



แบบจำลองสมการโครงสร้างของหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
คุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน คุณภาพชีวิตการทำงานขั้นสูง และ
ประสิทธิภาพการทำงาน

A STRUCTURAL EQUATION MODEL OF TOTAL QUALITY
MANAGEMENT, LOWER-ORDER QUALITY OF WORK LIFE,
HIGHER-ORDER QUALITY OF WORK LIFE AND
WORK PERFORMANCE

อภิวรรณ กรมเมือง

APIWAT KROMMUANG

งานวิจัยงบประมาณจากเงินรายได้คณะกรรมการบริหารและจัดการ

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

บทคัดย่อ

หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM) ถูกนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการอย่างกว้างขวางทั่วโลก หลายธุรกิจได้ให้การยอมรับว่าการนำ Total Quality Management มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และทำให้เกิดประสิทธิภาพการทำงาน (Work Performance) ที่ดีขึ้นได้ แต่อย่างไรก็ตาม ยังมีหลายองค์กรที่ยังไม่ประสบความสำเร็จในการประยุกต์ใช้หลักการดังกล่าว สาเหตุสำคัญส่วนหนึ่งมาจากการขาดการเตรียมความพร้อมทางด้านคุณภาพของพนักงาน ดังนั้นหากองค์กรต้องการเพิ่มโอกาสในการประยุกต์ใช้หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรให้ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมของพนักงานทางด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ทั้งทางตรงและทางอ้อมโดยผ่าน คุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน และคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นสูงเพื่อให้องค์กรเข้าใจถึงสิ่งที่จะต้องจัดเตรียมและดำเนินการเมื่อมีการประยุกต์ใช้หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หลักการคุณภาพชีวิตการทำงานจนสามารถนำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้น โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กรที่ได้รับการรับรองมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 จำนวน 420 ราย และวิเคราะห์ผล โดยการใช้แบบจำลองสมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Model) และผลการศึกษาพบว่า หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) : TQM ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการทำงาน (Work Performance) : WP หากแต่มีอิทธิพลทางอ้อม (Positively Indirect Affect) ต่อประสิทธิภาพการทำงาน (Work Performance) : WP โดยผ่านคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน (Lower-order QWL) : LQWL และคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นสูง (Higher-order QWL) : HQWL ตามลำดับ สาเหตุดังกล่าวเนื่องมาจากหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรถือเป็นเพียงเครื่องมือที่จะช่วยในการทำให้การทำงานของพนักงานและองค์กรมีประสิทธิภาพได้อย่างรอบด้าน แต่อย่างไรก็ตามกลไกสำคัญของการนำหลักการนี้มาประยุกต์ใช้ให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้นบุคคลากรหรือพนักงานทุกคนภายในองค์กรถือเป็นส่วนสำคัญที่ต้องเข้ามาขับเคลื่อนให้ระบบสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือสามารถกล่าวได้ว่าการประยุกต์ใช้หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่ถูกต้องนั้นต้องส่งผลให้คุณภาพชีวิตของพนักงานที่ดีขึ้นแล้วจึงจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้นตามมา

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	I
สารบัญ	II
สารบัญตาราง	IV
สารบัญภาพ	VI
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	3
1.3 ขอบเขตของการศึกษา	3
1.4 ประโยชน์ของการวิจัย	3
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ	3
1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย	4
1.7 สมมติฐานการวิจัย	5
บทที่ 2 แนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์	6
2.2 แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management ; TQM)	9
2.3 แนวความคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Working Life ; QWL)	13
2.4 แนวความคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน (Work Performance ; WP)	18
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	20
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	30
3.2 แผนการวิจัย	32
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	34
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	37
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้	37

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
4.1 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานแสดงลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	42
4.2 การวิเคราะห์ค่าความเชื่อถือได้ของข้อคำถามในแต่ละตัวแปรสังเกต	44
4.3 การวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร	46
4.4 การวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (Measurement Model) ของตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกต	48
4.5 การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) และการวิเคราะห์ โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) ในภาพรวม (Full Model) (Full Model)	56
4.6 การวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร	68
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผลการศึกษา.....	70
5.2 อภิปรายผลการศึกษา.....	71
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	78
บรรณานุกรม	79
ภาคผนวก	91

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่เคยมีผู้ทำการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดคุณภาพชีวิตการทำงานบนพื้นฐานของทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์.....	18
2.2 ปัจจัยด้านลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่เคยมีผู้ทำการศึกษา และมีความเกี่ยวข้องกับการศึกษาในครั้งนี้	25
2.3 ปัจจัยด้านแนวทางในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่เคยมีผู้ทำการศึกษา และมีความเกี่ยวข้องกับการศึกษาในครั้งนี้.....	26
2.4 ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตการทำงานที่เคยมีผู้ทำการศึกษา และมีความเกี่ยวข้องกับการศึกษาในครั้งนี้	27
2.5 ปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงานที่เคยมีผู้ทำการศึกษา และมีความเกี่ยวข้องกับการศึกษาในครั้งนี้	29
3.1 สรุปตัวแปรสำหรับโมเดลตั้งต้น (Initial Model).....	31
3.2 เกณฑ์ค่าสถิติประเมินความกลมกลืนของโมเดล	39
4.1 ความถี่และร้อยละของข้อมูลแสดงลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง (n=420).....	43
4.2 ค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) : TQM.....	44
4.3 ค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน (Lower-order QWL) : LQWL	45
4.4 ค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นสูง (Higher-order QWL) : HQWL	45
4.5 ค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงประสิทธิภาพการทำงาน (Work Performance) : WP.....	46
4.6 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตที่ใช้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้าง.....	47
4.7 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและระดับนัยสำคัญของตัวแปรแฝงหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) : TQM	49
4.8 ค่าสถิติประเมินความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลตัวแปรแฝงหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) : TQM.....	50
4.9 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและระดับนัยสำคัญของตัวแปรแฝงคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน (Lower-order QWL) : LQWL	51

สารบัญตาราง

4.10	ค่าสถิติประเมินความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลตัวแปรแฝงคุณภาพชีวิต การทำงานขั้นพื้นฐาน (Lower-order QWL) : LQWL	52
4.11	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและระดับนัยสำคัญของตัวแปรแฝงคุณภาพ ชีวิตการทำงานขั้นสูง (Higher-order QWL) : HQWL	53
4.12	ค่าสถิติประเมินความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลตัวแปรแฝงคุณภาพชีวิต การทำงานขั้นสูง (Higher-order QWL) : HQWL	54
4.13	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและระดับนัยสำคัญของตัวแปรแฝง ประสิทธิภาพการทำงาน (Work Performance) : WP	55
4.14	ค่าสถิติประเมินความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลตัวแปรแฝงประสิทธิภาพ การทำงาน (Work Performance) : WP.....	56
4.15	ค่าสถิติประเมินความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลสมการ โครงสร้าง ตามกรอบแนวคิดการวิจัย (Initial model).....	58
4.16	ค่าสถิติประเมินความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลสมการ โครงสร้าง ภายหลังจากการปรับปรุงโมเดล (Fit model)	62
4.17	ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้างภายหลังจากการปรับปรุง โมเดล (Fit Model).....	64
4.18	สมมติฐานการวิจัยและผลการทดสอบสมมติฐาน	68

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	4
2.1 พีระมิดแสดงลำดับขั้นความต้องการตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์.....	17
3.1 แนวทางการวิจัยตามหลักสมการ โครงสร้าง	33
4.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) : TQM	49
4.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงคุณภาพชีวิตการทำงาน ขั้นพื้นฐาน (Lower-order QWL) : LQWL.....	51
4.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงคุณภาพชีวิตการทำงาน ขั้นสูง (Higher-order QWL) : HQWL	53
4.4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงประสิทธิภาพการทำงาน (Work Performance) : WP	55
4.5 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตามกรอบแนวคิดการวิจัย (Initial Model).....	59
4.6 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้างตามกรอบแนวคิดการวิจัย (Initial Model)	60
4.7 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภายหลังจากการปรับปรุง โมเดล (Fit model)	63
4.8 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้างภายหลังจากการปรับปรุง โมเดล (Fit Model).....	64

