจำเป็นของการจัดทำระบบมาตรฐานนี้ รวมทั้งบทบาทหน้าที่ของตนในการดูแลระบบแล้ว ปัญหาในการขัดแย้งและความร่วมมือก็อาจบรรเทาลงได้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ สมลักษณ์ เจียมธีระนาถ (2539) ที่ว่า หนึ่งในปัจจัยแห่งความสำเร็จในการสถาปนาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่บริษัท สยามคอมเพรสเซอร์อุตสาหกรรม จำกัด (SCI) คือ ความมุ่งมั่นและการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท SCI ตั้งแต่หมายเลข หนึ่ง สอง สาม ล้วนเข้าใจความสำคัญและให้การสนับสนุนระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ด้วยการให้เวลาและเข้าร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างจริงจัง มิใช่แต่เพียงประกาศนโยบาย แล้วไม่ปฏิบัติตาม แล้วให้ผู้อื่นมาปฏิบัติแทน

ลำดับที่ 3 ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จากการวิจัย พบว่า การให้ความสำคัญในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก โดยด้านองค์กรให้ความรู้แก่พนักงานทุกคนเกี่ยวกับวิธีการและเครื่องมือที่ต้องใช้ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องสำคัญที่สุด องค์กรส่วนใหญ่มีการสนับสนุนการเรียนรู้และการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการและกระบวนการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ William L. (1995 : 15) กล่าวไว้ว่า TQM เป็นระบบที่ทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของกระบวนการเพิ่มมูลค่าในทุกกระบวนการที่ดำเนินอยู่ในองค์กร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล ที่กล่าวไว้ว่า PDCA เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ในองค์กรแบบ TQM มีลักษณะพิเศษ คือ ต้องทำกันทุกคน ทั่วทั้งองค์กร ตลอดเวลาตั้งแต่การปฏิบัติงานประจำวันจนถึงการดำเนินการตามแผนระยะยาวหลายๆ ปี มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อมุ่งไปสู่ทิศทางที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร

เมื่อเครื่องมือใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลำดับที่ 4 ด้านวัฒนธรรมองค์การ จากการวิจัย พบว่า มีการให้ความสำคัญในระดับมาก โดยปัจจัยด้านองค์การเน้นการผลิตและวัดความสำเร็จด้วยประสิทธิภาพ และต้นทุนที่ต่ำสำคัญมากที่สุด ทางองค์การจะเน้นการผลิตและการวัดความสำเร็จด้วยประสิทธิภาพและต้นทุนที่ต่ำ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bunill and Ledolter (1999 : 61) กล่าวว่า องค์การโดยทั่วไปต่างมีเป้าหมายในการส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพให้ลูกค้า ในการบรรลุเป้าหมายดังกล่าวนี้ องค์การจำเป็นต้องอาศัยคน โครงสร้างระบบ และทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ แต่ที่สำคัญและจะเป็นเรื่องพื้นฐานอย่างมาก ก็คือ องค์การต้องมีวัฒนธรรมที่เหมาะสม ที่เอื้อให้ทุกๆ ทรัพยากรที่มีในองค์การสามารถทำงานได้อย่างประสานสอดคล้อง ก่อให้เกิดพฤติกรรมในการมุ่งไปที่ลูกค้า (Customer Focus) มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality Focus) และการให้ความสำคัญแก่บุคคล (Individual Focus) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เสน่ห์ บุญราไพ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาเพื่อลดเวลาในการผลิต กรณีศึกษาสายการผลิตฟูล์ บริษัท ที บี เค กรุงเทพมหานคร จำกัด ผลการศึกษา พบว่า ขั้นตอนในการทำงานของเครื่องจักรและเวลาการทำงานของคนลดลง ทำให้ประสิทธิภาพการผลิตเพิ่มขึ้น

ลำดับที่ 5 ด้านการอบรมและการเรียนรู้ จากการวิจัย พบว่า การให้ความสำคัญในด้านการอบรมและการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยด้านผู้บริหารระดับสูงในองค์การของท่านให้ความสำคัญ ต่อการเรียนรู้ในเรื่องของ On the job training และ Project ใหม่ๆในองค์การให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่ององค์การสำคัญมากที่สุด ส่วนใหญ่ผู้บริหารระดับสูงในองค์การให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ในเรื่อง การอบรมให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ น้อย ศิริโชติ (2524: 9-10) ที่กล่าวไว้ว่า การฝึกอบรมนั้นสิ่งที่เป็นหัวใจสำคัญที่สุดที่จะทำให้โครงการฝึกอบรมประสบความสำเร็จหรือไม่ ก็คือ หลักสูตรของการฝึกอบรม ซึ่งจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน

ลำดับที่ 6 ด้านการสื่อสารในองค์การ ผลการวิจัย พบว่า การให้ความสำคัญในด้านการสื่อสารในองค์การอยู่ในระดับมาก โดยมีปัจจัยด้านองค์การได้ใช้การสื่อสารแบบสองทิศทางระหว่างผู้บริหารกับพนักงานอย่างสม่ำเสมอสำคัญมากที่สุด องค์การส่วนใหญ่จะมีระดับชั้นการบังคับบัญชาจำนวนน้อยชั้น เพื่อให้เกิดการสื่อสารข้ามระดับชั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ กริช สืบสนธิ์ (2538 : 65) ที่กล่าวไว้ว่า การสื่อสารในองค์การมีความสำคัญสำหรับผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน คือ ช่วยให้เกิดการพัฒนาและการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การที่บุคลากรขององค์การทุกระดับสามารถสื่อสารได้อย่างเสรี มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความกล้าที่จะสื่อสาร ยอมรับไปสู่การเสนอความคิดสร้างสรรค์ที่จะทำให้เกิดผลงานที่ดีที่สุดนำองค์การไปสู่ความเจริญ

