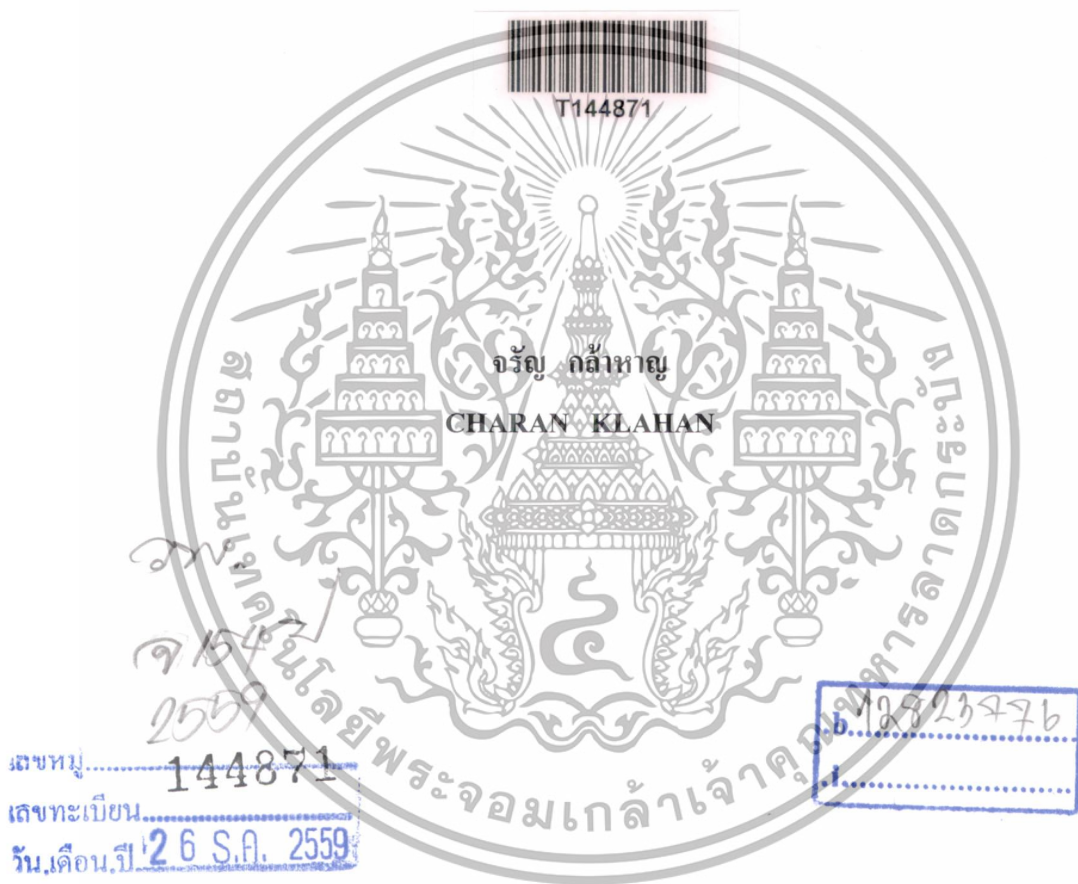


ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ
ในบริษัท ฟาบริเน็ต จำกัด

FACTORS INFLUENCING TOTAL QUALITY MANAGEMENT
IN FABRINET COMPANY LIMITED



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

คณะกรรมการบริหารและจัดการ

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2559

KMITL-2016-FAM-M-047-025

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**FACTORS INFLUENCING TOTAL QUALITY MANAGEMENT
IN FABRINET COMPANY LIMITED**



**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENT FOR
THE MASTER DEGREE OF BUSINESS ADMINISTRATION
IN BUSINESS ADMINISTRATION
FACULTY OF ADMINISTRATION AND MANAGEMENT
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG
2016
KMITL-2016-FAM-M-047-025**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



COPYRIGHT 2016

FACULTY OF ADMINISTRATION AND MANAGEMENT

KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

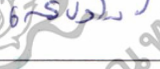
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คณะกรรมการบริหารและจัดการ
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ใบรับรองวิทยานิพนธ์

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การใน
บริษัทฟาบริเนท จำกัด
FACTORS INFLUENCING TOTAL QUALITY
MANAGEMENT IN FABRINET COMPANY LIMITED

นักศึกษา นายจรัญ กล้าหาญ
รหัสประจำตัว 57611094
ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชา บริหารธุรกิจ
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ณัฐฉิ ไรจน์นิตติกุล

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์		ลายมือชื่อ
รศ.ดร.วรนาถ	แสงมณี	
ผศ.ดร.ณัฐฉิ	ไรจน์นิตติกุล	
ผศ.ดร.มนัส	ไพฑูรย์เจริญสาทร	
อ.ดร.ปรเมศร์	อัสวเรืองพิภพ	
ดร.เกรียงไกรยศ	พันธุ์ไทย	

วัน / เดือน / ปี ที่สอบ 5 กรกฎาคม 2559 เวลา 11.00 น. เป็นต้นไป

สถานที่สอบ ณ ห้อง 402 อาคารสำนักบริการคอมพิวเตอร์

คณะรับรองแล้ว



(รองศาสตราจารย์ ดร.อานวย แสงโนรี)

คณบดีคณะกรรมการบริหารและจัดการ

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิทยานิพนธ์	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ ในบริษัท ฟาบริเนท จำกัด
นักศึกษา	นายจรัญ กล้าหาญ
รหัสประจำตัว	57611094
ปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจ
พ.ศ.	2559
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ณัฐวุฒิ โรจน์นริศตฤกุล

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับของการบริหารคุณภาพทั้งองค์การในบริษัท ฟาบริเนท จำกัด และ 2) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การในบริษัท ฟาบริเนท จำกัด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานของบริษัท ฟาบริเนท จำกัด ที่ทำงานประจำ ณ โรงงานปทุมธานี จำนวน 378 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย และเก็บข้อมูลโดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่ายและนำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณในการทดสอบสมมติฐาน ผลการวิจัยพบว่าระดับของการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของบริษัท ฟาบริเนท จำกัดอยู่ในระดับมาก โดยการฝึกอบรม วัฒนธรรมองค์การ และการให้รางวัลมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ โดยรวมที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ส่วนโครงสร้างองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ โดยรวมที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ในขณะที่แรงงานสัมพันธ์ไม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การโดยรวม

Thesis Title	Factors Influencing Total Quality Management in Fabrinet Company Limited
Student	Mr. Charan Klahan
Student ID	57611094
Degree	Master of Business Administration
Program	Business Administration
Year	2016
Thesis Advisor	Assistant Professor Dr. Nuttawut Rojniruttikul

ABSTRACT

The objectives of the research were 1) To study the level of Total Quality Management in Fabrinet Company Limited and 2) To study the factors influencing Total Quality Management in Fabrinet Company Limited. This research data were collected from 378 employees who work at Patumthani plant by simple random sampling method. Data were analyzed through statistical program. The research instrument was questionnaire, the statistics used in the research were percentage, arithmetic mean, and standard deviation. Multiple Linear Regression analysis was used to test the research hypothesis. The results found that the level of Total Quality Management was at high level. Training, Organizational Culture and Rewards could influence Total Quality Management at statistical significance level of 0.01. Organizational Structure could influence Total Quality Management at statistical significance level of 0.05. In addition, Labor Relation could not influence Total Quality Management.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจาก ผศ.ดร.ณัฐวุฒิ โรจนันันตติกุล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาสละเวลาอันมีค่าในการให้คำปรึกษา ตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ตลอดจน เพื่อให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความถูกต้องและสมบูรณ์ที่สุด พร้อมทั้งให้ข้อคิดเห็นอันเป็นประโยชน์ยิ่งต่อการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใคร่ขอขอบพระคุณท่านอาจารย์เป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิ อาจารย์สุรเดช หวังทอง อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ดร.ณัฐ ศรีธีระวิศาล และคุณอัษฎาวุธ ทองปวงทิพย์ ผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรม บริษัท ฟาบริเนท จำกัด ที่ได้สละเวลาในการตรวจสอบความถูกต้องและให้คำแนะนำในการแก้ไขแบบสอบถามในการวิจัย เพื่อให้มีความน่าเชื่อถือและเหมาะสมต่อการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ แผนกทรัพยากรบุคคล บริษัท ฟาบริเนท จำกัด ที่คอยช่วยเหลือประสานงานและสนับสนุนข้อมูลในที่จำเป็นต่อการศึกษาวิจัยครั้งนี้ รวมทั้งทีมผู้บริหารระดับสูงของแผนกทรัพยากรบุคคล แผนกควบคุมคุณภาพ แผนกวิศวกรรม และแผนกการเงิน ที่พิจารณาอนุมัติทุนการศึกษาระดับปริญญาโท ประจำปี 2557 ให้ผู้วิจัยได้ใช้ศึกษาต่อใน สาขาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารและการจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จนจบการศึกษา

ขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา และทุกคนในครอบครัวที่เป็นกำลังใจให้ตลอดมา รวมทั้งขอขอบคุณหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน เพื่อนๆ พี่ๆ น้องๆ สาขาบริหารธุรกิจ ที่คอยให้คำปรึกษา แนะนำ และให้ความช่วยเหลือตลอดมา

ขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่ธุรการ คณะการบริหารและการจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือประสานงานและอำนวยความสะดวกในการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณความเป็นรากหญ้าที่ทำให้ผู้วิจัยระลึกอยู่เสมอ ถึงการแสวงหาโอกาสในความก้าวหน้าทางการศึกษา มุ่งมั่นและเพียรพยายามทำให้งานวิจัยฉบับนี้เสร็จสิ้นอย่างสมบูรณ์

นาย จรัญ กล้าหาญ

พฤษภาคม 2559

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	II
กิตติกรรมประกาศ.....	III
สารบัญ.....	IV
สารบัญตาราง.....	VI
สารบัญภาพ.....	VIII
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
1.3 สมมติฐานของการวิจัย.....	4
1.4 กรอบแนวความคิด.....	5
1.5 ขอบเขตการวิจัย.....	6
1.6 นิยามคำศัพท์เฉพาะ.....	7
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ.....	9
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการองค์การ.....	22
2.3 ข้อมูลทั่วไปของบริษัท ฟาบริเนท จำกัด.....	32
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	35
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	44
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	44
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	45
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	47
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	48
3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	49

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	55
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล.....	55
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายในองค์กร.....	59
4.3 ผลการวิเคราะห์ระดับของการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ.....	68
4.4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ.....	78
4.5 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ.....	84
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	87
5.1 สรุปผลการวิจัย	87
5.2 อภิปรายผล	91
5.3 ข้อเสนอแนะ	94
บรรณานุกรม.....	96
ภาคผนวก.....	98
ภาคผนวก ก แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย.....	99
ประวัติผู้เขียน.....	110

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 รายละเอียดรางวัลด้านคุณภาพที่บริษัทได้รับในแต่ละปี.....	3
1.2 จำนวนองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ.....	4
2.1 ตารางเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มงานและทีมงาน.....	18
2.2 รายละเอียดการพิจารณาตัวแปรที่จะศึกษาจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	43
3.1 คะแนนในแต่ละระดับความคิดเห็นของแบบสอบถาม.....	46
3.2 รายชื่อ ตำแหน่ง และสถานที่ทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ.....	46
3.3 สมมติฐานการวิจัยและสถิติที่ใช้การทดสอบ.....	55
4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล	56
4.2 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ ของปัจจัยภายในองค์กร โดยรวม	59
4.3 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ ของปัจจัยภายในองค์กรด้านแรงงานสัมพันธ์.....	60
4.4 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ ของปัจจัยภายในองค์กรด้านการฝึกอบรม.....	62
4.5 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ ของปัจจัยภายในองค์กรด้านการให้รางวัล.....	63
4.6 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ ของปัจจัยภายในองค์กรด้านวัฒนธรรมองค์กร.....	65
4.7 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ ของปัจจัยภายในองค์กรด้านโครงสร้างองค์กร.....	67
4.8 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ ของการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรโดยรวม	68
4.9 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ ของการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรด้านสร้างการมุ่งมั่นที่ลูกค้า	70
4.10 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ ของการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	71
4.11 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ ของการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร	73

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
4.12 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ ของการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน	75
4.13 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ ของการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง.....	76
4.14 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของปัจจัยภายในองค์การที่มีอิทธิพล ต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง	79
4.15 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของปัจจัยภายในองค์การที่มีอิทธิพล ต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการสร้างการมุ่งมั่นที่ลูกค้า.....	80
4.16 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของปัจจัยภายในองค์การที่มีอิทธิพล ต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ.....	81
4.17 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของปัจจัยภายในองค์การที่มีอิทธิพล ต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน	81
4.18 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของปัจจัยภายในองค์การที่มีอิทธิพล ต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	83
4.19 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของปัจจัยภายในองค์การที่มีอิทธิพล ต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การโดยรวม.....	84
4.20 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามที่เสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับ การบริหารคุณภาพทั้งองค์การ	84

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 กรอบแนวความคิด.....	6
2.1 ลำดับชั้นของการจัดการคุณภาพ	11
2.2 วงล้อเคมมิง หรือวงจรแห่งคุณภาพ.....	20
2.3 ลักษณะของวัฒนธรรมที่จะทำให้องค์การบรรลุประสิทธิผล	28
2.4 ทำเลที่ตั้งของบริษัท ฟาบริเนท จำกัด	32
2.5 วัฏจักรของนโยบายคุณภาพ.....	34
2.6 โครงสร้างองค์การในภาพรวม	35



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันการแข่งขันทางด้านธุรกิจของทุกอุตสาหกรรมนั้น นอกจากการแข่งขันทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์ พร้อมกับการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการผลิตหรือเพิ่มศักยภาพของการผลิตและตอบสนองความต้องการของลูกค้า อีกทั้งการเป็นผู้นำทางตลาดและข้อได้เปรียบกับคู่แข่ง โดยนอกจากองค์การจะมุ่งเน้นให้ผลิตภัณฑ์ของตนเป็นที่ยอมรับของตลาดและตอบสนองความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้าแล้วนั้น ย่อมปฏิเสธไม่ได้ว่า “คุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ” ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้องค์การประสบผลสำเร็จและตัวผลิตภัณฑ์หรือการบริการเป็นที่ยอมรับและแข็งแกร่งในธุรกิจนั้นๆ ผลของการแข่งขันเชิงธุรกิจในระดับประเทศและระหว่างประเทศในยุคปัจจุบัน ก่อให้เกิดการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ มาบริหารงานคุณภาพที่หลากหลายขึ้น มีการรับรองคุณภาพและการควบคุมงานด้านคุณภาพ ส่งผลให้องค์การที่อาศัยการบริหารงานจากต่างประเทศจำเป็นต้องมีการพัฒนาระบบการบริหารองค์การให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและคงไว้ซึ่งการมีประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจให้เกิดกำไรและการอยู่รอดของธุรกิจ

ดังนั้นหากองค์การต้องการที่จะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ย่อมต้องมองหาระบบบริหารงานคุณภาพที่ดีมีประสิทธิภาพเข้ามาดำเนินงาน ในปัจจุบันมีการนำเอาการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ หรือที่เรียกว่า TQM (Total Quality Management) มาใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นระบบบริหารคุณภาพที่มุ่งเน้นการให้ความสำคัญสูงสุดต่อลูกค้า ภายใต้อาณัติความร่วมมือของพนักงานทั่วทั้งองค์การ ในการที่จะปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง TQM จึงเป็นแนวทางที่หลายองค์การนำมาใช้ปรับปรุงกิจกรรมต่างๆ ในองค์การ

ระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ เป็นระบบที่มองภาพรวมขององค์การ ระบบนี้ลูกค้าจะเป็นผู้กำหนดมาตรฐานหรือความต้องการ เป็นระบบที่จะช่วยปรับปรุงการวางแผน การจัดองค์การ และการทำความเข้าใจในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับแต่ละบุคคลในแต่ละระดับ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพให้มีความยืดหยุ่น เพื่อที่จะสามารถแข่งขันได้ โดยประสิทธิภาพของการจัดองค์การในระบบนี้ ขึ้นอยู่กับการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของทุกคนในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย

(ที่มา: ดัดแปลงจาก Tenner, Arthur R. and Detoro, Irving J. Total Quality Management: three steps to continuous, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing company Inc. 1992)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อย่างไรก็ตามในการนำแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ มาใช้ให้ประสบความสำเร็จนั้น องค์การนั้นจะต้องดำเนินการประกาศ นโยบายคุณภาพ (Quality Policy) และกำหนดระบบงานขององค์การให้มีกิจกรรมที่มุ่งคุณภาพงาน เพื่อให้ได้คุณภาพของผลิตภัณฑ์ (Quality Products) และในทุกขั้นตอนของกิจกรรมจะต้องเน้นการปรับปรุงคุณภาพของการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement)

อุตสาหกรรมในประเทศไทยเริ่มมีความสนใจในหลักการควบคุมคุณภาพ ช่วงประมาณ ค.ศ. 1975 ที่เริ่มมีอุตสาหกรรมจากญี่ปุ่นมาลงทุนในประเทศไทยมากขึ้น อันเนื่องจากประเทศไทยมีทรัพยากรธรรมชาติอยู่มากมีทำเลที่ตั้งเหมาะสมต่อการเป็นศูนย์กลางขนส่ง และมีค่าแรงค่อนข้างต่ำ ในระยะเวลา ดังกล่าว มีอุตสาหกรรมร่วมลงทุนระหว่างประเทศไทย-ญี่ปุ่น ได้แก่ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัดและบริษัท ไทยอีโนอุตสาหกรรม จำกัด ได้เริ่มดำเนินงานเกี่ยวกับ คิวซีเซอร์เคิล (QC Circle) เป็นครั้งแรก รวมทั้งมีการเชิญ ดร.คาโอริ อิชิกาวา มาให้ความรู้ แก่นักประกอบการในประเทศไทยเป็นครั้งแรกใน ค.ศ. 1976 โดยสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) หรือ ส.ส.ท.

ในช่วงต้นทศวรรษของ ค.ศ. 1980 กลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ผู้ผลิตแผงวงจรรวม (PCBA: Printed Circuit Board Assembly) ได้แก่ บริษัท ชิกเนติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท เอนเอสอีอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด ได้เริ่มมีการใช้หลักการทางสถิติในการควบคุมคุณภาพของกระบวนการ (SPC: Statistical Process Control) เพื่อทำให้กระบวนการผลิตสามารถผลิตสินค้าตามความต้องการของลูกค้า เกิดข้อเสียในกระบวนการน้อย และมีการแพร่หลายไปยังภาคอุตสาหกรรมอื่นๆ ในเวลาต่อมา (ชยกร วัชรมงคลกุล, 2557)

จะเห็นได้ว่าอุตสาหกรรมระหว่างประเทศจากประเทศญี่ปุ่น เป็นจุดเริ่มต้นของการดำเนินงานบริหารงานคุณภาพ และมีการดำเนินงานกับอุตสาหกรรมที่หลากหลาย ส่งผลให้องค์กรจากกลุ่มประเทศทางตะวันตกหรือสหรัฐอเมริกาที่ลงทุนดำเนินธุรกิจในประเทศไทย ซึ่งมีโครงสร้างองค์กรที่แตกต่างกับโครงสร้างองค์กรจากประเทศญี่ปุ่น จำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยได้เลือกกรณีศึกษากับบริษัท ฟาบริเนท จำกัด ซึ่งเป็นองค์กรที่ดำเนินธุรกิจด้านการผู้ออกแบบ ผลิต และจำหน่ายวัสดุและชิ้นส่วนอุปกรณ์ทางแสง รวมถึงแก้ว คริสตัล ปริซึม เลนส์ อุปกรณ์เลเซอร์ และสารตั้งต้นทางเคมี โดยมีฐานการผลิตทั่วโลก ทั้งทวีปเอเชียและสหรัฐอเมริกา

สำหรับสายการผลิตหลักที่ตั้งอยู่ในประเทศไทย ได้ดำเนินธุรกิจมานานกว่า 15 ปี โดยบริษัทฯ ได้รับประกาศนียบัตรรับรองมาตรฐานสากล และรางวัลด้านคุณภาพต่างๆ ดังแสดงไว้ในไว้ในตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 รายละเอียดรางวัลด้านคุณภาพที่บริษัทได้รับในแต่ละปี

ชื่อรางวัล	จากองค์กร	ปีที่ได้รับ
ประกาศนียบัตรรับรองมาตรฐานสากล ISO9001, ISO14001, TL9000 [1]	กรมโรงงานอุตสาหกรรม	2543
ประกาศนียบัตรรับรองมาตรฐานสากล ISO/TS16949, ISO13485, AS9100 และ OHSAS18001 [1]	กรมโรงงานอุตสาหกรรม	2543 - 2545
สถานประกอบการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์ และสวัสดิการ [1]	กระทรวงแรงงาน	2550 - 2558
การปฏิบัติตามมาตรฐานความรับผิดชอบต่อ ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมต่อสังคม [1]	กรมโรงงานอุตสาหกรรม	2553
TQM: TCCC Annual Business Excellence Award for Best Manufacturer on the Year [2]	สถาบัน Hewitt	2546, 2548
TQM: Award Sponsored by Thai-Canadian Chamber of Commerce [2]	สถาบัน Hewitt	2547
True Partnership [3]	JDSU Optical Communications	2551

ที่มา: [1] คู่มือพนักงาน บริษัท ฟาบริเนท จำกัด แผนกทรัพยากรบุคคล (2559)
[2] สถาบัน Hewitt (2546 – 2548)
[3] ไครวลิย์ คอมมิวนิเคชั่นส์ (2551)

ด้วยความโดดเด่นทั้งในด้านการใช้เทคโนโลยี การมีคุณภาพของการดำเนินงาน ราคา
สินค้าที่เหมาะสม และการส่งมอบที่ตรงตามความต้องการของลูกค้า ทำให้บริษัทฯ ได้รับรางวัลซึ่ง
สะท้อนถึงความสำเร็จขององค์กรที่ต้องการมุ่งสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ทำให้ผู้วิจั
ยสนใจที่จะศึกษาถึงความพร้อมขององค์กรและปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานคุณภาพ
เพื่อการพัฒนากระบวนการบริหารงานคุณภาพทั้งองค์กรให้เกิดผลสำเร็จและเป็นที่ยอมรับในประเทศ
ต่อไป

โดยปัจจุบันการที่องค์กรจะเป็นที่ยอมรับในเรื่อง ระบบบริหารคุณภาพที่ดีนั้น จำเป็นต้อง
ผ่านเกณฑ์การพิจารณา จากคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งมีการรับรองรางวัลคุณภาพอยู่
2 ประเภทคือ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award) และรางวัลบริหารคุณภาพสู่ความ
เป็นเลิศ (Thailand Quality Class) โดยระหว่างปี พ.ศ. 2545 - 2558 ได้มีองค์กรในหลากหลายธุรกิจ

เอกสารนี้เป็นเอกสารของบริษัทฯ และถือเป็นทรัพย์สินทางปัญญาของบริษัทฯ ไม่ควรเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่ให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพภายในองค์กรอย่างแพร่หลายและมีการสมัครเข้ารับรางวัลคุณภาพแห่งชาติมากกว่า 500 องค์กร แต่จนถึงปัจจุบันยังคงมีองค์กรที่ผ่านการคัดเลือกและได้รับรางวัลดังกล่าว เพียง 79 องค์กรเท่านั้น (ข้อมูล ณ เดือนธันวาคม พ.ศ. 2558) ซึ่งแสดงจำนวนขององค์กรที่ได้รับรางวัลในแต่ละปี ดังตารางที่ 1.2

ตารางที่ 1.2 แสดงจำนวนองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติระหว่างปี พ.ศ. 2545 – 2558

ปี	จำนวนองค์กรที่สมัคร	องค์กรที่ได้รับรางวัล TQA	องค์กรที่ได้รับรางวัล TQC
2545	32	1	6
2546	36	1	5
2547	40	-	6
2548	44	-	4
2549	48	1	2
2550	36	-	2
2551	43	-	4
2552	50	-	4
2553	53	1	10
2554	43	-	12
2555	38	-	6
2556	50	-	10
2557	43	-	4
รวม	556	4	75

ที่มา: สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. 2558

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาระดับของการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรในบริษัท ฟาบริเนท จำกัด
- 2) เพื่อศึกษาปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรในบริษัท ฟาบริเนท จำกัด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.3 สมมติฐานของการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ การให้รางวัล การฝึกอบรม และ แรงงานสัมพันธ์มีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นของ ผู้บริหารระดับสูง

สมมติฐานที่ 2 โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ การให้รางวัล การฝึกอบรม และ แรงงานสัมพันธ์มีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการสร้างการมุ่งมั่นที่ลูกค้า

สมมติฐานที่ 3 โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ การให้รางวัล การฝึกอบรม และ แรงงานสัมพันธ์มีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ

สมมติฐานที่ 4 โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ การให้รางวัล การฝึกอบรม และ แรงงานสัมพันธ์มีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน

สมมติฐานที่ 5 โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ การให้รางวัล การฝึกอบรม และ แรงงานสัมพันธ์มีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

สมมติฐานที่ 6 โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ การให้รางวัล การฝึกอบรม และ แรงงานสัมพันธ์มีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การโดยรวม

1.4 กรอบแนวความคิดที่ใช้ในงานวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษา “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การในบริษัท ฟาบริเนท จำกัด” โดยผู้วิจัยต้องการศึกษาถึงลำดับความสำคัญของดำเนินงานของการบริหาร คุณภาพของบริษัท เพื่อนำไปเป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์การให้เกิด ประสิทธิภาพและประสพผลสำเร็จต่อไป ซึ่งได้กำหนดตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ตาม ลักษณะของการบริหารองค์การ ซึ่งมีการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีปัจจัยภายในองค์การ ประกอบด้วย

- 1) โครงสร้างองค์การ (Organization Structure)
- 2) วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture)
- 3) การให้รางวัล (Reward)
- 4) การฝึกอบรม (Training)
- 5) แรงงานสัมพันธ์ (Labor Relation)

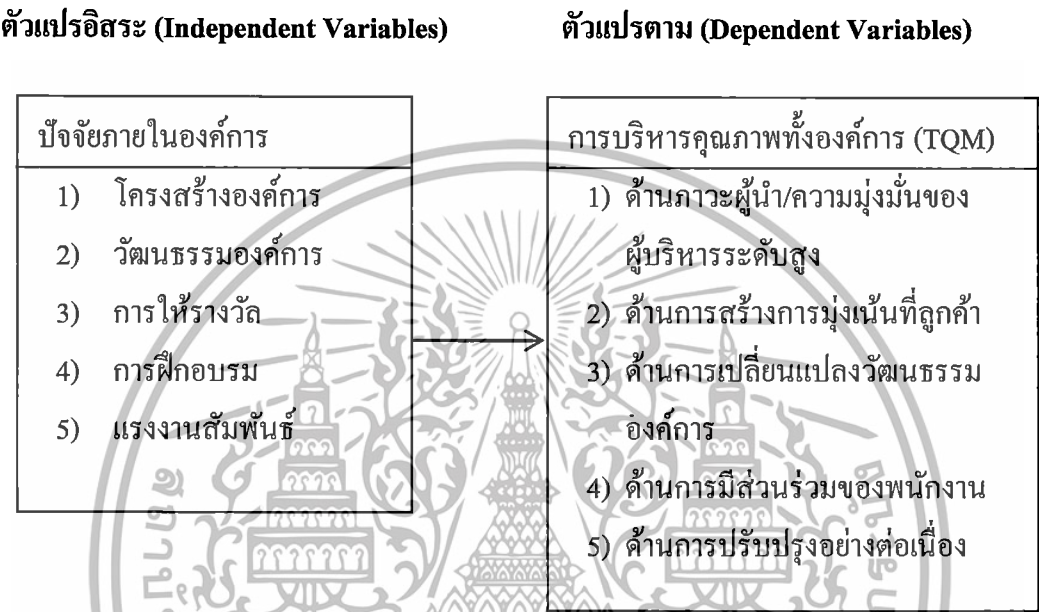
และกำหนดตัวแปรตาม (Dependent Variables) อันประกอบไปด้วย การบริหารคุณภาพทั้งองค์การ (TQM) ที่พนักงานมีส่วนร่วม ซึ่งมีอยู่ 5 ด้านดังนี้

- 1) ด้านภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง (Leadership)
- 2) ด้านการสร้างการมุ่งมั่นที่ลูกค้า (Customer Focus)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- 3) ด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร (Culture change)
- 4) ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Involvement)
- 5) ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement)

โดยตัวแปรต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้น มีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กัน ซึ่งสามารถเสนอกรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ดังแสดงในภาพที่ 1.1



1.5 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มีการกำหนดขอบเขตในการศึกษาด้านต่างๆ แบ่งเป็น 3 ด้านดังต่อไปนี้

1.5.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้คือพนักงานในบริษัท ฟาบริเนท จำกัด ที่ทำงานประจำ ณ โรงงานไพน์เฮิร์ท ประเทศไทย จำนวนทั้งหมด 6,693 คน (ข้อมูลจากแผนกทรัพยากรบุคคล ณ วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2559)

1.5.2 ตัวแปรที่ศึกษา

ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรอิสระ (Independent Variables) และตัวแปรตาม (Dependent Variables) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

1.5.2.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) คือ ปัจจัยภายในองค์กร ที่ต้องเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มุ่งเน้นดำเนินการให้เกิดเป็นรูปธรรมซึ่งมีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม ประกอบด้วย

- 1) โครงสร้างองค์การ
- 2) วัฒนธรรมองค์การ
- 3) การให้รางวัล
- 4) การฝึกอบรม
- 5) แรงงานสัมพันธ์

1.5.2.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ การบริหารคุณภาพทั้งองค์การ (TQM) ประกอบด้วย

- 1) ด้านภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
- 2) ด้านการสร้างการมุ่งมั่นที่ถูกต้อง
- 3) ด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ
- 4) ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน
- 5) ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

1.5.3 ระยะเวลาในการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้เวลาดำเนินงานและเก็บข้อมูลระหว่างเดือน เมษายน - พฤษภาคม พ.ศ. 2559 รวมเป็นเวลา 2 เดือน

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับ ตัวแปรอิสระและตัวแปรตามต่างๆ ในกรอบแนวคิดของการวิจัยไว้ดังนี้

1) โครงสร้างองค์การ หมายถึง การจัดตั้งที่แสดงตำแหน่งต่างๆ ทั้งหมดในองค์การ เพื่ออธิบายลักษณะและวิธีการดำเนินงานขององค์การ แสดงความสัมพันธ์ของการกระจายอำนาจหน้าที่ตามสายบังคับบัญชา ของแต่ละหน่วยงาน หรือแผนก/ฝ่าย

2) วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แนวทางที่ได้ยึดถือปฏิบัติกันภายในองค์การที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรม ที่กระทำร่วมกันของบุคลากรในองค์การทั้งกลุ่มที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ภายใต้อำนาจเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐาน และกฎระเบียบที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากอดีต

3) การให้รางวัล หมายถึง การสร้างแรงจูงใจ เพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงาน ด้วยการตอบแทนรางวัล เพื่อกระตุ้นให้มีการพัฒนาความรู้และทักษะในการทำงาน เพื่อการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เช่น การให้รางวัลตอบแทนจากการประกวด กิจกรรม 5ส หรือโครงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การยกย่องเป็นพนักงานดีเด่นประจำเดือน ซึ่งอยู่นอกเหนือจากผลตอบแทนปกติ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4) การฝึกอบรมพนักงาน หมายถึง กระบวนการหรือขั้นตอนการส่งเสริมการเรียนรู้ด้านคุณภาพให้แก่พนักงานทุกระดับขององค์กร เพื่อการพัฒนาทักษะอยู่ตลอดเวลาหรือเกิดเป็นสิ่งใหม่ๆ และสามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงคุณภาพของงานอย่างต่อเนื่อง

5) แรงงานสัมพันธ์ หมายถึง การส่งเสริมให้มีกิจกรรมต่างๆ ที่พนักงานทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม โดยคำนึงถึงการมีคุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงาน การเกิดสมดุลในการดำเนินชีวิตประจำวันและ การมีจรรยาบรรณในการทำธุรกิจขององค์กรต้องสร้างความรู้สึกรักของการไม่ถูกเอาเปรียบจากองค์กร ลูกค้าและผู้ส่งมอบ

6) การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร หรือ TQM หมายถึง ระบบการบริหารคุณภาพที่มุ่งเน้นการให้ความสำคัญสูงสุดต่อลูกค้า ภายใต้ความร่วมมือของพนักงานทุกคนในการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า

7) ภาวะผู้นำ หมายถึง การมีส่วนร่วมของพนักงานที่เป็นผู้บริหารต่อกิจกรรม TQM โดยการแสดงออกถึงความมุ่งมั่นในการบริหารคุณภาพตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กร การถ่ายทอดหรือกระบวนการส่งผ่านวิสัยทัศน์และค่านิยมเหล่านั้นไปสู่การปฏิบัติหรือส่งเสริมให้มีการแก้ไขและปรับปรุงอยู่ตลอดเวลาของพนักงานในองค์กร