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารคุณภาพ (Quality management) เป็นหลักการบริหารจัดการที่ทำให้หลายองค์กรธุรกิจสามารถผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพตอบสนองความต้องการของลูกค้าในระดับโลกได้ (Sidin & Wafa, 2014) และถือเป็นกลยุทธ์ที่นิยมใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร (Zakuan, et al. 2007) สาเหตุสำคัญที่การบริหารคุณภาพ (Quality Management) เข้ามามีบทบาทต่อองค์กร เนื่องจากเป็นระบบที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด จากภายในและภายนอกองค์กร ในการพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการ โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า (Schonberger, R.,J. 2007) และระบบบริหารคุณภาพจะช่วยให้สามารถมองเห็นความสัมพันธ์ของกระบวนการทำงานทั้งระบบ ตั้งแต่วัตถุดิบ และกระบวนการก่อนการผลิต (Input) กระบวนการผลิต (Process) และผลผลิต (Output) รวมถึงปัจจัยการผลิตต่างๆ ทั้งทางตรง และทางอ้อม (Deming, 1986) ปัจจุบันมีการประยุกต์ใช้ระบบการบริหารคุณภาพในหลากหลายรูปแบบตามวัตถุประสงค์ของแต่ละองค์กร เช่น ระบบมาตรฐานระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9000, ระบบการผลิตแบบทันเวลา Just-in-time (JIT) และการบริหารคุณภาพแบบ Six sigma เป็นต้น แต่ระบบการบริหารคุณภาพที่ถือว่าเป็นที่ยอมรับและสามารถประยุกต์ใช้ได้กับทุกๆ หน่วยงานภายในองค์กรและสามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรหลากหลายประเภท ทั้งที่เป็นองค์กรภาคธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิต อุตสาหกรรมบริการ ตลอดจนหน่วยงานของภาครัฐ คือ ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM)

หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM) ถูกนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการอย่างกว้างขวางทั่วโลก หลายธุรกิจได้ให้การยอมรับว่าการนำ Total Quality Management มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และสร้างความได้เปรียบเชิงการตลาด (Al-Damen, 2017) ปัจจุบันมีองค์กรในภาคอุตสาหกรรมการผลิต (Manufacturing Industry) หลายแห่งประสบความสำเร็จจากการนำหลักการ Total Quality Management : TQM มาประยุกต์ใช้และทำให้เกิดประสิทธิภาพการทำงาน (Work Performance) ที่ดีขึ้นในด้านต่างๆ เนื่องจากหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นปรัชญาในการบูรณาการการจัดการเพื่อการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และกระบวนการอย่างต่อเนื่อง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้าที่หมายถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับคุณภาพของสินค้าและบริการ โดยสามารถแบ่งออกเป็นสองส่วนหลักคือ ลูกค้าภายนอกที่หมายถึงผู้ซื้อสินค้าและบริการ ตลอดจนสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กร และลูกค้าภายในคือพนักงานภายในองค์กรที่มีส่วนสำคัญในการทำให้องค์กรดำเนินงาน

อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการมีคุณภาพตามหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ต้องเริ่มการให้ลูกค้าภายในองค์กรมีคุณภาพก่อนจึงจะสามารถผลิตสินค้าและบริการเพื่อส่งมอบให้กับลูกค้าภายนอกได้อย่างมีคุณภาพ (Ngambi, M.T. and Nkemkiafu, A.G., 2015)

แม้ว่าการประยุกต์ใช้หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรจะเข้ามามีความสำคัญในการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันขององค์กรในปัจจุบัน แต่อย่างไรก็ตามพบว่าหลายองค์กรยังไม่ประสบความสำเร็จในการประยุกต์ใช้หลักการดังกล่าว สาเหตุสำคัญส่วนหนึ่งมาจากการขาดการเตรียมความพร้อมทางด้านคุณภาพของพนักงานที่ถือเป็นลูกค้าภายใน ให้สามารถทำความเข้าใจยอมรับ และมีความตั้งใจในการประยุกต์ใช้หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ส่งผลให้พนักงานขององค์กรไม่สามารถขับเคลื่อนหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรให้ดำเนินได้อย่างเต็มที่ (Zahari & Zakuan, 2016) ดังนั้นหากองค์กรต้องการเพิ่มโอกาสในการประยุกต์ใช้หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรให้ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมของพนักงานในด้านต่างๆให้มีคุณภาพ เช่น การฝึกอบรมให้ความรู้และส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในงาน การสร้างการยอมรับซึ่งกันและกันในเวลาที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกัน เป็นต้น นอกจากนี้องค์กรควรชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับทั้งทางตรงและทางอ้อมจากการประยุกต์ใช้หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เช่น การที่จะได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมมากขึ้น หรือการมีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ตลอดจนโอกาสในการเติบโตหรือก้าวหน้าในสายงาน เป็นต้น (Almarshad, 2015) ซึ่งหลักการคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life : QWL) เป็นหลักการสำคัญที่สอดคล้องกับการจัดการกับอุปสรรคสำคัญที่กล่าวมาข้างต้นในการประสบความสำเร็จของการประยุกต์ใช้หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Rai & Tripathi, 2015) เนื่องจากหลักการคุณภาพชีวิตการทำงานสามารถสร้างแรงจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานตามหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรอย่างเต็มที่และมีคุณภาพเพราะได้รับการตอบสนองความต้องการในด้านต่างๆอย่างเหมาะสมซึ่งการมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีก็จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้น (Jofreh, et. al. 2012; Varghese & Jayan, 2013)

จากความสำคัญที่กล่าวมาข้างต้นจึงจำเป็นต้องทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยผ่าน คุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน และคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นสูงเพื่อให้องค์กรเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะต้องจัดเตรียมและดำเนินการเมื่อมีการประยุกต์ใช้หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หลักการคุณภาพชีวิตการทำงาน จนสามารถนำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้น

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ทั้งทางตรงและทางอ้อมโดยผ่าน คุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน และคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นสูง

1.3 ขอบเขตของการศึกษา

การวิจัยในครั้งนี้ใช้การสำรวจจากประชากรซึ่งเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งเป็นองค์กรที่ตั้งอยู่ในประเทศไทยและได้รับการรับรองมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 จำนวน 5,544 องค์กร โดยทำการสุ่มตัวอย่างจำนวน 420 ราย ตามรายชื่อของสถาบันรับรองมาตรฐาน ไอ เอส โอ : Management system certification institute (2017)

1.4 ประโยชน์ของการวิจัย

เพื่อให้องค์กรเข้าใจถึงสิ่งที่จะต้องจัดเตรียมและดำเนินการเมื่อมีการประยุกต์ใช้หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หลักการคุณภาพชีวิตการทำงาน จนสามารถนำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้น

1.5 คำนิยามศัพท์เฉพาะ

หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management ; TQM) หมายถึง แนวทางการบริหารงานที่มุ่งเน้นคุณภาพ ให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นอันดับแรกโดยได้รับความร่วมมือจากทุกคนในองค์กร สำหรับการศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรใน 7 ด้าน ได้แก่ ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร (Management Commitment) การมีส่วนร่วมของคนในองค์กร (Employee Involvement) กระบวนการบริหารจัดการ (Process Management) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) การมุ่งเน้นที่ลูกค้า (Customer Focus) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) และการบริหารบุคลากร (Human Resource Management)

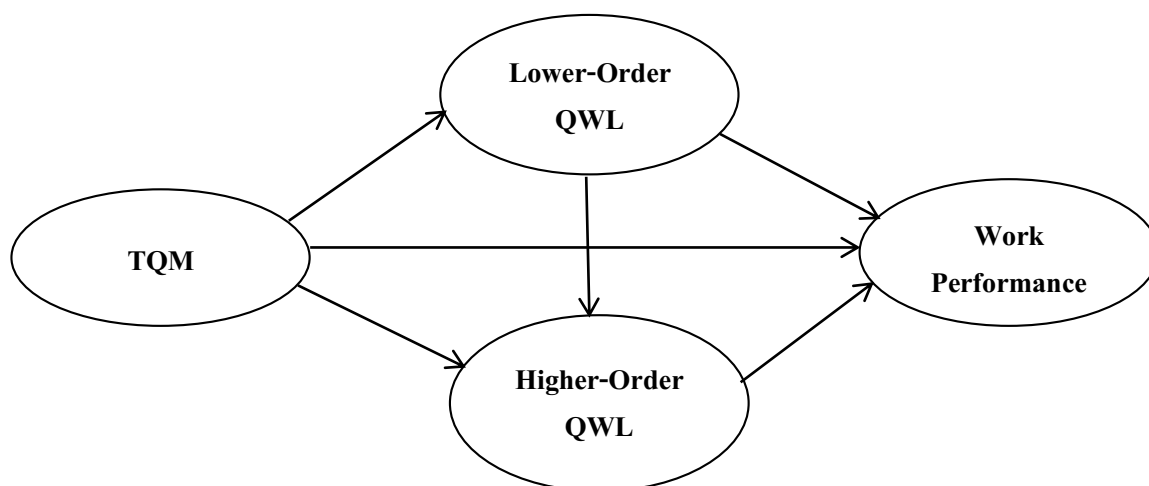
คุณภาพชีวิตการทำงาน หมายถึง หลักการหรือวิธีการที่จะสร้างความพึงพอใจให้แก่ตัวผู้ปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้นของตัวผู้ปฏิบัติงานและองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ คุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน (Lower-order Quality of Work life) ที่