ลำดับที่ 7 ด้านการทำงานเป็นทีม จากการวิจัย พบว่า การให้ความสำคัญในด้านการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยด้านพนักงานมุ่งมั่นต่อความสำเร็จขององค์การสำคัญมากที่สุด องค์การส่วนใหญ่จะรวมตัวกันทุกๆครั้งในการประชุมเรื่องสำคัญ และองค์การนำไปใช้

นั้นส่วนใหญ่สมาชิกในทีมจะไม่แสดงออกในลักษณะการแบ่งเป็นฝักฝ่าย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ผลิน ภูเจริญ ที่กล่าวไว้ว่า การทำงานเป็นทีม (Team Work) เป็นการทำงานที่เน้นความร่วมมือในการทำงาน โดยบุคคลหรือสมาชิกภายในทีมจำเป็นจะต้องมีความสามารถเฉพาะอย่างที่แตกต่างกัน โดยที่ทุกคนมีส่วนช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายใต้การตกลงร่วมกัน ผลงานที่ออกมามีประสิทธิภาพ เพราะได้ผ่านขั้นตอนการระดมและตัดสินใจร่วมกันระหว่างสมาชิกภายในทีม ซึ่งไม่สอดคล้องกับแนวคิดของ Robbins (1996 : 349) ที่กล่าวไว้ว่า การทำงานเป็นทีมงานนั้นแพร่หลายมาเป็นเวลานานกว่าทศวรรษ จากแนวคิดที่ว่าการทำงานเป็นทีม จะสามารถนำความรู้ความสามารถของสมาชิกแต่ละคนมารวมกัน เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ปัจจุบันแนวคิดดังกล่าวได้เปลี่ยนแปลงไป เพราะการทำงานเป็นทีม นั้นไม่ใช่ยาสารพัดโรค ที่แก้ปัญหาได้ทุกชนิด เนื่องจากการทำงานเป็นทีมต้องอาศัยการประสานงาน การนำและผลักดันให้เกิดผลงานตามที่ต้องการ และต้องอาศัยทักษะที่เกิดจากการเรียนรู้เพื่อนำไปปฏิบัติ และการปรับปรุงทีมงานให้มีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับการจัดการสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ ให้สมดุลกัน กล่าวคือ การบริหารงาน ทีมงาน ความทุ่มเทของแต่ละบุคคล รวมไปถึงการผสมผสานความรู้ความสามารถ ทักษะและวิธีการที่ส่งเสริมให้ทีมประสบความสำเร็จ ประสบการณ์ก็เป็นแรงผลักดันให้เกิดการพัฒนาเทคนิคและวิธีการ ที่จะช่วยให้องค์การสามารถประเมินจุดแข็งจุดอ่อนของคน และพบแนวทางในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม

5.2.3 อภิปรายผลเกี่ยวกับการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบ ความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต โดยจำแนกตามลักษณะขององค์การที่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร ในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตในประเทศไทย ในเรื่องเกี่ยวกับด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่น ด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการสื่อสารในองค์การ ด้านการอบรมและการเรียนรู้ และด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ตามลักษณะขององค์การ อันได้แก่ ขนาดของอุตสาหกรรม ลักษณะของการลงทุนขององค์การ และประเภทของผลิตภัณฑ์เครื่องมือแพทย์ สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต โดยจำแนกตามขนาดของอุตสาหกรรม แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ อุตสาหกรรมขนาดเล็ก อุตสาหกรรมขนาดกลาง และอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ พบว่า ผู้บริหารไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่อยู่ในองค์กรที่มีขนาดของอุตสาหกรรมแตกต่างกัน มีความคิดเห็นในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้ และผลงานวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของรัชวรณ กาญจน์ปัญญาคม และ คณะ (2543 : 30) ศึกษาเรื่อง การติดตามประเมินประสิทธิผลของระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 ต่อวิสาหกิจไทย จากการวิจัย พบว่า ขนาดองค์กรที่แตกต่างกันใช้ระยะเวลาในการจัดทำเพื่อการรับรองระบบ ISO 9000 แตกต่างกัน รวมทั้งสอดคล้องกับความคิดเห็นของวาสนา พงสานรากุลและ มยุรี ชัยสิทธิ์ (2542 : 7) ที่กล่าวไว้ว่า ขนาดอุตสาหกรรมที่ต่างกัน ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการในด้านต่าง ๆ ศักยภาพในการแข่งขันของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมดีกว่าอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ทั้งในด้านการดำเนินงานต่าง ๆ และการจัดการกับอุปสรรคทั้งในด้านการตลาด การลงทุน แรงงาน การจัดการผลิต การเข้าถึงการส่งเสริมของรัฐ

2. การเปรียบเทียบ ความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต โดยจำแนกตามลักษณะของการลงทุนขององค์กร แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ การร่วมลงทุนระหว่างนักลงทุนชาวไทยกับชาวต่างชาติ การลงทุนเป็นของชาวไทยทั้งหมด และการลงทุนเป็นของชาวไทยทั้งหมด พบว่า ผู้บริหารที่อยู่ในองค์กรที่มีลักษณะของการลงทุนขององค์กรแตกต่างกัน มีความคิดเห็นในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตไม่แตกต่าง ซึ่งผลงานวิจัยสอดคล้องกับคำกล่าวของสุภารัตน์ คงสม (2543 : 2) คือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อเจตคติของผู้ประกอบการในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร พบว่า การเปรียบเทียบเจตคติในการให้ความสำคัญโดยรวมและรายด้านของผู้ตอบแบบในโรงงานอุตสาหกรรม จำแนกตามลักษณะของการลงทุนขององค์กร ลักษณะการลงทุนขององค์กรที่ต่างกัน มีผลต่อเจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาใช้ไม่แตกต่างกันรวมทั้งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ รัชวรณ กาญจน์ปัญญาคมและคณะ (2543 : 30) ศึกษาเรื่อง การติดตามประเมินประสิทธิผลของระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 ต่อวิสาหกิจไทย จากการวิจัยพบว่า องค์กรที่มีประเทศผู้ร่วมทุนที่แตกต่างกันใช้ระยะเวลาในการจัดทำเพื่อการรับรองระบบ ISO 9000 ไม่แตกต่างกัน