8) การมุ่งเน้นที่ลูกค้า คือ การศึกษาความต้องการของลูกค้า โดยยึดหลัก “คุณภาพ” เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนองค์กร เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า และมุ่งเน้นไปที่การสร้าง “ความพึงพอใจ” ให้เกิดขึ้นแก่ลูกค้า

9) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร คือ การเปลี่ยนแปลงค่านิยมขององค์กรที่สัมพันธ์กับระบบ TQM โดยมีพื้นฐานที่สำคัญ 4 ประการ การเปลี่ยนกรอบความคิด การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การทำอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดเป็นนิสัย และการถ่ายโยงกันทั่วทั้งองค์กร

10) การมีส่วนร่วมของพนักงาน หมายถึง ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการดำเนินการเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานให้มีคุณภาพ โดยการนำเอาความรู้และประสบการณ์ของพนักงานทุกคนมาใช้ให้เกิดประโยชน์ และเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา ตลอดจนการแสดงข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

11) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หมายถึง กิจกรรมที่เกิดขึ้นซ้ำๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของกระบวนการ หรือการบริหารโดยยึดกระบวนการตั้งแต่ต้นจนครบวงจรอย่างต่อเนื่อง กำจัดข้อผิดพลาดและลดข้อเสียต่างๆ ให้เหลือน้อยที่สุด เพื่อการสนองตอบตามข้อกำหนดและความคาดหวังของลูกค้า

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัย เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรในบริษัท ฟาบริเนท จำกัด” ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางของการศึกษาวิจัย ตามรายละเอียดดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการองค์กร
- 2.3 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบริษัท ฟาบริเนท จำกัด
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร

2.1.1 ความหมายของการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Management) หรือ TQM เป็นแนวคิดในการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพต่อผู้รับประโยชน์ (ลูกค้า พนักงาน ผู้ถือหุ้นของบริษัท และผู้ส่งมอบวัตถุดิบ) โดยมุ่งเน้นไปที่ระบบของการจัดการและการสร้างวัฒนธรรมอันจะผลักดันให้องค์กรประสบผลสำเร็จ โดยคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าในครั้งแรก และทุกๆ ครั้งต่อไป จนกลายเป็นความพึงพอใจของลูกค้า มีผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

วิฑูรย์ สิมะโชติ (2550: 75) ได้นิยามความหมายไว้ว่า TQM หมายถึง การบริหารคุณภาพที่ทุกคนมีส่วนร่วม เป็นการบรรลุถึงคุณภาพโดยรวม (Total Quality) ด้วยการที่ทุกๆ คนในองค์กรยึดมั่นผูกพันและปฏิบัติตามอย่างจริงจัง

Tobin (อ้างถึงใน วิฑูรย์ สิมะโชติ. 2550: 76) ได้นิยามความหมายของ TQM ว่า “ความพยายามร่วมกันทั้งหมด เพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้วยการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องทุกรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร”

วิฑูรย์ สิมะโชติ (2550: 90) ได้นิยามความหมายของ TQM ตามมาตรฐาน ISO/DIS 8402 ไว้ว่า TQM หมายถึง วิธีการบริหารจัดการองค์กรที่ยึดมั่น “คุณภาพ” เป็นศูนย์กลาง โดยที่สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมเพื่อผลสำเร็จในระยะยาวด้วยการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า รวมทั้งการสร้างผลประโยชน์แก่สมาชิกขององค์กรและสังคม

วิฑูรย์ สิมะโชติ (2550: 93) ได้กล่าวว่า TQM หมายถึง ปรัชญา แนวความคิด และเทคนิควิธีการในการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งยึดเอาความต้องการของลูกค้าและคุณภาพเป็นศูนย์กลางในทุกกิจกรรมที่ดำเนินการ โดยให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมปรับปรุงกระบวนการและ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่ทางโรงเรียนจัดทำขึ้นเพื่อการศึกษาเท่านั้น และผู้จัดทำขอสงวนสิทธิ์ในการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่องเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ในการสร้างความประทับใจแก่ลูกค้าและมีผลประกอบการที่เป็นเลิศ โดยมีความรับผิดชอบต่อสังคมด้วย อันเป็นการสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรและสังคมโดยรวม TQM จึงเป็นระบบการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อความเป็นเลิศขององค์กร พร้อมกับมีความรับผิดชอบต่อสังคมด้วย (Corporate Social Responsibility : CSR)

นุวรรตน์ ศิลาเรืองอำไพ (2546: 2) ได้กล่าวถึงองค์กร ISO 8402-1 ไว้ว่า TQM หมายถึง แนวทางการบริหารองค์การที่มุ่งเน้นคุณภาพ โดยสมาชิกทุกคนขององค์กรมีส่วนร่วมและ มุ่งหมายผลกำไรในระยะยาว ด้วยการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้ารวมทั้งการสร้างผลประโยชน์ ตอบแทนสมาชิกขององค์การและสังคม

Juse (อ้างถึงใน นุวรรตน์ ศิลาเรืองอำไพ. 2546: 2) ได้กล่าวไว้ว่า TQM หมายถึง Systematic Activities ที่บริษัทดำเนินการเพื่อปรารถนาเป้าหมายของบริษัทอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าผ่านสินค้าและบริการ ด้วยราคาและเวลาส่งมอบที่เหมาะสม

Narrow Sense (อ้างถึงใน นุวรรตน์ ศิลาเรืองอำไพ. 2546: 3) ได้กล่าวไว้ว่า TQM หมายถึง แนวคิดและวิธีการทำงานของพนักงาน ในอันที่จะสร้างความพึงพอใจ ความประทับใจในตัวสินค้าและบริการให้ลูกค้า

Kano (อ้างถึงใน นุวรรตน์ ศิลาเรืองอำไพ. 2546: 3) ได้กล่าวไว้ว่า TQM หมายถึง Business Management เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าผ่านทางสินค้าและบริการในเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific) ทำอย่างมีระบบ (Systematic) และทำอย่างทั่วถึงทุกเรื่อง/ทั่วทั้งองค์กร

บรรจง จันทรมาศ (2544: 8) กล่าวว่า TQC / TQM คือ แนวทางในการบริหารของ องค์การที่มุ่งเน้นเรื่องคุณภาพ โดยสมาชิกทุกคนขององค์กรมีส่วนร่วม และมุ่งหมายผลกำไรระยะยาว ด้วยการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า รวมทั้งการสร้างประโยชน์ แก่สมาชิกขององค์กรและแก่สังคมด้วย

2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ

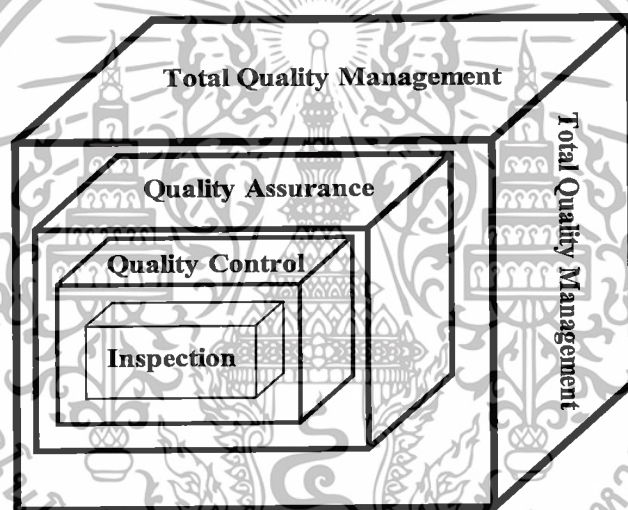
วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2540: 135) กล่าวว่า ระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์การ TQM มีทั้งส่วนที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม ส่วนที่เป็นรูปธรรม อาทิ กลุ่มควบคุมคุณภาพ (QCC) กิจกรรม 5ส เครื่องมือคุณภาพ 7 อย่าง และเครื่องมือคุณภาพอื่นๆ นั้นเป็นที่รู้จักกันแพร่หลายในบรรดานักบริหารชาวไทยที่ได้รับการถ่ายทอดแนวความคิดของการบริหารคุณภาพมาจากประเทศญี่ปุ่น ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2517 เนื่องจากส่วนที่เป็นรูปธรรมเหล่านี้มองเห็นได้ จับต้องได้ เรียนรู้ได้ง่าย นำไปใช้ได้ไม่ยุ่งยาก ในขณะเดียวกันส่วนที่เป็นนามธรรม อันได้แก่ ปรัชญา แนวคิด ระบบบริหารเชิงมุ่ง และระบบบริหารกระบวนการแบบ TQM นั้น กล่าวได้ว่า ยังมีจำนวนเพียงน้อยนิดที่เข้าใจมันได้อย่างลึกซึ้งถึงแก่น ท่ามกลางการลงมือปฏิบัติด้วยตนเองอย่างยาวนานเท่านั้น จึงจะสามารถเข้าใจมันได้อย่างลึกซึ้งถึงจิตวิญญาณ ก่อให้เกิดเป็นจิตสำนึก ความคิดและการกระทำ ที่เป็นแบบ TQM

อยู่ตลอด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของการจัดการคุณภาพและหลักการของ TQM จากเอกสารวิชาการที่หลากหลาย กล่าวโดยสรุป ต่างชี้ให้เห็นถึงการแข่งขันของโลกอุตสาหกรรมในปัจจุบันที่ทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น องค์กรหลายแห่งต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการ สร้างความยืดหยุ่น เพื่อแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางหลักที่ดำเนินการคือ การพัฒนาคุณภาพของการผลิตสินค้าและระบบการจัดการ โดยนำเอาการจัดการคุณภาพ (Quality Management) มาใช้ ซึ่งแนวคิดในการจัดการคุณภาพถูกพัฒนามาเป็นระยะๆ เริ่มตั้งแต่การตรวจสอบ (Inspection) ไปสู่การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) การประกันคุณภาพ (Quality Assurance) และการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Management)

จากที่กล่าวข้างต้นสามารถสรุปวิวัฒนาการของการจัดการคุณภาพ ออกมาเป็นลำดับขั้นให้เห็นได้ง่ายขึ้นดังแสดงในภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 ลำดับขั้นของการจัดการคุณภาพ

ที่มา: เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2545)

2.1.3 องค์ประกอบสำคัญของการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร

จากหลากหลายแนวคิด TQM ของแต่ละปรมาจารย์สามารถเปรียบเทียบโดยกว้างๆ ออกมาดังนี้ แนวคิดปรมาจารย์ชาวญี่ปุ่นจะเน้นหนักในส่วนที่เกี่ยวกับ ปรัชญาชีวิตมนุษย์และสังคม ในขณะที่แนวคิดของปรมาจารย์ชาวตะวันตกจะเน้นหนัก ทางด้านวิธีการทำงานอย่างเป็นลำดับขั้น โดยงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาองค์ประกอบสำคัญที่เป็นปัจจัยสนับสนุนให้การบริหารคุณภาพทั้งองค์กรประสบผลสำเร็จมีดังนี้

2.1.3.1 ด้านความเป็นผู้นำ (Leadership)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1) ความหมายของความเป็นผู้นำและภาวะผู้นำ

Fiedler (อ้างถึงใน สุदारัตน์ คงสม. 2550: 35) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ริเริ่ม หรือส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงการกระทำของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นผู้สนับสนุนส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มให้ดำเนินไปด้วยดี

ภิญโญ สาร (อ้างถึงใน สุदारัตน์ คงสม. 2550: 35 - 36) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลใดในกลุ่มหลายๆ คน มีอำนาจ มีอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็นตามต้องการหรือคำสั่งของเขาได้

ขวัญใจ อึ้งตระกูลและคณะ (อ้างถึงใน สุदारัตน์ คงสม. 2550: 35 - 36) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบุคลิกลักษณะและคุณสมบัติเหมาะสมที่จะชักจูงใจและการมีอิทธิพลในการแนะนำคนอื่นให้ทำงานได้บรรลุตามจุดประสงค์ของกลุ่มนั้นๆ

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2552: 212) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นหัวใจของการพัฒนาองค์การ เนื่องจากเป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงาน และกระตุ้นจูงใจให้ผู้นับตามปฏิบัติงานทุ่มเทเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

2) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์

Paul Hersey Ken Blanchard (อ้างถึงใน พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. 2552: 184) ได้กล่าวถึงและสร้างทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ไว้ โดยกำหนดให้ “ผู้ตาม” เป็นสถานการณ์ ฐานคติสำคัญของทฤษฎี คือ ผู้นำจะบรรลุความสำเร็จได้โดยเลือกรูปแบบผู้นำที่ถูกต้องตามความแปรผัน (Contingent) ของสถานการณ์หรือระดับความพร้อมของผู้ตาม (Readiness) การเน้นความสัมพันธ์ระหว่างมิติด้านผู้ตามกับประสิทธิผลของภาวะผู้นำสะท้อนความเป็นจริงที่ว่าผู้ตามคือผู้ที่ยอมรับหรือปฏิเสธผู้นำ นั่นคือประสิทธิผลของงานขึ้นกับการกระทำของผู้ตาม ส่วนผู้นำมีผลไม่มากนัก สิ่งนี้เป็นมิติที่ถูกละเลยและมองข้ามมากโดยตลอดจากทฤษฎีภาวะผู้นำในอดีต

ทฤษฎีนี้ใช้มิติพฤติกรรมภาวะผู้นำสองด้านคือ พฤติกรรมมุ่งงานและพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์เป็นรากฐานในการจำแนกรูปแบบภาวะผู้นำ โดยจำแนกไว้ 4 ประเภทคือ 1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Telling Leadership) เป็นผู้นำที่เน้นการบอกทิศทาง เป้าหมายของงาน กำหนดบทบาท และสั่งต่อผู้ตามว่าควรทำอะไร ด้วยวิธีการใด เมื่อไร และที่ไหน 2) ภาวะผู้นำแบบปรึกษา (Selling Leadership) เป็นผู้นำที่เน้นการบอกทิศทางการทำงานแต่ก็จะแสวงหาข้อมูลข่าวสารจากผู้อื่นทั้งในเชิงข้อเท็จจริงและความคิดเห็น เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจและกำหนดแนวทางของการทำงาน 3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating Leadership) ผู้นำประเภทนี้จะสนับสนุนการเจริญก้าวหน้าและการปรับปรุงบุคคลอื่น โดยชี้แนะแนวทางพัฒนาตามทักษะและแสดงบทบาทในการช่วยเหลืออำนวยความสะดวกและสื่อสาร ซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามจะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจร่วมกันทั้งสองฝ่าย 4) ภาวะผู้นำแบบตัวแทน (Delegating Leadership) ผู้นำประเภทนี้จะแสดงพฤติกรรมเชิงชี้ทิศทางและสนับสนุนต่ำ ภายใต้เงื่อนไขนี้ ผู้ตามจะได้รับความไว้วางใจว่ามีความรับผิดชอบต่อ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่บนสื่อออนไลน์ การนำออกโดยไม่ได้รับอนุญาตถือว่าผิดกฎหมาย

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งยังมีให้คำปรึกษาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

งานและความสำเร็จขององค์กร

3) บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำ

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2450 : 159) ได้กล่าวว่า “หากปราศจากความผูกพันจากผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับอื่นๆ แล้ว การบริหารคุณภาพทั้งองค์การก็เกิดขึ้นไม่ได้หรือถึงเกิดก็ไม่ยืนยาว” ซึ่งการที่จะทำให้องค์การสามารถบริหารคุณภาพให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ได้นั้น ผู้นำหรือผู้บริหารระดับต่างๆ ต้องมีบทบาทและหน้าที่รับผิดชอบแตกต่างกันออกไป โดยจำแนกตามระดับตำแหน่งคร่าวๆ ได้ดังนี้

ผู้บริหารระดับสูง (Top Management) มีหน้าที่ จัดทำเป้าหมายระยะยาว หรือวิสัยทัศน์ และค่านิยม (Vision and Values) แผนระยะกลางและเป้าหมายประจำปี ซึ่งชี้ทิศทางและความท้าทายในการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการ เช่น การลดของเสีย การลดต้นทุน การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต การเพิ่มยอดขาย เป็นต้น ตลอดจนดำเนินการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมเหล่านั้นสู่การปฏิบัติโดยผ่านระบบการนำองค์กร (Leadership System) ไปสู่บุคลากรในองค์การ ผู้ส่งมอบวัตถุดิบ ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ โดยผู้บริหารระดับสูงต้องแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยม ติดตามผลความคืบหน้าของการปรับปรุงคุณภาพ (ทุกเดือน ทุกไตรมาสหรือรายปี) และคอยสนับสนุนให้เกิดการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. 2558: 19)

ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management) จะทำหน้าที่ผลักดัน การปฏิบัติงานของพนักงานในฝ่าย/หน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบ ให้สอดคล้องกับนโยบายที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารระดับสูง โดยนำเสนอข้อมูลที่ต้องและเฝ้าติดตามความคืบหน้าอย่างสม่ำเสมอ (ทุกสัปดาห์ ทุกครึ่งเดือน หรือทุกเดือน) ช่วยเหลือและชี้แนะผู้ใต้บังคับบัญชาในการค้นหาปัญหาและอุปสรรคที่ขัดขวางเป้าหมาย นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และคิดค้นวิธีการแก้ปัญหาประจำวัน ร่วมปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นอยู่ตลอดเวลา ในบางครั้งต้องร่วมมือกับผู้บริหารในฝ่ายอื่นๆ เพื่อแก้ปัญหา (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. 2558: 19)

2.1.3.2 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร (Culture Change)

1) ความหมายของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

วรนาถ แสงมณี (2544: 9 - 30) กล่าวว่า การปรับปรุงหรือการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์การ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ฝังรากลึกต้องใช้เวลานานกว่าจะบรรลุผล การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเป็นการเปลี่ยนแปลงส่วนที่ยากที่สุด เมื่อผู้บริหารต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง จึงควรตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จนั้น เขาต้องเผชิญหน้าและต่อสู้กับวัฒนธรรมของบริษัทที่มีอยู่เดิม รวมทั้งการที่คนไม่เห็นด้วยและต่อต้าน เพราะการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมมิใช่กิจกรรมที่เห็นกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตามปกติทั่วไปในองค์กร แต่การเปลี่ยนแปลงจะมีผลต่อพฤติกรรมในระยะยาว

Dale และ Bodin (อ้างถึงใน เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ. 2545: 381 – 383) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร เปรียบเสมือนการปลูกฝังค่านิยมสร้างค่านิยมและสร้างวัฒนธรรมให้ทุกๆ ส่วนทุกระดับของพนักงานในองค์กรให้มีส่วนต่อการบริหารคุณภาพ โดยพยายามหาแนวทางในการยกระดับคุณภาพและเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงานด้านคุณภาพ ปรับปรุงให้ดีขึ้นทุกวันอย่างไม่หยุดยั้ง ซึ่งจะต้องอาศัยการผลักดันให้มีกระบวนการเรียนรู้ในการตั้งข้อสังเกตหาจุดที่จะมีการปรับปรุงได้ หาตัวอย่างหรือคิดค้นหาแนวทางในการปรับปรุงคุณภาพในแต่ละกระบวนการขององค์กร เพื่อนำมาดำเนินการและติดตามประเมินผล

2) หลักการสำคัญ 8 ประการของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

2.1) การประเมินผลวัฒนธรรมองค์กร ต้องประเมินสถานะของวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยประเมินจากทัศนคติของผู้บริหารและพนักงาน ด้านผู้บริหารระดับสูงต้องเตรียมหาข้อมูลความขัดแย้งและหาทางลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

2.2) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมต้องทำไปอย่างต่อเนื่อง ไม่จำเป็นต้องทำก่อนที่จะนำเอาการบริหารคุณภาพไปปฏิบัติ แต่สิ่งที่จะต้องเปลี่ยนก่อน ก็คือความผูกพันของผู้บริหารและการจัดการทรัพยากรสนับสนุน เพราะเป็นขั้นสำคัญในการก่อตั้งการบริหารคุณภาพ ส่วนกิจกรรมอื่นๆ จะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมตามมาทีหลัง ประเด็นสำคัญคือต้องรู้ว่ากิจกรรมใดมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมมากน้อยเท่าใด โดยตั้งคำถามตลอดว่าเราอยู่ที่ไหนและจะไปไหน โดยผู้บริหารระดับกลางต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนกระบวนการอยู่ตลอด เพราะต่อไปจะเป็นผู้รับภาระในการบริหารคุณภาพของกระบวนการ

2.3) การวางแผนควรทำอย่างมีแผนสม่ำเสมอและค่อยๆ เปลี่ยน การเปลี่ยนแปลงต้องมีตัวชี้เฉพาะอาจเป็นเกณฑ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างชัดเจนเมื่อเทียบกับกรอบของระยะเวลา

2.4) ต้องให้ความสำคัญกับบทบาทของคนที่อยู่ในองค์กร วิธีปฏิบัติต่อคนเป็นสิ่งสำคัญเพราะอาจทำให้คนมีคุณค่าเพิ่มขึ้นหรือลดลง ขึ้นอยู่กับการบริหารผิดหรือถูก ซึ่งต้องรู้ว่าคนต่างคนหลายด้าน การปฏิบัติต้องคำนึงถึงความแตกต่างเหล่านี้ ต้องระบุนิวิธีการพัฒนาคณะและการให้คนมีส่วนเกี่ยวข้องเอาไว้ให้ชัดเจน การประเมินผลจะมีประโยชน์ต่อการเริ่มต้นนี้

2.5) การสร้างทีมเป็นวิธีการสำคัญที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมแต่องค์กรต้องแน่ใจได้ว่าได้ปรับปรุงโครงสร้างให้เหมาะต่อการสร้างทีม ต้องระบุนิวิธีการให้ทีมปรับปรุงคุณภาพและการสื่อสารให้เข้าใจกัน แต่สมาชิกของทีมต้องเกิดโดยสมัครใจไม่ใช่ถูกเกณฑ์มา

2.6) ต้องระบุกิจกรรมทั้งหมดให้ชัดเจน แต่ละกิจกรรมมีวิธีการปรับปรุงคุณภาพอย่างไร และสัมพันธ์กันอย่างไร เพื่อไม่ให้เกิดการขัดแย้งกัน

2.7) ระบบปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม เช่น คนเริ่มเห็นว่าตนเอง
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์การใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้า ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ต้องการเทคนิคหรือเครื่องมือในการปรับปรุงคุณภาพ หรือเริ่มมีการกระตุ้นให้คนอื่นทำตามในที่ต่างๆ หรือการเปลี่ยนวิธีปฏิบัติงานหรือระบบเริ่มทำได้ง่ายขึ้น หรือพนักงานระดับสูงมองพนักงานมีค่าต่อการ เริ่มฟังความคิดเห็นของคนระดับล่าง

2.8) ในการวางแผนการเปลี่ยนแปลงต้องแยกให้ออกระหว่างวัฒนธรรมระดับประเทศ กับระดับท้องถิ่น เพราะวัฒนธรรมเหล่านี้ส่วนแต่ละจะขัดแย้งกันเองและมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว

3) ขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

Cameron และ Quinn (อ้างถึงใน พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. 2552: 256-260) ได้นำเสนอแนวทางในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม 6 ขั้นตอน ดังนี้

- 3.1) การวินิจฉัยและหาข้อสรุปเกี่ยวกับวัฒนธรรมในปัจจุบัน
- 3.2) วินิจฉัยและหาข้อสรุปสำหรับวัฒนธรรมในอนาคต
- 3.3) การกำหนดความหมาย
- 3.4) การสร้างเรื่องเล่า
- 3.5) การปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์
- 3.6) การนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติ

2.1.3.3 การสร้างการมุ่งเน้นที่ลูกค้า (Customer Focus)

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2550: 102) กล่าวว่า การมุ่งเน้นที่ลูกค้า (Customer Oriented) คือ การมุ่งเน้นที่คุณภาพ (Quality Oriented) นั่นเอง การที่เราจะสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้นั้น ก็ต้องรู้ว่าลูกค้าของเราคือใคร ต้องการอะไรในเบื้องต้น ซึ่งทำได้โดยการวิจัยตลาด (Market research) การสำรวจ (Survey) หรือการใช้แบบสอบถาม (Questionare) เป็นต้น ดังนั้น การมุ่งเน้นที่คุณภาพ ก็คือ การยึดความต้องการของลูกค้าเป็นศูนย์กลางในการบริหารและดำเนินการเพื่อผลิตสินค้าหรือบริการให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า

รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม และคณะ (2543 : 12) กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญในการกำหนดความสำเร็จในอนาคตของบริษัทใดๆ คือความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงได้ ความต้องการของลูกค้าที่ประกอบไปด้วย 4 ส่วนสำคัญคือ ตัวสินค้าหรือบริการ (Product and Services) เวลาที่ลูกค้าได้รับสินค้า (Time Delivery) คุณภาพของสินค้าและบริการ (Quality) ราคาที่เหมาะสม (Price)

บรรจง จันทรมาศ (2544 : 30) กล่าวว่า องค์การขึ้นอยู่กับลูกค้าขององค์การเป็นสำคัญ เพราะฉะนั้นจึงควรเข้าใจลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อจะได้ดำเนินการเป็นไปตามข้อกำหนดของลูกค้าและมุ่งมั่นทำให้ได้เกินความคาดหวังของลูกค้า

นอกจากนี้ การให้ความสำคัญกับลูกค้าจะไม่ถูกจำกัดอยู่ที่ลูกค้าจริงๆ หรือที่เรียกว่า เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลูกค้าภายนอก (External Customer) ที่ซื้อสินค้าหรือบริการของธุรกิจเท่านั้น แต่จะขยายตัวครอบคลุมไปถึงพนักงาน หรือหน่วยงานที่อยู่ถัดไปจากเรา ซึ่งรองรับผลงานหรือบริการจากเรา ที่เรียกว่า ลูกค้าภายใน (Internal Customer) โดยเราจะทำหน้าที่เป็นผู้ส่งมอบภายใน (Internal Supplier) ในการส่งมอบผลงานและสร้างความพอใจให้แก่พวกเขา ซึ่งจะสร้างความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันเป็นห่วงโซ่คุณภาพ (Quality Chain) จากผู้ขายวัตถุดิบ (Supplier) ผู้ส่งมอบและลูกค้าภายใน ไปจนถึงลูกค้าภายนอกที่ซื้อสินค้าและบริการที่มีคุณภาพของธุรกิจ โดยความสัมพันธ์จะต้องเป็นระบบที่สอดคล้อง ส่งเสริมและต่อเนื่องกันอย่างเหมาะสม ถ้าห่วงโซ่ใดมีความบกพร่องก็จะทำให้การส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพขาดความสมบูรณ์ และสร้างปัญหาขึ้น ดังนั้นพนักงานทุกคนจึงต้องมีสำนึกแห่งคุณภาพ และความเป็นเลิศ ไม่ทำงานให้เสร็จแบบขอไปที แต่ต้องระลึกเสมอว่าผลงานของเขามีผลกระทบต่อคุณภาพของสินค้า หรือบริการที่ธุรกิจส่งมอบให้แก่ลูกค้า ถ้าผลงานของเขามีปัญหาก็จะส่งผลให้การดำเนินงานในขั้นต่อไปมีอุปสรรค และทำให้ลูกค้าได้รับสินค้าหรือบริการที่ไม่มีคุณภาพ ซึ่งจะมีผลกระทบในด้านลบย้อนกลับมาที่เขาในที่สุด

2.1.3.4 การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Involvement)

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2550: 104-105) กล่าวว่าไว้วางค์กร TQM ถือเป็นผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับจะมีส่วนร่วมต่อการดำเนินการเพื่อพัฒนาและปรับปรุงไปสู่ “องค์กรคุณภาพ” การเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม (Employee Involvement) โดยถือผู้ปฏิบัติงานย่อมรู้ปัญหาและสามารถปรับปรุงแก้ไขได้ดีที่สุด ทุกคนจึงควรมีโอกาสแสดงข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยวิธีที่ได้ผลประการหนึ่งก็คือการมีทีมงานประเภท Cross-Functional Team หรือทีมข้ามสายงานในองค์กร เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับหลายๆ หน่วยงาน/แผนกขององค์กร เพราะต้องอาศัยความรู้ที่หลากหลาย รวมถึงการมีมุมมองของคนต่างระดับกัน เพื่อร่วมแก้ปัญหาและปรับปรุงคุณภาพของงานให้ดีขึ้น โดยกลุ่มของพนักงานจะมาจากหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร เช่น หน่วยงานวิจัยวิศวกรรม การตลาด การเงิน ทรัพยากรบุคคล แผนกปฏิบัติการ เป็นต้น ซึ่งสมาชิกทุกคนจะมีวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงร่วมกัน ทำงานเป็นทีมโดยอาศัยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และมีความร่วมมือกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน

Carter (อ้างถึงใน ญัฐพันธ์ เขจรนันท์. 2545: 60-64) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การมีส่วนร่วมของพนักงาน หมายถึง การขยายอำนาจการตัดสินใจ การได้รับข้อมูลข่าวสารขององค์กร การได้รับรางวัล การส่งเสริมให้มีการเพิ่มทักษะทางเทคนิคไปสู่พนักงานระดับล่างสุดขององค์กร การมีส่วนร่วมของพนักงานเป็นแรงผลักดันที่สำคัญที่สุดของการบริหารคุณภาพและยังเป็นตัวเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมองค์กรด้วย โดยกลยุทธ์ที่องค์กรมักนำมาใช้เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมมีอยู่ 4 ประการ ได้แก่ การปรับปรุงคุณภาพ การปรับปรุงประสิทธิภาพของการผลิต การ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้拿去ใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปรับปรุงการจูงใจพนักงาน การปรับปรุงขวัญกำลังใจ โดยนักวิชาการยุคปัจจุบันมองว่าแนวคิดการบริหารคุณภาพบางอย่าง อาจลดความเป็นอิสระของพนักงานลงด้วยซ้ำ โดยประเภทของการมีส่วนร่วมของพนักงานสามารถจำแนกออกได้ 3 ประเภทคือ การมีส่วนร่วมในการแนะนำ (Suggestion Involvement) การมีส่วนร่วมในงาน (Job Involvement) การมีส่วนร่วมอย่างสูง (High Involvement) ซึ่งการมีส่วนร่วมของพนักงานเหล่านี้ล้วนต้องอาศัยความร่วมมือของพนักงานในองค์กร ซึ่งต้องทำงานเป็นทีมหรือกลุ่มงานจึงจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

1) ความหมายของการทำงานเป็นทีม

Woodcock และ Dave (อ้างถึงใน สุดารัตน์ คงสม. 2550: 46) ได้ให้คำจำกัดไว้ว่า ทีมงาน หมายถึง กลุ่มคนที่ต้องการติดต่อสัมพันธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

Katzenbach and Smitch (อ้างถึงใน สุดารัตน์ คงสม. 2550: 46) ได้ให้นิยามว่า ทีมงาน หมายถึง กลุ่มคนจำนวนไม่มากนักที่มีทักษะเสริมกันมาร่วมกันทำงาน มีเป้าหมายของผลงานและวิธีการที่จะรับผิดชอบร่วมกัน

เจมส์ จอร์จ ทอว์วิสัน และ บัณฑิต มาลากุล ณ อยุธยา (2531 : 2) กล่าวว่าไว้ว่า ทีมงานจะประกอบไปด้วยบุคคลที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องซึ่งกันและกันโดยตรง เพื่อปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

พลิน ภูเจริญ (2540 : 21) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีม (Team Work) เป็นการทำงานที่เน้นความร่วมมือในการทำงาน โดยบุคคลหรือสมาชิกภายในทีม จำเป็นต้องมีความสามารถเฉพาะอย่างที่แตกต่างกัน โดยที่ทุกคนมีส่วนช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายใต้การตกลงร่วมกัน ผลงานที่ออกมามีประสิทธิภาพเพราะได้ผ่านขั้นตอนการระดมความคิดและการตัดสินใจร่วมกันระหว่างสมาชิกภายในทีม

2) ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม

Quick (อ้างถึงใน สุดารัตน์ คงสม. 2550: 47) การทำงานเป็นทีมให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งต่อสมาชิกในทีมและต่อองค์กร โดยมีประโยชน์ดังนี้

2.1) การสร้างความร่วมมือ (Collaboration) คนส่วนมากต้องการทำงานร่วมกัน เพื่อสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพราะสมาชิกในทีมต้องการให้ทีมก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จ ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้อย่างอิสระ การแข่งขันระหว่างบุคคลจะน้อยลง ซึ่งแตกต่างกับการทำงานในลักษณะกลุ่มงานที่คนส่วนมากต้องการที่จะปฏิบัติมากกว่า

2.2) การสื่อสาร (Communication) จะมีลักษณะการเป็นไปได้อย่างอิสระ

2.3) การใช้ทรัพยากร (Resources) สามารถใช้ทรัพยากรร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ความสามารถพิเศษและความเข้มแข็งของสมาชิกในการร่วมกัน และช่วยเสริมสร้างความรู้และศักยภาพให้แก่สมาชิกในทีมด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.4) การตัดสินใจและการแก้ปัญหา (Decision and solutions) โดยสมาชิกในทีมทุกคนช่วยกันสร้างและประเมินทางเลือก เวลาที่ใช้ในการตัดสินใจจะลดลง การตัดสินใจด้วยการตกลงร่วมกันจะดีกว่าการตัดสินใจลำพังเพียงคนเดียว