ประกอบไปด้วย ความปลอดภัยในการทำงาน (Job Security) สภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมสุขภาพ (Safe and Health Working Conditions) ค่าตอบแทนที่เหมาะสม (Adequate and Fair Compensation) ความสมดุลในชีวิตการทำงานและครอบครัว (Work and Total Life Space) และคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐานสูง (Higher-order Quality of Work life) การจัดการความรู้และความคิดสร้างสรรค์ (Knowledge Management) การได้รับการยอมรับ (Esteem) โอกาสในการก้าวหน้าในสายงาน (Career Growth) การประสบความสำเร็จตามอุดมการณ์ (Actualization)

ประสิทธิภาพการทำงาน (Work Performance) หมายถึง ความสามารถ ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ เพื่อดำเนินงานด้วยวิธีการใดวิธีการหนึ่ง ซึ่งสามารถประเมิผลได้ โดยสามารถประเมิผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรได้ใน 5 ด้าน คือ ความสำเร็จของงาน (Success) คุณภาพของงาน (Quality) ความรับผิดชอบ (Responsibility) ความรู้/ทักษะในงาน (Job Knowledge / Skills) และกระบวนการทำงาน (Process Management)

1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาจึงสามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาได้ตามภาพที่ 1.1 ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

1.7 สมมติฐานการวิจัย

H1 หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) : TQM มีอิทธิพลโดยตรงต่อคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน (Lower-order QWL) : LQWL

H2 หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) : TQM มีอิทธิพลโดยตรงต่อคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นสูง (Higher-order QWL) : HQWL

H3 หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) : TQM มีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงาน (Work Performance) : WP

H4 คุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน (Lower-order QWL) : LQWL มีอิทธิพลโดยตรงต่อคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นสูง (Higher-order QWL) : HQWL

H5 คุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน (Lower-order QWL) : LQWL มีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงาน (Work Performance) : WP

H4 คุณภาพชีวิตการทำงานขั้นสูง (Higher-order QWL) : HQWL มีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงาน (Work Performance) : WP

บทที่ 2

แนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องแบบจำลองสมการ โครงสร้างของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร คุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน คุณภาพชีวิตการทำงานขั้นสูง และประสิทธิภาพการทำงานครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษารวบรวมข้อมูลแนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังหัวข้อต่อไปนี้

- 2.1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์
- 2.2 แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
- 2.3 แนวความคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน
- 2.4 แนวความคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์

การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญมากขึ้นในปัจจุบัน เนื่องจากมนุษย์ได้รับตำแหน่งต่างๆ และมีบทบาทในกระบวนการทางสังคม ลักษณะที่แท้จริงของพนักงาน นั่นคือ ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์จึงส่งผลต่อการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์กร (Urosevic & Milijic, 2012) นอกจากนั้นการเปลี่ยนแปลงทางประชากรศาสตร์ยังเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน (Shaffril & Uli, 2010)

การศึกษาถึงลักษณะประชากรศาสตร์เป็นการศึกษาถึงปัจจัยทั่วไป และปัจจัยเฉพาะของประชากร เช่น เชื้อชาติ เพศ อาชีพความหนาแน่นของประชากร ขนาด และพื้นที่ (Blythe, J. 1999) ลักษณะส่วนบุคคล หรือลักษณะทางประชากรศาสตร์ของพนักงานเป็นข้อมูลสำคัญที่มักถูกใช้ในการศึกษาถึงความพึงพอใจ และแรงจูงใจของพนักงาน ซึ่งทำให้สามารถสร้างเครื่องมือที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ (Urosevic and Milijic, 2012) และสำหรับลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่ผู้วิจัยใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน โดยมีรายละเอียดดังนี้

เพศ มักถูกใช้เป็นปัจจัยสำคัญในการศึกษาวิจัยเสมอ นักวิจัยหลายท่านได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างเพศและความพึงพอใจในการทำงาน (Ufuophu-Biri, E. 2014) นอกจากนั้นยังพบว่ามีการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างเพศและประสิทธิภาพการทำงาน (Padmanabhan L. and Magesh, R. 2016) เช่น

Kidder, D., L. (2002) ได้ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของเพศต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งผลของการศึกษาแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างเพศกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร แต่อย่างไรก็ตาม Ogunleye, A.J. and Osekita, D.A, (2016) ได้ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของตำแหน่งงาน เพศ และพฤติกรรมการจูงใจในการทำงานของพนักงานต่อประสิทธิภาพการทำงาน กรณีศึกษา พนักงานของรัฐในเมือง Ekiti ประเทศไนจีเรีย ผลของการศึกษาแสดงให้เห็นว่า เพศไม่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

Myaskovsky, Unikel & Dew (2005) ได้ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของความหลากหลายทางเพศต่อประสิทธิภาพการทำงาน และพฤติกรรมส่วนบุคคลในกลุ่มงานขนาดเล็ก ซึ่งผลของการศึกษานั้นไม่พบความแตกต่างด้านประสิทธิภาพการทำงานในกลุ่มงานเพศผสม และกลุ่มงานเพศเดียวกัน นอกจากนี้พบว่า เพศหญิงมีความมุ่งมั่นในการทำงานในกลุ่มงานเพศผสมน้อยกว่ากลุ่มงานเพศเดียวกัน แต่เพศชายนั้นมีความมุ่งมั่นในการทำงานในกลุ่มงานเพศผสมมากกว่ากลุ่มงานเพศเดียวกัน

อายุ คือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในการทำงานทางชีวภาพ จิตวิทยา และสังคมผ่านช่วงเวลาส่งผลกระทบในระดับบุคคล องค์กร และสังคม โดยบุคคลที่มีอายุในช่วงลำดับเดียวกันนั้น อาจมีความแตกต่างกันในแง่ของสุขภาพ ระยะเวลาในการทำงาน และสถานภาพทางครอบครัว (Sterns, H.L. & Miklos, S.M. 1995) มีการศึกษาถึงอายุที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน และการทำงานในหลายด้าน เช่น ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Konya, V., Matic, D. and Pavlovic, 2016) ต่อความพึงพอใจในการทำงาน (Samaiya, S. 2015) สำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้จะเป็นการศึกษาถึงอายุต่อประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Joseph, D. and Selvaraj (2015) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของความหลากหลายของพนักงานในประสิทธิภาพการทำงานในองค์กรของประเทศสิงคโปร์ ผลการศึกษาพบว่า ความหลากหลายของรูปแบบทางประชากรศาสตร์ 3 ด้านของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ และเชื้อชาติ ไม่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กร

สถานภาพ สถานภาพสมรสของพนักงานเป็นอีกหนึ่งตัวแปรของลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน (Azim, et. al., 2013)

ระดับการศึกษา ปัจจุบันธุรกิจถูกขับเคลื่อนด้วยทุนทางปัญญาในการสร้างและการรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันของตน (Kotur, B.R. and Anbazhagan, S., 2014) องค์กรส่วนมากใช้ระดับการศึกษาเป็นตัวบ่งชี้ถึงทักษะหรือประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงาน และมีความสำคัญสำหรับการจ้างงาน (Thomas, H.W.NG. and Feldman, D.C., 2009)

Kotur, B.R. and Anbazhagan, S. (2014) ได้ศึกษาถึงประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงานในโรงงานน้ำตาล Chittoor ซึ่งตั้งอยู่ทางตอนใต้ของประเทศอินเดีย โดยปัจจัยที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ทั้งสองตัวแปรส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงานในระดับที่แตกต่างกัน โดยพนักงานที่มีการศึกษาในระดับ

ปานกลางจะมีผลการปฏิบัติงานดีกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า และในด้านประสบการณ์ในการทำงานก็เช่นเดียวกัน

Gurbuz (2007) ทำการศึกษาเรื่อง การประเมินผลของระดับการศึกษาต่อความพึงพอใจในการทำงานจากมุมมองของธุรกิจท่องเที่ยว โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ผลกระทบของระดับการศึกษาต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ผลการศึกษาแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างระดับการศึกษา และความพึงพอใจในการทำงาน ดังนั้น ผู้บริหารควรหาแนวทางหรือวิธีการใหม่ๆ เพื่อพัฒนาระดับการศึกษาแก่พนักงาน