3. การเปรียบเทียบ ความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต โดยจำแนกตามประเภทของผลิตภัณฑ์เครื่องมือแพทย์ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ เครื่องมือแพทย์ที่ต้องได้รับใบอนุญาต เครื่องมือแพทย์ที่ต้องแจ้งรายการละเอียด และการค้าเครื่องมือแพทย์ทั่วไป พบว่า ผู้บริหารที่มีอยู่ในสถานประกอบการที่ผลิตประเภทของผลิตภัณฑ์

เครื่องมือแพทย์ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตไม่แตกต่างกัน ซึ่งผลงานวิจัยสอดคล้องกับคำกล่าวของ สุภารัตน์ คงสม (2543 : 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อเจตคติของผู้ประกอบการในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร พบว่า ผู้ประกอบการที่มีประเภทของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน มีเจตคติในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตไม่แตกต่างกัน

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะจากผลงานวิจัยครั้งนี้

จากผลการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความคิดเห็นของผู้บริหารขององค์การในการนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหาร ผลการวิจัย พบว่า ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน มีผลต่อความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต มีผลต่อการให้ความสำคัญในแต่ละด้านของปัจจัยแตกต่างกัน ดังนี้

1. ด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นจากการวิจัย พบว่า ผู้บริหารที่อยู่ในองค์การที่มีขนาดของอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ให้ความสำคัญมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมอื่นๆ เนื่องจากอุตสาหกรรมขนาดใหญ่นั้น วิสัยทัศน์การบริหารมีความสำคัญมากในการนำ TQM เข้ามาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารธุรกิจของตน และภารกิจที่จะต้องทำของผู้บริหารคือ การวิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันของบริษัทพร้อมกับการจัดทำวิสัยทัศน์องค์การ โดยการรองรับและผลักดันให้องค์การมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ จะต้องมีการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การกระจายแผนไปสู่การปฏิบัติ การติดตามแก้ไขให้เป็นไปตามแผน การจัดทำกิจกรรมคุณภาพ การพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพและจิตสำนึก รวมถึงการพัฒนาเทคโนโลยีให้ก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา

2. ด้านวัฒนธรรมองค์การ จากการวิจัย พบว่า ผู้บริหารที่อยู่ในองค์การที่มีขนาดของอุตสาหกรรมขนาดกลาง ให้ความสำคัญมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมอื่น เนื่องจาก อุตสาหกรรมขนาดกลางนั้น ถือว่า วัฒนธรรมองค์การมีส่วนสำคัญมากในการหล่อหลอมจิตสำนึกในคุณภาพ และความเป็นหนึ่งเดียวขององค์การ ให้เป็นองค์การแห่งคุณภาพ หรือองค์การที่มี “วัฒนธรรมแห่งความเป็นเลิศ”

3. ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า จากการวิจัย พบว่า ผู้บริหารที่อยู่ในองค์การที่มีขนาดของอุตสาหกรรมขนาดกลาง ให้ความสำคัญมากที่สุด แต่ไม่แตกต่างกันมากนักเมื่อ

เปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมอื่น เนื่องจากทุกอุตสาหกรรมถือว่าลูกค้ามาก่อน จึงให้ความสำคัญกับลูกค้าในระดับสูง และแนวคิดในเรื่องการสร้างคามพึงพอใจให้แก่ลูกค้า จัดว่าเป็นแนวคิดที่เป็นพื้นฐานที่สำคัญที่สุดของ TQM ในการกำหนดความสำเร็จในอนาคตของบริษัทใดๆ คือความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงได้ ความต้องการของลูกค้า

4. ด้านการสื่อสารในองค์กร จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่อยู่ในองค์กรที่มีขนาดของอุตสาหกรรมขนาดย่อมให้ความสำคัญมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมอื่น เพื่อเป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีแก่ทุกฝ่าย ช่วยให้เกิดความเข้าใจตรงกัน นำมาเพื่อความสนิทสนม ความไว้วางใจ สิ่งเหล่านี้นำไปสู่สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารในระดับต่างๆ และกับพนักงานโดยส่วนรวม ช่วยให้การปฏิบัติงานกิจของทุกหน่วยงาน ทุกส่วนเป็นไปได้ และประสานกันจนบรรลุวัตถุประสงค์ การสื่อสารมีส่วนอย่างมากในการประสานงาน ทำให้ทุกๆ หน่วยงานทำงานในหน้าที่ของตนไปอย่างคล่องจงกับการทำงานหน่วยงานอื่น สะดวกมากขึ้น

5. ด้านการทำงานเป็นทีม จากการวิจัย พบว่า ผู้บริหารที่อยู่ในองค์กรที่มีขนาดของอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ให้ความสำคัญมากที่สุด แต่ไม่แตกต่างกันมากนักเมื่อเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมอื่น เนื่องจากการทำงานเป็นทีม เป็นการทำงานที่เน้นความร่วมมือในการทำงาน โดยบุคคลหรือสมาชิกภายในทีมจำเป็นจะต้องมีความสามารถเฉพาะอย่างที่แตกต่างกัน โดยที่ทุกคนมีส่วนช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายใต้การตกลงร่วมกัน ผลงานที่ออกมามีประสิทธิภาพมากที่สุด