2.5) การรู้สึกยอมรับ (Committed) การตัดสินใจจะเลือกแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกันจะสร้างการยอมรับและนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ สมาชิกในทีมจะมีความรู้สึกผูกพันกับทีมมากจนไม่ยอมให้ทีมประสบความล้มเหลว

2.6) คุณภาพ (Quality) เป็นคุณภาพของความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการทำงาน เนื่องจากสมาชิกมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม จึงต้องการให้ทีมเกิดภาพที่ดีและต้องการได้รับสิ่งของที่ดีจากทีม เพื่อส่งกลับไปสู่การทำงานที่ดีที่สุด

3) ความแตกต่างระหว่างทีมงานและกลุ่มงาน

Robbins (อ้างถึงใน สุดารัตน์ คงสม. 2550: 47) ปัจจุบันองค์การต่างๆ ได้ให้ความสำคัญกับการทำงานในรูปแบบของทีมนำมาขึ้นกว่าการทำงานในลักษณะของกลุ่มงาน หากพิจารณาความแตกต่างกันของการทำงานทั้งสองลักษณะ โดย Robbins กล่าวไว้ว่า กลุ่ม (Group) คือ การติดต่อสัมพันธ์หรือการรวมตัวของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อกระทำบางอย่างให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ส่วนคำว่า กลุ่มงาน (Work group) เป็นผลรวมของผลงานที่สมาชิกของแต่ละกลุ่มเท่านั้น โดยปราศจากการตัดสินใจร่วมกัน กล่าวคือไม่เกิดการรวมพลังอย่างแท้จริงที่เรียกว่า “Synergy” ซึ่งจะพบในการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ซึ่งทำให้เกิดประสิทธิภาพมากกว่าเดิม พลังของ Synergy เป็นตัวดึงดูดให้องค์การมุ่งพัฒนาการทำงานเป็นทีม เพื่อเพิ่มศักยภาพขององค์การที่ได้รับผลผลิตเพิ่มขึ้นโดยไม่ต้องเพิ่มทรัพยากร ซึ่งประเด็นความแตกต่างระหว่างทีมงานและกลุ่มงาน สามารถจำแนกได้ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างทีมงานและกลุ่มงาน

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

ที่มา : สุดารัตน์ คงสม (2550)

2.1.3.5 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement)

1) ความหมายของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

นิพนธ์ บัวแก้ว (2547 : 91-92) กล่าวว่า ไคเซ็น (Kaizen) หมายถึง การปรับปรุงอย่าง
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่ขึ้นด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ต่อเนื่องตลอดไป (Continual Improvement) เนื่องจาก ไค (KAI) แปลได้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลง (change) และเซ็น (ZEN) หมายถึง ดี (good) โดยไคเซ็นเป็นแนวความคิดของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องที่เน้นการมีส่วนร่วม (Participation) ของทุกคนเป็นหลัก และเชื่อในเรื่องปริมาณของสิ่งที่ทำการปรับปรุงมากกว่าผลที่ได้จากการปรับปรุง (Return of Improvement)

สารานุกรมวิกิพีเดีย (Wikipedia Online Encyclopedia: 2006) ได้ให้ความหมายของ ไคเซ็น (Kaizen) ไว้ว่า โดยความหมายทั่วไปแล้ว หมายความว่า สภาพสิ่งที่ไม่ดีปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นใหม่

สมบัติ นพรัก (2549 : 1) กล่าวว่าไว้ว่า การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หรือ ไคเซ็น (Kaizen) เป็นภาษาญี่ปุ่น หมายถึง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดยั้ง และยังหมายถึง วิธีการดำเนินการปรับปรุงที่เกี่ยวข้องกับทุกคน ทั้งผู้บริหารและผู้ร่วมงาน ปรัชญาของไคเซ็นถือว่าวิถีชีวิตของคนเราเป็นชีวิตแห่งการทำงาน ชีวิตทางสังคม และชีวิตทางครอบครัวที่ควรจะได้รับ การปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ ไคเซ็นในความหมายเชิงการบริหารงานอุตสาหกรรม จึงเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ค่อยเป็นค่อยไปและสม่ำเสมอ หรือเป็นการปรับปรุงคุณภาพ การทำงานทันเวลา การบริหารงานโดยไม่บกพร่อง การร่วมมือกันทำงาน การปรับปรุงผลผลิตภาพ เป็นต้น

สุรศักดิ์ สุทองวัน (2549 : 5) กล่าวว่าไว้ว่า การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หรือ ไคเซ็น (Kaizen) คือ การปรับปรุงการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องและผลักดันนวัตกรรมใหม่ และวิวัฒนาการอยู่ตลอดเวลา

บรรจง จันทรมาศ (2554 : 4) ได้นิยามไว้ว่า การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หมายถึง กระบวนการที่ดำเนินการมุ่งเน้นไปที่การเพิ่มประสิทธิผลหรือประสิทธิภาพขององค์การ ที่จะบรรลุนโยบายตามวัตถุประสงค์อย่างต่อเนื่อง

2) แนวคิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

Edwards W. Deming (อ้างถึงใน เรื่องวิทยุ เกษสุวรรณ. 2545: 98-99) ได้นำเสนอวงจรแห่งคุณภาพ หรือ Deming Circle หรือที่นิยมเรียกว่า PDCA Circle ที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพด้วยแนวคิดพื้นฐาน Plan (วางแผน) Do (ดำเนินการ) Check (ตรวจสอบ) Action (ปรับปรุง) เพื่อเป็นหลักในการเริ่มต้นการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องโดยมีส่วนประกอบ 4 ด้าน สามารถอธิบายได้ดังนี้

2.1) การวางแผน (Plan) ขั้นตอนการวางแผนถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด โดยจุดเริ่มต้น จะต้องมีการตระหนักถึงปัญหาและกำหนดปัญหาที่จะแก้ไข มีการเก็บรวบรวมข้อมูลเลือกทางเลือก และวิเคราะห์ทางเลือกเพื่อเลือกวิธีที่จะใช้ในการแก้ไขปัญหา

2.2) การดำเนินการ (Do) นำทางเลือกที่ตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติ โดยมั่นใจว่าผู้รับผิดชอบได้ตระหนักถึงวัตถุประสงค์ และความจำเป็นอย่างถ่องแท้แล้ว และให้ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินงานตามแผน รู้ถึงรายละเอียดและขั้นตอนต่างๆ มีการจัดอบรมเพื่อดำเนินงานตามแผน และมี

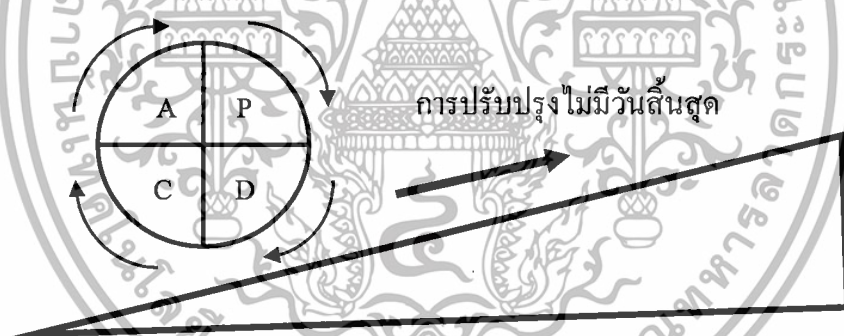
เอกสารเป็นเอกสารที่ส่งมอบเวลาหรือการเชิงในเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ในการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การจัดทรัพยากรที่จำเป็น

2.3) การตรวจสอบ (Check) มีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินควรประเมินการดำเนินงานขององค์กรว่าสามารถดำเนินงานได้ตามแผนหรือไม่ และเนื้อหาสาระของแผนมีความครบถ้วนหรือไม่ หากการประเมินพบว่าผลงานออกมาได้ถูกต้องตรงตามเป้าหมายก็สามารถนำไปจัดทำเป็นมาตรฐานสำหรับการดำเนินงานในครั้งต่อไปได้

2.4) การปรับปรุงแก้ไข (Action) ในการปฏิบัติงานมีการกำหนดมาตรฐานจากผลการดำเนินงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในอนาคต และทำการแก้ไขในส่วนที่ทำให้ผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เมื่อผลลัพธ์ที่ได้ได้รับการยอมรับจากทุกฝ่ายแล้วจัดทำเป็นรายงาน เพื่อให้ผู้บริหารและหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรทราบ สิ่งที่สำคัญถ้าหากพบว่าวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้น เกิดจากการวางแผนที่ไม่ดีตั้งแต่ต้น องค์กรจะต้องหาสาเหตุของการวางแผนที่ไม่ดีก่อน แล้วจึงทำการปรับปรุงคุณภาพการวางแผนและปรับปรุงเนื้อหาของแผนด้วย

เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2545: 98-99) กล่าวไว้ว่า หากองค์กรใดสามารถบริหารงาน และกิจกรรมได้ตามขั้นตอนของวงจรเดมมิง จะทำให้งานสำเร็จสมบูรณ์อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ แต่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องไม่สิ้นสุด ดังแสดงในภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 วงล้อเดมมิง หรือวงจรแห่งคุณภาพ

ที่มา: เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2545)

บรรจง จันทรมาศ (2554: 35-36) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องที่ดำเนินการทั้งหมดของ องค์กรควรเป็นวัตถุประสงค์ที่ถาวรขององค์กร และองค์กรต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นนโยบาย และกำหนดวัตถุประสงค์ถาวรไม่ใช่เป็นการรณรงค์เฉพาะช่วงใดช่วงหนึ่งเท่านั้น

2.1.4 ประโยชน์ของการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร

ณัฐพันธ์ ขจรนันท์ (2545: 67-68) ได้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับประโยชน์ของการบริหาร

คุณภาพทั้งองค์กรไว้ดังนี้ การบริหารคุณภาพทั้งองค์กรเป็นการใช้กระบวนการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- 1) ช่วยให้ผู้บริหารและองค์กรสามารถรับรู้ปัญหาของลูกค้า และความต้องการที่แท้จริงของตลาด เพื่อให้การผลิตสินค้าและบริการตรงกับความต้องการตอบสนองความพึงพอใจแก่ลูกค้า
- 2) ให้ความสำคัญกับระบบที่เรียบง่ายและผลลัพธ์ที่ลดความสูญเสียและความสูญเปล่าในการดำเนินงาน และการบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) พัฒนาระบบ ขั้นตอน และการจัดเก็บข้อมูลการทำงาน ให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ง่าย ไม่เสียเวลากับงานที่ไม่เพิ่มคุณค่าให้กับธุรกิจ
- 4) พนักงานมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน การแก้ไขปัญหา และการสร้างรายได้ของธุรกิจ ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน
- 5) มุ่งพัฒนาการดำเนินงานขององค์กร ให้มีคุณภาพสูงสุดในทุกมิติ

กล่าวโดยสรุป TQM เป็นระบบการจัดการที่เน้นมนุษย์ (A people-focused management system) กล่าวคือ เป็นกระบวนการทางวัฒนธรรมที่มุ่งเปลี่ยนแปลงคนทั้งหมดในองค์กร เพื่อให้หันมาสนใจปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายสูงสุด คือการสร้างความเป็นเลิศในระดับโลก TQM มีความหมายหลายอย่างในตัวเอง กล่าวคือเป็นทั้งกลยุทธ์ เทคนิค ระบบการจัดการ รวมไปถึงปรัชญาและเครื่องมือในการแก้ปัญหาขององค์กร สาเหตุที่ TQM มีความสำคัญก็เพราะการเปลี่ยนแปลงทางด้านการผลิต การตลาด และการเงิน เนื่องจากองค์กรต้องการพัฒนาประสิทธิภาพเพื่อต่อสู้กับการแข่งขัน โดยมีกระแสโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีใหม่ๆเป็นตัวเร่งตลาดและการแข่งขันเปิดกว้างออกอย่างไร้พรมแดน องค์กรต้องหาทางลดต้นทุนและเพิ่มคุณภาพ เพื่อเอาตัวรอดและสร้างความเจริญก้าวหน้า ประกอบกับมีตัวอย่างความสำเร็จของ TQM จากกิจการต่าง ๆ ทั้งในประเทศญี่ปุ่น ประเทศตะวันตกและประเทศอื่นๆ ทั่วโลก

ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา (2550: 212) ได้สรุปไว้ว่า การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร เป็นเรื่องที่สามารถเข้าใจและทำได้ไม่ยากนักเพราะไม่มีเทคนิคหรือวิธีการปฏิบัติที่มีขั้นตอนชัดเจนตายตัว ไม่สามารถขอการรับรองได้ แต่เป็นระบบการบริหารที่รวบรวมเอาความพยายามของทุกคนทุกส่วน ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าและบริการนั้นๆ มาร่วมกันพัฒนาคุณภาพให้เกิดขึ้นในทุกขั้นตอนของกระบวนการผลิตหรือการให้บริการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าอย่างแท้จริง

ปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนให้ระบบ TQM ประสบผลสำเร็จได้คือ ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงต้องผลักดัน ให้การสนับสนุนที่จะพัฒนาปรับปรุง แก้ไขอย่างต่อเนื่อง จริงจังและที่สำคัญต้องให้การศึกษอบรมทุกคนในองค์กรให้เรียนรู้และเข้าใจอย่างแท้จริงเกี่ยวกับ ปรัชญา แนวคิดของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม การให้รางวัลและยอมรับในความสำเร็จของบุคคลและทีมงาน การทำงานเป็นทีม การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง กฎระเบียบขององค์กรให้เอื้ออำนวยต่อระบบที่เปิดโอกาสให้ทุกคนสามารถใช้ศักยภาพในการทำงานได้อย่าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อิสระ เต็มความสามารถ

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการองค์การ

2.2.1 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการองค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (2537: 63) กล่าวว่า การจัดการองค์การ คือ การจัดระเบียบกิจกรรมให้เป็นกลุ่มก้อนเข้ารูป และการมอบหมายงานให้คนปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงานที่ตั้งไว้ การจัดการองค์การจะเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการจัดระเบียบความรับผิดชอบต่างๆ ทั้งนี้เพื่อให้ทุกคนต่างฝ่ายต่างทราบว่า ใครต้องทำอะไร และใครหรือกิจกรรมใดต้องสัมพันธ์กับฝ่ายอื่นๆอย่างไรบ้าง

สมคิด บางโม (2538: 94) กล่าวว่า การจัดการองค์การ หมายถึง การจัดแบ่งองค์การออกเป็นหน่วยงานย่อยๆ ให้ครอบคลุมภารกิจและหน้าที่ขององค์การ พร้อมกำหนดอำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์กับองค์กรย่อยอื่นๆ ไปด้วย ทั้งนี้ เพื่ออำนวยความสะดวกในการบริหารให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

Angelo Kinicki และ Brian K. Williams (อ้างถึงใน บุตรี จารุโรจน์และคณะ. 2549: 12) การจัดการองค์การ หมายถึง การติดตามการดำเนินการตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยองค์การหรือบุคคลากรที่ร่วมกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายเฉพาะนั้น

สรุปได้ว่า การจัดการองค์การ หมายถึง การจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานต่างๆ และบุคคลในองค์การ โดยกำหนดภารกิจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยทั่วไปจะมีองค์ประกอบที่สำคัญ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดและศึกษาตัวแปรอิสระที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.2.2 โครงสร้างองค์การ (Organization Structure)

โครงสร้างองค์การเป็นผลมาจากทางเลือกในการจัดการองค์การของกลุ่มผู้บริหารเกี่ยวกับวิธีการควบคุมบุคลากรและทรัพยากร ความแตกต่างของโครงสร้างองค์การในแต่ละแห่งสะท้อนถึงหลักคิดและวิธีการในการควบคุมบุคลากรและทรัพยากรที่แตกต่างกัน

Daft (อ้างถึงใน พิชาย รัตนดิถ ฅ ภูเก็ต. 2552:140) ได้กล่าวไว้ว่า โครงสร้างองค์การมีความหมายในสามนัย 1) หมายถึง กลุ่มของงานที่เป็นทางการซึ่งมอบหมายให้ปัจเจกบุคคลหรือฝ่ายเป็นผู้ดำเนินการ 2) หมายถึง ความสัมพันธ์ที่เป็นทางการประกอบด้วยสายของอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการตัดสินใจ จำนวนของระดับชั้นในการบังคับบัญชา และขอบเขตของงานที่หัวหน้ากลุ่มงานควบคุมสมาชิก และ 3) หมายถึง การออกแบบระบบเพื่อเป็นหลักประกันของการประสานงานที่มีประสิทธิผลระหว่างเจ้าหน้าที่ในสายงานต่างๆ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Angelo Kinicki และ Brian K. Williams (อ้างถึงใน บุตรี จารุโรจน์และคณะ. 2549: 125) ได้จำแนกและแบ่งประเภทขององค์การ ออกเป็น 3 แบบ ดังนี้

1) องค์การแบบหวังผลกำไร (For-profit) เป็นองค์การธุรกิจที่สร้างขึ้นมาสืบสร้างรายได้และผลกำไรจากการขายสินค้าและบริการ เมื่อคนส่วนใหญ่นึกถึงการจัดการก็จะมักจะนึกถึงองค์การธุรกิจ

2) องค์การแบบไม่หวังผลกำไร (Non-profit) องค์การแบบนี้อาจเป็นองค์การในภาครัฐหรืออาจเป็นองค์การในภาคเอกชน อย่างไรก็ตามเป้าหมายหลักขององค์การ คือ การให้บริการแก่ลูกค้ามิใช่เพื่อแสวงหาผลกำไร ตัวอย่างเช่น โรงพยาบาล วิทยาลัยและองค์การสังคมสงเคราะห์

3) องค์การแบบผลประโยชน์ตอบแทน (Mutual-benefit) จำมีการเรียกเก็บค่าสมาชิกหรือเงินบริจาคต่างๆ โดยมีเป้าหมายเพื่อช่วยเหลือและรักษาผลประโยชน์ของสมาชิก เช่น พรรคการเมือง สหกรณ์การเกษตร สหภาพแรงงาน สมาคมหอการค้าและอื่นๆ

สำหรับผู้จัดการนั้นควรที่จะตั้งเป้าหมายในการบริหารงานว่าจะทำเพื่อผลกำไร เพื่อส่งมอบบริการสาธารณะ หรือเพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทขององค์การเป็นเกณฑ์

2.2.2.1 องค์ประกอบหลักขององค์การ

Robbin (อ้างถึงใน พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. 2552:141) ในการศึกษาโครงสร้างองค์การ นักวิชาการใช้ตัวแปรที่หลากหลาย ในที่นี้จะจำแนกมิติโครงสร้างองค์การออกเป็นสามมิติ คือ ความซับซ้อน (Complexity) ความเป็นทางการ (Formalization) และการรวมอำนาจ (Centralization)

ความซับซ้อน (Complexity) หมายถึง ความแตกต่างหรือความหลากหลายของฝ่ายงานซึ่งมีอยู่สามลักษณะคือความแตกต่างตามแนวระนาบ ความแตกต่างตามแนวดิ่ง และความแตกต่างทางภูมิศาสตร์ โดยความแตกต่างตามแนวระนาบได้แก่ ความเฉพาะเจาะจงของงาน และการจัดการกลุ่มงาน โดยสามารถแบ่งการจัดงานกลุ่มงานได้ 6 แบบคือ การจัดกลุ่มงานแบบหน้าที่ แบบผลผลิต/บริการ/กลุ่มเป้าหมาย แบบเมทริกซ์ แบบทีมงาน แบบเครือข่าย และแบบองค์การเสมือนจริง สำหรับความแตกต่างตามแนวดิ่งนั้นตัวแปรที่สำคัญคือ ขอบเขตของการควบคุมและสายบังคับบัญชาซึ่งเป็นการแสดงออกถึงเอกภาพของการบังคับบัญชา ส่วนความแตกต่างทางภูมิศาสตร์เป็นการแสดงถึงจำนวนฝ่ายที่จัดตั้งตามภูมิศาสตร์ รวมทั้งระยะห่างระหว่างสำนักงานสาขาและสำนักงานใหญ่

ความเป็นทางการ (Formalization) หมายถึง ระดับที่งานภายในองค์การถูกทำให้เป็นมาตรฐาน ยิ่งงานมีความเป็นทางการสูงมากเท่าไร ผู้ปฏิบัติงานก็ยิ่งมีอิสระในการใช้การวินิจฉัยส่วนตัวน้อยเท่านั้น ทั้งในเรื่องที่ทำ เวลา และวิธีการ กล่าวคือผู้ปฏิบัติจะถูกกำหนดว่าต้องทำอะไร ทำเมื่อไหร่และทำอย่างไร เพื่อให้ได้ผลผลิตตามที่องค์การต้องการ สิ่งที่เป็นเครื่องบ่งชี้ถึง ความเป็น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทางการคือการเมืองกระเปียบ นโยบาย ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นลายลักษณ์อักษร และมีระบบการควบคุมติดตามผู้ปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด

การรวมอำนาจ (Centralization) เป็นระดับที่ซึ่งอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากร งบประมาณ บุคลากร และการมีวิธีการดำเนินงานอย่างเป็นทางการ ได้รับความรวมศูนย์กลางในปัจเจกบุคคล หน่วยงานย่อย หรือระดับใดในองค์การมากน้อยเพียงใด การรวมอำนาจกับความสัมพันธ์เชิงผกผันกับความซับซ้อน ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างการรวมอำนาจกับความเป็นทางการ ยังหาข้อสรุปที่ชัดเจนยังไม่ได้

โดยรูปแบบโครงสร้างองค์การสองประเภทหลักที่เกิดจากการผสมผสานระหว่างตัวแปรเรื่องความซับซ้อน ความเป็นทางการและการรวมอำนาจ คือ 1) องค์การที่มีโครงสร้างแบบกลไกซึ่งมีความซับซ้อนต่ำ มีความเป็นทางการสูงและมีการรวมอำนาจสูง ลักษณะโครงสร้างแบบนี้เหมาะกับสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนน้อยและพลวัตต่ำ 2) องค์การที่มีโครงสร้างแบบอินทรีย์ซึ่งมีความซับซ้อนสูง มีความเป็นทางการต่ำและมีการรวมอำนาจต่ำ ลักษณะโครงสร้างแบบนี้เหมาะกับสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนสูงและพลวัตสูง

Angelo Kinicki และ Brian K. Williams (อ้างถึงใน บุตรี จารุโรจน์และคณะ. 2549: 127-130) กล่าวว่า ไม่ว่าองค์การที่หวังผลกำไรและไม่หวังผลกำไร จะมีองค์ประกอบหลักขององค์การดังนี้

- 1) การมีเป้าหมายร่วมกัน (Common Propose) จะสร้างเอกภาพในกลุ่มพนักงานและสมาชิกขององค์การและทำให้พวกเขาเข้าใจถึงเหตุผลของการดำรงอยู่ขององค์การ
- 2) ความสามารถในการประสานงาน (Coordinaton Efforts) แสดงถึงลักษณะของการมีเป้าหมายร่วมกันของสมาชิกองค์การ การประสานงานมีทั้งในระดับสมาชิกแต่ละคนในกลุ่ม และในระดับองค์การ ดังนั้นการประสานงานเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ เนื่องจากสมาชิกแต่ละคนไม่สามารถทำงานได้สำเร็จด้วยตัวเองเพียงคนเดียวได้
- 3) การแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) หรือ ความชำนาญในงาน (Work Specialization) คือการจัดการการแยกงานออกเป็นส่วนๆ และมอบหมายให้สมาชิกปฏิบัติ เนื่องจากเป็นงานที่ซับซ้อนและต้องใช้ความชำนาญเฉพาะอย่างที่มีมอบหมายให้แก่ผู้เชี่ยวชาญในงานนั้นๆ นำไปปฏิบัติซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงานภาพรวม
- 4) อำนาจหน้าที่ตามลำดับชั้นสายการบังคับบัญชา (Hierarchy of Authority) คือ กลไกควบคุม การเลือกบุคลากรที่เหมาะสมให้ทำงานอย่างถูกต้อง
- 5) ขอบเขตแห่งการควบคุม (Span of Control) แสดงจำนวนบุคลากรที่ต้องรายงานโดยตรงต่อผู้จัดการคนหนึ่งๆ โดยขอบเขตแห่งการควบคุมมีอยู่ 2 ประเภทคือ 1) ขอบเขตแห่งการควบคุมแบบแคบ (Narrow span of Control) หมายความว่า ผู้จัดการมีคนที่ต้องรายงานอย่างจำกัด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หรือเรียกองค์การแบบนี้ว่า “องค์การแบบสูง” ซึ่งมีระดับการบังคับบัญชาหลายระดับในขอบเขตของการควบคุมที่แคบ 2) ขอบเขตแห่งการควบคุมแบบกว้าง (Wide span of Control) หมายความว่า ผู้จัดการมีคนที่ต้องรายงานมากขึ้น หรือเรียกองค์การแบบนี้ว่า “องค์การแบบราบ” ซึ่งมีระดับการบังคับบัญชาน้อยระดับในขอบเขตของการควบคุมที่กว้างขึ้นกว่าแบบแรก

6) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) ในการจัดองค์การจะสามารถจัดการได้อย่างเหมาะสม เมื่อมีการแบ่งงานกันตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และทุกคนรู้จักงานและหน้าที่ของตน ปฏิบัติงานภายในขอบเขตที่องค์การมอบหมายมา แต่งานที่ดำเนินการจะสามารถสัมฤทธิ์ผลได้ ก็ต่อเมื่อผู้บริหารที่มีอำนาจในการมอบหมายอำนาจหน้าที่นั้นจะต้องกำหนดความรับผิดชอบของบุคคลแต่ละคนในการปฏิบัติงานอีกด้วย

7) อำนาจหน้าที่ในแบบรวมอำนาจและกระจายอำนาจ (Centralization versus Decentralization of Authority) โดยในแบบรวมอำนาจนั้น เหมาะสำหรับการตัดสินใจในเรื่องสำคัญๆ ของผู้บริหารระดับสูง เหมาะกับองค์การขนาดเล็กที่ต้องการลดความซ้ำซ้อนการตัดสินใจโดยให้อำนาจผู้บริหารที่มีจำกัด แต่ในแบบกระจายอำนาจนั้นจะมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจสู่ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น ดังนั้นอำนาจบริหารจะอยู่ภายในองค์การไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับสูงเพียงลำพัง ประโยชน์ของการให้อำนาจหน้าที่แบบกระจายอำนาจคือผู้บริหารระดับต่างๆ มีโอกาสแก้ไขปัญหาด้วยตัวเอง โดยไม่ต้องโยนไปให้ผู้บริหารระดับสูงกว่า นอกจากนี้การตัดสินใจยังสามารถทำได้อย่างรวดเร็วซึ่งเพิ่มความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพให้แก่องค์การ

2.2.2.2 การจัดโครงสร้างองค์การ (Organization structure)

ศิริอร ชันชหัตต์ (อ้างถึงใน เชาวน์ ไพโรพริณโรจน์, 2536) ได้เสนอแนวความคิดว่า การจัดโครงสร้างขององค์การมีหลายแบบ ซึ่งแต่ละแบบก็มีข้อดีข้อเสียในตัวของมันเอง ฉะนั้นการที่ผู้บริหารจะวางแผนทางในการจัดโครงสร้างนั้น อาจจะต้องพิจารณาจากหลายๆ ปัจจัยด้วยกัน

Angelo Kinicki และ Brian K. Williams (อ้างถึงใน บุตรี จารุ โรจน์และคณะ, 2549: 130-136) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดโครงสร้างขององค์การสามารถแบ่งออกเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้ 8 ประเภท ดังนี้

1) โครงสร้างอย่างง่าย (The Simple Structure) เหมาะสำหรับบริษัทเล็กๆ อาจจะมีพบเห็นโครงสร้างแบบนี้ได้ในบริษัทที่เพิ่งก่อตั้ง มีการรวมอำนาจไว้ที่บุคคลคนเดียว มีกฎระเบียบไม่กี่ข้อและมีความชำนาญในงานระดับต่ำ

2) โครงสร้างตามหน้าที่ (The Functional Structure) หมายถึง โครงสร้างที่จัดตั้งขึ้นโดยแบ่งไปตามประเภทหรือหน้าที่การงาน เพื่อแสดงให้เห็นว่าในแต่ละแผนกนั้นมีหน้าที่ต้องกระทำอะไรบ้าง ซึ่งผลดีก่อให้เกิดการได้คนมีความสามารถทำงานในแผนกนั้น ๆ ทั้งยังฝึกบุคคลในแผนกนั้น ๆ ให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านกับหน้าที่ของงานนั้นอย่างลึกซึ้ง

3) โครงสร้างตามวัตถุประสงค์ (The Divisional Structure) รูปแบบโครงสร้างที่รวมเอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งมอบให้สำหรับใช้ในการเรียนการสอนเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้เผยแพร่หรือใช้ประโยชน์ในการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เอาความชำนาญเฉพาะด้านที่หลากหลายไว้เป็นกลุ่มที่แบ่งตามกลุ่มสินค้าหรือการบริการ ตามกลุ่มลูกค้า หรือตามภูมิศาสตร์

4) โครงสร้างตามอุตสาหกรรม (The Conglomerate Structure) เหมาะสำหรับธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีธุรกิจที่หลากหลายแต่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

5) โครงสร้างแบบผสม (The Hybrid Structure) เป็นการรวมโครงสร้างตามหน้าที่และตามเป้าหมายไว้ด้วยกัน ตัวอย่างเช่น ใช้โครงสร้างตามกลุ่มสินค้าเป็นลำดับแรก และภายในกลุ่มสินค้ามีโครงสร้างตามหน้าที่ในลำดับรองลงมาประกอบด้วยฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การตลาดและการเงิน ฝ่ายผลิต ฯลฯ และชั้นสุดท้ายมีการจัดโครงสร้างตามภูมิศาสตร์ เช่น การตลาดก็จะมีผู้จัดการตลาดของแต่ละภูมิภาค เป็นต้น

6) โครงสร้างแบบแมตริกซ์ (The Matrix Structure) เป็นการรวมโครงสร้างแบบหน้าที่และตามเป้าหมายไว้ด้วยกันตามสายบังคับบัญชา 2 สายคือตามแนวนอน (Vertical) และตามแนวดิ่ง (Horizontal) โดยยึดโครงสร้างตามหน้าที่เป็นหลักเช่น ฝ่ายการเงิน การตลาด การผลิต ฝ่ายวิจัยและพัฒนา แต่สำหรับโครงสร้างเป้าหมายนั้นสามารถกำหนดได้หลายแบบ

7) โครงสร้างตามทีมงาน (The Team-based Structure) มีลักษณะได้ทั้งทีมงานและกลุ่มงาน มีลักษณะชั่วคราวหรือถาวรก็ได้ ซึ่งนำมาใช้เพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ตามแนวนอนและเพื่อแก้ปัญหาขององค์กร

8) โครงสร้างองค์กรตามเครือข่ายงาน (The Networks Structure) เป็นการเชื่อมโยงศูนย์กลางขององค์กรเข้ากับบริษัทอิสระอื่นๆ ภายนอกองค์กร โดยใช้เชื่อมโยงทางคอมพิวเตอร์ ทำให้การปฏิบัติงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ดังนั้นองค์กรแบบนี้จะถูกเรียกว่าบริษัทเสมือนจริง (Virtual Corporation)

2.2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)

พิชาย รัตนดิถ ฅ ภูเก็ด (2522: 217) วัฒนธรรมองค์กร เป็นประเด็นทางวิชาการที่เริ่มมีการศึกษาช่วงทศวรรษที่ 1970 ต่อมานับตั้งแต่ในทศวรรษที่ 1980 นักวิชาการด้านองค์กรได้ให้ความสนใจและศึกษาเรื่องนี้อย่างแพร่หลายมากขึ้น แนวทางและระเบียบวิธีการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรมีความหลากหลายขึ้นอยู่กับจุดยืนทางวิชาการของผู้ศึกษา อย่างไรก็ตามเมื่อประเด็นวัฒนธรรมได้รับการนำมาสู่แวดวงด้านองค์กร แนวทางการศึกษาได้มีการขยายเพิ่มเติมโดยมีการนำระเบียบเชิงปริมาณมาใช้ในการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรอย่างแพร่หลาย

2.2.3.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

วรนาถ แสงมณี (2544 : 9) วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งประกอบขึ้นของค่านิยม (Value) ความเชื่อ (Belief) ความเข้าใจ (Understanding) และวิถีของความนึกคิด (Way of Thinking) ซึ่งถูกนำมาใช้ร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรนั้นๆ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พร ภิสก (2546: 27) สรุปไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ กลุ่มของค่านิยมรวมที่ได้รับการยอมรับในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิก และช่วยให้สมาชิกในองค์การเข้าใจการปฏิบัติใดที่ได้รับการพิจารณาว่ายอมรับได้เกิดแนวการปฏิบัติที่สืบต่อกันมา อีกทั้งค่านิยมเหล่านี้มักจะถูกถ่ายทอดผ่านทางเรื่องราว และสื่อทางสัญลักษณ์ต่างๆ

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2547: 20) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การคือค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์การ และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์การนั้น วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเสมือน “บุคลิกภาพ” หรือ “จิตวิญญาณ” ขององค์การ