Tari & Anike (2011) ศึกษาเรื่อง ลักษณะส่วนบุคคลและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานสังกัดกระทรวงศึกษาธิการในเมือง Bayelsa เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานสังกัดกระทรวงศึกษาธิการในเมือง Bayelsa โดยตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลที่ใช้ในการศึกษาคือได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลทั้ง 4 ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานทั้งสิ้น ซึ่งจากผลการศึกษาในครั้งนี้สามารถแนะนำได้ว่า ควรสรรหาบุคลากรที่มีคุณวุฒิที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการพัฒนาการศึกษาของรัฐต่อไป

ระยะเวลาในการทำงาน หมายถึง ระยะเวลาที่ลูกจ้างทำงานให้กับนายจ้าง หากมองระยะเวลาการทำงานในแง่มุมของการดำรงตำแหน่งอาจจะแตกต่างออกไปเนื่องจากพนักงานอาจมีการเปลี่ยนงานภายในบริษัทซึ่งเขาผู้นั้นอาจมีระยะเวลาในการทำงานกับบริษัทที่ยาวนาน แต่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งที่น้อย ทำให้ประสบการณ์/ความเชี่ยวชาญในการทำงานด้านนั้นๆ ยังน้อยอยู่ เป็นต้น (Thomas, H.W.NG. and Feldman, D.C., 2009)

มีการศึกษา และค้นพบที่หลากหลายเกี่ยวกับระยะเวลาในการทำงานกับประสิทธิภาพของพนักงาน Schmidt, et. al., พบว่า ระยะเวลาในการทำงานมีส่วนช่วยในการทำงาน ระยะเวลาในการทำงาน/การดำรงตำแหน่งที่ยาวนานอาจมีความสัมพันธ์เชิงลบเล็กน้อยกับการทำงาน อันเนื่องมาจากอาจเกิดความเบื่อหน่ายในการดำรงตำแหน่งเดิมๆ อย่างยาวนาน (Schmidt, et. al., 1998)

รายได้/ค่าตอบแทน การจ่ายค่าตอบแทนที่สูงขึ้นจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานที่สูงขึ้น หลายคนเข้าเรียนในมหาวิทยาลัยด้วยความหวังว่าจะสำเร็จการศึกษาและได้ทำงานที่มีเงินเดือนสูง (Donnell, P.O., 2015) วัตถุประสงค์ของการเข้าทำงานในองค์กรคือการได้รับรายได้ในรูปแบบของค่าจ้างหรือค่าตอบแทน ค่าตอบแทนสามารถตอบสนองความจำเป็นพื้นฐาน เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม และที่อยู่อาศัยโดยองค์กรมีหน้าที่ในการกำหนดมาตรฐานเงินเดือนหรือค่าตอบแทนให้แก่พนักงาน (Gunawan, H. and Amalia, R., 2015) และนอกจากนั้น ค่าตอบแทนยังเป็นสิ่งสำคัญที่เชื่อมโยงระหว่างประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กรอีกด้วย (Gunawan, H. and Amalia, R., 2015)

2.2 แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management ; TQM)

2.2.1 ความหมายของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM) ได้ถูกพัฒนาและประยุกต์ใช้ในองค์กรอุตสาหกรรมจำนวนมาก (Sabet, et.al. 2014) และได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่ทันสมัย เพราะคุณภาพถือเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญในการบรรลุเป้าหมายของธุรกิจ และมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการแข่งขันกันในตลาดโลก (Hoang, DT., Igel, B. and Laosirihongthong, T, 2010) นอกจากนี้การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นการจัดการด้านคุณภาพโดยรวมในทุกแง่มุมของธุรกิจตั้งแต่ลูกค้า (Supplier) ไปจนถึง ลูกค้า (Customer) และเป็นการนำหลักการบริหารคุณภาพมาใช้ในทุกด้านขององค์กรเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยทุกคนในองค์กร (Oluwatoyin, A. and Oluseun, A., 2008)

Nekoueizadeh & Esmacili (2013) อธิบายว่า หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM) เป็นปรัชญาในการบูรณาการของการจัดการเพื่อการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และกระบวนการอย่างต่อเนื่อง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้าที่หมายถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับคุณภาพของสินค้าและบริการ โดยสามารถแบ่งออกเป็นลูกค้าภายนอกที่เป็นผู้ซื้อสินค้าและบริการ และลูกค้าภายในคือพนักงานภายในองค์กร โดยที่คุณภาพตามหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ต้องเริ่มการให้ลูกค้าภายในองค์กรมีคุณภาพก่อนจึงจะสามารถผลิตสินค้าและบริการเพื่อส่งมอบให้กับลูกค้าภายนอกได้อย่างมีคุณภาพ

Juran & Gryna (1993) กล่าวว่า หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นกิจกรรมที่นำไปสู่การสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า เพิ่มรายได้ที่สูงขึ้นของธุรกิจ และการลดต้นทุน การได้มาซึ่งคุณภาพจึงต้องมีกิจกรรมที่มีคุณภาพในทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน ซึ่งองค์กรควรมีการประเมินคุณภาพ และการบริหารจัดการลูกค้า (Supplier) ที่ดี มีการใช้วิธีการทางสถิติ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารงานด้านคุณภาพ และมีการเปรียบเทียบกับคู่แข่งกันอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อการปรับปรุงคุณภาพ

จากนิยามของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ในข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร คือ ระบบการบริหารจัดการมีจุดมุ่งหมายในเรื่องของคุณภาพ โดยมีการดำเนินการปรับปรุง และพัฒนาคุณภาพในทุกส่วนที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าทั้งภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง (Taher, G.A. and Alam, Md. J., 2014)

2.2.2 แนวทางในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

ได้อธิบายถึงหลักการของ TQM ว่ามีรูปแบบของการบริหารงานที่แตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับสภาพของธุรกิจ และวัฒนธรรมองค์กรนั้นๆ โดยดำเนินการบริหารภายใต้หลักการสำคัญ 4 ประการ (กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ, 2557) ได้แก่

หลักการที่ 1 การมุ่งเน้นที่ลูกค้า (Customer Focus) เป็นการดำเนินธุรกิจให้มีผลตอบแทนอย่างคุ้มค่า โดยการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า กล่าวคือ ผลิตภัณฑ์/บริการสามารถตอบสนองความต้องการในการใช้งานของลูกค้า และลูกค้าคือผู้ที่สามารถหาจุดบกพร่องของผลิตภัณฑ์ได้ดีที่สุด ดังนั้น การบริหารจัดการแบบ TQM จึงมุ่งเน้นให้ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง โดยพิจารณาถึงประเด็นสำคัญ ดังนี้ (1) ลูกค้าคือใคร โดยพิจารณาทั้งลูกค้าภายใน และลูกค้าภายนอก (2) อะไรคือความจำเป็นที่แท้จริงของลูกค้า (3) ลูกค้าคาดหวังอะไรภายใต้ความจำเป็นดังกล่าว และ (4) จะสามารถประเมินความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างไร

หลักการที่ 2 ทรัพยากรบุคคลที่เป็นเลิศ (Human Resource Management) ลูกค้ามีความต้องการที่หลากหลายและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาจึงเป็นหน้าที่ของผู้ผลิตที่จะต้องผลิตผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ดี และส่งมอบแก่ลูกค้าได้อย่างทันเวลา ดังนั้น การพัฒนาความสามารถของบุคลากรในทุกฝ่ายขององค์กรจึงมีความสำคัญ เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขัน โดยเริ่มต้นจากการพัฒนาผู้บริหารทั้งด้านความรู้เฉพาะด้านควบคู่ไปกับบริหาร

หลักการที่ 3 ความเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ การที่ธุรกิจจะมีความเจริญก้าวหน้าและยั่งยืนได้นั้น เป็นผลมาจากผลิตภัณฑ์ขององค์กรถูกเลือกเป็นตัวเลือกรแรกของลูกค้า ดังนั้น การเทียบเคียงผลิตภัณฑ์ขององค์กรกับผลิตภัณฑ์ของกลุ่มคู่แข่งจึงมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง โดยการเทียบเคียงนั้นจะเทียบเคียงในด้านของการแข่งขัน (Competitive benchmarking) และเทียบเคียงด้านเทคโนโลยีที่ใช้ (Technology benchmarking) ซึ่งการเทียบเคียงนี้จะทำให้องค์กรทราบถึงสิ่งที่จะต้องปรับปรุง และดำเนินการปรับปรุง เพื่อผลิตภัณฑ์จะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างแท้จริง

หลักการที่ 4 ความเป็นเลิศด้านการบริหารจัดการ เมื่อกระบวนการทางธุรกิจมีความซับซ้อนและยุ่งยากมากขึ้น การบริหารจัดการจึงเข้ามามีส่วนช่วยในกิจกรรมในกระบวนการของธุรกิจให้เป็นไปได้ในทิศทางและแนวทางเดียวกัน