6. ด้านการอบรมและการเรียนรู้ จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่อยู่ในองค์กรที่มีขนาดของอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ให้ความสำคัญมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมอื่น เนื่องจากการอบรมและการเรียนรู้จะต้องใช้งบประมาณมาก ทำให้องค์กรขนาดใหญ่เน้นมีศักยภาพในการจัดหาและเพิ่มพูนความรู้ให้กับพนักงานตลอดเวลา ซึ่งการพัฒนาบุคลากรทั้งหมดในบริษัทแบบ TQM คือ การฝึกสอนในขณะที่ทำงาน การเชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาฝึกอบรม และการจัดตั้งกลุ่มศึกษาภายในบริษัท นั้นเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่าการส่งพนักงานไปอบรมสัมมนาภายนอก

7. ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จากการวิจัย พบว่า ผู้บริหารที่อยู่ในองค์กรที่มีขนาดของอุตสาหกรรมขนาดกลาง ให้ความสำคัญมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมอื่น เนื่องจากการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของสินค้านั้นส่วนใหญ่จะเกี่ยวกับเทคโนโลยี และการใช้ต้นทุนที่สูง ดังนั้น องค์กรขนาดกลางจึงมีความสามารถในการปรับปรุงได้มากกว่าองค์กรขนาดใหญ่ และขนาดย่อม ซึ่งการพัฒนาสินค้านั้นทางองค์กรทำเพื่อลดต้นทุนในการผลิตและลดรอบเวลาของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ให้รวดเร็วยิ่งขึ้น เพื่อสนองตอบต่อความต้องการกับลูกค้าได้อย่างรวดเร็วเช่นกัน

ส่วนลักษณะของการลงทุน ไม่มีผลต่อความคิดเห็นของผู้บริหาร ในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งยังมีให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตในประเทศไทย เนื่องมาจากผู้ลงทุนในทุกประเทศต่างให้ความสำคัญในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ในทุกด้านเหมือนกัน

ส่วนประเภทของผลิตภัณฑ์เครื่องมือแพทย์ ไม่มีผลต่อความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตในประเทศไทย เนื่องมาจากอุตสาหกรรมทุกประเภทต่างก็ให้ความสำคัญในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ในทุกด้านเหมือนกัน

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตในประเทศไทย เช่น ด้านการแข่งขันที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและด้านคุณภาพของสินค้า เป็นต้น เพื่อให้ทราบว่าปัจจัยใดบ้างที่เป็นปัจจัยสำคัญ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในองค์กร

2. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ เช่น ด้านงบประมาณการดำเนินการ เป็นต้น โดยสะท้อนถึงอุปสรรคและโอกาสในการการพัฒนาที่มากขึ้น เพื่อเป็นข้อมูลเปรียบเทียบในการปรับปรุงและพัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตต่อไป

บรรณานุกรม

- กองควบคุมเครื่องมือแพทย์. 2552. สถิติผู้ประกอบการ.คุณภาพ. [Online].Available] :
<http://www.fda.moph.go.th>
- กริช สืบสนธิ์. 2538. วัฒนธรรมและพฤติกรรมกรรมการสื่อสารในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 2.
 กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ขวัญใจ อังตระกูล และคณะ. 2533. การจัดการ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- เครือวัลย์ ลิ้มอภิชาติ. 2531. หลักและเทคนิคการจัดการฝึกอบรมและพัฒนา: แนวทางการวางแผน
 การเขียนโครงการและการบริหารโครงการ. กรุงเทพฯ : สยามศิลป์การพิมพ์.
- เจิมจันทร์ ทองวิวัฒน์ และปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. 2531. การสร้างทีมงาน. กรุงเทพฯ :
 กรมสรรพสามิต.
- จำลอง แสงพรหมศรี. 2527. “พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงาน
 การประถม ศึกษาจังหวัดสกลนคร.” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการ
 บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชลธร คำรงค์ดี. 2546. ที่ระลึกครบรอบ 30 ปี สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
 กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. 2542. วิธีปรับกลยุทธ์สร้างประสิทธิผลขององค์กร. กรุงเทพฯ :
 พิมพ์ทอง.
- ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2534. เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ :
 เทพนิมิตการพิมพ์.
- ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. 2545. ผู้บริหารยุคบรรษัทภิบาล. กรุงเทพฯ : อินฟอรมีเดีย นิกส์.
- ทวีศักดิ์ หุ่นาค. 2543. “ภาวะผู้นำกับการเพิ่มผลผลิต”. Productivity World. 26(42):
 45 – 46.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุล. 2534. หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป. กรุงเทพฯ : อนงค์ศิลป์การพิมพ์.
- น้อย ศิริโชติ. 2524. เทคนิคการจัดการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : ดอกหญ้า.
- บรรจง จันทรมาศ. 2544. ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 : 2000. พิมพ์ครั้งที่ 14.
 กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย – ญี่ปุ่น).
- ผลิน ภูเจริญ. 2540. บทความทางวิชาการจัดพิมพ์ในโอกาสจัดการแข่งขัน Rally MPPM2 –
 NIDA. กรุงเทพฯ : ที พี เอ็น เพรส.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พนม วิจิตรจัน. 2545. “เจตคติของพนักงานที่มีต่อการนำการฝึกอบรมมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร กรณีศึกษา : บริษัท อินเทล ลิฟวิ่ง จำกัด.” ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม , บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง .

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543. **วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เพ็ญแข แสงแก้ว. 2540. **การวิจัยทางสังคมศาสตร์**. น.ป.ท.

ปิญโญ สาร. 2513. **หลักการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

มงคล แซ่จิ๋ว. 2544. “โคเซ็นในการปรับปรุงระดับคุณภาพการผลิตในอุตสาหกรรมยานยนต์ กรณีศึกษา บริษัท อีซูซุเอ็นอีเอ็น แมนูเฟคเจอร์ส ประเทศไทย จำกัด.” ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

มนัสวี ธาตาสีห์ และคณะ. 2544. **การเพิ่มผลผลิต**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : อรุณการพิมพ์.

รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม และคณะ. 2543. **การติดตามประเมินประสิทธิผลของระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 ต่อวิสาหกิจไทย**. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

รัฐวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. 2543. **พระราชบัญญัติวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์รัฐวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.

เรืองวิทย์ เกษมสุวรรณ. 2549. **หลัก TQM และการประยุกต์ใช้**. วารสารดำรงราชานุภาพ.

วาสนา พงสานรากุล และบุรี ชัยสิทธิ์. 2542. **ธุรกิจอุตสาหกรรม**. กรุงเทพฯ : อรุณการพิมพ์.

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

วิชาญ บุรณศิริวิทย์. 2546. **ที่ระลึกครบรอบ 30 ปี สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)**. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

วีรพงษ์ ลือประสิทธิ์สกุล. 2540. **คู่มือ TQM : บทสรุปสำหรับผู้บริหารระดับสูง**. กรุงเทพฯ : ไทเร็นเตอร์เนชั่นแนลเทรดดิ้ง.

วีรพงษ์ ลือประสิทธิ์สกุล. 2541. **คู่มือ TQM : การบริหารเชิงมุ่งและการวางแผนกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : ไทเร็นเตอร์เนชั่นแนลเทรดดิ้ง.

วีรพงษ์ ลือประสิทธิ์สกุล และผดุงศักดิ์ ทวีชัยยุทธ. 2543. **คู่มือปรับปรุงคุณภาพงาน เล่มที่ 7**. กรุงเทพฯ : ไทเร็นเตอร์เนชั่นแนลเทรดดิ้ง.

ศศิรินทร์ ชัยอาภา. 2542. “การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) : ศึกษาพาะกรณีธนาคารออมสิน.” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ บัณฑิต,

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้ามหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้ ศิริรัตน์ ศิริวรรณ และคณะ. 2541. **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

เสน่ห์ บุญราไฟ. 2544. “การศึกษาเพื่อลดเวลาในการผลิต: กรณีศึกษาสายการผลิตพู่เลย์ บริษัท ที บี เค กรุงเทพ จำกัด”. วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิศวกรรมอุตสาหการ บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.

สมยศ นาวิการ. 2536. การบริหาร. กรุงเทพฯ : ดอกหญ้า.

สมลักษณ์ เจียมธีระนาถ. 2539. เอกสารประกาสสัมมนา: Top Management Seminar'96.

กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

สมศักดิ์ คลประสิทธิ์. 2539. “รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุนีย์ อำพร. 2545. “การศึกษาเจตคติที่มีต่อการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท เอส เค โพลีเมอร์ จำกัด.” ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการจัดการอุตสาหกรรม คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

สุจริต อุณชนกุลวงศ์. 2543. คู่มือสำหรับ TQM. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น).

สุดาลักษณ์ เนตรวงษ์. 2543. “แบบนำของผู้จัดการและบรรดาสององค์กรของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์,” วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาบัณฑิต สาขาการบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2545. ภาวะผู้นำทางทฤษฎีและการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

สิริธรรมวัตร. 2552. ประวัติความเป็นมาของระบบคุณภาพ. [Online].Available] :

<http://www.oknation.net>

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2522. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์.

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ สารสัมพันธ์ประกันคุณภาพ สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. 2549. TQM คืออะไร. [Online].Available] : <http://library.cmu.ac.th>

สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม. 2552 มาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพ

ISO 9000 : 2000 [Online].Available] : http://app.tisi.go.th/9ky2k/9000_1.html

สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ณ กรุงลอนดอน. ตลาดสินค้าและเครื่องมืออุปกรณ์ทางการแพทย์ในสหราชอาณาจักร[Online].Available] :

<http://news.thaieurope.net/content/view/394/125>

สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี(ไทย - ญี่ปุ่น). 2552. Total Quality Management (TQM) การบริหารเอกสารเป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าอย่างมีคุณภาพทั่วทั้งองค์กร. [Online].Available] :
“ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมีเหตุใดบเลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้”
<http://www.tpif.or.th/shindan/detail.php?page=tqm>

- อดิษฐ์ กาญจนพิบูลย์. 2542. **เศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม**. กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- อนูวรรณ์ ศิลาเรืองอำไพ. 2546. **ที่ระลึกครบรอบ 30 ปี สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย – ญี่ปุ่น)**. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย – ญี่ปุ่น).
- อนูวรรณ์ ศิลาเรืองอำไพ. 2546. **เอกสารการสัมมนาเผยแพร่แนวคิด TQM**. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย – ญี่ปุ่น).
- อรุณ รักธรรม. 2527. **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ : การบริหารองค์การ**. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- อำนาจ วงษ์สมิง. 2541. **การเพิ่มศักยภาพองค์การด้วยการทำงานเป็นทีม**. กรุงเทพฯ : ชวนพิมพ์.
- 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, Gray. 1994. **Human Resource Management**. 6th ed. London : Prentice - Hall.
- 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 .
- 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 .
- Robin Stephen P. 1996. **Organization Behavior**. 7th ed. New Delhi : Prentice – Hall of India.
- William L. ที คิว เอ็ม เบส. 2552. **คำนิยามความหมายของ TQM/TVM โดยปรมาจารย์ท่านอื่น**. [Online]. Available : http://www.tqmbest.com/knowledge_base/introduction/tqm_definition/define_TVM_professional.pdf
- Woodcock, Mike and Dave Francis. 1981 . **Organization Development through Teambuilding** . New York : John Wiley & Sons