Angelo Kinicki และ Brian K. Williams (อ้างถึงใน บุตรี จารุโรจน์และคณะ. 2549: 123) ได้กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การ คือระบบ (System) ของความเชื่อ (Beliefs) และค่านิยม (Values) ที่ถูกยึดถือร่วมกัน พัฒนาขึ้นและกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2552: 222) วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ความเชื่อและค่านิยมพื้นฐานร่วมกันของสมาชิกภายในองค์การ ซึ่งแสดงปรากฏออกมาในวิถีของบรรทัดฐานแห่งการคิดและการปฏิบัติ มีกระบวนการถ่ายทอดจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่งในหลากหลายรูปแบบ ซึ่งแสดงออกมาเชิงรูปธรรม ได้แก่ เรื่องเล่า พิธีกรรม ภาษา สัญลักษณ์ วิธีการปฏิบัติงาน เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมองค์การ คือ แนวทางที่ได้ยึดถือปฏิบัติกันในองค์การ ที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมที่กระทำร่วมกันของบุคลากรทั้งกลุ่ม ทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม ภายใต้ความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐาน และกฎระเบียบ ที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากอดีตนั่นเอง

2.2.3.2 ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ

Angelo Kinicki และ Brian K. Williams อ้างถึงใน บุตรี จารุโรจน์และคณะ (2549: 123) ได้แบ่งประเภทของวัฒนธรรมองค์การออกมา 2 ประเภท ดังนี้

1) วัฒนธรรมองค์การที่อยู่ในระดับที่ไม่สามารถมองเห็น (The Invisible level) หรือวัฒนธรรมหลักขององค์การ (Core culture) ซึ่งประกอบด้วย ค่านิยม (Values) ความเชื่อ (Beliefs) และฐานคติ (Assumption) ที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย และนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติโดยสมาชิกขององค์การ

2) วัฒนธรรมองค์การที่อยู่ในระดับที่สามารถมองเห็น (The Visible level) หรือวัฒนธรรมองค์การที่สามารถสังเกตได้ เช่น สัญลักษณ์ (Symbols) เรื่องราว (Stories) วีรบุรุษ (Heroes) และพิธีกรรม (Rituals)

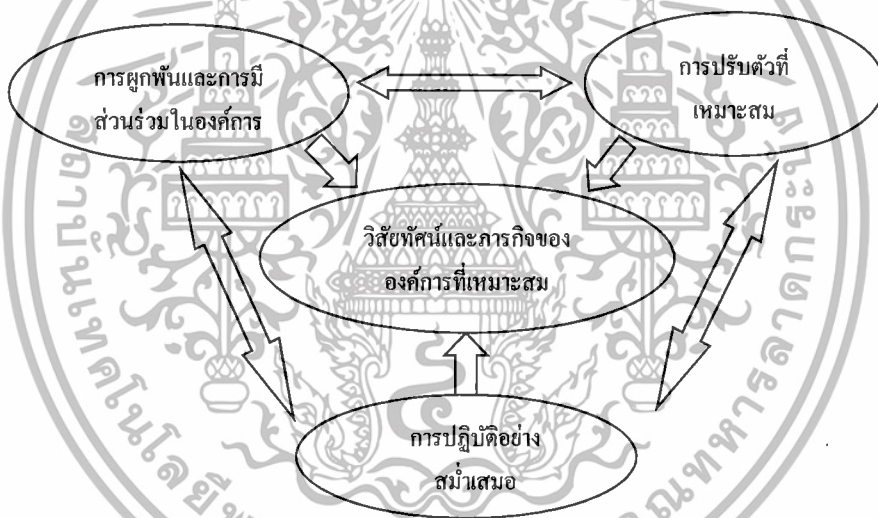
2.2.3.3 แนวคิดและลักษณะของวัฒนธรรมที่จะทำให้องค์การมีประสิทธิผล

Daniel R. Denison (อ้างถึงใน เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ. 2545: 176) จากการศึกษาในปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิผลขององค์การ พบว่าวัฒนธรรมองค์การจะส่งผลกระทบต่อเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์การเป็นอย่างมาก เมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิด

- 1) การผูกพัน (Involvement) และการมีส่วนร่วมในองค์การ
- 2) การปรับตัว (Adaptability) ที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ
- 3) การประพฤติปฏิบัติได้สม่ำเสมอ (Consistency) ซึ่งจะให้เกิดการทำงานที่ประสานกันและสามารถคาดหมายพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้
- 4) มีวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การที่เหมาะสม ทำให้องค์การมีกรอบและทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน

ปัจจัยทั้ง 4 ส่วนนี้ จะทำให้องค์การสามารถบรรลุสู่ประสิทธิผล (Effectiveness) ตามที่ต้องการได้ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การจึงมีความสำคัญที่จะสนับสนุนให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจที่กำหนดอย่างเหมาะสมได้ ดังแสดงความเชื่อมโยงกันในภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 ลักษณะของวัฒนธรรมที่จะทำให้้องค์การบรรลุประสิทธิผล
ที่มา : เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2545)

2.2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการให้รางวัล (Reward)

พิทักษ์ ภูตระกูล (2558 : 11) การสร้างระบบการให้ผลตอบแทนนั้น เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญมาก เพราะการให้ผลตอบแทนไม่ใช่เป็นเพียงการตอบแทนหลังจากพนักงานสร้างผลงานให้ แต่การให้ผลตอบแทน เป็นเรื่องของวางแผนเชิงรุก เพราะจะต้องออกแบบรางวัลให้เป็นที่น่าปรารถนาของพนักงานก่อน และเมื่อพนักงานอยากได้รางวัลหรือเห็นคุณค่าของรางวัลแล้ว รางวัลก็จะเป็นตัวกระตุ้นและเป็นแรงผลักดันให้เขาสร้างผลงานออกมา แต่ถ้าพนักงานไม่เห็นคุณค่าของรางวัล

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แล้ว พนักงานก็จะทำงานแบบขอไปที โดยแบ่งประเภทของรางวัลและผลกระทบของการให้รางวัลไว้ดังนี้

2.2.4.1 ประเภทของรางวัล แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1) รางวัลที่จับต้องได้ แบ่งออกเป็นจ่ายเป็นเงิน (Compensation) เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน กำไรจากการเป็นหุ้นส่วน โบนัส หรือการให้ผลประโยชน์ (Benefits) เช่น การประกันสุขภาพ ประกันชีวิต รถประจำตำแหน่ง ให้กู้ยืมเป็นกรณีพิเศษ ให้เงินตอบแทนเมื่อเกษียณ การให้ทุนการศึกษา

2) รางวัลที่จับต้องไม่ได้ จะไม่จ่ายเป็นเงิน ได้แก่ การยกย่องเป็นพนักงานดีเด่น ประจำปี ให้ลดหย่อนชั่วโมงทำงาน ให้ทำงานที่ท้าทาย กลุ่มทำงานเป็นอันหนึ่งอันเดียว

2.2.4.2 ผลกระทบของการให้รางวัล

องค์กรจะต้องพิจารณาถึงผลกระทบที่มีของการให้รางวัลแก่พนักงาน โดยผลกระทบของการให้รางวัล สามารถแบ่งได้ 2 ด้าน คือ 1) ผลกระทบของการให้รางวัลด้านทัศนคติ และ 2) ผลกระทบของการให้รางวัลด้านพฤติกรรม

2.2.5 แนวคิดและทฤษฎีของการฝึกอบรม

2.2.5.1 ความหมายของการฝึกอบรม

พจนม วิจิตรจัน (2545: 38) ได้ให้ไว้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง การเรียนรู้ประสบการณ์ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรในแต่ละบุคคล เพื่อปรับปรุงความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น โดยมีกระบวนการที่มีระเบียบแบบแผน เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะสำหรับองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ

Goldstein (อ้างถึงใน เพ็ญรัตน์ วิเศษปรีชา. 2550: 23) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างหรือเพิ่มพูน ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติของบุคลากร

2.2.5.2 ประเภทของการฝึกอบรม

Angelo Kinicki และ Brian K. Williams (อ้างถึงใน บุตรี จารุโรจน์ และคณะ. 2549: 12) กล่าวว่า การฝึกอบรมนั้นมีหลายประเภท ความสำเร็จของการฝึกอบรมจะขึ้นอยู่กับวิธีการเลือกใช้ หากพนักงานต้องการเรียนรู้ในเรื่องข้อเท็จจริงต่างๆ (Facts) จะใช้การบรรยาย หรือการชมวิดีโอเทป แต่หากพนักงานต้องการเรียนรู้เรื่องทักษะต่างๆ (Skills) ควรใช้การจัดอภิปราย หรือแสดงบทบาทสมมติ เป็นต้น โดยประเภทของการฝึกอบรมสามารถแบ่งเป็น 2 ประเภทหลักๆ คือ

1) การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) ซึ่งเป็นวิธีที่นิยมกันก่อน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้างมาก เนื่องจากประหยัดค่าใช้จ่ายและเวลา เป็นการเรียนรู้โดยการทำงาน (Learning by Doing) วิธีการนี้เหมาะสมสำหรับการพัฒนาทักษะ ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง แต่มีข้อเสีย เช่น พนักงานอาจทำงานผิดพลาดได้ในระหว่างการเรียนรู้

2) การฝึกอบรมในขณะที่ไม่ได้ปฏิบัติงาน (Off the Job Training) เช่น การเข้าอบรม ในห้องอบรม การสัมมนา การศึกษาจากวิทยุทัศน์ การศึกษาดูงาน การฝึกอบรมประเภทนี้มีข้อดีคือเป็นการสร้างความรู้และเปิดวิสัยทัศน์ใหม่ๆให้กับบุคลากร เป็นการแก้ปัญหาคาใจที่องค์กรขาดพี่เลี้ยง หรือผู้ชำนาญการเฉพาะทางที่จะช่วยดูแลในลักษณะ On the Job Training ได้ รวมทั้งเป็นการฝึกอบรมบุคลากรเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ พฤติกรรม หรือทัศนคติในบางเรื่อง ซึ่งไม่สามารถพัฒนาได้โดยวิธีการของ On the Job Training

2.2.5.3 ประโยชน์ของการฝึกอบรม

กล่าวโดยสรุปแล้ว หากองค์กรมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล องค์กรจะได้รับประโยชน์ต่างๆ เช่น เพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพคนใน องค์กรซึ่งนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต (Productivity) ลดเวลาการเรียนรู้ของงานและลดโอกาสความ ผิดพลาดที่เกิดจากการลองผิดลองถูก บุคลากรมีความก้าวหน้าและมีความพึงพอใจในการทำงาน และสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากรในองค์กร (เพ็ญรัตน์ วิเศษปรีชา, 2550: 24)

2.2.6 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงงานสัมพันธ์

2.2.6.1 ความหมายของแรงงานสัมพันธ์

Smith อ้างถึงใน วีระพันธ์ แก้วรัตน์ (2552: 3) นักเศรษฐศาสตร์ชาวอังกฤษ มีความเห็น ว่า “ลูกจ้างและนายจ้างมีความต้องการที่แตกต่างกัน ทำให้ต่างฝ่ายต่างรวมกลุ่มกันเพื่อรักษา ผลประโยชน์ของตนเอง” ในศตวรรษที่ 18 นายจ้างได้เริ่มมีการรวมตัวกันตั้งเป็นสมาคมก่อน โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อต้องการลดค่าจ้างแรงงานให้ต่ำลงในทุกวิถีทาง ดังนั้นในส่วนของลูกจ้างก็มีการ รวมตัวกันตั้งเป็นสหภาพแรงงานขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะคุ้มครองในเรื่องของค่าจ้างแรงงาน ไม่ เน้นในเรื่องการใช้วิธีการรุนแรง Adam Smith กล่าวว่า “การที่มีการกระทำอย่างก้าวร้าว รุนแรง เพื่อ เรียกร้องสิทธิหรือผลประโยชน์อย่างเกินกว่าเหตุของลูกจ้างแรงงานนั้นผลสุดท้ายคือ ต่างฝ่ายต่างก็ ไม่ได้รับผลดีนอกจากความเสียหายตอบแทน”

Karl Mark (อ้างถึงใน วีระพันธ์ แก้วรัตน์, 2552: 3) เป็นนักกฎหมายชาวเยอรมัน เป็นผู้ หนึ่งที่มีความคิดเป็นปฏิปักษ์กับพวกนายทุนได้กล่าวว่า “ความเป็นธรรมทางสังคมและเศรษฐกิจจะ เกิดขึ้นได้อย่างแท้จริงก็ต่อเมื่อมีการทำลายล้างชนชั้นนายทุน หรือล้มเลิกลัทธิทุนนิยมเท่านั้น ซึ่งเมื่อ ชนชั้นแรงงานเป็นชนชั้นสามัญของสังคมเมื่อใด ความเป็นธรรมทางสังคมและเศรษฐกิจที่แท้จริง จึงสามารถเกิดขึ้นได้”

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Ferdinal Lassalle (อ้างถึงใน วีระพันธ์ แก้วรัตน์. 2552: 3) เป็นนักสังคมชาวเยอรมัน มีความเห็นสอดคล้องกับ Karl Mark แต่ไม่เห็นด้วยกับการที่สหภาพแรงงานมุ่งหาผลประโยชน์ในรูปของตัวเงินหรือสิ่งของจากสมาชิก เพราะเป็นการมองผลประโยชน์ในระยะสั้น แต่มีความเห็นว่า “ควรมุ่งเน้นที่ผลประโยชน์ระยะยาวมากกว่า เช่น การทำลายล้างระบบนายทุน เป็นต้น”

Sidney and Beatrice Webbs อ้างถึงใน วีระพันธ์ แก้วรัตน์ (2552: 4) เป็นผู้ไม่เห็นด้วยกับ Karl Mark ว่า “ความขัดแย้งระหว่างชนชั้นยังคงมีอยู่แต่ไม่เชื่อว่าการต่อสู้ระหว่างชนชั้นจะเป็นตัวกำจัดการกดขี่ให้หมดไปได้และขบวนการแรงงานมิใช่สถาบันที่มีหน้าที่เปลี่ยนแปลงสังคม แนวทางการแก้ไขนั้นควรสร้างให้เกิดความเสมอภาคระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง” ดังนั้นจึงมีผู้เรียกทฤษฎีนี้ว่า ทฤษฎีความเป็นประชาธิปไตยทางอุตสาหกรรม

กล่าวโดยสรุป แรงงานสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์หรือการปฏิบัติต่อกันระหว่างนายจ้างหรือองค์กรนายจ้าง กับลูกจ้างหรือองค์กรลูกจ้าง ตั้งแต่เริ่มเข้าทำงาน จนออกจากการงาน เช่น การทำสัญญาจ้างแรงงาน การมอบหมายงาน การควบคุมการทำงาน การทดลองงาน การปฏิบัติตามกฎหมายคุ้มครองแรงงานการจ่ายค่าจ้าง การอบรมพัฒนา การจัดสวัสดิการแรงงาน ความปลอดภัยในการทำงาน การเลื่อนขั้นเงินเดือน การลงโทษ การพิจารณาความดีความชอบ การโยกย้าย การยื่นข้อเรียกร้อง การเจรจาข้อเรียกร้อง การนัดหยุดงาน การปิดงาน การทำข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง จนถึงการเลิกจ้าง

2.2.6.2 วัตถุประสงค์ของแรงงานสัมพันธ์

วีระพันธ์ แก้วรัตน์ (2552: 6) ประโยชน์หรือจุดมุ่งหมายสุดท้ายของการแรงงานสัมพันธ์เป็นการระงับข้อพิพาทระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง โดยแรงงานสัมพันธ์เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการเข้าไปรักษาดุลแห่งความเป็นธรรมในการทำงานเพื่อก่อให้เกิดความสงบสุขในการทำงาน

1. การระงับข้อพิพาท
2. การรักษาความเป็นธรรมในด้านสังคมและเศรษฐกิจ
3. การส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง
4. ให้ความคุ้มครองแก่นายจ้างและลูกจ้าง

2.3 ข้อมูลทั่วไปของบริษัท ฟาบริเนท จำกัด

2.3.1 ประวัติความเป็นมาและการก่อตั้ง

ก่อนจะมาเป็นบริษัท ฟาบริเนท จำกัด เคยใช้ชื่อเดิมว่าบริษัท Seagate Technology ดำเนินการผลิต Hard Disk Drives มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2526 หลังจากนั้น Mr. David Thomas Mitchell ผู้ร่วมก่อตั้งบริษัท Seagate Technology ได้ซื้อกิจการของ บริษัท Seagate Technology มาบริหารเอง เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในปี พ.ศ. 2542 และเปลี่ยนจากธุรกิจการผลิต Hard Disk Drives มาเป็นการผลิตชิ้นส่วนอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์โทรคมนาคมและใยแก้วนำแสงให้กับบริษัทชั้นนำทั่วโลก โดยมีโรงงานผลิตแห่งแรกในประเทศไทยตั้งอยู่ที่จังหวัดปทุมธานี ซึ่งได้เริ่มดำเนินการผลิตเมื่อวันที่ 2 มกราคม พ.ศ. 2543

โดยบริษัทฯ มุ่งเน้นการเป็นผู้นำในกลุ่มบริษัท ผู้รับจ้างผลิตชิ้นส่วนอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์โทรคมนาคมและใยแก้วนำแสง ชิ้นส่วนยานยนต์และเครื่องมือแพทย์ โดยให้ความสำคัญกับคุณภาพผลิตภัณฑ์และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า มุ่งเน้นให้ลูกค้ามีความพอใจสูงสุด โดยมีนโยบายดำรงไว้ซึ่งระบบคุณภาพการผลิตและการจัดการสิ่งแวดล้อม บริษัทฯ ได้ประกาศนิตยบัตรรับรอง มาตรฐานสากลที่หลากหลาย อาทิเช่น ISO90001, ISO14001, TL9000, ISO/TS16949, ISO13485, AS9100 และ OHSAS18001 นอกจากนี้ ด้านทรัพยากรบุคคลนั้นบริษัทฯ ยังให้ความสำคัญในการพัฒนาและรักษานวัตกรรม โดยจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ ทักษะบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพราะบริษัทฯ ตระหนักดีว่า บุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดองค์การ ปัจจุบันบริษัทฯ เจริญเติบโตอย่างรวดเร็วและพร้อมไปด้วยบุคลากรที่มีความสามารถ มีลูกค้ารายใหญ่จากทั่วโลก อาทิ อเมริกา ยุโรปและญี่ปุ่น

2.3.2 ทำเลที่ตั้ง

ปัจจุบัน บริษัท ฟาบริเน็ต จำกัด มีทำเลที่ตั้งอยู่ในทวีปอเมริกาและทวีปเอเชีย ดังมีรายละเอียดข้างล่างและภาพที่ 2.4 แสดงตำแหน่งของสาขาทั่วโลก

- 1) Vitro Com Headquarters 8 Morris Avenue Mountain Lakes, Newjericy USA มีพื้นที่ประมาณ 2,043 ตร.ม.
- 2) Fabrinet West Santa Clara, California มีพื้นที่ประมาณ 7,240 ตร.ม.
- 3) CASIX, INC. World Headquarters P.O. Box 1103 Fuzhou Fujian, China มีพื้นที่ประมาณ 20,903 ตร.ม.
- 4) ประเทศไทย เป็นฐานการผลิตที่สำคัญปัจจุบันประกอบด้วยส่วนสำนักงานและโรงงานจำนวน 2 แห่งคือ บริษัท ฟาบริเน็ต จำกัด (โรงงานไพน์เฮิร์ท) ถนนพหลโยธิน อ.คลองหลวง จ.ปทุมธานี มีพื้นที่การผลิตประมาณ 52,400 ตร.ม. และพื้นที่สำนักงานประมาณ 38,200 ตร.ม. และล่าสุด บริษัท ฟาบริเน็ต จำกัด (โรงงานชลบุรี) อยู่ระหว่างการดำเนินการก่อสร้าง ณ นิคมอุตสาหกรรมเหมราชแห่งที่ 2 จ.ชลบุรี คาดว่าจะแล้วเสร็จเฟสที่ 1 ภายในสิ้นปี 2559

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.4 ทำเลที่ตั้งของบริษัท ฟาบริเน็ต จำกัด

ที่มา: ข้อมูลจาก <http://fabrinet.com/about/locations>

2.3.3 วิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมหลักขององค์กร

บริษัท ฟาบริเน็ต จำกัด ได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมหลักขององค์กรดังนี้

1) วิสัยทัศน์ (Vision)

“เราจะเป็นผู้นำในการให้บริการในด้านการผลิตและเทคโนโลยีขั้นสูงของโลก”

“To be recognized as a world leader in providing complex manufacturing and engineering services”

2) พันธกิจ (Mission)

2.1) มุ่งมั่นสรรหาและนำเสนอบริการใหม่ๆ ที่มีความพิเศษ และสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับ การดำรงชีวิตประจำวันของผู้ใช้บริการ

2.2) มีเป้าหมายที่จะรักษาความเป็นผู้นำในด้านส่วนแบ่งรายได้ และมีผลกำไรที่เติบโตอย่างต่อเนื่องทุกปี

2.3) มุ่งมั่นในการเพิ่มคุณค่าองค์กรและบุคลากร เพื่อให้ผู้ถือหุ้น นักลงทุน ผู้ใช้ บริการ ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ได้มูลค่าที่สูงขึ้น

2.4) มุ่งมั่นในการดำเนินกิจกรรม เพื่อตอบแทนสังคมของเราอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องตลอดไป

3) ค่านิยมหลัก (Core Values)

3.1) ความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า (Total Customer Satisfaction) หมายถึง การสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้าทั้งลูกค้าภายนอกและลูกค้าภายใน โดยการใส่ใจคุณภาพ (Quality) ส่งมอบตรงเวลา (On-time Delivery) ราคาเหมาะสม (Cost) ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

3.2) ซื่อสัตย์จริงใจ (Integrity) หมายถึง มีความซื่อสัตย์และจริงใจต่อลูกค้า เพื่อนร่วมงาน องค์กรและสังคมโดยเป็นคนที่ไว้วางใจได้ (Reliability) รักษาสัญญา (Commitment) มีความ

รับผิดชอบ (Accountability) เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.3) สภาพแวดล้อมในการทำงานที่สร้างสรรค์ (Positive Work Environment) หมายถึง

การสร้างสภาพในแวดลอมในการทำงานที่สร้างสรรค์ในบริษัทร่วมกันโดยส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม (Teamwork) การกระจายอำนาจ (Empowerment) การเป็นผู้นำ (Leadership) การชื่นชมยกย่อง (Recognition)

2.3.4 การจัดการคุณภาพในบริษัท ฟาบริเน็ต จำกัด

บริษัทฯ มีแนวทางในการบริหารองค์การที่เน้นเรื่องคุณภาพโดยบุคลากรทุกคนขององค์การจะมีส่วนร่วมและมุ่งหมายผลกำไรในระยะยาว ด้วยการสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า รวมทั้งการสร้างผลประโยชน์แก่บรรดาบุคลากรขององค์การและสังคมไปพร้อมกัน

วิธีการปฏิบัติของการจัดการคุณภาพในแต่ละองค์การอาจแตกต่างกัน แต่แนวคิด นโยบาย และหลักการสำคัญจะคล้ายกัน และที่สำคัญที่สุดคือต้องยึด “คุณภาพ” เป็นแกนหลักในการบริหารงานต่างๆ เช่นเดียวกัน ซึ่งจะส่งผลดีแก่องค์การในด้านการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการให้สูงขึ้น ทำให้มีชื่อเสียงเป็นศูนย์ หรือสามารถบริการส่งมอบได้รวดเร็วขึ้น ต้นทุนการผลิตลดลง เป็นต้น ส่วนบุคลากรขององค์การก็จะสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ ด้วยการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการและผลิตภัณฑ์ อันจะทำให้คุณภาพชีวิตของทุกคนดีขึ้นเรื่อยๆ อย่างต่อเนื่อง โดยทุกคนต้องเข้าใจและมีเป้าหมายสอดคล้องนโยบายคุณภาพ อันเดียวกัน

สำหรับบริษัทฯ ได้กำหนด นโยบายคุณภาพ (Quality Policy) ไว้ดังนี้ “ฟาบริเน็ต มุ่งปฏิบัติตามข้อกำหนด พร้อมปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องในระบบบริหารงานคุณภาพ เพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการ ที่สร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า” ดังแสดงในภาพที่ 2.5

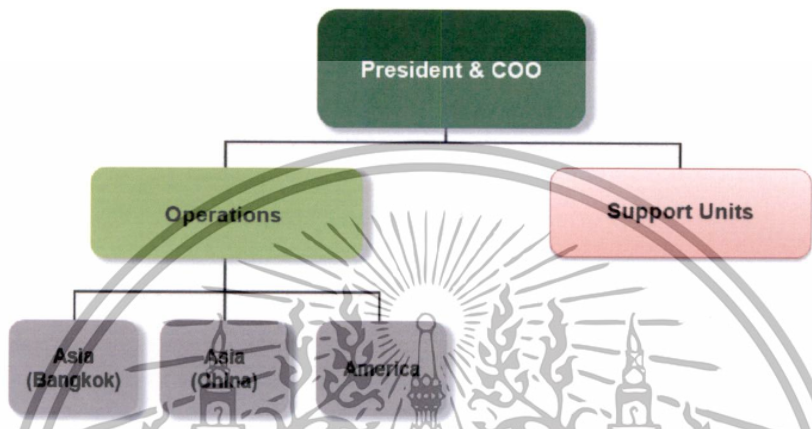


ภาพที่ 2.5 วัฏจักรของนโยบายคุณภาพ

ที่มา: ข้อมูลของบริษัทฯ <http://investor.fabrinet.com/index.cfm> เอกสารนี้ใช้เพื่อสื่อสารเรื่องทั่วไปไว้สำหรับอ้างอิงเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.3.5 ลักษณะโครงสร้างองค์กร

เนื่องจากบริษัทฟาบรีเนท จำกัด เป็นองค์กรขนาดใหญ่ และมีสายการผลิตในหลายประเทศทั่วโลก จึงมีโครงสร้างในภาพรวมดังภาพที่ 2.6 ซึ่งแยกการบริหารงานเป็น 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายปฏิบัติการ (Operation) และหน่วยสนับสนุน (Support Units) ภายใต้การกำกับดูแลของ ประธานบริษัท ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้บริหารสูงสุด



ภาพที่ 2.6 โครงสร้างองค์กรในภาพรวม

ที่มา: คู่มือพนักงาน แผนกทรัพยากรบุคคล บริษัท ฟาบรีเนท จำกัด

แต่เนื่องจากองค์กรขนาดใหญ่และมีโรงงานในหลายประเทศ จึงมีการกระจายอำนาจของการบริหารงานตามสายบังคับบัญชา โดยมีตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับล่าง เช่น รองประธานบริษัท ผู้อำนวยการ และผู้จัดการในแต่ละสายบังคับบัญชาและกระจายอำนาจการบริหารผ่านฝ่ายปฏิบัติการและหน่วยสนับสนุน ด้วยโครงสร้างภายในตามผลิตภัณฑ์ของลูกค้า เพื่อความสะดวกในการบริหารและการสื่อสารภายในองค์กร

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Agnes Chepkoech (2015: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการนำระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์กรเข้ามาใช้อุตสาหกรรมการผลิตของประเทศเคนย่า กรณีศึกษาบริษัท บิดโครีฟิเนอรรี่ ออยล์ จำกัด (Bidco Oil Refineries Limited) โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำและความรับผิดชอบของผู้บริหารสูงสุด การกระจายอำนาจของพนักงาน การสร้างวัฒนธรรม และการติดต่อสื่อสารมีอิทธิพลต่อการนำระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์กรเข้ามาใช้อุตสาหกรรมการผลิต การศึกษาครั้งนี้ใช้การวิจัยเชิงพรรณนา โดยศึกษากับกลุ่มประชากรในอุตสาหกรรมการผลิตจำนวน 2,900 คน ซึ่งทำงานในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารเอกสารถนเป็นเอกสารที่ส่งมอบเวลาสำหรับการเรียนเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อได้รู้เป้าหมายและใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ระดับกลาง หัวหน้างานและพนักงานปฏิบัติการ ในการวิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างจำนวน 384 คน โดยเก็บรวบรวมข้อมูลหลักจากการแจกแบบสอบถามกับพนักงานและการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ทดสอบความถูกต้องและหาค่าความเชื่อมั่นกับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและความรับผิดชอบของผู้บริหารสูงสุดเป็นปัจจัยสำคัญต่อการนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์การมาใช้ และยังมีผลในเชิงบวกต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ รองลงคือ วัฒนธรรมองค์การ และการฝึกอบรมพนักงาน ตามลำดับ ในขณะที่การติดต่อสื่อสารก็เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลในเชิงบวกต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การไม่ต่างกัน จากผลการศึกษาครั้งนี้จะช่วยให้ผู้จัดการฝ่ายคุณภาพนำไปใช้วัดผลเพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารระดับสูงมีความมุ่งมั่นและรับผิดชอบต่อการริเริ่มนำเอาระบบบริหารคุณภาพมาใช้ และสามารถนำไปปรับปรุงและพัฒนาการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์การ โดยการกระจายหน้าที่และอำนาจการตัดสินใจ การจัดระบบตามลำดับขั้น การพัฒนาให้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมอันส่งผลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การที่ดียิ่งขึ้น และผู้จัดการฝ่ายคุณภาพควรนำข้อมูลไปใช้ในการกำหนดนโยบายและกฎข้อบังคับ ปรับปรุงโครงสร้างของระบบสารสนเทศ ข้อเสนอแนะเพื่อใช้กับงานวิจัยในอนาคต ควรมีการศึกษาถึงขอบเขตอันเกี่ยวข้องกับบทบาทของผู้บริหารระดับสูงในด้านของการคัดเลือกผู้ส่งมอบวัตถุดิบและการประเมินผล การใช้ระบบข้อมูลหรือเทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุนในระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์การ และสุดท้ายควรศึกษาพฤติกรรมและวัฒนธรรมต่างๆ ที่สามารถส่งผลต่อการนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์การมาใช้

Wesonga Bonventure Oruma (2014: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการนำระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์การเข้ามาใช้กับกลุ่มบริษัทก่อสร้างในประเทศเคนย่า กรณีศึกษา เมือง นาคูรู (Nakuru) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การในอุตสาหกรรมก่อสร้าง ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาระบบโครงสร้างและเศรษฐกิจของประเทศเคนย่า และใช้เมืองนาคูรู (Nakuru) เป็นกรณีศึกษา อาศัยข้อมูลจากบริษัทก่อสร้างจำนวน 15 บริษัท โดยศึกษาถึงปัจจัยต่างๆ ประกอบด้วย ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง การฝึกอบรมพนักงาน วัฒนธรรมองค์การ และการติดต่อสื่อสาร การศึกษาครั้งนี้ใช้การวิจัยเชิงพรรณนา ใช้การสุ่มตัวอย่างง่ายกับบริษัทก่อสร้างตามขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ข้อมูลหลักจากการวิจัยครั้งนี้ได้จากการแจกแบบสอบถามและการตอบกลับจากกลุ่มตัวอย่าง ทดสอบความถูกต้องและหาค่าความเชื่อมั่นกับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยที่ Gibraltar Property Developers ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยสำคัญต่อการนำระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การมาใช้และมีผลในเชิงบวกต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ คือ ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง และรองลงมาคือวัฒนธรรมองค์การ และการติดต่อสื่อสาร เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตามลำดับ ส่วนปัจจัยด้านการฝึกอบรมพนักงานมีผลในเชิงบวกต่อการนำเอาระบบบริหารคุณภาพ ทั้งองค์การมาใช้ระดับรองลงมา จากการศึกษายังพบว่าหากผู้บริหารระดับสูงมีความรับผิดชอบและแสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำจะเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้เกิดระบบการจัดการคุณภาพ ในลำดับต่อมา องค์การก็ต้องมีการริเริ่มการฝึกอบรมพนักงานทุกระดับให้เข้าใจในการจัดการคุณภาพอย่าง สม่าเสมอ และในลำดับที่สาม หากนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาไปใช้กับกลุ่มพัฒนาองค์การ การ กระจายหน้าที่และอำนาจการตัดสินใจ การจัดระบบตามลำดับขั้น การพัฒนาให้นำไปสู่การ เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมอันส่งผลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การที่ดียิ่งขึ้น และสุดท้ายหาก ผู้จัดการฝ่ายคุณภาพและผู้บริหารนำไปใช้ให้สัมฤทธิ์ผลและปรับให้เหมาะกับระบบการติดต่อ สื่อสารก็จะยิ่งช่วยให้การไหลของข้อมูลของการจัดการด้านคุณภาพในทุกระดับได้ดีขึ้น ข้อเสนอแนะเพื่อใช้กับงานวิจัยในอนาคต ควรมีการศึกษาตัวแปรอิสระอื่นๆ ที่สามารถส่งผลต่อการ นำเอาระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์การมาใช้ เช่น การดำเนินการสู่ความสำเร็จขององค์การ ความพึง พอใจของลูกค้า ตลอดจนความสำเร็จในการจัดการคุณภาพที่เกี่ยวข้อง เช่น มาตรฐานคุณภาพ ISO หรือการควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ และการศึกษาภาคธุรกิจประเภทอื่นๆ หรือเจาะจงไปยังภาคธุรกิจ บริการสาธารณะ เป็นต้น