Deming ได้เสนอแนวทางในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไว้ 14 ข้อ (Deming, 1986) ดังนี้

1. ตั้งเป้าหมายในการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ไว้อย่างชัดเจน โดยมีเป้าหมายในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันในธุรกิจ ความอยู่รอดของธุรกิจ และเพื่อโอกาสในการสร้างงาน

2. การประยุกต์ใช้หลักปรัชญาใหม่ๆ เนื่องจากเราอยู่ในยุคเศรษฐกิจสมัยใหม่ที่ต้องเผชิญหน้ากับความท้าทาย ต้องเรียนรู้ และยึดมั่นในการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง
3. แทนที่จะพึ่งพาการทดสอบคุณภาพในการกำหนดว่าผลิตภัณฑ์มีคุณภาพ แต่ให้สร้างคุณภาพสู่ผลิตภัณฑ์ตั้งแต่แรก โดยการควบคุมคุณภาพในทุกขั้นตอน
4. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาวกับคู่ค้า (Supplier)
5. มีการปรับปรุงกระบวนการผลิตรวมถึงบริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการปรับปรุงคุณภาพ เพิ่มประสิทธิภาพ และเป็นการลดต้นทุน
6. จัดให้มีสถาบันฝึกอบรมการทำงาน อาจมีการจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมตามความต้องการของพนักงานเพื่อเสริมสร้างทักษะในการทำงานอย่างแท้จริง
7. จัดให้มีการอบรมผู้นำในเรื่องของบทบาท และหน้าที่ที่ถูกต้อง
8. ขจัดความกลัวสร้างความเชื่อมั่นในการทำงาน เพื่อประสิทธิภาพการทำงาน และเพื่อองค์กร
9. ขจัดอุปสรรคในการทำงานและสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานให้เกิดขึ้น
10. ขจัดคำขวัญ การชักชวน และการตั้งเป้าหมายที่ไม่สามารถนำมาใช้ได้จริง และไม่เกิดประโยชน์
11. ยกเลิกการกำหนดมาตรฐานการทำงาน โดยใช้เพียงแค่ตัวเลข เพราะจะทำให้พนักงานทำงานเพียงเป้าหมายด้านตัวเลขเท่านั้น แต่จะต้องตรวจสอบถึงคุณภาพอย่างแท้จริง
12. ยกเลิกสิ่งที่ขัดขวางความภูมิใจของพนักงาน โดยสนับสนุนให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพ ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในผลงาน
13. จัดให้มีการศึกษาและการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อทันต่อโลก และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป
14. การลงมือปฏิบัติ โดยผู้บริหารจะเข้าสู่กระบวนการของการเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงในฐานะของการเป็นต้นแบบ และแบบอย่าง

Feigenbaum ได้อธิบายถึงการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ว่าเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาคุณภาพ การรักษาคุณภาพ และการปรับปรุงคุณภาพขององค์กร และบริษัทในเครือ เพื่อให้สามารถทำการตลาด การออกแบบ การผลิต และการบริการ โดยประหยัดต้นทุนเท่าที่จะเป็นไปได้ และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าสูงที่สุด โดยประกอบด้วย 4 ขั้นตอน (Feigenbaum, 1991) ได้แก่ (1) การกำหนดมาตรฐานคุณภาพ (2) การประเมินความสอดคล้องกับมาตรฐาน (3) การปฏิบัติตามมาตรฐาน และ (4) การวางแผนเพื่อปรับปรุงมาตรฐาน

2.2.3 ปัจจัยแห่งความสำเร็จตามแนวทางการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)

Gherbal (2012) ได้อธิบายถึง องค์ประกอบที่จะทำให้การดำเนินงานตามแนวทางของหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย

1. ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร และภาวะผู้นำ (Management Commitment and Leadership) ความเป็นผู้นำคือ ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ ความเชื่อมั่น และการให้การสนับสนุนเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่ในการสร้างแนวปฏิบัติ และวิสัยทัศน์ในระยะยาวสำหรับองค์กรหรือบริษัทที่ต้องขับเคลื่อนตามความต้องการของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

2. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญอย่างยิ่งในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และเป็นส่วนสำคัญในการดำเนินงานตามแนวทางของหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ทีมเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ทางสังคมที่มีความสลับซับซ้อน ของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป สมาชิกในทีมจะมีเป้าหมายและค่านิยมเดียวกัน ทีมงานเป็นส่วนหนึ่งและส่วนสำคัญของระบบองค์กรที่ประสานบทบาทและความรับผิดชอบ เพื่อบรรลุเป้าหมาย การตัดสินใจ และแสดงความสัมพันธ์ระหว่างกัน โดยคำนึงถึงกระบวนการทำงานและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (Khawka, 2016) นอกจากนั้นทีมงานยังเป็นส่วนสำคัญในการช่วยตัดสินใจแก้ไขปัญหา และมีการดำเนินการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Gherbal, 2012)

3. การศึกษาและการฝึกอบรม (Training and Education) Ishikawa เชื่อว่า การศึกษาและการฝึกอบรมเป็นสิ่งสำคัญในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จในการบริหารจัดการคุณภาพ โดยโปรแกรมการฝึกอบรมต้องมุ่งเป้าไปที่บุคลากรทั้งหมดขององค์กรเนื่องจากการบริหารคุณภาพเป็นความรับผิดชอบของทุกคนในองค์กร และต้องมีการจัดโปรแกรมให้เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละคนตามแต่ละหน้าที่รับผิดชอบ (Ishikawa, 1985)

4. การสื่อสาร (Communication) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลในการเข้าถึงการปฏิบัติตามงานตามหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรได้ดียิ่งขึ้น การสื่อสารและระบบตอบรับที่ดีมีความสำคัญอย่างยิ่งในการถ่ายทอดความคิดระหว่างพนักงานและผู้บริหาร เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง (Gherbal, 2012)

5. การมุ่งเน้นที่ลูกค้า (Customer Focus) เนื่องจากลูกค้ามีบทบาทในการเป็นผู้ซื้อสินค้าหรือบริการ และเป็นผู้สร้างความต้องการ ก่อให้เกิดการแข่งขันทางธุรกิจ องค์กรต่างแข่งขันกันผ่านทางโฆษณาหรือการขาย เพื่อดึงดูดลูกค้า สร้างฐานลูกค้าขนาดใหญ่ (Kangethe, 2015) จากการศึกษาถึงแนวปฏิบัติด้านคุณภาพสำหรับลูกค้า พบว่าลูกค้าเป็นผู้สร้างรายได้ให้บริษัท และบริษัทได้รับผลประโยชน์จากลูกค้าผ่านผลกำไร (Kangethe, 2015) การมุ่งเน้นที่ลูกค้าถูกกำหนดโดยลักษณะดังต่อไปนี้ (1) คำมั่นสัญญากับลูกค้า (2) มูลค่าของข้อเสนอพิเศษโดยเฉลี่ยที่สูงกว่าคู่แข่งรายอื่น (3) รู้ถึงความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า (4) ตรวจสอบความพึงพอใจของลูกค้าอย่าง

สมัคร และ (5) การให้บริการหลังการขาย (Latyshova, L.S., Syaglova, Y.V. and Oyner, O.K., 2015)

6. การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Involvement) การดำเนินการบริหารคุณภาพตามแนวทางของหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีบุคลากรที่มีความมุ่งมั่น มีทักษะ และมีส่วนร่วมในกิจกรรมดำเนินงานเพื่อการปรับปรุงคุณภาพ (Gherbal, 2012) โดยพนักงานต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการแก้ไขปัญหา เพิ่มความเป็นอิสระในกระบวนการทำงานเพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในการออกแบบวิธีการปฏิบัติงาน เป็นผลให้พนักงานมีแรงจูงใจ และเกิดความมุ่งมั่นมากขึ้น ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน และความพึงพอใจในการทำงานของพวกเขา (Sofijanov, E. and Chatleska, V. Z., 2013)

7. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) วัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วย คุณค่า ความเชื่อ บรรทัดฐาน ประเพณี และการปฏิบัติขององค์กร (Rad, 2006) มีการนิยามแนวคิดของวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นระบบ บรรทัดฐาน ค่านิยม และความเชื่อโดยทั่วไปที่เข้าใจและยอมรับโดยสมาชิกขององค์กรว่า ถูกต้องในการนำมาปฏิบัติ และสอนสิ่งเหล่านี้แก่สมาชิกที่เข้ามาเป็นแบบอย่างในการแก้ไขปัญหา ลักษณะการคิด และพฤติกรรมที่แสดงออกมา (Rad, 2006) วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการกระทำและพฤติกรรมของผู้คน นอกจากนี้ยังสามารถเปลี่ยนแปลงการกระทำของพวกเขาในด้านการทำงาน การรับรู้ รวมไปถึงในด้านคุณภาพด้วย (Irani, et. al. 2004)