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง

**ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาใช้
ในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย**

วัตถุประสงค์ :

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อประโยชน์ในการเก็บรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการศึกษาถึงความคิดเห็นของผู้ประกอบการในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย การดำเนินงานจะไม่ส่งผลกระทบต่อบริษัทที่ให้ข้อมูล ดังนั้นจึงขอความกรุณาช่วยตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง และขอให้พิจารณาคำถามแต่ละข้อและตอบอย่างเต็มความสามารถ

TQM (Total Quality Management) หรือการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หมายถึง แนวทางการบริหารองค์กรที่มุ่งเน้นคุณภาพ โดยสมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม และมุ่งหมายผลกำไรในระยะยาว ด้วยการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือ

นางสาว สุพรรณ ชะดิน

นักศึกษาปริญญาโท

สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คำชี้แจง

ผู้ที่ตอบแบบสอบถามนี้ คือ ผู้ที่ทำงานส่งเสริมสนับสนุน TQM หรือ QMR หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการนำระบบ TQM มาใช้ ของโรงงาน หรือ ผู้จัดการฝ่ายคุณภาพของบริษัท

แบบสอบถามนี้มี 3 ตอน โดยขอให้ตอบทุกข้อโดยมีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และข้อมูลทั่วไปขององค์กร
จำนวน 9 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพ
ทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในการอุตสาหกรรมการผลิตในแต่ละด้าน

หมวด 1: ด้านความเป็นผู้นำ และความมุ่งมั่น (Leadership) จำนวน 9 ข้อ

หมวด 2: ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) จำนวน 7 ข้อ

หมวด 3: ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus) จำนวน 7 ข้อ

หมวด 4: ด้านการสื่อสารในองค์กร (Internal Communication) จำนวน 5 ข้อ

หมวด 5: ด้านการทำงานเป็นทีม (Team Work) จำนวน 8 ข้อ

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

หมวด 7: ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) จำนวน 7 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถาม ที่มุ่งสำรวจความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญ
ในด้านอื่นๆที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในการ
อุตสาหกรรมการผลิต

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปของ

โรงงาน จำนวน 9 ข้อ

คำชี้แจง : โปรดเติมข้อความ และทำเครื่องหมาย ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับ ตัว
ท่านและเกี่ยวกับองค์การของท่าน

1. เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

2. อายุ

☐ น้อยกว่า 25 ปี

☐ 25-35 ปี

☐ มากกว่า 35-40 ปี

☐ มากกว่า 40 ปี

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี

☐ ปริญญาตรี

☐ สูงกว่าปริญญาตรี

4. ตำแหน่งของท่านในองค์การ

☐ ผู้บริหารสูงสุด (CEO)

☐ ผู้บริหารอาวุโส (Senior Manager)

☐ ผู้บริหารระดับกลาง (Department Manager)

☐ อื่น ๆ ระบุ

5. ขนาดของอุตสาหกรรม

☐ มูลค่าเงินลงทุนไม่เกิน 50 ล้านบาท

☐ มีมูลค่าเงินลงทุนมากกว่า 50-200 ล้านบาท

☐ มีมูลค่าเงินลงทุนมากกว่า 200 ล้านบาท

6. ลักษณะของการลงทุนขององค์การ

☐ การลงทุนเป็นของชาวไทยทั้งหมด

☐ การลงทุนเป็นของชาวต่างชาติทั้งหมด

(โปรดระบุประเทศ.....)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- ☐ การลงทุนเป็นการร่วมทุนระหว่างชาวไทยกับชาวต่างชาติ
(โปรดระบุประเทศ.....)

7. ประเภทของผลิตภัณฑ์เครื่องมือแพทย์

- ☐ เครื่องมือแพทย์ที่ต้องได้รับใบอนุญาต ได้แก่
- 1) ถุงยางอนามัย
 - 2) ถุงมือสำหรับการตรวจโรค
 - 3) ถุงมือทางศัลยกรรม
 - 4) กระบอกฉีดผ่านผิวหนังปราศจากเชื้อชนิดใช้ได้ครั้งเดียว
 - 5) กระบอกฉีดยาอินซูลินปราศจากเชื้อชนิดใช้ได้ครั้งเดียว
 - 6) ชุดตรวจการติดเชื้อ เอช ไอ วี เพื่อวินิจฉัยโรค
- ☐ เครื่องมือแพทย์ที่ต้องแจ้งรายการละเอียด ได้แก่
- 1) ชุดตรวจการติดเชื้อเอชไอวีเพื่อวัตถุประสงค์อื่น
 - 2) เครื่องใช้หรือผลิตภัณฑ์ที่ใช้เพื่อถ่ายภาพบำบัด
 - 3) แขนเทียมซิลิโคนใช้ฝังในร่างกาย
 - 4) เครื่องตรวจวัดระดับปริมาณแอลกอฮอล์ในร่างกาย
- ☐ เครื่องมือแพทย์ทั่วไป ได้แก่ เครื่องมือแพทย์ซึ่งไม่เข้าข่ายเครื่องมือแพทย์ที่ต้องได้รับใบอนุญาตหรือที่ต้องแจ้งรายการละเอียด
- ☐ อื่น ๆ ระบุ