ชยกร วัชรมงคลกุล (2557 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง แนวทางการบริหารงานคุณภาพทั่วทั้ง องค์การในธุรกิจอุตสาหกรรม โดยการวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ คือ ต้องการศึกษานโยบาย ของการแนวทางการบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์การในธุรกิจอุตสาหกรรมให้ประสบผลสำเร็จ โดยประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ บุคลากรในองค์การที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติและ รางวัลสู่ความเป็นเลิศทั้งหมดจำนวน 515 ราย การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้วิธีการสัมภาษณ์ด้วย แบบสอบถาม และอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติใช้ทั้งสถิติพรรณนา สถิติเชิงอ้างอิง และสถิติการ ถดถอยแบบพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์การมีอิทธิพล ทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านเครื่องมือเทคนิคและวิธีการ ต่างๆ คิดเป็นค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.96 มีอิทธิพลต่อด้านช่องทางการขับเคลื่อนคิดเป็นค่าน้ำหนัก เท่ากับ 0.91 มีอิทธิพลต่อด้านแนวความคิดขององค์การคิดเป็นค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.89 มีอิทธิพลต่อ ด้านแรงจูงใจของบุคลากรในองค์การคิดเป็นค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.85 มีอิทธิพลต่อด้านคุณภาพคิดเป็นค่า น้ำหนัก 0.82 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์แบบจำลองแนวทางการบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์การในธุรกิจ อุตสาหกรรม เมื่อผ่านเกณฑ์การประเมินสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่า มีค่าระดับความ น่าจะเป็นของไคสแควร์ เท่ากับ 0.056 ค่าไคสแควล์สัมพัทธ์ เท่ากับ 1.171 ค่าดัชนีความสอดคล้อง เท่ากับ 0.962 และค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของการประมาณค่าความคาดเคลื่อนเท่ากับ 0.018

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ชิษณุพงศ์ ทองพวง (2556: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง องค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การของมหาวิทยาลัยเอกชน ในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) องค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย และ 2) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโครงสร้างเชิงองค์ประกอบ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย กับข้อมูลเชิงประจักษ์ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัย จำนวน 240 คน ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มี 3 ชุด คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างสำหรับสัมภาษณ์เชิงลึก แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และแบบตรวจสอบรายการ โดยค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยเท่ากับ 0.97 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลวิจัยพบว่า

1) องค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การนำองค์การของผู้บริหาร 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 5) การจัดการเทคโนโลยี นวัตกรรมและองค์ความรู้ 6) การจัดการระบบและกระบวนการ 7) การประเมินผลการดำเนินงาน และ 8) การปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง

2) ผลการตรวจสอบเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโครงสร้างเชิงองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่าค่าวัดระดับความกลมกลืน คือ Chi-square (X^2) = 593.060, df = 678, X^2/df (CMIN/DF) = .875, RMR = .018, RMSEA = .000, GFI = .902, AGFI = .837, TLI = 1.00 และ CFI = 1.00 แสดงว่ารูปแบบโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยเชิงยืนยันลำดับที่สอง มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3) องค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยมีความถูกต้องและครอบคลุม มีประโยชน์ มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ และมีความเหมาะสมสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของการวิจัยและความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 8 องค์ประกอบ

ธนุพล วิเศษศรีสกุล (2556 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการเพิ่มผลผลิตใน บริษัท แสงโสม จำกัด: การประยุกต์ใช้แนวคิดกิจกรรม 5ส โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยอยู่ 2 ประการคือ 1) เพื่อศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ในการเพิ่มผลผลิตของบริษัท แสงโสม จำกัด และ 2) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการเพิ่มผลผลิตของบริษัท แสงโสม จำกัด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นพนักงานบริษัท แสงโสม จำกัด จำนวน 286 คน โดยเครื่องมือวัดในเอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การวิจัยครั้งนี้คือ แบบสอบถามและนำข้อมูลที่ได้นำวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยการใช้การวิเคราะห์ การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ ในการทดสอบสมมติฐาน ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

- 1) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการเพิ่มผลผลิตของบริษัท แสงโสม จำกัด อยู่ในระดับสูง
- 2) การติดต่อสื่อสารกิจกรรม 5สและเจตคติที่มีต่อกิจกรรม 5ส มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการเพิ่มผลผลิตของบริษัท แสงโสม จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ในส่วนของการสนับสนุนของผู้บริหารมีผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการเพิ่มผลผลิตของบริษัท แสงโสม จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยตัวแปรอิสระทุกตัวสามารถอธิบายความผันแปรของผลสัมฤทธิ์ในการเพิ่มผลผลิตของบริษัท แสงโสม จำกัด ได้ร้อยละ 46.5

เอกลักษณ์ จามากุล (2556: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยด้านการแรงจูงใจที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการลดต้นทุนการผลิตใน บริษัท ฟาบริเนท จำกัด โดยการวิจัยมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาระดับของปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน 2) เพื่อศึกษาระดับการมีส่วนร่วมในการลดต้นทุนการผลิต 3) เพื่อศึกษาปัจจัยด้านการแรงจูงใจที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการลดต้นทุนการผลิต กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นพนักงานบริษัท ฟาบริเนท จำกัด จำนวน 366 คน โดยเครื่องมือวัดในการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ค่าร้อยละค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis) ในการทดสอบสมมติฐาน ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

- 1) ระดับปัจจัยจูงใจอยู่ในระดับมาก และระดับปัจจัยค้ำจุนอยู่ในระดับปานกลาง
- 2) ระดับการมีส่วนร่วมในการลดต้นทุนการผลิตอยู่ในระดับปานกลาง
- 3) ปัจจัยด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในการทำงาน นโยบายและการบริหารงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการลดต้นทุนการผลิตของพนักงานบริษัท ฟาบริเนท จำกัด

สุพรรณ ยะดิน (2553: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลให้นำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ แบ่งเป็น 7 ด้านได้แก่ ด้านความเป็นผู้นำและความมุ่งมั่น ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า ด้านการสื่อสารภายในองค์กร ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการอบรมและการเรียนรู้ และด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และ 2) ศึกษาเปรียบเทียบลักษณะของอุตสาหกรรมการผลิต ได้แก่ ขนาดของอุตสาหกรรม ลักษณะของการลงทุนขององค์กร และประเภทของผลิตภัณฑ์ ที่มีผลความคิดเห็นต่อปัจจัยทั้ง 7 ด้าน โดยมีผู้บริหารจำนวน 90 คน ในอุตสาหกรรมเครื่องมือแพทย์ที่ตั้งอยู่ใน

เอกสารนี้เป็นเอกสารสงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ในการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประเทศไทยที่กำลังดำเนินการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารด้วยเทคโนโลยีบริหาร TQM เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามและทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมทางสถิติสำเร็จรูป (SPSS for windows) จากนั้นนำข้อมูลมาหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) กำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ 0.01 จากผลการวิจัยพบว่า

1) ผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในภาพรวมอยู่ในระดับความสำคัญมาก เมื่อพิจารณาปัจจัยรายด้านพบว่า ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้าอยู่ในระดับความสำคัญมากที่สุด ด้านความเป็นผู้นำและความมุ่งมั่น ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และด้านการฝึกอบรมและการเรียนรู้ ด้านการสื่อสารในองค์กร และด้านการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับความสำคัญมาก

2) ลักษณะของสถานประกอบการที่มีขนาดกิจการแตกต่างกัน ในภาพรวมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) โดยรวมมาใช้แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 และ 0.01 ส่วนประเภทของอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์และลักษณะการลงทุนขององค์กรแตกต่างกัน ในภาพรวมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาใช้ไม่แตกต่างกัน

ณัฐนันท์ พิมล (2551: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยทางด้านการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานบริษัท LSG Sky Chefs จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา

- 1) ระดับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
- 2) ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
- 3) เปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารงานคุณภาพทั่วทั้ง

องค์กร

4) เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

5) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับความพึงพอใจของพนักงาน

กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานจำนวน 318 คน เครื่องมือวิจัยที่ใช้คือ แบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าสถิติประกอบด้วย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน T-test และ F-test ผลการวิจัยพบว่า

1) ระดับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารงานคุณภาพทั้งองค์กร ด้านความต้องการของมนุษย์ ด้านการจูงใจ อี.อาร์.จี ด้านความต้องการแสวงหา และด้านความคาดหวังในการจูงใจของพนักงานมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง

2) พนักงานเห็นด้วยในระดับมากต่อการบริหารงานคุณภาพทั้งองค์กร ด้านภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและการตลาด ด้านการวัดการวิเคราะห์และการจัดการการเรียนรู้ ส่วนด้านการบริหารงานมุ่งเน้นที่ทรัพยากรมนุษย์ ด้านมนุษย์ด้านการจัดการระบบสารสนเทศ ด้านระบบการบริหารภายในระบบธุรกิจ พนักงานเห็นด้วยในระดับปานกลาง

3) พนักงานที่มีอายุ การศึกษาสูงสุด การเป็นพนักงานกับบริษัท และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนแตกต่างกัน มีระดับความพึงพอใจต่อการบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4) การบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สุภารัตน์ คงสม (2550: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อเจตคติของผู้ประกอบการขององค์กรในการนำเอาระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในการอุตสาหกรรมการผลิตในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านต่างๆ ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบ TQM มาใช้ในการอุตสาหกรรมการผลิตในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร และเพื่อศึกษาอิทธิพลขนาดของอุตสาหกรรม ลักษณะของการลงทุนขององค์กร และประเภทอุตสาหกรรม ที่มีต่อเจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญในปัจจัยด้านต่างๆ ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบ TQM มาใช้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง หรือ QMR จำนวน 322 โรงงาน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมทางสถิติสำเร็จรูป (SPSS for windows) สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การวิเคราะห์โดยวิธี T-test การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และการเปรียบเทียบคู่โดยวิธี LSD โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ผลการวิจัยพบว่า

1) การให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์กรนำระบบ TQM เข้ามาใช้ในการอุตสาหกรรมการผลิตในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ตามเจตคติของผู้ตอบแบบสอบถามในภาพรวมอยู่ในระดับสำคัญมาก เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านภาวะผู้นำและความมุ่งมั่น ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้าและด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีระดับความสำคัญมาก ส่วนด้านอื่นๆ ได้แก่ ด้านการสื่อสารภายในองค์กร ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการอบรมและการเรียนรู้ ล้วนอยู่ในระดับสำคัญปานกลาง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2) การเปรียบเทียบเจตคติในการให้ความสำคัญโดยรวมและรายด้าน ของผู้ตอบแบบสอบถามในโรงงานอุตสาหกรรม จำแนกตามขนาดของอุตสาหกรรม พบว่า ขนาดของอุตสาหกรรมที่ต่างกัน มีผลต่อเจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อบังคับที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบ TQM เข้ามาใช้แตกต่างกัน

3) การเปรียบเทียบเจตคติในการให้ความสำคัญโดยรวมและรายด้าน ของผู้ตอบแบบสอบถามในโรงงานอุตสาหกรรม จำแนกตามลักษณะของการลงทุนขององค์กร พบว่า ลักษณะของการลงทุนขององค์กรที่ต่างกัน มีผลต่อเจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อบังคับที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบ TQM เข้ามาใช้ไม่แตกต่างกัน

4) การเปรียบเทียบเจตคติในการให้ความสำคัญโดยรวมและรายด้าน ของผู้ตอบแบบสอบถามในโรงงานอุตสาหกรรม จำแนกตามประเภทของอุตสาหกรรม พบว่าประเภทของอุตสาหกรรมที่ต่างกัน มีผลต่อเจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อบังคับที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบ TQM เข้ามาใช้ไม่แตกต่างกัน

นุสรรา กาวิวงศ์ (2547: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง บังคับสำคัญที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร(TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร(TQM) เข้ามาใช้กับอิทธิพลของขนาดและลักษณะการลงทุนในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย โดยอาศัยข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้จัดการฝ่ายคุณภาพและตัวแทนจากฝ่ายบริหารงานคุณภาพ จำนวน 143 โรงงาน โด้นใช้แบบสอบถามและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และการเปรียบเทียบรายคู่โดยวิธี LSD จากการศึกษาพบว่า (1) การให้ความสำคัญต่อบังคับที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาใช้ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านผู้นำและความมุ่งมั่น และด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้ามีความสำคัญมาก ส่วนในด้านอื่นๆ ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการสื่อสารในองค์กร ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการอบรมและการเรียนรู้ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องล้วนอยู่ในระดับปานกลาง (2) ขนาดและลักษณะของการลงทุนในอุตสาหกรรมที่ต่างกันมีผลต่อการให้ความสำคัญต่อบังคับที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้แตกต่างกัน เมื่อทำการเปรียบเทียบระดับการให้ความสำคัญโดยรวมและรายด้าน

Robin Mann และ Dennis Kehoe (1995: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง บังคับที่มีผลต่อการนำเอาการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรมาใช้และประสบผลสำเร็จ (Factors Affecting the Implementation and Success of TQM) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาปัจจัยสำคัญภายในขององค์กรที่มีผลต่อการนำเอาการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรมาใช้ ซึ่งอาศัยเครื่องมือในการวิจัยคือแบบสอบถาม การสัมภาษณ์และ

เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในองค์กรศึกษาเท่านั้น เมื่อผู้เขียนได้เห็นว่าเอกสารเหล่านี้เป็นการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การสังเกตการมีส่วนร่วมของพนักงานกับองค์กรชั้นนำมากกว่า 200 บริษัทในประเทศอังกฤษ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยสำคัญ 7 ประการที่มีผลต่อการนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์การมาใช้ ประกอบด้วย กระบวนการทำงาน ลักษณะของพนักงาน ค่านิยมร่วมขององค์กร รูปแบบของการบริหารจัดการ โครงสร้างองค์กร จำนวนพนักงานและความสัมพันธ์ของอุตสาหกรรม ตามลำดับ โดยผลของการวิจัยสามารถใช้เป็นข้อเสนอแนะให้กับองค์กรมุ่งให้ความสำคัญเป็นพิเศษต่อการดำเนินการในปัจจัยแต่ละด้าน เพื่อพัฒนาการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ และยังสามารถใช้แสดงให้เห็นว่าปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลต่อการดำเนินงานของการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ

ตารางที่ 2.2 รายละเอียดของการพิจารณาตัวแปรที่จะศึกษาจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาวิจัย (ปี)	ปัจจัยภายในองค์กร								การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM)								
	ขนาดองค์กร	ลักษณะธุรกิจและการลงทุน	ประเภทของผลิตภัณฑ์	จำนวนของพนักงาน	โครงสร้างองค์การ	วัฒนธรรมองค์การ	การให้รางวัล	การฝึกอบรม	แรงงานสัมพันธ์	ภาวะผู้นำของและความมุ่งมั่น	การมุ่งเน้นที่ลูกค้า	การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม	การสื่อสารภายในองค์กร	การมีส่วนร่วมของพนักงาน	การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	การทำงานเป็นทีม	การอบรมและการเรียนรู้
Agnes Chepkoech (2015)	-	-	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Wesonga Bonventure Oruma (2014)	-	-	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Robin Mann และ Dennis Kehoe (1995)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
รยกร วัชรมงคลกุล (2557)	-	✓	✓	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ชิษณุพงศ์ ทองพวง (2556)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
สุพรรณ ยะติน (2553)	✓	✓	✓	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓
ณัฐนันท์ พิมพ์ (2551)	-	-	-	-	-	✓	-	✓	-	✓	✓	✓	-	-	-	-	-
สุตารัตน์ คงสม (2550)	✓	✓	✓	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓
นุสรุ กาวิวงศ์ (2547)	✓	✓	✓	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓

หมายเหตุ: “✓” นำมาใช้เป็นตัวแปรในการศึกษาวิจัย
“ - “ ไม่ได้นำมาใช้เป็นตัวแปรในการศึกษาวิจัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การใน บริษัท ฟาบริเนท จำกัด ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนและรายละเอียดของวิธีการดำเนินการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานของบริษัท ฟาบริเนท จำกัด ที่ทำงานประจำ ณ โรงงานไพน์เฮิร์ท ประเทศไทย จำนวนทั้งหมด 6,693 คน (ข้อมูลจากแผนกทรัพยากรบุคคล ณ วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2559)

3.2.1 กลุ่มตัวอย่างและวิธีคำนวณ

กลุ่มตัวอย่างได้มาจากการสุ่มอย่างง่ายจากตัวแทนประชากรที่ใช้ในการศึกษา โดยอาศัยวิธีการคำนวณขนาดตัวอย่างตามทฤษฎีของ Taro Yamane (บุญธรรม กิจปรีดาปริสุทธี. 2542 : 5) ในการศึกษารุ่นนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดให้มีค่าความคลาดเคลื่อนไม่เกินร้อยละ 5 ($e = 0.05$) ดังรายละเอียดของการคำนวณดังนี้

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

(3.1)

โดยที่	n	แทน	ขนาดตัวอย่าง
	N	แทน	จำนวนประชากรทั้งหมดในการวิจัย
	e	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง

ดังนั้นจึง คำนวณขนาดตัวอย่างของประชากร ได้ดังนี้

$$n = \frac{6,693}{1 + [(6,693) \times (0.05^2)]}$$

= 378

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยมี ลักษณะคำถามของแบบสอบถามที่ใช้เป็นลักษณะของคำถามปลายปิด (Close Ended Question) ที่กำหนดคำตอบไว้ให้ผู้ตอบเลือกตอบ และคำถามปลายเปิด (Open Ended Question) ที่ให้ผู้ตอบสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ดังนี้

3.2.1 ลักษณะเครื่องมือ

แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 4 ส่วน

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคล

เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานกับบริษัท ตำแหน่งงาน แผนก/ฝ่ายงานที่สังกัด

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามปัจจัยภายในองค์กร

เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยภายในขององค์การที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารคุณภาพ ทั้งองค์การ มีคำถามจำนวนทั้งหมด 25 ข้อ ประกอบด้วยข้อความเชิงบวก (Positive item) 25 ข้อ โดยเป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่าแบบลิเคิร์ต (Likert scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่ โครงสร้างองค์การ จำนวน 5 ข้อ วัฒนธรรมองค์การ จำนวน 5 ข้อ การให้รางวัล จำนวน 5 ข้อ การฝึกอบรม จำนวน 5 ข้อ และแรงงานสัมพันธ์ จำนวน 5 ข้อ โดยมีคะแนนในแต่ละระดับตามตารางที่ 3.1

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ

เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ มีคำถามความเชิงบวก (Positive item) จำนวนทั้งหมด 25 ข้อ โดยเป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่าแบบลิเคิร์ต (Likert scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นของผู้บริหารสูงสุด จำนวน 5 ข้อ ด้านการสร้างการมุ่งมั่นที่ลูกค้า จำนวน 4 ข้อ ด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ จำนวน 6 ข้อ ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน จำนวน 5 ข้อ และด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จำนวน 5 ข้อ โดยมีคะแนนในแต่ละระดับความคิดเห็นตามตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 คะแนนในแต่ละระดับความคิดเห็นของแบบสอบถาม

ระดับความคิดเห็น	ระดับคะแนน
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5
เห็นด้วย	4
ไม่แน่ใจ	3
ไม่เห็นด้วย	2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1

ที่มา: พวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2543: 107-108)

ส่วนที่ 4 ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ

เป็นแบบสอบถามปลายเปิดแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ ที่เห็นว่าเป็นประโยชน์ต่องานหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบจำนวน 1 ข้อ

3.2.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 1) ศึกษาทฤษฎี เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาดัดแปลงและปรับปรุงให้เหมาะสมที่จะใช้เป็นเครื่องมือสำหรับงานวิจัยในครั้งนี้
- 2) ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามจากตำราต่างๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 3) กำหนดประเด็นและขอบข่ายของคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย
- 4) สร้างแบบสอบถามฉบับร่าง แล้วนำมาเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อขอความเห็นในการพิจารณาด้านความครอบคลุมเนื้อหา การเลือกกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล ภาษาที่ใช้ พร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้อง
- 5) นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องและขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของแบบสอบถามในการวิจัย โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน มีรายนามดังแสดงในตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 รายชื่อ ตำแหน่ง และสถานที่ทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ

รายชื่อ	ตำแหน่ง	สถานที่ปฏิบัติงาน
อาจารย์ สุรเดช หวังทอง	อาจารย์ประจำ สาขาวิชา วิทยาการจัดการ	มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ดร.ณัฐ ศรีธีระวิศาล	ผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรม	บริษัท ฟาบริเนท จำกัด
คุณ อัญญาวุธ ทองปวงทิพย์	ผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรม	บริษัท ฟาบริเนท จำกัด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไข และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อทำการตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาอีกครั้ง

7) นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้ (Try out) กับพนักงานบริษัท ฟาบริเนท จำกัด จำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

8) หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่ไปทดสอบมา โดยการวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของเครื่องมือแบบมาตราส่วนประมาณค่าโดยจะใช้วิธีของ Cronbach ค่าความเชื่อมั่นที่หาโดยวิธีนี้เรียกว่า “สัมประสิทธิ์แอลฟา” (α - Coefficient) มีสูตรในการหาความเชื่อมั่นวิธีนี้คือ

$$\alpha = \frac{k}{(k-1)} \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2} \right\} \quad (3.2)$$

เมื่อ α แทน ค่าความเชื่อมั่น
 k แทน จำนวนข้อของเครื่องมือวัด
 $\sum S_i^2$ แทน ผลรวมของความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ
 S^2 แทน ความแปรปรวนของคะแนนรวม

สำหรับผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามส่วนที่ 2 เกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์การของบริษัท ฟาบริเนท จำกัด มีค่าเท่ากับ 0.908 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามส่วนที่ 3 เกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของบริษัท ฟาบริเนท จำกัด มีค่าเท่ากับ 0.923

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่าง เดือนเมษายน – พฤษภาคม พ.ศ.2559 โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลอยู่ 2 แบบ คือ

3.3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยนำแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างตอบคำถามด้วยตนเองตามวิธีการสุ่มอย่างง่าย จำนวน 378 ชุดกับพนักงานบริษัท ฟาบริเนท จำกัด โดยกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลมีดังนี้

- 1) สํารวจจำนวนพนักงานภายในบริษัท ฟาบริเนท จำกัด
- 2) ขออนุญาตผู้จัดการของแต่ละแผนก/ฝ่ายงาน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการแจกแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสมของเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิ ให้กับพนักงานด้วยตนเอง
- 3) จากนั้นทางผู้วิจัยจะทำการเก็บรวบรวมแบบสอบถามเพื่อนำมาตรวจสอบความถูกต้องของการให้คะแนนและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

เป็นข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้า รวบรวมวารสาร เอกสาร และงานวิจัยต่างๆ ทั้งของภาครัฐและเอกชน เพื่อเป็นส่วนประกอบในเนื้อหาและนำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มเติม

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อผู้วิจัยได้รวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่ตอบกลับมาแล้ว นำมาตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของการให้คะแนนในแต่ละคำถาม และนำผลคะแนนมาทำการประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมทางสถิติสำเร็จรูป (SPSS) ในการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมีขั้นตอนการวิเคราะห์อยู่ 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วยเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงานกับบริษัท ตำแหน่งงาน และแผนก/ฝ่ายที่สังกัด โดยจะใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติเชิงบรรยาย และนำเสนอข้อมูลในแต่ละข้อ โดยใช้ความถี่และร้อยละ

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับของปัจจัยภายในองค์การของบริษัท ฟาบริเนท จำกัด ได้แก่ โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ การให้รางวัล การฝึกอบรม และแรงงานสัมพันธ์ อันมีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ ซึ่งจะนำเสนอข้อมูลในแต่ละข้อโดยค่าเฉลี่ยเลขคณิต ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ใช้วิธีการแจกแจงความถี่แบบจัดกลุ่มเพื่อคำนวณหาอันตรายภาคชั้น โดยการหาความกว้างของอันตรายภาคชั้นและการแปลความหมายของแต่ละระดับ สามารถอธิบายได้ดังนี้ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543: 107-108)

ความกว้างแต่ละอันตรายภาคชั้น

=

คะแนนสูงสุด – คะแนนต่ำสุด

จำนวนชั้น

(3.3)

ซึ่งแทนค่าได้

=

(5-1) / 5

= 0.800

ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ระดับของปัจจัยภายในองค์การ
4.201 – 5.000	มากที่สุด
3.401 – 4.200	มาก
2.601 – 3.400	ปานกลาง
1.801 – 2.600	ต่ำ
1.000 – 1.800	ต่ำที่สุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ต่ำกว่า 1.00 หมายถึง ระดับของปัจจัยภายในองค์กรไม่แตกต่างกันมาก

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มากกว่าหรือเท่ากับ 1.00 หมายถึง ระดับของปัจจัยภายในองค์กรแตกต่างกันมาก

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร สำหรับข้อมูลของแต่ละด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นของผู้บริหารสูงสุด การสร้างการมุ่งมั่นที่ลูกค้า การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร การมีส่วนร่วมของพนักงาน และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนำเสนอข้อมูลในแต่ละข้อโดยค่าเฉลี่ยเลขคณิต ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) โดยการหาความกว้างของอันตรภาคชั้นและการแปลความหมายสามารถอธิบายได้ดังนี้ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543: 107-108)

ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ระดับการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร
4.201 – 5.000	มากที่สุด
3.401 – 4.200	มาก
2.601 – 3.400	ปานกลาง
1.801 – 2.600	ต่ำ
1.000 – 1.800	ต่ำที่สุด

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ต่ำกว่า 1.000 หมายถึง ระดับการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรไม่แตกต่างกันมาก

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มากกว่าหรือเท่ากับ 1.000 หมายถึง ระดับการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรแตกต่างกันมาก

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรในบริษัท ฟาบริเนท จำกัด โดยการนำเสนอข้อมูลด้วยการวิเคราะห์สถิติถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ

ส่วนที่ 5 การนำข้อมูลแบบสอบถามปลายเปิดหรือความคิดเห็นของพนักงาน เกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร ที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ มารายงานผลแบบเชิงพรรณนา

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.5.1 สถิติวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analytical Statistics)

เป็นสถิติที่นำมาใช้บรรยายคุณลักษณะของข้อมูล ที่เก็บรวบรวมมาจากกลุ่มตัวอย่างของประชากรที่นำมาศึกษา ได้แก่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1) **ค่าร้อยละ (Percentage)** ใช้วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานกับบริษัท ตำแหน่ง แผนก/ฝ่ายที่สังกัดซึ่งคำนวณได้จากสูตรดังนี้ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543: 107-108)

$$P = \frac{f \times 100}{n}$$

เมื่อ

P

แทน

ร้อยละหรือเปอร์เซ็นต์ (Percentage)

f

แทน

จำนวนของข้อมูลในแต่ละข้อ

n

แทน

จำนวนประชากรทั้งหมด

(3.4)

2) **ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean)** ใช้วิเคราะห์ข้อมูลที่จัดกลุ่มเป็นชั้นคะแนน (Group Data) ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร ซึ่งคำนวณได้จากสูตร (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543: 137)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

เมื่อ

$\bar{X}$

แทน

ค่าเฉลี่ยเลขคณิตของกลุ่มตัวอย่าง

n

แทน

จำนวนของข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง

$\sum X$

แทน

ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

(3.5)

3) **ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)** ใช้เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกับค่าเฉลี่ยเลขคณิต เพื่อแสดงลักษณะการกระจายของคะแนนแต่ละข้อ ซึ่งคำนวณได้จากสูตร (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543: 143)

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

เมื่อ

$S.D.$

แทน

ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง

X

แทน

คะแนนแต่ละตัวในกลุ่มตัวอย่าง

n

แทน

จำนวนของข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง

(3.6)

3.5.2 การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Analysis Statistics)

ดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรในบริษัท ฟาบริเนท จำกัด โดยอาศัย การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple Linear Regression) ซึ่งจะทำการศึกษาอิทธิพลของตัวแปรอิสระ (Independent Variables) หลายตัวแปร ร่วมกันว่าจะมีเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลกระทบต่อดัชนีแปรตาม (Dependent Variables) อย่างไรบ้าง โดยตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามเรียกว่า ตัวแบบการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ เขียนได้เป็น (มนัส ไพฑูรย์ เจริญถาภ. 2553: 89-92)

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \dots + \beta_k X_{ki} + \varepsilon_i \tag{3.7}$$

เมื่อ	Y_i	คือ	ค่าสังเกตที่ i ของตัวแปรตามของประชากร	เมื่อ $i = 1, 2, \dots, n$
	X_{ji}	คือ	ค่าสังเกตที่ i ของตัวแปรอิสระที่ j	เมื่อ $j = 1, 2, \dots, k$
	β_0	คือ	ค่าที่ตัดแกน Y ของสมการเส้นตรง (เมื่อ X_i ทุกค่าเป็น 0)	
	β_j	คือ	ค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอยบางส่วน (Partial Regression Coefficient)	
	ε_i	คือ	ค่าความคลาดเคลื่อนที่ i	
	k	คือ	จำนวนของตัวแปรอิสระ	
	n	คือ	ขนาดของตัวอย่างทั้งหมด	

- ข้อสมมติ (Assumption) ของความคลาดเคลื่อน
- 1) ε_i มีการแจกแจงปกติ (Normal Distribution) โดยมีค่าความคาดหวัง (Expected value) เป็นศูนย์และมีความแปรปรวนคงที่
 - 2) ε_i และ ε_j สำหรับ $i \neq j$ เป็นอิสระต่อกัน
 - 3) X_{ji} แต่ละค่าเป็นอิสระต่อกัน

โดยทั่วไปในการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ จะใช้เมตริกซ์เป็นเครื่องมือโดยกำหนดค่าต่างๆ ดังนี้

สมการการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ (Multiple Linear Regression)

ค่าประมาณของ Y_i ที่คำนวณได้จากกลุ่มตัวอย่าง โดยเขียนเป็นสมการเรียกว่า “สมการการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ” โดยมีสมการดังนี้

$$\hat{Y}_i = b_0 + b_1 X_{1i} + b_2 X_{2i} + \dots + b_k X_{ki} \tag{3.8}$$

โดยที่ $\hat{Y}_i$ เป็นค่าประมาณของ Y_i และ $b_0, b_1, b_2, \dots, b_k$ เป็นค่าประมาณของค่า $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k$ ตามลำดับ ในการหาตัวประมาณ $b_0, b_1, b_2, \dots, b_k$ ของ $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k$ จะหาได้โดยใช้วิธี Least Square Method

ในการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณจะใช้เมทริกซ์เป็นเครื่องมือ โดยมีสูตรในการประมาณค่าดังนี้

$$b = (X'X^{-1})X'Y$$

เมื่อกำหนดให้

$$Y = \begin{bmatrix} Y_1 \\ Y_2 \\ \vdots \\ Y_n \end{bmatrix}, X = \begin{bmatrix} 1 & X_{11} & X_{21} & \dots & X_{k1} \\ 1 & X_{12} & X_{22} & \dots & X_{k2} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ 1 & X_{1n} & X_{2n} & \dots & X_{kn} \end{bmatrix}, b = \begin{bmatrix} b_1 \\ b_2 \\ \vdots \\ b_k \end{bmatrix} \quad (3.9)$$

การทดสอบสมการการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ

ในการทดสอบสมการ การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ เพื่อทดสอบว่าตัวแปรอิสระทุกตัวรวมกัน มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม โดยมีสมมติฐานที่ใช้ในการทดสอบคือ

$$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_k$$

$$H_1 : \text{อย่างน้อยมีค่า } \beta_j \text{ อย่างน้อย 1 ค่า } \neq 0, \text{ เมื่อ } j = 1, 2, \dots, k$$

เมื่อ β_k เป็นค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Regression Coefficient) ซึ่งแสดงอัตราการเปลี่ยนแปลงค่าสูตรที่ใช้ในการคำนวณ คือ (กลยา วาณิชบัญชา, 2546: 302-303)

$$F = \frac{(bX'Y - n\bar{Y}^2)/k}{(Y'Y - b'X'Y)/(n - k - 1)} \quad (3.10)$$

$$\begin{aligned} \text{เมื่อ } k &= \text{จำนวนตัวแปรอิสระ} \\ \bar{Y} &= \text{ค่าเฉลี่ย} \end{aligned}$$

ทำการเปรียบเทียบค่า F ที่ได้จากการคำนวณกับค่า F ที่ได้จากตารางที่ $df = n - k - 1$ เมื่อกำหนดค่าระดับนัยสำคัญ α เท่ากับ 0.05 และ 0.01

ถ้าค่า F ที่คำนวณได้ มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับเมื่อเปรียบเทียบกับค่า F จากตารางที่ $df = n - k - 1$ หรือถ้าโปรแกรมให้ค่า p-value ซึ่งเป็นค่าความน่าจะเป็นของกลุ่มตัวอย่างที่จะมีค่า F มากกว่าค่า F ที่คำนวณได้ ถ้าค่า p-value มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ α จะยอมรับ H_0 นั่นคือ ยอมรับว่าตัวแปรอิสระทุกตัวไม่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามในรูปแบบเชิงเส้นที่ระดับนัยสำคัญ α