2.3 แนวความคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Working Life ; QWL)

คำว่า คุณภาพชีวิตการทำงานเป็นที่รู้จักแพร่หลายในช่วงปลาย ค.ศ. 1960 เป็นหลักการที่มุ่งเน้นผลในด้านสุขภาพ ความเป็นอยู่โดยทั่วไป และวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพของบุคคลในด้านประสบการณ์การทำงาน ต่อมาคำว่าคุณภาพชีวิตการทำงานมีความกว้าง และหลากหลายมากยิ่งขึ้น คือ หมายรวมถึงการพัฒนาองค์กรสู่การสร้างความมั่นใจแก่บุคลากรในการจ่ายค่าตอบแทนที่เพียงพอและเหมาะสม สภาพการทำงานที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ โอกาสในการพัฒนาตนเอง และความก้าวหน้าในการประกอบอาชีพ ความพึงพอใจต่อความต้องการทางสังคมที่ทำงาน การคุ้มครองสิทธิของพนักงาน และความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Rose, et. al., 2006)

2.3.1 ความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงาน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นเรื่องที่สำคัญ หนึ่งในนั้นคือการปฏิบัติตามหลักการคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life : QWL) ของพนักงาน (Lokanadha, R.M. and Mohan, R.P., 2010) โดยคุณภาพชีวิตการทำงานคือความสมดุลด้านการทำงาน และความสมดุลในชีวิตประจำวันของพนักงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานและประสิทธิภาพการทำงาน (Islam, 2012) ดังนั้นคุณภาพชีวิตการทำงานจึงหมายถึง ระดับของความพึงพอใจ แรงจูงใจ การมีส่วนร่วม และบุคคลเกี่ยวข้อง ของพนักงาน ในที่ทำงาน (Srivastava, S. and Kanpur, R., 2014) โดยมีประเด็นที่ต้องพิจารณาให้มีคุณภาพใน 4 เรื่อง ได้แก่ (1) สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัย (2) อาชีวอนามัยในการทำงาน (3) เวลาในการทำงานที่เหมาะสม และ (4) เงินเดือนที่เหมาะสม (Lokanadha, R.M. and Mohan, R.P., 2010)

2.3.2 ความสำคัญของคุณภาพชีวิตการทำงาน

คุณภาพชีวิตการทำงานมีความสำคัญทั้งในด้านของนายจ้างและลูกจ้างควบคู่กัน ไป คุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีจะส่งผลให้พนักงานเกิดความรู้สึกปลอดภัย ช่วยสร้างความพึงพอใจในการทำงาน ส่งผลให้พนักงานเกิดการพัฒนาตนเองเพื่อความเจริญเติบโตในอาชีพการทำงาน นอกจากนั้นคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีช่วยเพิ่มศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ผ่านความพึงพอใจในการทำงานและการทำงานตามหลักมนุษยชน โดยการมอบหมายงานที่ได้ใช้ความสามารถ เพื่อให้เกิดความมั่นคงในการทำงาน มีการกำหนดเงื่อนไขในการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่เหมาะสม เปิดโอกาสในการพัฒนาขีดความสามารถของบุคคลซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิตของพนักงานและบรรลุประสิทธิภาพขององค์กรในที่สุด ดังนั้นการที่พนักงานมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีก็จะส่งผลดีต่อตัวพนักงาน และตัวนายจ้างในการที่พนักงานจะมีความจงรักภักดี และมีแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (Zare, et. al., 2014) ดังนั้นคุณภาพชีวิตการทำงานจึงถือเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้ (1) เพิ่มแรงจูงใจ/ความต้องการในการทำงาน (2) ความต้องการเพิ่มทักษะในการทำงานเพิ่มมากขึ้น (3) การแข่งขันด้านทักษะ/ความสามารถในการทำงานที่เพิ่มขึ้น และ (4) บุคลากรที่เป็นเพศหญิงมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น (Srivastava, S. and Kanpur, R., 2014)

2.3.3 องค์ประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงาน

Walton ได้อธิบายถึงปัจจัย 8 ด้านที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดคุณภาพชีวิตการทำงาน (Walton, 1974 ; Parvar, M.R.F. Allameh, S.M. and Ansari, R., 2013) ดังนี้

1. การจ่ายค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม (Adequate and Fair Compensation) การจ่ายค่าตอบแทนควรเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด หรือมาตรฐานของผู้รับ (Walton, 1974) ค่าตอบแทนเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารจัดการองค์กรโดยรวม เป็นกระบวนการที่พนักงานจะได้รับค่าตอบแทนสำหรับการทำงาน (Khan, et. al., 2011) นอกจากนี้ยังเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้สำหรับดึงดูด และรักษาพนักงานที่มีความสามารถ และทุ่มเทให้กับองค์กร Adeoye, A.O. and Fields, Z., 2014)

2. สภาพแวดล้อมของการทำงานที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ (Safe and Healthy Working Conditions) เป็นที่ยอมรับกัน โดยทั่วไปว่า พนักงานไม่ควรอยู่หรือสัมผัสกับสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลเสียต่อสุขภาพร่างกายและสุขภาพจิต นายจ้างควรกำหนดมาตรฐานด้านความปลอดภัยและสุขอนามัยในองค์กร มีการดำเนินการเพื่อส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานในด้านต่างๆ ได้แก่ แสงสว่างที่เพียงพอ ควบคุมการรบกวนทางเสียง หลีกเลี่ยงการเกิดอุบัติเหตุ รวมถึง ระยะเวลาในการทำงานที่เหมาะสม และข้อจำกัดสำหรับการทำงานตามอายุของพนักงาน เป็นต้น

3. ความมั่นคงในการทำงาน (Growth and Security) องค์กรหลายแห่งมีความพยายามในการพัฒนาขีดความสามารถด้านการทำงาน ส่งผลให้เกิดความต้องการบุคลากรที่มีทักษะและความชำนาญใหม่ๆ โดยมีการเปลี่ยนแปลงสัญญาจ้างงานของพนักงาน โดยอาศัยสัญญาจ้างระยะสั้นหรือระยะยาวมากกว่าการบรรจุพนักงานเข้าเป็นพนักงานประจำ (Sverke, et. al., 2005) แต่อย่างไรก็ตามองค์กรควรให้ความสำคัญกับการรักษาพนักงาน ทำให้พนักงานรู้สึกถึงความมั่นคง และรู้สึกว่าตนเองได้รับโอกาสเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เช่น ตำแหน่งงาน และการขึ้นเงินเดือน

4. การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร (Development of Human Capabilities) การให้โอกาสพนักงานในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะความสามารถ จะส่งผลต่อความพึงพอใจและลดความเครียดของพนักงาน นำไปสู่คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น เมื่อพนักงานได้นำความรู้หรือทักษะที่มีอยู่มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน และในสถานการณ์ที่จำเป็นจะส่งผลให้พนักงานเกิดความเคารพในตนเอง และเกิดความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานพร้อมทั้งความต้องการในการถ่ายทอดความรู้ที่มากขึ้นด้วย (Scully, et. al., 1995) ซึ่งสภาพแวดล้อมในการทำงานลักษณะนี้เป็นการขยายฐานความรู้ของพนักงาน ให้เข้าใจถึงความสำคัญของงาน และความสามารถในการแก้ไขปัญหา/สถานการณ์ได้ดียิ่งขึ้น

5. ความสมดุลระหว่างการทำงานกับชีวิตส่วนตัว (The Total Life Balance) ความสมดุลระหว่างการทำงานกับชีวิตส่วนตัวมีความสำคัญต่อทั้งตัวพนักงาน และนายจ้าง เป็นความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานที่ทำงานกับชีวิตในบ้าน โดยจะต้องจัดสมดุลระหว่างการทำงาน และเวลาส่วนตัวได้อย่างเหมาะสม ได้แก่ การแบ่งเวลาในการทำงาน เวลาสำหรับครอบครัว และเวลาส่วนตัว

6. ประชาธิปไตยในองค์กร (Constitutionalism) หมายถึงการที่องค์กรมีการระบุสิทธิของพนักงานอย่างเหมาะสม ให้มีความสำคัญกับสิทธิส่วนบุคคล การรักษาสิทธิ และยอมรับความขัดแย้งของพนักงาน และมีการกำหนดมาตรฐานในการจ่ายค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมแก่พนักงานอย่างเหมาะสมเท่าเทียมกัน รวมถึงการให้ความเสมอภาคในด้านต่างๆ และเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็นของพนักงาน