8. มุลเหตุจูงใจสำคัญที่สุดขององค์การที่นำระบบ TQM เข้ามาใช้

- ☐ ต้องการเพิ่มคุณภาพสินค้าของบริษัทให้ดีขึ้น
- ☐ เพื่อให้องค์การอยู่รอดได้ในสภาวะวิกฤติ
- ☐ เป็นนโยบายของผู้บริหารระดับสูง
- ☐ อื่น ๆ ระบุ

9. การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้

- ☐ มีนโยบายจะดำเนินกิจกรรม
- ☐ อยู่ระหว่างการดำเนินกิจกรรม
- ☐ ใช้ระบบบริหารคุณภาพอื่น ๆ
- ☐ อื่น ๆ ระบุ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้บริษัท นำ TQM มาใช้

คำชี้แจง
คำถามต่อไปนี้ เป็นการสอบถามปัจจัยสำคัญในด้านต่างๆที่ส่งผลให้บริษัทนำ TQM มาใช้ในองค์การของท่านบนพื้นฐานของความเป็นจริงในองค์การ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างของระดับของแต่ละข้อที่คิดว่าเหมาะสมที่สุด

หมวด 1: ด้านความเป็นผู้นำ และความมุ่งมั่น (Leadership)

รายการที่ใช้ในการพิจารณา	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ผู้บริหารระดับสูงขององค์การเข้าร่วมในการจัดทำระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM)					
2. ความพยายามของผู้บริหารระดับสูงในการทำให้ทุกคนในองค์การเน้นถึงความสำคัญของลูกค้าและการวัดผลการดำเนินงาน					
3. ผู้บริหารระดับสูงทำการศึกษาถึงประโยชน์และข้อเสีย รวมถึงได้มีการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงและมีการวางแผนเพื่อรับมือกับการนำระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM)					
4. ผู้บริหารระดับสูง ได้จัดสรรงบประมาณในการจัดตั้งระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM)					
5. พนักงานได้รับการสนับสนุน และมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM)					
6. ในทุกแผนกขององค์การ มีการตั้งเป้าหมายคุณภาพให้มีการสอดคล้องกับนโยบายของระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ					
7. เป้าหมายและนโยบายขององค์การเป็นที่เข้าใจในระดับแผนก					
8. องค์การได้มีการจัดประชุมถึงการทบทวนเรื่องคุณภาพในระดับฝ่าย/แผนก					
9. องค์การมีการแสดงออกถึงความพยายามต่างๆที่จะทำให้เกิดแรงผลักดันในระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM)					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หมวด 2 : ด้านวัฒนธรรมองค์การ (Culture)

รายการที่ใช้ในการพิจารณา	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ผู้บริหารระดับสูงประพฤติตนเหมือนที่ปรึกษาที่คอยประสานให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในด้านระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)					
2. กิจกรรมคุณภาพต่างๆ ถูกดำเนินการในลักษณะทำงานเป็นทีม					
3. การเรียนรู้แบบลองผิดลองถูกเป็นสิ่งปกติ 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. มีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อคุณภาพสินค้าและการบริการในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายการที่ใช้ในการพิจารณา	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
5. องค์การให้ความสำคัญในการบริหารเพื่อรักษาลูกค้าในช่วง 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. องค์การมีระดับชั้นการบังคับบัญชาจำนวนน้อยชั้นเพื่อให้เกิดการสื่อสารข้ามระดับชั้นเป็น ไปอย่างมีประสิทธิภาพ					
4. การรณรงค์ด้วย ไปสเตอร์ถูกนำมาเป็นสื่อกลางในการสื่อสารถึงการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM)					
5. การให้ความแนะนำ (Consulting) จากผู้เชี่ยวชาญถูกนำมาใช้ในกระบวนการเพื่อป้องกันการเกิดปัญหาต่างๆ ในระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หมวด 5 : ด้านการทำงานเป็นทีม (Team Work)

รายการที่ใช้ในการพิจารณา	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. องค์การมีทีมงานแบบข้ามสายงาน (Cross Function Team)					
2. องค์การค่านิยมกิจกรรมข้อเสนอแนะ (Suggestion) และการปรับปรุงคุณภาพ (Kaizen) ในระดับกลุ่ม/แผนก/ฝ่าย					
3. องค์การมีกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (QC Circle)					
4. พนักงานมีส่วนร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ					
5. พนักงานมุ่งมั่นต่อความสำเร็จขององค์การ					
6. ในการประชุมเรื่องสำคัญขององค์การ ทุกแผนกมีการร่วมตัวในการประชุมทุกครั้ง					
7. องค์การมีสมาชิกในทีมแสดงออกในลักษณะการแบ่งปันฝึกฝาย					
8. การแก้ปัญหาภายในทีมงานด้านคุณภาพจะให้ความร่วมมือเฉพาะเท่าที่จำเป็น					

หมวด 6 : ด้านการอบรม และการเรียนรู้ (Training & Learning)