แต่ถ้าค่า F ที่คำนวณได้ มีค่ามากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับค่า F จากตารางที่ $df = n - k - 1$ หรือถ้าโปรแกรมให้ค่า p-value ซึ่งเป็นค่าความน่าจะเป็นของกลุ่มตัวอย่างที่จะมีค่า F มากกว่าค่า F ที่คำนวณได้ ถ้าค่า p-value มีค่าน้อยกว่า α จะยอมรับ H_1 ปฏิเสธ H_0 นั่นคือ ยอมรับว่าตัวแปรอิสระอย่างน้อยหนึ่งตัวมีอิทธิพลต่อตัวแปรตามในรูปแบบเชิงเส้นที่ระดับนัยสำคัญ α

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หากผลการทดสอบพบว่า มีตัวแปรอิสระอย่างน้อยหนึ่งตัวมีอิทธิพลต่อตัวแปรตามในรูปเชิงเส้นที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการทดสอบนัยสำคัญของสัมประสิทธิ์การถดถอยบางส่วน (Partial Regression Coefficient) แต่ละค่า โดยมีสมมติฐานและสถิติที่ใช้ทดสอบคือ

$$H_0 : \beta_j = 0$$

$$H_1 : \beta_j \neq 0$$

สถิติที่ใช้ทดสอบ

$$t = \frac{b_j - \beta_j}{S_{bj}} \quad (3.11)$$

เมื่อ S_{bj} หาได้จากการถอดรากกำลังที่สองของ $Var(b_j)$ ซึ่งคำนวณได้จากสูตร

$$Var(b_j) = \alpha^2 (X'X)^{-1} \quad (3.12)$$

เมื่อ α^2 คือ ค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนซึ่งประมาณจากสูตร

$$\alpha^2 = \frac{Y'Y - b'X'Y}{n - k - 1} \quad (3.13)$$

ทำการเปรียบเทียบค่า t ที่ได้จากการคำนวณกับค่า $t_{\frac{\alpha}{2}}$ ที่ได้จากตารางที่ $df = n - k - 1$

เมื่อกำหนดนัยสำคัญ α เท่ากับ 0.05 และ 0.01

ถ้าค่า t ที่คำนวณได้มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับค่า $t_{\frac{\alpha}{2}}$ ที่ได้จากตารางที่ $df = n - k - 1$ หรือ

ถ้าโปรแกรมให้ค่า p-value ซึ่งเป็นค่าความน่าจะเป็นของกลุ่มตัวอย่างที่จะมีค่า t มากกว่าค่า t ที่คำนวณได้ ถ้าค่า p-value มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ α จะยอมรับ H_0 แสดงว่าอิทธิพลของตัวแปรอิสระที่ j มีค่าเป็นศูนย์ ($\beta = 0$)

แต่ถ้าค่า t ที่คำนวณได้มีค่ามากกว่าค่า $t_{\frac{\alpha}{2}}$ ที่ได้จากตารางที่ $df = n - k - 1$ หรือถ้าโปรแกรมให้ค่า p-value ซึ่งเป็นค่าความน่าจะเป็นของกลุ่มตัวอย่างที่จะมีค่า t มากกว่าค่า t ที่คำนวณได้ ถ้าค่า p-value มีค่าน้อยกว่า α จะปฏิเสธ H_0 ยอมรับ H_1 แสดงว่าอิทธิพลของตัวแปรอิสระที่ j ไม่มีค่าเป็นศูนย์ ($\beta \neq 0$)

การแปลความหมาย

เมื่อการทดสอบพบว่า b_j มีนัยสำคัญ (ปฏิเสธ H_0) หมายความว่า เมื่อตัวแปรอิสระ (X_j) เปลี่ยนแปลงไปหนึ่งหน่วย ค่าของตัวแปรตาม (Y) จะเปลี่ยนแปลงไป b_j หน่วย เมื่อตัวแปรอิสระอื่นๆ คงที่

Coefficient of Determinations (R^2)

ในการใช้สมการไปพยากรณ์ค่า Y และ R^2 จะบ่งบอกถึงประสิทธิภาพในการพยากรณ์ โดยบอกให้ทราบถึง สัดส่วนหรือร้อยละความแปรปรวนของ Y ซึ่งสามารถอธิบายสมการการถดถอยเชิงพหุคูณ จากสูตรในการคำนวณดังนี้

$$R^2 = \frac{b'X'Y - n\bar{Y}^2}{Y'Y - n\bar{Y}^2} \times 100 \quad ; 0 \leq R^2 \leq 1 \quad (3.14)$$

การกำหนดตัวแปร

ในการศึกษาครั้งนี้ มีการกำหนดตัวแปรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องดังนี้

- k คือ จำนวนตัวแปรอิสระ 5 ตัว
- n คือ ขนาดตัวอย่างประชากร จำนวน 378 คน
- X_j คือ ปัจจัยภายในองค์การ
- X_1 คือ โครงสร้างองค์การ
- X_2 คือ วัฒนธรรมองค์การ
- X_3 คือ การให้รางวัล
- X_4 คือ การฝึกอบรม
- X_5 คือ แรงงานสัมพันธ์
- $\bar{Y}_{total}$ คือ ค่าพยากรณ์การบริหารคุณภาพทั้งองค์การโดยรวม
- $\bar{Y}_1$ คือ ค่าพยากรณ์การบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
- $\bar{Y}_2$ คือ ค่าพยากรณ์การบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการสร้างการมุ่งมั่นที่ลูกค้
- $\bar{Y}_3$ คือ ค่าพยากรณ์การบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ
- $\bar{Y}_4$ คือ ค่าพยากรณ์การบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน
- $\bar{Y}_5$ คือ ค่าพยากรณ์การบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- b_0 คือ ค่าคงที่
- b_1 คือ ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยเชิงเส้นด้านโครงสร้างองค์การ
- b_2 คือ ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยเชิงเส้นด้านวัฒนธรรมองค์การ
- b_3 คือ ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยเชิงเส้นด้านการให้รางวัล
- b_4 คือ ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยเชิงเส้นด้านการฝึกอบรม
- b_5 คือ ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยเชิงเส้นด้านแรงงานสัมพันธ์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3.3 สมมติฐานการวิจัยและสถิติที่ใช้การทดสอบ

สมมติฐานการวิจัย	สถิติที่ใช้ในการทดสอบ
สมมติฐานที่ 1 โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ การให้รางวัล การฝึกอบรม และแรงงานสัมพันธ์มีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง	Multiple Linear Regression
สมมติฐานที่ 2 โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ การให้รางวัล การฝึกอบรม และแรงงานสัมพันธ์มีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการสร้างการมุ่งมั่นที่ลูกค้า	Multiple Linear Regression
สมมติฐานที่ 3 โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ การให้รางวัล การฝึกอบรม และแรงงานสัมพันธ์มีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ	Multiple Linear Regression
สมมติฐานที่ 4 โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ การให้รางวัล การฝึกอบรม และแรงงานสัมพันธ์มีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน	Multiple Linear Regression
สมมติฐานที่ 5 โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ การให้รางวัล การฝึกอบรม และแรงงานสัมพันธ์มีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	Multiple Linear Regression
สมมติฐานที่ 6 โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ การให้รางวัล การฝึกอบรม และแรงงานสัมพันธ์มีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การโดยรวม	Multiple Linear Regression

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรในบริษัท ฟาบริเนท จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์อยู่ 2 ประการคือ 1) เพื่อศึกษาระดับของการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรในบริษัท ฟาบริเนท จำกัด 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรในบริษัท ฟาบริเนท จำกัด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นพนักงานของบริษัท ฟาบริเนท จำกัด ที่ทำงานในโรงงาน จังหวัดปทุมธานี จำนวน 378 คน

เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากการแจกแบบสอบถาม และได้รับการตอบกลับคืนมาเรียบร้อยแล้ว ทางผู้วิจัยได้ตรวจสอบความถูกต้องของการให้คะแนนในแบบสอบถามและนำเอาผลคะแนนมาประมวลผล เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลโดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปผลการวิเคราะห์ออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

- 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล
- 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายในองค์กร
- 4.3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร
- 4.4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร
- 4.5 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วยเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงานกับบริษัท ตำแหน่งงาน และแผนก/ฝ่ายที่สังกัด ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	145	38.4
หญิง	233	61.6
รวม	378	100.0

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
2. อายุ		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี	13	3.4
มากกว่า 25 ปี แต่ไม่เกิน 30 ปี	97	25.7
มากกว่า 30 ปี แต่ไม่เกิน 35 ปี	121	32.0
มากกว่า 35 ปี แต่ไม่เกิน 40 ปี	103	27.2
มากกว่า 40 ปี แต่ไม่เกิน 45 ปี	37	9.8
มากกว่า 45 ปี	7	1.9
รวม	378	100.0
3. ระดับการศึกษา		
มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า	2	0.5
มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	39	10.3
อนุปริญญา/ปวส.	40	10.6
ปริญญาตรี	278	73.6
สูงกว่าปริญญาตรี	19	5.0
รวม	378	100.0
4. ประสบการณ์ทำงานกับบริษัท		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	127	33.6
มากกว่า 3 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปี	109	28.8
มากกว่า 5 ปี แต่ไม่เกิน 10 ปี	119	31.5
มากกว่า 10 ปี	23	6.1
รวม	378	100.0
5. ตำแหน่งงาน		
พนักงานรายวัน	76	20.1
พนักงานรายเดือน	249	65.9
หัวหน้าแผนก/ผู้จัดการ	53	14.0
รวม	378	100.0

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวนคน	ร้อยละ
6. ฝ่าย/แผนกที่สังกัด		
ฝ่ายปฏิบัติการ	161	42.6
ฝ่ายสนับสนุน	217	57.4
รวม	378	100.0

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของบริษัท ฟาบริเนท จำกัด สามารถอธิบายได้ดังนี้

เพศ พบว่าพนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 233 คน คิดเป็นร้อยละ 61.6 รองลงมา เป็นเพศชายจำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 38.4

อายุ พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 30 ปี แต่ไม่เกิน 35 ปีจำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 32 รองลงมาคือพนักงานที่มีอายุมากกว่า 35 ปี แต่ไม่เกิน 40 ปีจำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 27.2 พนักงานที่มีอายุมากกว่า 25 ปี แต่ไม่เกิน 30 ปีจำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 25.7 พนักงานที่มีอายุมากกว่า 40 ปี แต่ไม่เกิน 45 ปีจำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 9.8 พนักงานที่มีอายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 25 ปีจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 3.4 และพนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปีจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 1.9 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา พบว่าพนักงานส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีจำนวน 278 คน คิดเป็นร้อยละ 73.6 รองลงมาคือระดับอนุปริญญา/ปวส.จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 10.6 ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 10.3 ระดับสูงกว่าปริญญาตรีจำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 5 และระดับมัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่าจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.5 ตามลำดับ

ประสบการณ์ทำงานกับบริษัท พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานกับบริษัทน้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปีจำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 33.6 รองลงมาคือประสบการณ์ทำงานมากกว่า 5 ปี แต่ไม่เกิน 10 ปีจำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 31.5 ประสบการณ์ทำงานมากกว่า 3 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปีจำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 28.8 และประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไปจำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 6.1 ตามลำดับ

ตำแหน่งงาน พบว่าพนักงานส่วนใหญ่ทำงานในตำแหน่งพนักงานรายเดือนจำนวน 249 คน คิดเป็นร้อยละ 65.9 รองลงมาคือพนักงานรายวันจำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 20.1 และหัวหน้าแผนก/ผู้จัดการ จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 14.0 ตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แผนกฝ่ายสังกัด พบว่าพนักงานส่วนใหญ่สังกัดฝ่ายสนับสนุนจำนวน 217 คน คิดเป็นร้อยละ 57.4 รองลงมาคือฝ่ายปฏิบัติการจำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 42.6

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายในองค์การ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายในองค์การของบริษัทฯ ซึ่งประกอบด้วย โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ การให้รางวัล การฝึกอบรม และแรงงานสัมพันธ์ ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังแสดงในตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของปัจจัยภายในองค์การ

ปัจจัยภายในองค์การ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
โครงสร้างองค์การ	3.576	0.657	มาก	5
วัฒนธรรมองค์การ	3.744	0.605	มาก	4
การให้รางวัล	3.841	0.532	มาก	3
การฝึกอบรม	3.884	0.539	มาก	2
แรงงานสัมพันธ์	3.988	0.567	มาก	1
โดยรวม	3.905	0.377	มาก	-

จากตารางที่ 4.2 พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การโดยรวม อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.905 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.377 เมื่อพิจารณาปัจจัยภายในองค์การเป็นรายด้าน สามารถเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ด้านแรงงานสัมพันธ์ พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านแรงงานสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.988 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านแรงงานสัมพันธ์ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.567

ลำดับที่ 2 ด้านการฝึกอบรม พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.884 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านการฝึกอบรมไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.539

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลำดับที่ 3 ด้านการให้รางวัล พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านการให้รางวัลอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.841 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านการให้รางวัลไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.532

ลำดับที่ 4 ด้านวัฒนธรรมองค์การ พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.744 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านวัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.605

ลำดับที่ 5 ด้านโครงสร้างองค์การ พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านโครงสร้างองค์การอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.576 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านโครงสร้างองค์การไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.657

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของปัจจัยภายในองค์การด้านแรงงานสัมพันธ์

แรงงานสัมพันธ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1. บริษัทของท่านมีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารจัดการด้านแรงงานสัมพันธ์	3.818	0.775	มาก	4
2. บริษัทมีการจัดกิจกรรมด้านแรงงานสัมพันธ์ เช่น กีฬาสี งานปีใหม่ และการจัดตั้งชมรมต่างๆ อยู่เสมอ	4.140	0.804	มาก	2
3. บริษัทของท่านมีระบบในการจัดการและแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับข้อร้องเรียนของพนักงานอย่างเหมาะสม	3.698	0.993	มาก	5
4. พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านแรงงานสัมพันธ์ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีให้กับบริษัท	4.069	0.635	มาก	3
5. บริษัทมีกิจกรรมเพื่อตอบแทนสังคมอย่างสม่ำเสมอ เช่น โครงการจิตอาสา กิจกรรมปลูกป่าและการบริจาคสิ่งของ	4.214	0.573	มากที่สุด	1
โดยรวม	3.988	0.567	มาก	-

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.3 พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านแรงงานสัมพันธ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.988 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านแรงงานสัมพันธ์ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.567 เมื่อพิจารณาปัจจัยภายในองค์การด้านแรงงานสัมพันธ์เป็นรายชื่อ สามารถเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 บริษัทมีกิจกรรมเพื่อตอบแทนสังคมอย่างสม่ำเสมอ เช่น โครงการจิตอาสา กิจกรรมปลูกป่าและการบริจาคสิ่งของ พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านแรงงานสัมพันธ์ในข้อนี้อยู่ในระดับมากที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.214 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านแรงงานสัมพันธ์ในข้อนี้ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.573

ลำดับที่ 2 บริษัทมีการจัดกิจกรรมด้านแรงงานสัมพันธ์ เช่น กีฬาสี งานปีใหม่ และการจัดตั้งชมรมต่างๆ อยู่เสมอ พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านแรงงานสัมพันธ์ในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.140 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านแรงงานสัมพันธ์ในข้อนี้ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.804

ลำดับที่ 3 พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านแรงงานสัมพันธ์ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีให้กับบริษัท พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านแรงงานสัมพันธ์ในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.069 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านแรงงานสัมพันธ์ในข้อนี้ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.635

ลำดับที่ 4 บริษัทของท่านมีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารจัดการด้านแรงงานสัมพันธ์ พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านแรงงานสัมพันธ์ในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.818 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านแรงงานสัมพันธ์ในข้อนี้ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.775

ลำดับที่ 5 บริษัทของท่านมีระบบในการจัดการและแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับข้อร้องเรียนของพนักงานอย่างเหมาะสม พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านแรงงานสัมพันธ์ในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.698 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านแรงงานสัมพันธ์ในข้อนี้ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.993

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของปัจจัยภายใน
องค์การด้านการฝึกอบรม

การฝึกอบรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1. บริษัทของท่านจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจและเจตคติที่ดีต่อกิจกรรมของการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ	3.921	0.634	มาก	2
2. บริษัทของท่านมีการเชิญผู้ที่มีความรู้ ความชำนาญ ภายนอกองค์การมาเพิ่มพูนความรู้ให้พนักงาน ในด้านการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ อยู่เสมอ	3.966	0.835	มาก	1
3. แผนกฝึกอบรมคอยปรับปรุงเนื้อหาที่ใช้ในการฝึกอบรมด้านการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ อยู่เป็นประจำ	3.836	0.750	มาก	4
4. วิทยากรหรือเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมสามารถถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจให้กับพนักงานที่เข้าฝึกอบรมในแต่ละระดับได้อย่างเหมาะสม	3.894	0.626	มาก	3
5. บริษัทมีความพร้อมด้านทรัพยากรที่จำเป็น สำหรับใช้ในการฝึกอบรมด้านการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ	3.802	0.788	มาก	5
โดยรวม	3.884	0.539	มาก	-

จากตารางที่ 4.4 พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านการฝึกอบรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.884 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านการฝึกอบรมไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.539 เมื่อพิจารณาปัจจัยภายในองค์การด้านการฝึกอบรมเป็นรายชื่อ สามารถเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 บริษัทของท่านมีการเชิญผู้ที่มีความรู้ ความชำนาญ ภายนอกองค์การมาเพิ่มพูนความรู้ให้พนักงาน ในด้านการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ อยู่เสมอ พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านการฝึกอบรมในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.966 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านการฝึกอบรมในข้อนี้ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.835

ลำดับที่ 2 บริษัทของท่านจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจและเจตคติที่ดีต่อกิจกรรมของการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

องค์การด้านการฝึกอบรมในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.921 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านการฝึกอบรมในข้อนี้ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.634

ลำดับที่ 3 วิทยากรหรือเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมสามารถถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจให้กับพนักงานที่เข้าฝึกอบรมในแต่ละระดับได้อย่างเหมาะสม พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านการฝึกอบรมในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.894 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านการฝึกอบรมในข้อนี้ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.626

ลำดับที่ 4 แผนกฝึกอบรมคอยปรับปรุงเนื้อหาที่ใช้ในการฝึกอบรมด้านการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ อยู่เป็นประจำ พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านการฝึกอบรมในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.836 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านการฝึกอบรมในข้อนี้ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.750

ลำดับที่ 5 บริษัทมีความพร้อมด้านทรัพยากรที่จำเป็น สำหรับใช้ในการฝึกอบรมด้านการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านการฝึกอบรมในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.802 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านการฝึกอบรมในข้อนี้ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.788

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของปัจจัยภายในองค์การด้านการให้รางวัล

การให้รางวัล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1. บริษัทของท่านมีสวัสดิการที่ดีให้กับพนักงาน	3.733	1.095	มาก	4 ^a
2. บริษัทของท่านมีการจ่ายผลตอบแทนในภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ที่ดี เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทอื่นๆ ในธุรกิจเดียวกัน	3.733	0.910	มาก	4 ^a
3. บริษัทมีการแจ้งบริษัทผลประกอบการให้ท่านทราบก่อนที่จะจ่ายผลตอบแทนพิเศษ และโบนัสประจำปี	3.884	0.566	มาก	3

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

การให้รางวัล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
4. บริษัทของท่านจัดให้มีการประกวดกิจกรรม 5ส กิจกรรมไคเซ็นและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อกระตุ้นให้พนักงานร่วมทำกิจกรรมด้านคุณภาพ	3.974	0.540	มาก	1
5. บริษัทมีบทลงโทษพนักงานที่ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบของบริษัท อย่างเหมาะสม	3.884	0.645	มาก	2
โดยรวม	3.841	0.532	มาก	-

หมายเหตุ ^a หมายถึง ลำดับที่เท่ากัน

จากตารางที่ 4.5 พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านการให้รางวัล โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.841 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านการให้รางวัลไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.532 เมื่อพิจารณาปัจจัยภายในองค์การด้านการให้รางวัลเป็นรายชื่อ สามารถเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 บริษัทของท่านจัดให้มีการประกวดกิจกรรม 5ส กิจกรรมไคเซ็นและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อกระตุ้นให้พนักงานร่วมทำกิจกรรมด้านคุณภาพ พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านการให้รางวัลในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.974 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านการให้รางวัลในข้อนี้ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.540

ลำดับที่ 2 บริษัทมีบทลงโทษพนักงานที่ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบของบริษัท อย่างเหมาะสม พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านการให้รางวัลในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.884 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านการให้รางวัลในข้อนี้ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.645

ลำดับที่ 3 บริษัทมีการแจ้งบริษัทผลประกอบการให้ท่านทราบก่อนที่จะจ่ายผลตอบแทนพิเศษ และโบนัสประจำปี พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านการให้รางวัลในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.884 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านการให้รางวัลในข้อนี้ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.566

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลำดับที่ 4^๖ บริษัทของท่านมีสวัสดิการที่ดีให้กับพนักงาน พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านการฝึกอบรมในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.733 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านการฝึกอบรมในข้อนี้แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.095

บริษัทของท่านมีการจ่ายผลตอบแทนในภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ที่ดี เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทอื่นๆ ในธุรกิจเดียวกัน พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านการให้รางวัลในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.733 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านการให้รางวัลในข้อนี้ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.910

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของปัจจัยภายในองค์การด้านวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1. ผู้บริหารของบริษัทท่าน ประพฤติตนเหมือนเป็นที่ปรึกษาคอยให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกต่อกิจกรรมด้านคุณภาพ อยู่เสมอ	3.775	1.017	มาก	2
2. กิจกรรมด้านคุณภาพต่างๆ ในบริษัทของท่าน ถูกดำเนินการในลักษณะการทำงานเป็นทีม ทำให้เกิดภาพของการแข่งขันกันเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ	3.714	0.819	มาก	4
3. บริษัทของท่าน เน้นการปรับปรุงกระบวนการผลิต วัดความสำเร็จด้วยประสิทธิภาพจากสัดส่วนของเสีย และการมีต้นทุนที่ต่ำ	3.799	0.835	มาก	1
4. ท่านคิดว่าบริษัทมีสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศของการทำงานที่เหมาะสม ทำให้ท่านอยากทำงานและรักษาไว้ให้ยั่งยืน	3.728	0.803	มาก	3
5. บริษัทของท่าน เน้นการทำงานอย่างใกล้ชิดกับลูกค้าโดยมีลูกค้าทำงานประจำที่บริษัท เมื่อเกิดปัญหาในกระบวนการทำงาน ทำให้สามารถตรวจสอบและแก้ไขได้อย่างรวดเร็ว	3.704	0.878	มาก	5
โดยรวม	3.744	0.605	มาก	-

จากตารางที่ 4.6 พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านวัฒนธรรมองค์การโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.744 และพนักงานแต่ละคนมี
เอกสารประกอบในการเก็บข้อมูลการวิจัยครั้งนี้มีอยู่ ๒ ฉบับ ได้แก่ ๑. แบบสอบถามการวัดค่า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านวัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.605 เมื่อพิจารณาปัจจัยภายในองค์การด้านวัฒนธรรมองค์การเป็นรายข้อ สามารถเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 บริษัทของท่าน เน้นการปรับปรุงกระบวนการผลิต วัดความสำเร็จด้วยประสิทธิภาพจากสัดส่วนของเสีย และการมีต้นทุนที่ต่ำ พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านวัฒนธรรมองค์การในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.799 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านวัฒนธรรมองค์การในข้อนี้ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.835

ลำดับที่ 2 ผู้บริหารของบริษัทท่าน ประพฤติตนเหมือนเป็นที่ปรึกษา คอยให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกต่อกิจกรรมด้านคุณภาพ อยู่เสมอ พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านวัฒนธรรมองค์การในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.775 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านการวัฒนธรรมองค์การในข้อนี้แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.017

ลำดับที่ 3 ท่านคิดว่าบริษัทมีสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศของการทำงานที่เหมาะสม ทำให้ท่านอยากทำงานและรักษาไว้ให้ยั่งยืน พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านวัฒนธรรมองค์การในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.728 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านวัฒนธรรมองค์การในข้อนี้ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.803

ลำดับที่ 4 กิจกรรมด้านคุณภาพต่างๆ ในบริษัทของท่าน ถูกดำเนินการในลักษณะการทำงานเป็นทีม ทำให้เกิดภาพของการแข่งขันกันเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านวัฒนธรรมองค์การในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.714 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านวัฒนธรรมองค์การในข้อนี้ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.819

ลำดับที่ 5 บริษัทของท่าน เน้นการทำงานอย่างใกล้ชิดกับลูกค้า โดยมีลูกค้าทำงานประจำที่บริษัท เมื่อเกิดปัญหาในกระบวนการทำงาน ทำให้สามารถตรวจสอบและแก้ไขได้อย่างรวดเร็ว พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านวัฒนธรรมองค์การในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.704 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านวัฒนธรรมองค์การในข้อนี้ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.878

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของปัจจัยภายใน
องค์กรด้านโครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1. ผู้บริหารของบริษัทท่าน ประพฤติตนเหมือนเป็นที่ปรึกษา คอยให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกต่อกิจกรรมด้านคุณภาพ อยู่เสมอ	3.921	0.709	มาก	1
2. บริษัทของท่านมีการกระจายอำนาจการบังคับบัญชาที่เหมาะสม	3.579	0.805	มาก	3
3. สัดส่วนของผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติการในแต่ละหน่วยงานมีความเหมาะสมแล้ว	3.270	0.887	มาก	5
4. บริษัทของท่านมีการจัดแผนงานที่เหมาะสม ไม่มีแผนงานใดทำงานซ้ำซ้อนกัน จนสามารถแก้ไขปัญหาในการทำงานได้อย่างรวดเร็ว	3.373	0.942	มาก	4
5. บริษัทของท่านมีโครงสร้างองค์กรที่ส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วยสมาชิกจากแผนกต่างๆ มาทำงานร่วมกัน	3.738	0.905	มาก	2
โดยรวม	3.576	0.657	มาก	-

จากตารางที่ 4.7 พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์กรด้านโครงสร้างองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.576 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์กรด้าน โครงสร้างองค์กรไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.657 เมื่อพิจารณาปัจจัยภายในองค์กรด้าน โครงสร้างองค์กรเป็นรายชื่อ สามารถเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ท่านเห็นด้วยกับโครงสร้างองค์กรของบริษัทฯ ที่แบ่งสายบังคับบัญชาตามลูก้า และมีหน่วยงานย่อยคอยสนับสนุน พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์กรด้าน โครงสร้างองค์กรในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.921 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์กรด้าน โครงสร้างองค์กรในข้อนี้ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.709

ลำดับที่ 2 บริษัทของท่านมีโครงสร้างองค์กรที่ส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วยสมาชิกจากแผนกต่างๆ มาทำงานร่วมกัน พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์กรด้าน โครงสร้างองค์กรในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่า
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เท่ากับ 3.738 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านโครงสร้างองค์การในข้อนี้ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.905

ลำดับที่ 3 บริษัทของท่านมีการกระจายอำนาจการบังคับบัญชาที่เหมาะสม พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านโครงสร้างองค์การในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.579 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านโครงสร้างองค์การในข้อนี้ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.805

ลำดับที่ 4 บริษัทของท่านมีการจัดแผนงานที่เหมาะสม ไม่มีแผนงานใดทำงานซ้ำซ้อนกันจนสามารถแก้ไขปัญหาในการทำงานได้อย่างรวดเร็ว พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านโครงสร้างองค์การในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.373 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านโครงสร้างองค์การในข้อนี้ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.942

ลำดับที่ 5 สักส่วนของผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติการในแต่ละหน่วยงานมีความเหมาะสมแล้ว พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านโครงสร้างองค์การในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.270 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์การด้านโครงสร้างองค์การในข้อนี้ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.887

4.3 ผลการวิเคราะห์ระดับของการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของบริษัทฯ ซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นของผู้บริหารสูงสุด การสร้างการมุ่งมั่นที่ลูกค้า การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร การมีส่วนร่วมของพนักงาน และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังแสดงในตารางตามลำดับดังนี้

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ

การบริหารคุณภาพทั้งองค์การ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
ภาวะผู้นำ และความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง	3.840	0.480	มาก	5
การสร้างการมุ่งมั่นที่ลูกค้า	3.965	0.530	มาก	1
การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร	3.917	0.398	มาก	3

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
การมีส่วนร่วมของพนักงาน	3.852	0.511	มาก	4
การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	3.951	0.444	มาก	2
โดยรวม	3.905	0.377	มาก	-

จากตารางที่ 4.8 พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.905 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.377 เมื่อพิจารณาการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรเป็นรายด้าน สามารถเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 การสร้างการมุ่งมั่นที่ลูกค้า พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรด้านการสร้างการมุ่งมั่นที่ลูกค้าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.965 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรด้านการสร้างการมุ่งมั่นที่ลูกค้าไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.530

ลำดับที่ 2 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.951 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.444

ลำดับที่ 3 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.917 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.530

ลำดับที่ 4 การมีส่วนร่วมของพนักงาน พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.852 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.511

ลำดับที่ 5 ภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรด้านภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.840 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อการบริหาร

คุณภาพทั้งองค์การด้านภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.480

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของการบริหาร
คุณภาพทั้งองค์การด้านการสร้างการมุ่งมั่นที่ลูกค้า

การสร้างการมุ่งมั่นที่ลูกค้า	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1. บริษัทของท่านมุ่งมั่นที่จะตอบสนองลูกค้า ให้ได้เกินกว่าความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า	3.931	0.743	มาก	4
2. แผนกของท่านมีการเชื่อมโยงกระบวนการทำงานอย่างใกล้ชิดกับลูกค้าอยู่เสมอ เช่น มีการประชุมรายสัปดาห์หรือรายเดือนกับลูกค้า	3.913	0.781	มาก	5
3. บริษัทของท่านยินดีที่กล่าวคำขอโทษกับลูกค้าและเรียกคืนผลิตภัณฑ์กลับมามีกำไร หากมีผลิตภัณฑ์ที่มีข้อบกพร่องหลุดไปยังลูกค้า	3.937	0.703	มาก	3
4. บริษัทของท่านมีการพัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถของกระบวนการผลิตและการให้บริการ เพื่อตอบสนองความต้องการแก่ลูกค้าอยู่ตลอดเวลา	3.987	0.611	มาก	2
5. ความพึงพอใจของลูกค้าและการบรรลุความคาดหวังของลูกค้า เป็นสิ่งสำคัญที่ท่านตระหนักอยู่เสมอ	4.056	0.525	มาก	1
โดยรวม	3.965	0.530	มาก	-

จากตารางที่ 4.9 พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการสร้างการมุ่งมั่นที่ลูกค้าโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.965 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการสร้างการมุ่งมั่นที่ลูกค้าไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.530 เมื่อพิจารณาการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการสร้างการมุ่งมั่นที่ลูกค้าเป็นรายชื่อ สามารถเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ความพึงพอใจของลูกค้าและการบรรลุความคาดหวังของลูกค้า เป็นสิ่งสำคัญที่ท่านตระหนักอยู่เสมอ พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการสร้างการมุ่งมั่นที่ลูกค้าในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.056 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการสร้างการมุ่งมั่นที่ลูกค้าในข้อนี้ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.525

เอกสารนี้เป็นเอกสารของบริษัทฯ และสงวนลิขสิทธิ์ไว้ ไม่ให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลำดับที่ 2 บริษัทของท่านมีการพัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถของกระบวนการผลิตและการให้บริการ เพื่อตอบสนองความต้องการแก่ลูกค้าอยู่ตลอดเวลา พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการสร้างการมุ่งเน้นที่ลูกค้าในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.926 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการสร้างการมุ่งเน้นที่ลูกค้าในข้อนี้ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.583

ลำดับที่ 3 บริษัทของท่านยินดีที่กล่าวคำขอโทษกับลูกค้าและเรียกคืนผลิตภัณฑ์กลับมาแก้ไข หากมีผลิตภัณฑ์ที่มีข้อบกพร่องหลุดไปยังลูกค้า พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการสร้างการมุ่งเน้นที่ลูกค้าในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.937 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการสร้างการมุ่งเน้นที่ลูกค้าในข้อนี้ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.703

ลำดับที่ 4 บริษัทของท่านมุ่งมั่นที่จะตอบสนองลูกค้า ให้ได้เกินกว่าความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการสร้างการมุ่งเน้นที่ลูกค้าในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.931 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการสร้างการมุ่งเน้นที่ลูกค้าในข้อนี้ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.743

ลำดับที่ 5 แผนกของท่านมีการเชื่อมโยงกระบวนการทำงานอย่างใกล้ชิดกับลูกค้าอยู่เสมอ เช่น มีการประชุมรายสัปดาห์หรือรายเดือนกับลูกค้า พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการสร้างการมุ่งเน้นที่ลูกค้าในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.913 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการสร้างการมุ่งเน้นที่ลูกค้าในข้อนี้ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.781