7. การบูรณาการสังคมและการทำงานร่วมกัน (Social Integration) การส่งเสริมให้พนักงานมีการรวมกลุ่มทำงานเป็นทีม และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน อยู่ในสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างไม่มีอคติ และการแบ่งชนชั้นในที่ทำงาน หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นความสัมพันธ์ของสังคมเพื่อนร่วมงานที่ดี

8. ลักษณะของงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม (Social Relevance) หมายถึง ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร และพนักงาน โดยพนักงานจะรู้สึกว่าการที่ตนเองทำนั้นเกิดประโยชน์ต่อสังคม หรือองค์กรออกไปทำประโยชน์ให้สังคม ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานรู้สึกถึงคุณค่า และเกิดความภูมิใจในงานที่ตนเองทำ

นอกจากหลักการคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานดังที่กล่าวมาข้างต้นยังมีนักวิจัยอีกกลุ่มหนึ่งที่อธิบายถึงตัวชี้วัดของคุณภาพชีวิตการทำงานไว้คล้ายกันคือ (1) การมีส่วนร่วมของพนักงาน (2) มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะของพนักงาน (3) ให้อิสระในการทำงาน และการตัดสินใจ (4) ลดช่องว่างระหว่างพนักงานในแต่ละลำดับชั้น และ (5) ความปลอดภัยในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน

2.3.4 คุณภาพชีวิตการทำงานบนพื้นฐานของทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs)

หนึ่งในแนวความคิดของคุณภาพชีวิตการทำงาน ตั้งอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow, 1954) กำหนดว่าคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานเป็นความพึงพอใจใน 7 ด้าน ได้แก่ (1) ความต้องการด้านสุขภาพ และความปลอดภัย (Health and Safety Needs) (2) ความต้องการทางด้านเศรษฐกิจและครอบครัว (Economic and Family Needs) (3) ความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs) (4) ความต้องการได้รับการยอมรับนับถือ (Esteem Needs) (5) ความต้องการประสบความสำเร็จสูงสุด (Actualization Needs) (6) ความต้องการความรู้

(Knowledge Needs) และ (7) ความต้องการด้านสุนทรียะ (Aesthetic Needs) (Sirgy, M.J. and Cornwell, T., 2001)

โดยความต้องการทั้ง 7 ด้านนี้ จะถูกกำหนดอยู่ในคุณภาพชีวิตการทำงานใน 2 ประเภทใหญ่ ได้แก่ คุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน (Lower-order Quality of Work Life) และคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นสูง (Higher-order Quality of Work Life) (Jerome, 2013)



ภาพที่ 2.1 พีระมิดแสดงลำดับขั้นความต้องการตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (ที่มา : Maslow. 1954)

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดคุณภาพชีวิตการทำงานบนพื้นฐานของทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์มาใช้ในการกำหนดตัวแปรปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน และนอกจากนั้นยังได้ทำการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่เคยมีผู้ศึกษาไว้ โดยสามารถสรุปงานวิจัยที่เคยมีผู้ศึกษาไว้ได้ดังนี้

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่เคยมีผู้ทำการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดคุณภาพชีวิตการทำงาน บนพื้นฐานของทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

ชื่อผู้วิจัย	ปี	หัวข้อที่ศึกษา
Ranawat, C.	2015	คุณภาพชีวิตการทำงาน - การสำรวจความคิดเห็นริเริ่มขององค์กรภายใต้ทฤษฎีความพึงพอใจ (Need Satisfaction Theory)
Marta, J. K.M.	2013	การรับรู้ถึงจริยธรรมในองค์กร และคุณภาพชีวิตการทำงานระหว่างผู้จัดการฝ่ายการตลาดของไทย และอเมริกา
Subashini and Harish	2014	คุณภาพชีวิตการทำงานในอุตสาหกรรมของประเทศอินเดีย

2.4 แนวความคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน (Work Performance ; WP)

ประสิทธิภาพคือ ความสามารถ ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ เพื่อดำเนินงานด้วยวิธีการใดวิธีการหนึ่ง ซึ่งสามารถประเมินผลได้ว่าอยู่ในระดับดีเยี่ยม ปานกลาง หรือต้องปรับปรุง คำว่าประสิทธิภาพมักใช้อธิบายความหมายในแง่ของผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร (Raza, N., et. al., 2016) มีการกำหนดมิติของประสิทธิภาพออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ด้านพฤติกรรม ซึ่งจะแสดงออกมาตามแต่ละสถานการณ์และในขณะที่ทำงาน และด้านที่สองคือผลการปฏิบัติงาน (Borman, W.C., et. al. 1993 ; Raza, N., et. al., 2016)

ในปัจจุบันองค์กรส่วนมากตระหนักถึงความสำคัญในการปฏิบัติงานของพนักงาน การเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน และการหาวิธีที่จะทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ได้กลายเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น ภารกิจของฝ่ายบริหารก็คือ การทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด โดยส่วนใหญ่ประสิทธิภาพของพนักงานเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพหรือปริมาณของผลผลิตตามระยะเวลาที่กำหนด

ประสิทธิภาพในการทำงานที่สำคัญ 8 ด้าน (Wise, L.L., et. al., 1990 ; Iacob, G.A., and Cuza, Al. I., 2010) ได้แก่ (1) งานเฉพาะด้าน และทักษะในการทำงาน (2) ทักษะในการทำงานที่นอกเหนือจากงานประจำ (3) งานด้านการเขียน และการสื่อสารด้วยการพูด (4) การแสดงให้เห็นถึงความพยายามในการทำงาน (5) การรักษาวินัยในการทำงาน (6) การอำนวยความสะดวกในการทำงานภายในทีมหรือเพื่อนร่วมงาน (7) การกำกับดูแล และ (8) การบริหารจัดการการทำงาน นอกจากนี้ที่กล่าวมายังมีผู้อธิบายถึงประสิทธิภาพการทำงานไว้ดังนี้

Rotundo and Sackett (2002) อธิบายว่า ประสิทธิภาพการทำงานหมายถึง การกระทำที่มีส่วนร่วมในเป้าหมายขององค์กร ภายใต้การควบคุมของแต่ละบุคคล คำจำกัดความนี้ รวมถึงพฤติกรรมการทำงานที่หลากหลาย บางพฤติกรรมมีส่วนร่วมในหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงาน ในขณะที่พฤติกรรมอื่นๆ ยังคงส่งผลต่อเป้าหมายขององค์กร แต่ไม่ได้อยู่ภายใต้หน้าที่และความรับผิดชอบ

Baldwin (2008) กล่าวว่า ประสิทธิภาพการทำงานเป็นการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลโดยพนักงาน ในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้

Armstrong & Baron (2004) ให้ความหมายของประสิทธิภาพการทำงานว่าเป็น การพัฒนาขีดความสามารถของบุคคลและทีมงาน เพื่อที่จะใช้ประโยชน์จากศักยภาพนี้ ในการไปถึงเป้าหมายขององค์กร

California State University ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของประสิทธิภาพของพนักงานในมหาวิทยาลัยที่น่าสนใจ จำนวน 9 ด้าน ได้แก่

1. คุณภาพ (Quality) คุณภาพเป็นประสิทธิผลของงานที่สอดคล้องกับเป้าหมาย และมาตรฐานของหน่วยงานกล่าวคือ งานที่ดำเนินการเสร็จสิ้นจะต้องมีความละเอียดถูกต้อง สามารถตรวจสอบได้ และมีส่วนช่วยในการปรับปรุงคุณภาพขององค์กร

2. ปริมาณ (Quantity) เป็นการผลิตงานที่มีปริมาณที่สอดคล้องกับเป้าหมายโดยจะพิจารณาจากตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนั้น สามารถบริหารเวลาการทำงานตามเป้าหมายได้อย่างเหมาะสมมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถดำเนินการงานอื่นๆ ที่เข้ามาในเวลาที่ไม่ได้เสียกันได้

3. ความรู้และทักษะในงาน (Job Knowledge / Skills) เป็นความสามารถในการทำงานที่แสดงให้เห็นถึงความรู้และทักษะเฉพาะด้านที่เหมาะสมและจำเป็นต่อการทำงานในทุกขั้นตอน รวมถึงความสามารถในการทำความเข้าใจกับประเด็นทางเทคนิคที่จำเป็นต้องใช้ตามหน้าที่ของตนเอง