รายการที่ใช้ในการพิจารณา	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ผู้บริหารระดับสูงในองค์การของท่าน ให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ในเรื่องของ on the job training และ Project ใหม่ๆ ในองค์การให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง					
2. องค์การมีวิธีการเพิ่มพูนความรู้ทั่วทั้งองค์การ โดยการหมุนเวียนงานข้ามฝ่ายอย่างเป็นระบบ					
3. องค์การสนับสนุนการใช้ทีมข้ามสายงาน ในการถ่ายทอดการเรียนรู้ TQM ระหว่างกลุ่ม แผนก และฝ่าย					
4. พนักงานทุกคนในองค์การ ได้รับการสนับสนุนให้ยอมรับการอบรมและการเรียนรู้ในเรื่องระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM)					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายการที่ใช้ในการพิจารณา	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
5. องค์การจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนา ความรู้ ความเข้าใจและเจตคติที่ดีต่อระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM)					
6. พนักงานในองค์การ ได้รับการกระตุ้นให้มีการเรียนรู้ระบบบริหารคุณภาพ แบบ TQM ด้วยวิธีต่างๆ เช่น กระดานข่าว อิเล็กทรอนิกส์ จดหมายข่าว หรือการประชุมกลุ่มย่อยเป็นต้น					
7. จำนวนงบประมาณและทรัพยากรที่ให้การอบรมและการเรียนรู้ของพนักงานในเรื่องระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ(TQM)					
8. องค์การจัดให้มีการอบรมความรู้พื้นฐานของ TQM สำหรับพนักงานใหม่ทุกครั้ง					
9. องค์การจัดให้มีการอบรมประยุกต์ใช้หลักการของ TQM ในเชิงปฏิบัติสำหรับพนักงานที่มีประสบการณ์					
10. มีการจัดอบรมแนวคิด และหลักการ TQM ทั่วทั้งองค์การ					

หมวดที่ 7: ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

รายการที่ใช้ในการพิจารณา	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. องค์การสนับสนุนการเรียนรู้และการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการ					
2. องค์การมีแนวคิดการปรับปรุงแบบค่อยเป็นค่อยไปตามลำดับขั้นและมีการแยกปรับปรุงในแต่ละส่วนงาน					
3. องค์การมีการตรวจประเมินเป็นระยะๆ โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ เพื่อระบุพื้นที่บริเวณที่มีแนวโน้มต้องปรับปรุง					
4. องค์การให้ความรู้แก่พนักงานทุกคน เกี่ยวกับวิธีการและเครื่องมือที่ต้องใช้ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาคผนวก ข

**ประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์
หนังสือเปลี่ยนแปลงอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
หนังสือรับรองผลการพิจารณาบทความเพื่อตีพิมพ์
ในวารสารเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม สจล**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ประกาศคณะกรรมการอุดมศึกษา
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
เรื่อง ผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์

คณะกรรมการอุดมศึกษา โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ ขอประกาศรายชื่อหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุดมศึกษา ซึ่งได้รับอนุมัติเมื่อวันที่ 7 ตุลาคม 2552 ให้ดำเนินการดังนี้

นางสาวสุพรรณ ยะดิน รหัสประจำตัว 51064124 ให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การมาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย (Executive's Opinion Toward implementation of Total Quality Management (TQM) System in Medical Products and Medical Device Industries in Thailand)" โดยมี ศศ.ดร.ภักพงศ์ ปวงสุข เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ รศ.อดิษฐ์ กาญจนพิบูลย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ทั้งนี้ให้นักศึกษากันคว้าและเขียนวิทยานิพนธ์ โดยปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้เสร็จสิ้นภายในเวลาที่กำหนดในระเบียบของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ประกาศ ณ วันที่ ๗ ตุลาคม พ.ศ. 2552

(รองศาสตราจารย์ พีระวุฒิ สุวรรณจันทร์)

กณบดี



คำสั่งคณะกรรมการอุดมศึกษา
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
เรื่อง เปลี่ยนตำแหน่งอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ตามคำสั่งคณะกรรมการอุดมศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ที่ 346/2552 ลงวันที่ 7 กันยายน 2552 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ของ นางสาวสุพรรณ ยะดิน นักศึกษาหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม โดยมี รศ.อดิษฐ์ กาญจนพิบูลย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ผศ.ดร.ภักพงศ์ ปวงสุข เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม นั้น เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์ ของนางสาวสุพรรณ ยะดิน เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ จึงขอเปลี่ยนแปลงอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ จาก รศ.อดิษฐ์ กาญจนพิบูลย์ เป็น ผศ.ดร.ภักพงศ์ ปวงสุข และ รศ. อดิษฐ์ กาญจนพิบูลย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

สั่ง ณ วันที่ 14 ธันวาคม พ.ศ. 2552

(รองศาสตราจารย์ พิระวุฒิ สุวรรณจันทร์)

คณบดี



บันทึกข้อความ

หน่วยงาน..... ส่วนบริหารงานทั่วไป คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม โทร.3720

ที่ ศร ..0524.04 (1.9)/..0248.....วันที่...9...เมษายน. 2553.....

เรื่อง รับรองผลการพิจารณาบทความเพื่อตีพิมพ์ในวารสารครุศาสตร์อุตสาหกรรม สจล.

เรียน คุณสุพรรณ ชะดิน

ตามที่ท่านได้ส่งบทความ เรื่อง “ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การมาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย” เพื่อตีพิมพ์ลงในวารสารครุศาสตร์อุตสาหกรรมนั้น ทางกองบรรณาธิการและผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณาแล้วว่าบทความของท่านสามารถตีพิมพ์ในวารสารดังกล่าวได้ในปีที่ 9 ฉบับที่ 2 เมษายน 2553 – กันยายน 2553

จึงเรียนมาเพื่อทราบ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประเสริฐ เกนพันธ์)

บรรณาธิการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาว สุพรรณ ชะดิน
วัน เดือน ปี เกิด	18 มิถุนายน 2521
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดสระบุรี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	อำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	บริษัท มอลติเก้ เฮลท์ แคร์ จำกัด
ตำแหน่ง	Assistance Quality Control Supervisor
ประวัติการศึกษา	ปีการศึกษา 2542 สำเร็จการศึกษา วิทยาศาสตรบัณฑิต สาขา วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการอาหาร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้