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1. บริษัทของท่านมุ่งมั่นให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ในทุกๆ ระดับงาน	3.868	0.666	มาก	5

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
2. บริษัทมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร เรื่อง กิจกรรม5ส กิจกรรมไคเซ็นและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ให้พนักงานทุกคนได้รับทราบ	3.926	0.592	มาก	3
3. บริษัทของมีนโยบายคุณภาพ ที่มุ่งเน้นให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องที่เหมาะสม เพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์และการบริการที่มีคุณภาพให้แก่ลูกค้า	3.966	0.556	มาก	2
4. พนักงานเชื่อว่าการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องไม่ได้อยู่ที่ตัวท่านเพียงผู้เดียว แต่ทุกๆ คนในบริษัทต้องร่วมมือกันอย่างจริงจัง จึงจะประสบผลสำเร็จ	4.074	0.583	มาก	1
5. บริษัทมีการเฝ้าติดตามกระบวนการที่เกิดปัญหาอย่างต่อเนื่อง เพื่อป้องกันมิให้เกิดปัญหาซ้ำขึ้นจนได้รับคำตำหนิด้านการปรับปรุงคุณภาพจากลูกค้า	3.923	0.607	มาก	4
โดยรวม	3.951	0.444	มาก	-

จากตารางที่ 4.10 พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.951 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.444 เมื่อพิจารณาการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นรายชื่อ สามารถเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 พนักงานเชื่อว่าการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องไม่ได้อยู่ที่ตัวท่านเพียงผู้เดียว แต่ทุกๆ คนในบริษัทต้องร่วมมือกันอย่างจริงจัง จึงจะประสบผลสำเร็จ พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.071 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในข้อนี้ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.583

ลำดับที่ 2 บริษัทของมีนโยบายคุณภาพ ที่มุ่งเน้นให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องที่เหมาะสม เพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์และการบริการที่มีคุณภาพให้แก่ลูกค้า พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.966 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อการบริหาร

เอกสารนี้เป็นเอกสารของบริษัทฯ ไม่สามารถเผยแพร่ภายนอกได้ หากมีการนำเอกสารนี้ไปใช้โดยไม่ได้รับอนุญาตถือว่าผิดกฎหมาย

คุณภาพทั้งองค์การด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในข้อนี้ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.556

ลำดับที่ 3 บริษัทมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร เรื่อง กิจกรรม 5ส กิจกรรม 5ส กิจกรรม 5ส และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ให้พนักงานทุกคนได้รับทราบ พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.926 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในข้อนี้ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.592

ลำดับที่ 4 บริษัทมีการเฝ้าติดตามกระบวนการที่เกิดปัญหาอย่างต่อเนื่อง เพื่อป้องกันมิให้เกิดปัญหาซ้ำขึ้นจนได้รับคำตำหนิด้านการปรับปรุงคุณภาพจากลูกค้า พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.923 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในข้อนี้ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.607

ลำดับที่ 5 บริษัทของท่านมุ่งเน้นให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ในทุกๆ ระดับงาน พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.868 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในข้อนี้ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.666

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1. บริษัทของท่านมีวัฒนธรรมเกี่ยวกับการบริหารงานคุณภาพทั้งองค์การที่ใช้เหมือนกันทั้งองค์การ เช่น กิจกรรม 5ส หรือ กิจกรรม 5ส และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น	3.942	0.517	มาก	2
2. บริษัทของท่านมีวัฒนธรรมของการปรับปรุงคุณภาพ ของงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ	3.820	0.544	มาก	4

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
3. บริษัทมีการแถลงผลประกอบการ การชี้แจงการบริหารงานในภาพรวมและแนวนโยบายการทำงานในแต่ละไตรมาส จากผู้บริหารให้พนักงานทุกคนรับทราบอยู่เสมอ	3.984	0.578	มาก	1
4. บริษัทของท่านเน้นการทำงานเป็นทีม มีการจัดประชุมรายวันและรายสัปดาห์ สำหรับการติดตามการทำงานภายในแผนกอยู่เป็นประจำ	3.923	0.620	มาก	3
โดยรวม	3.917	0.398	มาก	-

จากตารางที่ 4.11 พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.917 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.398 เมื่อพิจารณาการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเป็นรายชื่อ สามารถเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 บริษัทมีการแถลงผลประกอบการ การชี้แจงการบริหารงานในภาพรวมและแนวนโยบายการทำงานในแต่ละไตรมาส จากผู้บริหารให้พนักงานทุกคนรับทราบอยู่เสมอ พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.984 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรในข้อนี้ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.578

ลำดับที่ 2 บริษัทของท่านมีวัฒนธรรมเกี่ยวกับการบริหารงานคุณภาพทั้งองค์การที่ใช้เหมือนกันทั้งองค์การ เช่น กิจกรรมรส หรือ กิจกรรมไคเซ็นและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.942 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรในข้อนี้ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.517

ลำดับที่ 3 บริษัทของท่านเน้นการทำงานเป็นทีม มีการจัดประชุมรายวันและรายสัปดาห์ สำหรับการติดตามการทำงานภายในแผนกอยู่เป็นประจำ พบว่าระดับของการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรในข้อนี้มีอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย

เอกสารนี้เป็นเอกสารร่างสำหรับพิจารณาเพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น ไม่ควรนำไปใช้จริงโดยไม่ผ่านการพิจารณา
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.923 และการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรข้อนี้ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.620

ลำดับที่ 4 บริษัทของท่านมีวัฒนธรรมของการปรับปรุงคุณภาพ ของงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.820 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรในข้อนี้ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.544

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน

การมีส่วนร่วมของพนักงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1. พนักงานทุกคนในบริษัทของท่าน มีส่วนร่วมในการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ เช่น กิจกรรม5ส กิจกรรมไคเซ็น การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	3.823	0.730	มาก	4
2. ทุกแผนกในบริษัทมีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านการบริหารคุณภาพทั้งองค์การอย่างเหมาะสม	3.902	0.734	มาก	2
3. บริษัทมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ดำเนินงานด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	3.934	0.604	มาก	1
4. พนักงานมีการแบ่งงานในการทำกิจกรรม5ส อย่างเท่าเทียมกันทุกคน	3.786	0.746	มาก	6
5. พนักงานให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในกิจกรรม5ส กิจกรรมไคเซ็นหรือการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	3.870	0.636	มาก	3
6. การแก้ปัญหาด้านคุณภาพ จะมีการแบ่งหน้าที่ให้สมาชิกทุกคนได้ร่วมมือกันแก้ไขปัญหาอย่างชัดเจน	3.796	0.731	มาก	5
โดยรวม	3.852	0.511	มาก	-

จากตารางที่ 4.12 พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.852 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.511 เมื่อพิจารณา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานเป็นรายข้อ สามารถเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 บริษัทมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ดำเนินงานด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.934 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานในข้อนี้ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.604

ลำดับที่ 2 ทุกแผนกในบริษัทมีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านการบริหารคุณภาพทั้งองค์การอย่างเหมาะสม พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.902 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานในข้อนี้ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.734

ลำดับที่ 3 พนักงานให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในกิจกรรมรณรงค์ กิจกรรมไคเซ็นหรือการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.870 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานในข้อนี้ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.636

ลำดับที่ 4 พนักงานทุกคนในบริษัทของท่าน มีส่วนร่วมในการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ เช่น กิจกรรมรณรงค์ กิจกรรมไคเซ็น การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.823 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานในข้อนี้ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.730

ลำดับที่ 5 การแก้ปัญหาด้านคุณภาพ จะมีการแบ่งหน้าที่ให้สมาชิกทุกคนได้ร่วมมือกันแก้ไข ปัญหาอย่างชัดเจน พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.796 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานในข้อนี้ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.731

ลำดับที่ 6 พนักงานมีการแบ่งงานในการทำกิจกรรมรณรงค์ อย่างเท่าเทียมกันทุกคน พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.786 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานในข้อนี้ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.746

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของการบริหาร
คุณภาพทั้งองค์การด้านภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง

ภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1. ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทของท่าน มีบทบาทสำคัญต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ	3.796	0.738	มาก	4
2. ผู้บริหารของท่านได้กำหนดนโยบายคุณภาพไว้อย่างชัดเจน และติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	3.844	0.609	มาก	3
3. ผู้บริหารระดับสูงมีความพยายามที่จะทำให้พนักงานทุกคนตระหนักถึงการให้ความสำคัญของลูกค้าและใช้เป็นเกณฑ์การวัดผลการทำงานของแต่ละแผนก	3.913	0.555	มาก	2
4. ผู้บริหารระดับสูงสามารถสร้างความพึงพอใจและความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้าได้	3.926	0.583	มาก	1
5. ผู้จัดการในแต่ละแผนก มีการตั้งเป้าหมายคุณภาพให้สอดคล้องกับนโยบายคุณภาพจากผู้บริหารและนำมาเป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของสมาชิกในทีม	3.720	0.695	มาก	5
โดยรวม	3.840	0.480	มาก	-

จากตารางที่ 4.13 พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.840 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.480 เมื่อพิจารณาการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงเป็นรายข้อ สามารถเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ผู้บริหารระดับสูงสามารถสร้างความพึงพอใจและความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้าได้ พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.926 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านภาวะผู้นำและความมุ่งมั่น

ของผู้บริหารระดับสูงในข้อนี้ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.583

ลำดับที่ 2 ผู้บริหารระดับสูงมีความพยายามที่จะทำให้พนักงานทุกคนตระหนักถึงการให้ความสำคัญของลูกค้าและใช้เป็นเกณฑ์การวัดผลการทำงานของแต่ละแผนก พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.926 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงในข้อนี้ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.583

ลำดับที่ 3 ผู้บริหารของท่านได้กำหนดนโยบายคุณภาพ ไว้อย่างชัดเจน และติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.844 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงในข้อนี้ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.609

ลำดับที่ 4 ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทของท่าน มีบทบาทสำคัญต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.796 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงในข้อนี้ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.738

ลำดับที่ 5 ผู้จัดการในแต่ละแผนก มีการตั้งเป้าหมายคุณภาพให้สอดคล้องกับนโยบายคุณภาพจากผู้บริหารและนำมาเป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของสมาชิกในทีม พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงในข้อนี้อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.720 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงในข้อนี้ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.695

4.4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ

โดยผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรที่ใช้แทนปัจจัยในแต่ละด้านที่มีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ เพื่อนำมาวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple Linear Regression) มีดังต่อไปนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- X_1 คือ โครงสร้างองค์กร
- X_2 คือ วัฒนธรรมองค์กร
- X_3 คือ การให้รางวัล
- X_4 คือ การฝึกอบรม
- X_5 คือ แรงงานสัมพันธ์
- $\hat{Y}_{total}$ คือ ค่าพยากรณ์การบริหารคุณภาพทั้งองค์กรโดยรวม
- $\hat{Y}_1$ คือ ค่าพยากรณ์การบริหารคุณภาพทั้งองค์กรด้านภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
- $\hat{Y}_2$ คือ ค่าพยากรณ์การบริหารคุณภาพทั้งองค์กรด้านการสร้างการมุ่งมั่นที่ลูกค้า
- $\hat{Y}_3$ คือ ค่าพยากรณ์การบริหารคุณภาพทั้งองค์กรด้านเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร
- $\hat{Y}_4$ คือ ค่าพยากรณ์การบริหารคุณภาพทั้งองค์กรด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน
- $\hat{Y}_5$ คือ ค่าพยากรณ์การบริหารคุณภาพทั้งองค์กรด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- b_0 คือ ค่าคงที่
- b_1 คือ ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยเชิงเส้นด้านโครงสร้างองค์กร
- b_2 คือ ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยเชิงเส้นด้านวัฒนธรรมองค์กร
- b_3 คือ ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยเชิงเส้นด้านการให้รางวัล
- b_4 คือ ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยเชิงเส้นด้านการฝึกอบรม
- b_5 คือ ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยเชิงเส้นด้านแรงงานสัมพันธ์

4.4.1 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรรายด้าน

จากการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรในแต่ละด้าน ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงไว้ตามลำดับตาราง ดังนี้

ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรด้านภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง

ปัจจัยภายในองค์กร	b_j	t	p-value
ค่าคงที่	1.423	7.960	0.000**
โครงสร้างองค์กร	0.114	2.314	0.021*
วัฒนธรรมองค์กร	0.192	3.529	0.000**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

ปัจจัยภายในองค์กร	b _j	t	p-value
การให้รางวัล	0.189	4.078	0.000**
การฝึกอบรม	0.181	3.703	0.000**
แรงงานสัมพันธ์	-0.035	-0.762	0.447

R = 0.611 ; R² = 0.373 ; SEE = 0.383 ; F = 44.251 ; p-value = 0.000**

หมายเหตุ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.14 พบว่าค่า F = 44.251 และ p-value = 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่าตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัว มีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายความผันแปรของการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงได้ร้อยละ 37.3 (R² = 0.373) โดยวัฒนธรรมองค์กร การให้รางวัล และการฝึกอบรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงในเชิงเส้นตรงที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยอยู่ที่ 0.192 0.189 และ 0.181 ตามลำดับ ส่วนโครงสร้างองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงในเชิงเส้นตรงที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยอยู่ที่ 0.114 ในขณะที่แรงงานสัมพันธ์ไม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงในเชิงเส้นตรง ซึ่งสามารถแสดงการถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงได้ดังสมการ

$$\hat{Y}_1 = 1.423^{**} + 0.114^{*}X_1 + 0.192^{**}X_2 + 0.189^{**}X_3 + 0.181^{**}X_4 - 0.035X_5$$

ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการสร้างการมุ่งมั่นที่ลูกค้า

ปัจจัยภายในองค์กร	b _j	t	p-value
ค่าคงที่	1.319	6.850	0.000**
โครงสร้างองค์กร	0.157	2.963	0.003**
วัฒนธรรมองค์กร	0.211	3.600	0.000**
การให้รางวัล	-0.028	-0.552	0.581

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ปัจจัยภายในองค์กร	b_j	t	p-value
การฝึกอบรม	0.358	6.794	0.000**
แรงงานสัมพันธ์	0.002	0.047	0.963

$R = 0.635$; $R^2 = 0.403$; $SEE = 0.412$; $F = 50.231$; $p\text{-value} = 0.000^{**}$

หมายเหตุ ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.15 พบว่าค่า $F = 50.231$ และ $p\text{-value} = 0.000$ ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่าตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวมีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการสร้างการมุ่งเน้นที่ลูกค้า ซึ่งตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายความผันแปรของการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการสร้างการมุ่งเน้นที่ลูกค้าได้ร้อยละ 40.3 ($R^2 = 0.403$) โดยการฝึกอบรม วัฒนธรรมองค์กร และโครงสร้างองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการสร้างการมุ่งเน้นที่ลูกค้าในเชิงเส้นตรงที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยอยู่ที่ 0.358 0.211 และ 0.157 ตามลำดับ ในขณะที่แรงงานสัมพันธ์และการให้รางวัลไม่มีอิทธิพลในเชิงบวกต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการสร้างการมุ่งเน้นที่ลูกค้าในเชิงเส้นตรง ซึ่งสามารถแสดงการถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการสร้างการมุ่งเน้นที่ลูกค้า ได้ดังสมการ

$$\hat{Y}_2 = 1.319^{**} + 0.157^{**}X_1 + 0.211^{**}X_2 - 0.028X_3 + 0.358^{**}X_4 + 0.002X_5$$

ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

ปัจจัยภายในองค์กร	b_j	t	p-value
ค่าคงที่	1.729	12.025	0.000**
โครงสร้างองค์กร	0.042	1.056	0.292
วัฒนธรรมองค์กร	0.109	2.494	0.013*
การให้รางวัล	0.118	3.162	0.002**
การฝึกอบรม	0.071	1.800	0.073
แรงงานสัมพันธ์	0.226	6.059	0.000**

$R = 0.640$; $R^2 = 0.410$; $SEE = 0.308$; $F = 51.615$; $p\text{-value} = 0.000^{**}$

หมายเหตุ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

 ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.16 พบว่าค่า $F = 51.615$ และ $p\text{-value} = 0.000$ ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่าตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวมีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายความผันแปรของการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การได้ร้อยละ 41.0 ($R^2 = 0.410$) โดยแรงงานสัมพันธ์และการให้รางวัลมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การในเชิงเส้นตรงที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยอยู่ที่ 0.226 และ 0.118 ตามลำดับ ส่วนวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การในเชิงเส้นตรงที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยอยู่ที่ 0.109 ในขณะที่การฝึกอบรมและโครงสร้างองค์การไม่มีอิทธิพลในเชิงบวกต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การในเชิงเส้นตรง ซึ่งสามารถแสดงการถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของปัจจัยภายในองค์การที่มีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ได้ดังสมการ

$$\hat{Y}_3 = 1.729^{**} + 0.042X_1 + 0.109X_2 + 0.118^{**}X_3 + 0.071X_4 + 0.226^{**}X_5$$

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของปัจจัยภายในองค์การที่มีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน

ปัจจัยภายในองค์การ	b_j	t	p-value
ค่าคงที่	1.103	5.994	0.000**
โครงสร้างองค์การ	0.062	1.219	0.224
วัฒนธรรมองค์การ	0.199	3.563	0.000**
การให้รางวัล	0.021	0.445	0.657
การฝึกอบรม	0.401	7.948	0.000**
แรงงานสัมพันธ์	0.036	0.759	0.448

$R = 0.643$; $R^2 = 0.414$; $SEE = 0.394$; $F = 52.498$; $p\text{-value} = 0.000^{**}$

หมายเหตุ ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.17 พบว่าค่า $F = 52.498$ และ $p\text{-value} = 0.000$ ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่าตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัว มีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายความผันแปรของการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานได้ร้อยละ 41.4 ($R^2 = 0.414$) โดยการฝึกอบรม และวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานในเชิง
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เส้นตรงมากที่สุดที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยอยู่ที่ 0.401 และ 0.199 ตามลำดับ ในขณะที่แรงงานสัมพันธ์ การให้รางวัล และโครงสร้างองค์การไม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานในเชิงเส้นตรง ซึ่งสามารถแสดงการถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของปัจจัยภายในองค์การที่มีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานได้ดังสมการ

$$Y_4 = 1.103^{**} + 0.062X_1 + 0.199^{**}X_2 + 0.021X_3 + 0.401^{**}X_4 + 0.036X_5$$

ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของปัจจัยภายในองค์การที่มีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยภายในองค์การ	b _j	t	p-value
ค่าคงที่	1.815	10.436	0.000**
โครงสร้างองค์การ	0.016	0.337	0.736
วัฒนธรรมองค์การ	0.192	3.631	0.000**
การให้รางวัล	0.186	4.116	0.000**
การฝึกอบรม	0.099	2.081	0.038*
แรงงานสัมพันธ์	0.065	1.440	0.151
R = 0.555 ; R ² = 0.308 ; SEE = 0.372 ; F = 33.095 ; p-value = 0.000**			

หมายเหตุ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.18 พบว่าค่า F = 33.095 และ p-value = 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่าตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวมีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายความผันแปรของการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องได้ร้อยละ 30.8 (R² = 0.308) โดยวัฒนธรรมองค์การ และการให้รางวัลมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในเชิงเส้นตรงที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยอยู่ที่ 0.192 และ 0.186 ตามลำดับ ส่วนการฝึกอบรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในเชิงเส้นตรงที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยอยู่ที่ 0.099 ในขณะที่แรงงานสัมพันธ์และโครงสร้างองค์การไม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในเชิงเส้นตรง ซึ่งสามารถแสดงการถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของปัจจัย

ภายในองค์การที่มีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ได้ดัง
สมการ

$$\hat{Y}_5 = 1.815^{**} + 0.016X_1 + 0.192^{**}X_2 + 0.186^{**}X_3 + 0.099X_4 + 0.065X_5$$

**4.4.2 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหาร
คุณภาพทั้งองค์การโดยรวม**

จากการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของปัจจัยภายในองค์การที่มีอิทธิพลต่อการ
บริหารคุณภาพทั้งองค์การโดยรวม ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงไว้ในตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของปัจจัยภายในองค์การที่มีอิทธิพล
ต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การโดยรวม

ปัจจัยภายในองค์การ	b_j	t	p-value
ค่าคงที่	1.478	12.601	0.000**
โครงสร้างองค์การ	0.078	2.420	0.016*
วัฒนธรรมองค์การ	0.181	5.064	0.000**
การให้รางวัล	0.097	3.198	0.002**
การฝึกอบรม	0.222	6.912	0.000**
แรงงานสัมพันธ์	0.059	1.934	0.054
$R = 0.751$; $R^2 = 0.564$; $SEE = 0.251$; $F = 96.207$; $p\text{-value} = 0.000^{**}$			

หมายเหตุ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.19 พบว่าค่า $F = 96.207$ และ $p\text{-value} = 0.000$ ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่าตัว
แปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวมีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การโดยรวม ซึ่งตัวแปรอิสระ
ทั้งหมดสามารถอธิบายความผันแปรของการบริหารคุณภาพทั้งองค์การโดยรวมได้ร้อยละ 56.4 (R^2
 $= 0.564$) โดยการฝึกอบรม วัฒนธรรมองค์การ และการให้รางวัลมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหาร
คุณภาพทั้งองค์การโดยรวมในเชิงเส้นตรงที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์การ
ถดถอยอยู่ที่ 0.222 0.181 และ 0.097 ตามลำดับ ส่วนโครงสร้างองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการ
บริหารคุณภาพทั้งองค์การโดยรวมในเชิงเส้นตรงที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยมีค่า
สัมประสิทธิ์การถดถอยอยู่ที่ 0.078 ในขณะที่แรงงานสัมพันธ์ไม่มีอิทธิพลในเชิงบวกต่อการบริหาร

คุณภาพทั้งองค์การโดยรวมเชิงเส้นตรง ซึ่งสามารถแสดงการถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของปัจจัยภายในองค์การที่มีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การโดยรวม ได้ดังสมการ

$$\hat{Y}_{total} = 1.478^{**} + 0.078 * X_1 + 0.181^{**} X_2 + 0.097^{**} X_3 + 0.222^{**} X_4 + 0.059 X_5$$

4.5 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ

จากการตอบแบบสอบถามของพนักงานมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของบริษัทฯ ดังแสดงในตารางที่ 4.20

ตารางที่ 4.20 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามที่เสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ให้ข้อเสนอแนะ	53	14.0
ไม่ให้ข้อเสนอแนะ	325	86.0
รวม	378	100.0

จากตารางที่ 4.20 พนักงานร้อยละ 14.0 (จำนวน 53 คน) ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั้งองค์การในแต่ละด้าน เพื่อช่วยลดต้นทุนและเพิ่มผลผลิตให้กับบริษัทฯ สามารถสรุปได้ดังนี้

4.5.1 ด้านภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นของผู้บริหารสูงสุด

- 1) ต้องการให้ผู้บริหารระดับสูง ยกย่องความมุ่งมั่นในการบริหารงานคุณภาพให้ มีประสิทธิภาพมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เช่น การรับคนเข้าทำงานให้ตรงกับสายงานเพื่อลด ช่องว่างของการลาออก เพิ่มแรงจูงใจให้แก่พนักงานหรือกระตุ้นให้พนักงานเข้าร่วมกิจกรรมด้าน คุณภาพ เช่นการพิจารณาปรับขึ้นเงินเดือน สวัสดิการหรือโบนัสพิเศษ สำหรับบุคคลหรือแผนกที่มี อิทธิพลงานโดดเด่น เพื่อที่จะเป็นการรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพเหล่านี้ไว้กับบริษัท
- 2) ต้องการให้ผู้บริหารทุกๆแผนกสลับกันเดินตรวจสายการผลิตอย่างน้อยสัปดาห์ ละ 1 ครั้ง เพื่อพบปะพนักงานและได้รับข้อมูลจากหน้างานจริง และยังเป็นการเพิ่มขวัญกำลังใจ ให้กับพนักงานไปพร้อมกัน

4.5.2 ด้านการสร้างการมุ่งมั่นที่ลูกค้า

- 1) บริษัทให้ความสำคัญกับลูกค้ามาเป็นอันดับแรกเสมอ แม้บางลูกค้าที่แทบจะไม่มี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลิตภัณฑ์ในสายการผลิต เราก็ยังให้ความสำคัญเสมอ เพราะเราตระหนักว่าในชั่วนหนึ่งลูกค้าก็ต้องกลับมาผลิตที่เราหาเราดูแลลูกค้าเป็นอย่างดี

2) ควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีโดยมีกิจกรรมร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การทำงานเป็นทีมอย่างยั่งยืน เช่นกิจกรรมละลายพฤติกรรม หรือกิจกรรมการสร้างทีมงานที่แข็งแกร่ง เป็นต้น

4.5.3 ด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

1) ในการขับเคลื่อนนโยบายบางอย่าง หรือการบริหารภายในองค์กรยังต้องการให้มีการปรับปรุงให้ดีขึ้น เพื่อลดช่องว่างการเกิดอุปสรรคในการดำเนินการ เช่น การขาดงบประมาณสำหรับปรับปรุงกระบวนการทำงานของฝ่ายสนับสนุน เป็นต้น

2) ควรมีการแบ่งงานภายในให้มีความชัดเจน สอดคล้องกับบทบาทและหน้าที่ เพราะบางสายงานทำงานกันซ้ำซ้อน ซึ่งส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ตรงตามนโยบายที่วางไว้

4.5.4 ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน

1) อยากจะให้มีการปลูกจิตสำนึก ในเรื่องของความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย หรือ Ownership ให้กับพนักงานทุกระดับ เพราะเห็นว่าในหลายกิจกรรมไม่มีการตรวจสอบก็จะละเลย ไม่ลงมือปฏิบัติให้เกิดเป็นนิสัย เช่น การทำกิจกรรม 5ส การมาทำงานสายของพนักงานเกินกว่าเวลาที่กำหนด

2) ต้องมีการปรับปรุงเรื่องของการกระจายอำนาจจากผู้บริหารระดับสูงลงมาสู่ระดับกลางและพนักงานระดับล่าง เพื่อให้มีการเสนอแนะเกี่ยวกับการทำงานหรือการแสดงความคิดเห็นที่เป็นอิสระขึ้น

4.5.5 ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

1) ฝ่ายประกันคุณภาพควรมีการฝึกอบรมด้านคุณภาพ ให้พนักงานเข้าใจและสามารถใช้เป็นเครื่องมือเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ตรงตามผลิตภัณฑ์ของลูกค้า

2) ฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรพิจารณาปรับปรุงเรื่องการให้รางวัลที่เหมาะสม สำหรับกระตุ้นให้พนักงานทุกระดับเข้าร่วมกิจกรรมด้านคุณภาพหรือเกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การในบริษัท ฟาบริเนท จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์อยู่ 2 ประการคือ 1) เพื่อศึกษาระดับของการบริหารคุณภาพทั้งองค์การในบริษัท ฟาบริเนท จำกัด 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การในบริษัท ฟาบริเนท จำกัด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นพนักงานของบริษัท ฟาบริเนท จำกัด ซึ่งทำงานในโรงงานจังหวัดปทุมธานี จำนวน 378 คน โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการแจกแบบสอบถามระหว่างเดือน เมษายน – พฤษภาคม พ.ศ. 2559

เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากการแจกแบบสอบถามที่ตอบกลับคืนมา ทางผู้วิจัยได้ตรวจสอบความถูกต้องของการให้คะแนนในแบบสอบถามและนำเอาผลคะแนนมาประมวลผลข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยออกเป็น 3 ส่วน ดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลและรายละเอียดในบทที่ 4 สามารถนำมาสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

5.1.1 ผลวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท ฟาบริเนท จำกัด พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุมากกว่า 30 ปีแต่ไม่เกิน 35 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์ทำงานกับบริษัทน้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี ทำงานในตำแหน่งพนักงานรายเดือน และสังกัดฝ่ายสนับสนุน

5.1.2 ผลวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายในองค์การ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์การของพนักงานบริษัท ฟาบริเนท จำกัด พบว่าระดับปัจจัยภายในองค์การโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.905 เมื่อพิจารณาปัจจัยภายในองค์การเป็นรายด้าน พบว่าปัจจัยภายในองค์การด้านแรงงานสัมพันธ์ การฝึกอบรม การให้รางวัล วัฒนธรรมองค์การ และโครงสร้างองค์การมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก

5.1.3 ผลวิเคราะห์ระดับของการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของบริษัท ฟาบริเนท จำกัด พบว่าระดับระดับการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.905 เมื่อพิจารณาการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรเป็นรายด้าน พบว่า ระดับการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรด้านการสร้างการมุ่งเน้นที่ลูกค้า การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร การมีส่วนร่วมของพนักงาน และภาวะผู้นำ/ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก

5.1.4 ผลวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร

ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัย เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของบริษัท ฟาบริเนท จำกัด ได้ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ (Multiple Linear Regression) ดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1 โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การให้รางวัล การฝึกอบรม และ แรงงานสัมพันธ์มีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรด้านภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง

ผลการทดสอบพบว่า วัฒนธรรมองค์กร การให้รางวัล และการฝึกอบรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรด้านภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงในเชิงเส้นตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ตามลำดับ ส่วนโครงสร้างองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรด้านภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงในเชิงเส้นตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ในขณะที่แรงงานสัมพันธ์ไม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรด้านภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นของผู้บริหารสูงในเชิงเส้นตรง

สมมติฐานที่ 2 โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การให้รางวัล การฝึกอบรม และ แรงงานสัมพันธ์มีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรด้านการสร้างการมุ่งเน้นที่ลูกค้า

ผลการทดสอบพบว่า การฝึกอบรม วัฒนธรรมองค์กร และ โครงสร้างองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรด้านการสร้างการมุ่งเน้นที่ลูกค้าในเชิงเส้นตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ตามลำดับ ส่วนแรงงานสัมพันธ์ และการให้รางวัลไม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรด้านการสร้างการมุ่งเน้นที่ลูกค้าในเชิงเส้นตรง

สมมติฐานที่ 3 โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การให้รางวัล การฝึกอบรม และ แรงงานสัมพันธ์มีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

ผลการทดสอบพบว่า แรงงานสัมพันธ์ และการให้รางวัลมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรในเชิงเส้นตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ในการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

0.01 ตามลำดับ ส่วนวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การในเชิงเส้นตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ในขณะที่การฝึกอบรมและโครงสร้างองค์การไม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การในเชิงเส้นตรง

สมมติฐานที่ 4 โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ การให้รางวัล การฝึกอบรม และแรงงานสัมพันธ์มีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน

ผลการทดสอบพบว่า การฝึกอบรม และวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานในเชิงเส้นตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ตามลำดับ ในขณะที่ แรงงานสัมพันธ์ การให้รางวัล และ โครงสร้างองค์การ ไม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานในเชิงเส้นตรง

สมมติฐานที่ 5 โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ การให้รางวัล การฝึกอบรม และแรงงานสัมพันธ์มีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ผลการทดสอบพบว่า วัฒนธรรมองค์การ และการให้รางวัลมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในเชิงเส้นตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ตามลำดับ ส่วนการฝึกอบรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในเชิงเส้นตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ในขณะที่แรงงานสัมพันธ์และ โครงสร้างองค์การ ไม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในเชิงเส้นตรง

สมมติฐานที่ 6 โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ การให้รางวัล การฝึกอบรม และแรงงานสัมพันธ์มีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การโดยรวม

ผลการทดสอบพบว่า การฝึกอบรม วัฒนธรรมองค์การ และการให้รางวัลมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การโดยรวมในเชิงเส้นตรงที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ส่วนโครงสร้างองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การโดยรวมในเชิงเส้นตรงที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ในขณะที่แรงงานสัมพันธ์ไม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การโดยรวมในเชิงเส้นตรง

5.1.5 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร

ด้านภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นของผู้บริหารสูงสุด

1) ผู้บริหารระดับสูงควรยกระดับความมุ่งมั่นและบทบาทในการบริหารงานคุณภาพให้มีประสิทธิภาพมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

ด้านการสร้างการมุ่งมั่นที่ลูกค้า

- 1) ควรส่งเสริมให้พนักงานตระหนักรู้เสมอว่าลูกค้าต้องมาเป็นอันดับแรก
- 2) ควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าเพื่อนำไปสู่การทำงานเป็นทีมอย่างยั่งยืน

ด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

- 1) ควรปรับปรุงการบริหารภายในองค์กรให้ดีขึ้น เพื่อลดอุปสรรคในการดำเนินงานด้านคุณภาพ
- 2) ควรมีการแบ่งลักษณะงานภายในบริษัทให้มีความชัดเจน ลดความซ้ำซ้อนของการทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน

- 1) ควรการปลูกจิตสำนึกให้พนักงานทุกระดับมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย ไม่ใช่เพียงแค่ทำงานตามคำสั่งหรือถูกบังคับให้ทำ
- 2) ควรมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจในการทำงานให้พนักงานระดับล่างเพื่อทำให้เกิดการเสนอแนวคิดในการแก้ปัญหาที่เป็นอิสระมากขึ้น

ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

- 1) ควรมีการฝึกอบรมความรู้ด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องที่เหมาะสมให้กับพนักงานทุกระดับ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงขึ้นจริง
- 2) ควรมีการเพิ่มการทวนใจ หรือการให้รางวัลที่เหมาะสมในการประกวดกิจกรรม 5ส หรือการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

5.2 อภิปรายผล

5.2.1 ระดับของการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ

ผลการวิจัยพบว่า ระดับของการบริหารคุณภาพทั้งองค์การในบริษัท ฟาบริเนท จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยกับผู้บริหารที่กำหนดนโยบายคุณภาพไว้อย่างชัดเจน และยังส่งเสริมให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญต่อลูกค้า สนับสนุนการทำงานเป็นทีม โดยอาศัยความร่วมมือระหว่างพนักงานและลูกค้า จนนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์กร และยังมีการมุ่งเน้นการฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานมีความรู้อยู่เสมอ โดยผู้วิจัยมีความเห็นว่าปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะช่วยให้การบริหารคุณภาพทั้งองค์การประสบผลสำเร็จต้องเกิดขึ้นจากหลายฝ่าย โดยเริ่มจากผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน แสดงความมุ่งมั่นต่อนโยบายเกี่ยวกับกิจกรรมด้านคุณภาพ มีความรับผิดชอบต่อบทบาทและทำให้เกิดขึ้นจริง และมีผู้บริหารระดับกลางจนถึงระดับล่างคอยสนับสนุนการดำเนินการต่างๆ ตลอดจนการส่งเสริมการทำงานให้กับพนักงาน เน้นการฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพอยู่เสมอ และคอยสนับสนุนโอกาสก้าวหน้าในการทำงานของพนักงาน มีการให้รางวัลที่เหมาะสมเพื่อกระตุ้นพนักงานทุกคนเกิดความร่วมมือจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Philip B. Crosby (อ้างถึงใน ญัตติพินิจ เจริญนันท์, 2545) ที่ให้แนวคิดไว้ว่า คุณภาพไม่มีค่าใช้จ่าย (Quality is free) องค์กรควรให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมและการดำเนินงานด้านคุณภาพที่มุ่งให้เกิดความบกพร่องหรือข้อเสียให้เป็นศูนย์ (Zero Defect) โดยผู้บริหารต้องมีบทบาทและทำในสิ่งที่ถูกต้องตรงตามความต้องการของลูกค้าตั้งแต่ต้นและคอยสนับสนุนให้มีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งครอบคลุมการใช้เครื่องจักรและอุปกรณ์ในกระบวนการ ตลอดจนการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจะช่วยให้สามารถลดข้อบกพร่องและความผิดพลาดในการดำเนินงานจนหมดไปจากองค์การได้

5.2.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ

จากผลการศึกษาโดยวิธีวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ พบว่าตัวแปรอิสระตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายความผันแปรของการบริหารคุณภาพทั้งองค์การโดยรวมได้ร้อยละ 56.4 โดยการฝึกอบรม วัฒนธรรมองค์กร และการให้รางวัลมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ โดยรวมในเชิงเส้นตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนโครงสร้างองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ โดยรวมในเชิงเส้นตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่แรงงานสัมพันธ์ไม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ โดยรวมในเชิงเส้นตรง ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปัจจัยด้านการฝึกอบรม จากผลการวิเคราะห์พบว่า การฝึกอบรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การโดยรวมของบริษัท ฟาบริเนท จำกัด ทั้งนี้เนื่องจากบริษัทฯ มีแผนฝึกอบรมที่ทำหน้าที่ฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ต่อกิจกรรมด้านคุณภาพ และยังมีความพร้อมด้านทรัพยากรที่จำเป็นในการฝึกอบรม เช่น มีผู้ถ่ายทอดความรู้ ทั้งภายในและภายนอก คอยให้ความรู้กับพนักงานแต่ละระดับอย่างเหมาะสม มีการปรับปรุงเนื้อหาและให้การฝึกอบรมพนักงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า การฝึกอบรมเป็นสิ่งสำคัญที่องค์การควรดำเนินการเพื่อเสริมสร้างให้พนักงานทุกระดับมีความรู้ ความชำนาญ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีคุณภาพเป็นไปตามวัตถุประสงค์ไม่เกิดข้อผิดพลาดในกระบวนการทำงาน ซึ่งสามารถลดทั้งของเสียและเป็นการเพิ่มผลผลิตในกระบวนการได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Joseph M. Juran (อ้างถึงใน ณัฏฐพันธ์ เจริญนันท์. 2545) ที่ได้ให้แนวคิดการดำเนินงานด้านการจัดการคุณภาพไว้ 10 ข้อ โดยการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้กับพนักงานทุกระดับเป็นการดำเนินงานที่มีความสำคัญลำดับแรกๆ ผู้สำเร็จของการจัดการคุณภาพ ซึ่งปัจจุบันมีการใช้อย่างแพร่หลายทั้งในอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการ เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Agnes (2015) ที่กล่าวไว้ข้างต้นและ Oruma (2014) ที่ศึกษาเรื่อง ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการนำระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์การเข้ามาใช้กับกลุ่มบริษัทก่อสร้างในประเทศเคนยา กรณีศึกษาเมือง นาคูรู (Nakuru) พบว่าการฝึกอบรมเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลเชิงบวกต่อการนำเอา ระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์การมาใช้ในบริษัทก่อสร้าง รองลงมาต่อจากความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงในการจัดการด้านคุณภาพ โดยองค์การต้องมีการริเริ่มการฝึกอบรมพนักงานทุกระดับให้เข้าใจในการจัดการคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ จึงจะทำให้การบริหารคุณภาพทั้งองค์การ ประสบผลสำเร็จ

ปัจจัยภายในองค์การด้านวัฒนธรรมองค์การ จากผลการวิเคราะห์พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การโดยรวมในบริษัท ฟาบริเนท จำกัด ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหารประพุดิตนเป็นแบบอย่างในการทำงาน คอยให้ความช่วยเหลือและมีบทบาทต่อกิจกรรมด้านคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมอย่างสร้างสรรค์ เกิดการแข่งขันเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ และการมีส่วนร่วมของพนักงานต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดของเสียน้อย และการลดต้นทุนการผลิต มีสภาพแวดล้อมและบรรยากาศของการทำงานที่ดี เกิดความร่วมมือในแก้ไขปัญหาย่างรวดเร็วระหว่างพนักงานและลูกค้าอยู่เสมอ โดยผู้วิจัยเห็นว่าบริษัทฯ มีนโยบายคุณภาพที่ชัดเจนจากผู้นำ รับผิดชอบต่อกิจกรรมด้านคุณภาพและเน้นการสร้างแรงบันดาลใจของลูกค้า มีการกำหนดเป้าหมายและมีเกณฑ์ในชี้วัดการทำงานของแต่ละแผนกอย่างสม่ำเสมอ มุ่งเน้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมพร้อมกระตุ้นให้มีการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องระหว่างพนักงานและลูกค้า จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์การในที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Agnes (2015) ได้ศึกษาปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการนำระบบบริหารคุณภาพทั้ง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

องค์การเข้ามาใช้อุตสาหกรรมการผลิตของประเทศเคนย่า กรณีศึกษาบริษัท บิด โครีฟิเนอร์รี่ ออยล์ จำกัด โดยพบว่าพนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ เป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของการนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์การมาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศเคนย่า เช่นเดียวกับงานวิจัยของ สุพรรณ ยะดิน (2553) ที่ได้ศึกษา ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การมาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย โดยพบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยที่สำคัญมากด้านหนึ่ง ต่อความสำเร็จของการนำเอาระบบบริหารบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การมาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย

ปัจจัยด้านการให้รางวัล จากผลการวิเคราะห์พบว่าการให้รางวัลมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การโดยรวมในบริษัท ฟาบริเนท จำกัด ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าบริษัทฯ มีสวัสดิการและจ่ายผลตอบแทนโดยรวมอยู่ในเกณฑ์ที่ดี มีการแสดงผลประกอบการจากผู้บริหารก่อนมีการจ่ายผลตอบแทนพิเศษรายไตรมาสและโบนัสประจำปี มีการจัดประกวดกิจกรรม 5ส และกิจกรรมไคเซ็นเพื่อมุ่งให้พนักงานมีส่วนร่วมต่อกิจกรรมด้านคุณภาพ และมีบทลงโทษที่มีความเหมาะสม โดยผู้วิจัยเห็นว่าการดำเนินการของบริษัทฯ ที่เกี่ยวข้องกับการให้รางวัลนั้นเป็นสิ่งสำคัญและควรมีการดำเนินการให้เกิดเป็นรูปธรรมจนนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงขององค์การในที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยของ Agnes (2015) ที่ได้ศึกษา ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการนำระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์การเข้ามาใช้อุตสาหกรรมการผลิตของประเทศเคนย่า กรณีศึกษาบริษัท บิด โครีฟิเนอร์รี่ ออยล์ จำกัด พบว่าการกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมต่อกิจกรรมด้านคุณภาพด้วยการให้รางวัลที่เหมาะสม จะช่วยให้องค์การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์การมาใช้

ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ จากผลการวิเคราะห์พบว่าโครงสร้างองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การโดยรวมในบริษัท ฟาบริเนท จำกัด โดยมีความสำคัญลำดับรองลงมาต่อจากสามปัจจัยแรกในข้างต้น ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าบริษัทฯ มีโครงสร้างองค์การที่แบ่งตามผลิตภัณฑ์ของลูกค้า โดยแบ่งการบริหารงานเป็นฝ่ายปฏิบัติการและฝ่ายสนับสนุน ซึ่งมีการกระจายอำนาจการบังคับบัญชาและสัดส่วนผู้บริหารที่เหมาะสม อาศัยการทำงานเป็นทีมมีบุคลากรจากแผนกต่างๆ ทำงานร่วมกันภายในทีม ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า การมีโครงสร้างองค์การแบบนี้เป็นผลดีต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ เนื่องจากมีการทำงานเป็นทีมรวมไปถึงการทำงานที่ใกล้ชิดกับลูกค้ายังทำให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การมากขึ้น ลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อนด้วยความร่วมมือจากฝ่ายสนับสนุนที่มีบทบาทตามแผน นโยบายและการกระจายอำนาจของผู้บริหาร ทำให้มีสภาพแวดล้อมและบรรยากาศของการทำงานที่สร้างสรรค์ต่อการจัดการด้านคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Robin Mann และ Dennis Kehoe (1995) ที่ได้ศึกษา ปัจจัยเอ็กสตรีนเป็นเอ็กสตรีนที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้เข้าไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่าการณ์ใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการนำเอาการบริหารคุณภาพทั้งองค์การมาใช้ให้ประสบผลสำเร็จ กับบริษัทชั้นนำกว่า 200 บริษัทในประเทศอังกฤษ พบว่าโครงสร้างองค์การ เป็นหนึ่งใน 7 ปัจจัยหลักที่จะขับเคลื่อนการบริหารคุณภาพทั้งองค์การในบริษัทนั้นๆ ให้ประสบความสำเร็จ

ปัจจัยด้านแรงงานสัมพันธ์ จากผลการวิเคราะห์พบว่าแรงงานสัมพันธ์ไม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การโดยรวมในบริษัท ฟาบริเนท จำกัด ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าบริษัทฯ เน้นกิจกรรมทางด้านอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับระบบจัดการด้านคุณภาพมากเกินไป หรือข้อคำถามที่ใช้ในการสอบถามครั้งนี้อาจจะไม่ได้สัมพันธ์กับการจัดการด้านคุณภาพมากนัก จนทำให้ผลของการวิจัยในด้านแรงงานสัมพันธ์ยังไม่สะท้อนผลเชิงบวกของการบริหารคุณภาพทั้งองค์การที่ชัดเจนออกมา ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าแรงงานสัมพันธ์เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยในภาพรวมของบริษัทฯ ควรมีการปรับปรุงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงานให้แข็งแกร่ง สรรหาบุคลากรให้ตรงกับหน้าที่และบทบาทในการทำงาน กำหนดแผนงานด้านแรงงานสัมพันธ์ให้เชื่อมต่อกิจกรรมด้านคุณภาพ เช่น กิจกรรมสร้างทีมงาน หรือละลายพฤติกรรมเพื่อเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม ลดความขัดแย้งและสร้างความสามัคคีที่ส่งผลต่อการจัดการด้านคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องผลการวิจัยของ ชัยณูพงศ์ ทองพวง (2556) ที่ศึกษา องค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การของมหาวิทยาลัยเอกชน ในประเทศไทย ซึ่งพบว่าการจัดการด้านทรัพยากรบุคคลนั้นเป็นหนึ่งใน 8 องค์ประกอบสำคัญที่มีผลต่อการนำเอาการบริหารคุณภาพทั้งองค์การมาใช้ให้ประสบผลสำเร็จ เช่นเดียวกับข้อเสนอแนะในงานวิจัยของ ณัฐนันท์ พิมล (2551) ที่ได้ศึกษาปัจจัยทางด้านการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานบริษัท LSG Sky Chefs จำกัด พบว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดี ควรมุ่งเน้นกิจกรรมที่ให้พนักงานมีส่วนร่วม โดยจะส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารคุณภาพทั้งองค์การในระดับปานกลาง

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะที่ได้รับจากการวิจัยครั้งนี้

1) ควรปรับปรุงหลักสูตรและแผนของการฝึกอบรมให้ครอบคลุมเนื้อหาของกิจกรรมด้านคุณภาพ และควรเพิ่มความถี่ของการฝึกอบรมกับพนักงานในแต่ละดับให้ชัดเจน

2) ผู้บริหารควรเอาใจใส่และมุ่งมั่นให้เกิดวัฒนธรรมองค์การอย่างยั่งยืน ในหลากหลายกิจกรรมอันเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป้าหมายในการเพิ่มผลผลิตและลดข้อเสียขององค์การ

3) ปรับปรุงการให้รางวัลให้เหมาะสมยิ่งขึ้น เพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมต่อ

กิจกรรมต่างๆ ของบริษัทอย่างสม่ำเสมอ พร้อมส่งเสริมพนักงานให้มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปรับปรุงการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งหรือสวัสดิการให้เหมาะสม เพื่อรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถให้ทำงานกับบริษัทตลอดไป

4) บริษัทควรมีการปรับโครงสร้างองค์การ เช่น ส่งเสริมให้มีทีมงานข้ามสายงาน ทีมงานเฉพาะกิจโดยอาศัยจากบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ เพื่อทำหน้าที่เฉพาะทางในการเข้าไปช่วยตรวจสอบและแก้ไขปัญหาให้กับฝ่ายปฏิบัติการ หรือส่งเสริมให้พนักงานทำหน้าที่หรือมีบทบาทมากกว่า 1 อย่าง เช่น พนักงานฝ่ายผลิตสามารถทำหน้าที่ตรวจสอบหรือบำรุงรักษาเครื่องจักรหน้างานบางอย่างได้โดยไม่ต้องรอการซ่อมบำรุง หรือการลดความซ้ำซ้อนในการทำงานของบางแผนก เช่น ฝ่ายความปลอดภัย ควรมีบทบาทการทำงานไปทำงานร่วมกับแผนกอาคารสถานที่ เป็นต้น

5) สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ แม้ว่าแรงงานสัมพันธ์จะไม่มีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ แต่ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่าบริษัทฯ มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ซึ่งแรงงานสัมพันธ์ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการทรัพยากรบุคคล ซึ่งบริษัทควรปรับปรุงกิจกรรมแรงงานสัมพันธ์ให้ครอบคลุมการจัดการด้านคุณภาพขององค์การ เช่น กิจกรรมส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เพื่อลดอุปสรรคการทำงานและลดความขัดแย้งในการทำงาน ซึ่งจะช่วยเพิ่มความสามารถของพนักงานในการทำงานควบคู่กันไป เป็นต้น

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

1) สำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาตัวแปรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องและส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ เพื่อให้งานวิจัยมีคุณค่ามากยิ่งขึ้น เช่น จำนวนของพนักงาน ประเภทของงานและการบริหารองค์การ การบริหารทรัพยากรบุคคล การสื่อสารภายในองค์การ หรือการทำงานเป็นทีม องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นต้น

2) งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ โดยอาศัยแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลเพียงอย่างเดียว ในการทำวิจัยครั้งต่อไปควรเพิ่มการวิจัยเชิงคุณภาพโดยอาศัยการสัมภาษณ์และการสังเกตพฤติกรรมของผู้ตอบแบบสอบถามควบคู่ไปด้วย จะทำให้ผลการศึกษา มีความสมบูรณ์มากขึ้น

บรรณานุกรม

- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์และคณะ. 2545. TQM กลยุทธ์การสร้างองค์กรคุณภาพ. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- บุตรี จารุโรจน์ และคณะ. 2549. หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. 2554. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- แผนกทรัพยากรบุคคล บริษัท ฟาบริเนท จำกัด. 2558. คู่มือพนักงาน. เอกสารประกอบการฝึกอบรมพนักงานใหม่ บริษัท ฟาบริเนท จำกัด.
- พิชาย รัตนดิกล ฅ ภูเก็ต. 2552. องค์การและการบริหารจัดการ. นนทบุรี: ชิงค์ บียอนด์ บู้คส์ จำกัด.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. 2545. การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM). กรุงเทพฯ : บพิศการพิมพ์.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. 2550. TQM คู่มือพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: เนชั่นบุ๊ก.
- วิรัช สงวนวงษ์วาน. 2547. การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- ศิริพงษ์ อดาวลัย ฅ อุษยา. 2550. การบริหารคุณภาพ. เชียงใหม่: คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ชัยณพพงศ์ ทองพวง. 2556. “องค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการภาครัฐและเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ณัฐนันท์ พิมล. 2551. “ปัจจัยทางด้านการบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ ของพนักงานบริษัท LSG Sky Chefs จำกัด.” สาขาวิชาการจัดการธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- ดนุพล วิเศษศรีสกุล. 2556. “ปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการเพิ่มผลผลิตในบริษัท แสงโสม จำกัด: การประยุกต์ใช้แนวคิดกิจกรรม 5ส.” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม วิทยาลัยการบริหารและจัดการ, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- ธยกร วัชรมงคลกุล. 2557. “แนวทางการบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กรในธุรกิจอุตสาหกรรม.” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

นุสรุ กาวิวงศ์. 2547. “ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในการอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

สุดารัตน์ คงสม. 2550. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อเจตคติของผู้ประกอบการขององค์การในการนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในการอุตสาหกรรมการผลิตในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

สุพรรณ ยะดิน. 2553. “ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การมาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

เอกลักษณ์ จามากุล. 2556. “ปัจจัยด้านการแรงจูงใจที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการลดต้นทุนการผลิตใน บริษัท ฟาบริเนท จำกัด.” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม วิทยาลัยการบริหารและจัดการ, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

Chepkoech Agnes. 2015. “Factors Influencing Implementation of Total Quality Management in Manufacturing Firms: a case of Bidco Oil Refineries Limited, Thika Kenya.” A Research Project Report submitted in Partial Fulfillment of the requirement for the award of the Degree of Master of Art in Project Planning and Management of University of Nairobi.

Mann Robin and Kehoe Dennis. 1995. “Factors Affecting the Implementation and Success of TQM.”, *International Journal of Quality & Reliability Management.*, Vol. 12 (1), Feb, 1995. pp. 11 – 23.

Oruma Bonventure Wesongka. 2014. “Factors Influencing Implementation of Total Quality Management in Construction Company in Kenya: a case of Nakuru County.” A Research Project Report submitted in Partial Fulfillment of the requirement for the award of the Degree of Master of Art in Project Planning and Management of University of Nairobi.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



แบบสอบถาม

เลขที่.....

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร ในบริษัท ฟาบริเนท จำกัด

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรในบริษัท ฟาบริเนท จำกัด เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ดังนั้นจึงขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้ตามความจริงทุกประการ ในการเก็บข้อมูลครั้งนี้จะไม่มีการนำเสนอหรือเปิดเผยเป็นรายบุคคล ข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาและวิจัยเท่านั้น

แบบสอบถามมีทั้งหมด 4 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1 : ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล มีจำนวน 6 ข้อ
- ส่วนที่ 2 : ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กร มีจำนวน 25 ข้อ
- ส่วนที่ 3 : ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) มีจำนวน 25 ข้อ
- ส่วนที่ 4 : ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกิจกรรม TQM มีจำนวน 1 ข้อ

การตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ทางผู้วิจัยขอความกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ เพื่อความสมบูรณ์ของการศึกษาวิจัย และทางผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

นายจรัญ กล้าหาญ

นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชา บริหารธุรกิจ

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในวงเล็บ () หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว

1. เพศ () ชาย () หญิง
2. อายุ

() น้อยกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี	() มากกว่า 25 ปี – 30 ปี
() มากกว่า 30 ปี – 35 ปี	() มากกว่า 35 ปี – 40 ปี
() มากกว่า 40 ปี – 45 ปี	() มากกว่า 45 ปี
3. ระดับการศึกษา

() มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า	() มัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช.
() อนุปริญญา / ปวส.	() ปริญญาตรี
() สูงกว่าปริญญาตรี	
4. ประสบการณ์การทำงานกับบริษัท ฟาบริเนท จำกัด

() น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	() มากกว่า 3 ปี – 5 ปี
() มากกว่า 5 ปี – 10 ปี	() มากกว่า 10 ปี
5. ตำแหน่งงาน

() พนักงานรายวัน
() พนักงานรายเดือน
() หัวหน้าแผนก/ผู้จัดการ
6. แผนก/ฝ่ายที่ท่านสังกัด **หากไม่พบแผนกในตัวเลือก โปรดระบุชื่อแผนกบนเส้นประ

() ฝ่ายปฏิบัติการที่
() หน่วยธุรกิจย่อย [BU]
() ฝ่ายสนับสนุน

() แผนกพัฒนาธุรกิจงานขายและการตลาด	() แผนกทรัพยากรบุคคล
() แผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ	() แผนก Supply Chain
() แผนกประกันคุณภาพ	() แผนกอื่นๆ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กร

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว

ข้อที่	ปัจจัยภายในองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
โครงสร้างองค์กร						
1	ท่านเห็นด้วยกับ โครงสร้างองค์กรของบริษัทฯ ที่แบ่งสายบังคับบัญชาตามลูกค้า และมีหน่วยงานย่อยคอยสนับสนุน					
2	บริษัทของท่านมีการกระจายอำนาจการบังคับบัญชาที่เหมาะสม					
3	สัดส่วนของผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติการในแต่ละหน่วยงานมีความเหมาะสมแล้ว					
4	บริษัทของท่านมีการจัดแผนงานที่เหมาะสม ไม่มีแผนงานใดทำงานซ้ำซ้อนกัน จนสามารถแก้ไขปัญหาในการทำงานได้อย่างรวดเร็ว					
5	บริษัทของท่านมี โครงสร้างองค์กรที่ส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วยสมาชิกจากแผนกต่างๆ มาทำงานร่วมกัน					
วัฒนธรรมองค์กร						
6	ผู้บริหารของบริษัทท่าน ประพฤติตนเหมือนเป็นที่ปรึกษา คอยให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกต่อการดำเนินงานด้านคุณภาพ อยู่เสมอ					
7	กิจกรรมด้านคุณภาพต่างๆ ในบริษัทของท่าน ถูกดำเนินการในลักษณะการทำงานเป็นทีม ทำให้เกิดภาพของการแข่งขันกันเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ					
8	บริษัทของท่าน เน้นการปรับปรุงกระบวนการผลิต วัดความสำเร็จด้วยประสิทธิภาพจากสัดส่วนของเสีย และการมีต้นทุนที่ต่ำ					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อที่	ปัจจัยภายในองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
วัฒนธรรมองค์กร (ต่อ)						
9	ท่านคิดว่าบริษัทมีสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศของการทำงานที่เหมาะสม ทำให้ท่านอยากทำงานและรักษาไว้ให้ยั่งยืน					
10	บริษัทของท่าน เน้นการทำงานอย่างใกล้ชิดกับลูกค้า โดยมีลูกค้าทำงานประจำที่บริษัท เมื่อเกิดปัญหาในกระบวนการทำงาน ทำให้สามารถตรวจสอบและแก้ไขได้อย่างรวดเร็ว					
การให้รางวัล						
11	บริษัทของท่านมีสวัสดิการที่ดีให้กับพนักงาน					
12	บริษัทของท่านมีการจ่ายผลตอบแทนในภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ที่ดี เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทอื่นๆ ในธุรกิจเดียวกัน					
13	บริษัทมีการแจ้งบริษัทผลประกอบการให้ท่านทราบก่อนที่จะจ่ายผลตอบแทนพิเศษ และ โบนัสประจำปี					
14	บริษัทของท่านจัดให้มีการประกวดกิจกรรม 5S กิจกรรมไคเซ็นและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อกระตุ้นให้พนักงานร่วมทำกิจกรรมด้านคุณภาพ					
15	บริษัทมีบทลงโทษพนักงานที่ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบของบริษัท อย่างเหมาะสม					
การฝึกอบรม						
16	บริษัทของท่านจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจและเจตคติที่ดีต่อกิจกรรมของการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อที่	ปัจจัยภายในองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
การฝึกอบรม (ต่อ)						
17	บริษัทของท่านมีการเชิญผู้ที่มีความรู้ ความชำนาญภายนอกองค์กรมาเพิ่มพูนความรู้ให้พนักงาน ในด้านการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร อยู่เสมอ					
18	แผนฝึกอบรมคอยปรับปรุงเนื้อหาที่ใช้ในการฝึกอบรมด้านการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร อยู่เป็นประจำ					
19	วิทยากรหรือเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมสามารถถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจให้กับพนักงานที่เข้าฝึกอบรมในแต่ละระดับได้อย่างเหมาะสม					
20	บริษัทมีความพร้อมด้านทรัพยากรที่จำเป็น สำหรับใช้ในการฝึกอบรมด้านการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร					
แรงงานสัมพันธ์						
21	บริษัทของท่านมีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารจัดการด้านแรงงานสัมพันธ์					
22	บริษัทมีการจัดกิจกรรมด้านแรงงานสัมพันธ์ เช่น กีฬา งานปีใหม่ และการจัดตั้งชมรมต่างๆ อยู่เสมอ					
23	บริษัทของท่านมีระบบในการจัดการและแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับข้อร้องเรียนของพนักงานอย่างเหมาะสม					
24	พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านแรงงานสัมพันธ์ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีให้กับบริษัท					
25	บริษัทมีกิจกรรมเพื่อตอบแทนสังคมอย่างสม่ำเสมอ เช่น โครงการจิตอาสา กิจกรรมปลูกป่าและการบริจาคสิ่งของ					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM)

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว

ข้อที่	การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM)	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
ด้านภาวะผู้นำ และความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง						
1	ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทของท่าน มีบทบาทสำคัญต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร					
2	ผู้บริหารของท่านได้กำหนดนโยบายคุณภาพไว้อย่างชัดเจน และติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง					
3	ผู้บริหารระดับสูงมีความพยายามที่จะทำให้พนักงานทุกคนตระหนักถึงการให้ความสำคัญของลูกค้าและใช้เป็นเกณฑ์การวัดผลการทำงานของแต่ละแผนก					
4	ผู้บริหารระดับสูงสามารถสร้างความพึงพอใจและความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้าได้					
5	ผู้จัดการในแต่ละแผนก มีการตั้งเป้าหมายคุณภาพให้สอดคล้องกับนโยบายคุณภาพจากผู้บริหารและนำมาเป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของสมาชิกในทีม					
ด้านการสร้างการมุ่งมั่นที่ลูกค้า						
6	บริษัทของท่านมุ่งมั่นที่จะตอบสนองลูกค้า ให้ได้เกินกว่าความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า					
7	แผนกของท่านมีการเชื่อมโยงกระบวนการทำงานอย่างใกล้ชิดกับลูกค้าอยู่เสมอ เช่น มีการประชุมรายสัปดาห์หรือรายเดือนกับลูกค้า					
8	บริษัทของท่านยินดีที่กล่าวคำขอโทษกับลูกค้าและเรียกคืนผลิตภัณฑ์กลับมาแก้ไข หากมีผลิตภัณฑ์ที่มีข้อบกพร่องหลุดไปยังลูกค้า					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อที่	การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM)	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
ด้านการสร้างการมุ่งเน้นที่ลูกค้า (ต่อ)						
9	บริษัทของท่านมีการพัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถของกระบวนการผลิตและการให้บริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าอยู่ตลอดเวลา					
10	ความพึงพอใจของลูกค้าและการบรรลุความคาดหวังของลูกค้า เป็นสิ่งสำคัญที่ท่านตระหนักอยู่เสมอ					
ด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร						
11	บริษัทของท่านมีวัฒนธรรมเกี่ยวกับการบริหารงานคุณภาพทั้งองค์กรที่ใช้เหมือนกันทั้งองค์กร เช่น กิจกรรมร5ส หรือ กิจกรรมไคเซ็นและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น					
12	บริษัทของท่านมีวัฒนธรรมของการปรับปรุงคุณภาพของงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ					
13	บริษัทมีการแสดงผลประกอบการ การชี้แจงการบริหารงานในภาพรวมและแนวนโยบายการทำงานในแต่ละไตรมาส จากผู้บริหารให้พนักงานทุกคนรับทราบอยู่เสมอ					
14	บริษัทของท่านเน้นการทำงานเป็นทีม มีการจัดประชุมรายวันและรายสัปดาห์ สำหรับการติดตามการทำงานภายในแผนอยู่เป็นประจำ					
ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน						
15	พนักงานทุกคนในบริษัทของท่าน มีส่วนร่วมในการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร เช่น กิจกรรมร5ส กิจกรรมไคเซ็น การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง					
16	ทุกแผนกในบริษัทมีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรอย่างเหมาะสม					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อที่	การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM)	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (ต่อ)						
17	บริษัทมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ดำเนินงานด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง					
18	พนักงานมีการแบ่งงานในการทำกิจกรรมรส อย่างเท่าเทียมกันทุกคน					
19	พนักงานให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในกิจกรรมรส กิจกรรมไคเซ็นหรือการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง					
20	การแก้ปัญหาด้านคุณภาพ จะมีการแบ่งหน้าที่ให้สมาชิกทุกคนได้ร่วมมือกันแก้ไขปัญหาย่างชัดเจน					
ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง						
21	บริษัทของท่านมุ่งเน้นให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ในทุกๆ ระดับงาน					
22	บริษัทมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร เรื่อง กิจกรรมรส กิจกรรมไคเซ็นและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องให้พนักงานทุกคนได้รับทราบ					
23	บริษัทของมีนโยบายคุณภาพ ที่มุ่งเน้นให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องที่เหมาะสม เพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์และการบริการที่มีคุณภาพให้แก่ลูกค้า					
24	พนักงานเชื่อว่าการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องไม่ได้อยู่ที่ตัวท่านเพียงผู้เดียว แต่ทุกๆ คนในบริษัทต้องร่วมมือกันอย่างจริงจัง จึงจะประสบผลสำเร็จ					
25	บริษัทมีการเฝ้าติดตามกระบวนการที่เกิดปัญหาอย่างต่อเนื่อง เพื่อป้องกันมิให้เกิดปัญหาซ้ำขึ้นจนได้รับคำตำหนิด้านการปรับปรุงคุณภาพจากลูกค้า					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่วนที่ 4 ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร
ท่านมีความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอย่างไร ต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรในแต่ละด้านเพื่อ
ช่วยลดต้นทุนและเพิ่มผลผลิตให้กับบริษัท

1. ด้านภาวะผู้นำ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ด้านการสร้างการมุ่งเน้นที่ลูกค้า

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน

.....

.....

.....

.....

5. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งที่กรุณาตอบแบบสอบถาม จนครบทุกข้อ



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล นายจรัญ กล้าหาญ
วัน เดือน ปีเกิด 13 กันยายน 2522
ที่อยู่ปัจจุบัน 35/32 หมู่ที่ 10 หมู่บ้านคาร์เด็นวิลล์ 2 ต. ลาดสวาย อ. ลำลูกกา จ. ปทุมธานี 12150.

ประวัติการศึกษา พ.ศ. 2548 อดุสาหกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีไฟฟ้า อดุสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

ประสบการณ์การทำงาน พ.ศ. 2554 – ปัจจุบัน วิศวกรกระบวนการ (Process Engineer) แผนกวิศวกรรม (Engineering) บริษัท ฟาบริเนท จำกัด, จ.ปทุมธานี.

พ.ศ. 2552 – 2554 วิศวกรควบคุมคุณภาพผู้ส่งมอบ (Supplier Quality Engineer) แผนกประกันคุณภาพและความเชื่อมั่น (Quality and Reliabilities Assurance) บริษัท เซเลติกา (ประเทศไทย) จำกัด, จ. ชลบุรี.

พ.ศ. 2548 – 2552 วิศวกรควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ (Product Quality Engineer) แผนกประกันคุณภาพ (Quality Assurance) บริษัท แชนมินา (ประเทศไทย) จำกัด, จ. นนทบุรี.

พ.ศ. 2544 – 2548 เจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ แผนกควบคุม อุปกรณ์สื่อสารและสื่อสารข้อมูล (Transmission and Data Communications Network) บริษัท โทร คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน), กรุงเทพมหานคร.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้