4. การแก้ไขปัญหา (Problem Solving) เป็นความสามารถในการคาดการณ์และระบุปัญหาได้อย่างถูกต้อง สามารถรวบรวมข้อเท็จจริงและทำการวิเคราะห์สาเหตุ ประเมินผลกระทบจากทางเลือกในแต่ละทาง ดำเนินการและติดตามผลของการดำเนินการ เพื่อให้แน่ใจว่าปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นได้รับการแก้ไขแล้ว

5. การบริหารเวลา (Time Management) เป็นการวางแผนการทำงานโดยกำหนดลำดับความสำคัญของงาน เพื่อให้งานเสร็จทันตามกำหนดระยะเวลา และสามารถผลิตงานหรือบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. ความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นการพัฒนาแนวคิดในการทำงานของพนักงาน หรือสามารถขอคำแนะนำหรือความช่วยเหลือเมื่อจำเป็นเพื่อให้เกิดความคิดริเริ่ม แสดงให้เห็นถึงการปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเอง ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและพร้อมจะให้คำแนะนำแก่ผู้อื่น

7. ความสัมพันธ์ในที่ทำงาน (Work Relationship) การมีปฏิสัมพันธ์ เป็นการสร้างความไว้วางใจกับเพื่อนร่วมงานและสมาชิกในหน่วยงานอื่นๆขององค์กร รวมทั้งการแบ่งปันข้อมูล และทรัพยากรในการทำงาน

8. ทักษะในการสื่อสาร (Communication Skills) เป็นความสามารถในการถ่ายทอดความคิดหรือข้อมูล หรือคำแนะนำแก่ผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการเป็นผู้ฟังที่ดี มีการสื่อสารด้วยวาจาหรือลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนก็เป็นเรื่องที่สำคัญในการทำงาน เพื่อการรับทราบข้อมูลที่ถูกต้องตรงกัน

9. การให้บริการลูกค้า (Customer Service) เป็นการตอบสนองตามความต้องการของลูกค้า ที่ไม่ใช่เพียงลูกค้าภายนอกแต่รวมถึงลูกค้าภายในที่เป็นพนักงานขององค์กร โดยควรมีการให้บริการที่เป็นมิตร สุภาพ และมีการควบคุมอารมณ์ความอดทนอย่างเหมาะสม

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.5.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาแบบจำลองสมการ โครงสร้างของหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร คุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน คุณภาพชีวิตการทำงานขั้นสูง และประสิทธิภาพการทำงาน ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้ารวบรวมข้อมูลแนวความคิด ทฤษฎีต่างๆ ตามที่ได้อธิบายไว้ข้างต้น พร้อมทั้งได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องที่เคยได้มีผู้ศึกษาไว้ในหัวข้อต่างๆ ดังนี้

Bashir, et. al., (2011) ศึกษาเรื่อง บทบาทของปัจจัยทางประชากรศาสตร์กับความสัมพันธ์ระหว่างระบบงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สูงสุด (HPWS) และความพึงพอใจในงาน : แนวทางแบบหลายมิติ เป็นการศึกษาถึงบทบาทของปัจจัยทางด้านประชากรศาสตร์ในความสัมพันธ์ระหว่าง HPWS กับความพึงพอใจในงาน ข้อมูลถูกเก็บรวบรวมจาก 674 คณะวิชา จาก 23 มหาวิทยาลัยของรัฐบาลในประเทศปากีสถาน ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า การรับรู้ HWPS และความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรแตกต่างกันไปตามลักษณะของงานและอายุ ในขณะที่เพศไม่มีความแตกต่างกันในการตอบสนอง และพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่าง HWPS และความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Shaffril & Uli (2010) ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของปัจจัยทางประชากรศาสตร์ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานของหน่วยงานภาครัฐในประเทศมาเลเซีย : ประสิทธิภาพการ

ทำงานเป็นสิ่งที่ต้องการให้ความสำคัญเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและการผลิต ดังนั้น การศึกษาในครั้งนี้จึงมีวัตถุประสงค์ในการค้นหาสิ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานของหน่วยงานภาครัฐในประเทศมาเลเซีย พนักงานจำนวน 180 คน ถูกคัดเลือกเป็นผู้ตอบแบบสอบถามในการศึกษานี้ ผลการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวน และการทดสอบความป็นอิสระ พบว่า ประเภทของบ้านพักอาศัยที่มีความแตกต่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติการผลการปฏิบัติงาน ในขณะที่การทดสอบเพื่อหาค่าความสัมพันธ์ของสองตัวแปร (Pearson Correlation) พบว่า อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน และเงินเดือนมีความสัมพันธ์กับผลงานของพนักงาน

Ugwu, C.I. and Ugwu, M.E. (2017) ศึกษาเรื่อง ตัวแปรทางประชากรศาสตร์และผลการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดของมหาวิทยาลัยในภาคตะวันออกเฉียงใต้ของประเทศไนจีเรีย : การศึกษานี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทางประชากรศาสตร์ และผลการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดของมหาวิทยาลัยในภาคตะวันออกเฉียงใต้ของประเทศไนจีเรีย โดยเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม สถิติ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ การจัดอันดับแบบ Spearman ถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล และให้การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ถูกใช้เพื่อการทดสอบสมมติฐาน ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ผลการวิจัยพบว่า อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในการทำงานเท่านั้นที่เป็นตัวบ่งชี้สำคัญในการทำงานของบรรณารักษ์ และการปฏิบัติตามบริบท

Tiraieyari and Uli (2011) ศึกษาเรื่อง การควบคุมผลกระทบของเพศของพนักงาน และระยะเวลาในการทำงานกับองค์กรกับความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิผล : การศึกษานี้ เป็นการศึกษาถึงผลกระทบจากตัวแปรทางประชากรศาสตร์ใน 2 ด้านคือ เพศ และระยะเวลาในการทำงานกับองค์กรกับความสัมพัทธ์ระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิผล เก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานในองค์กรประเทศมาเลเซียจำนวน 210 คน ทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ผลการศึกษาค้นพบว่า ไม่มีผลในการควบคุมผลกระทบจากเพศ หรือกล่าวได้ว่า เพศไม่ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิผลลดลง ในขณะที่ระยะเวลาในการทำงานกับองค์กรหรือระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยจะมีความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นสำหรับพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กรในระยะเวลาที่ยาวนานขึ้น

Ramzan, et. al., (2014) ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของค่าตอบแทนต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (หลักฐานเชิงประจักษ์จากภาคธุรกิจธนาคารในประเทศปากีสถาน) : ค่าตอบแทน ได้แก่ เงินเดือน รางวัล และค่าตอบแทนอื่น มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของพนักงาน ดังนั้นจึงมีความสำคัญกับองค์กรด้วยเช่นกัน การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ประเมินผลกระทบของการจ่ายค่าตอบแทนที่มีต่อประสิทธิภาพของพนักงาน แบบสอบถามถูกใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บ

รวบรวมข้อมูลจากพนักงานธนาคารต่างๆ ในประเทศปากีสถาน ผลการศึกษาพบว่า ค่าตอบแทนมีผลกระทบเชิงบวกต่อประสิทธิภาพของพนักงาน นอกจากนี้ วิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation Analysis) พบว่า ตัวแปรอิสระทุกตัว ได้แก่ เงินเดือน รางวัล และค่าตอบแทนอื่น มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพของพนักงานเช่นเดียวกัน

Rai & Tripathi (2015) ศึกษาเรื่อง คุณภาพชีวิตการทำงาน และผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน : ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่น การรับสมัครงาน แรงจูงใจในการทำงาน การรักษามูลค่า เป็นต้น พนักงานเปรียบเสมือนผู้จัดการภายในของตราสินค้า (Internal Brand Manager) ในการดึงดูดลูกค้าภายใน ซึ่งในปัจจุบัน คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life) ได้เข้ามามีบทบาทอย่างยิ่ง การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาว่าคุณภาพชีวิตการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานหรือไม่ เพื่อศึกษาว่าปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงานตัวใดที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน และ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

Jofreh, et. al. (2012) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับประสิทธิภาพของพนักงานในบริษัทผลิตและพัฒนาระบบก๊าซประเทศอิหร่าน : การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานเป็นเป้าหมายหนึ่งขององค์กรในการเพิ่มแรงจูงใจ และประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ตัวแปรอิสระปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตการทำงานที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ การจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรม ความมั่นคงในการทำงาน สมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว สังคมการทำงาน การบูรณาการทางสังคม การพัฒนาความสามารถของบุคลากร และสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย ตัวแปรตามด้านประสิทธิภาพของพนักงาน ได้แก่ การจัดลำดับความสำคัญ การประสานงาน อิสระในการทำงาน ความตรงต่อเวลา ความประหยัด ผลการศึกษาพบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงาน กับประสิทธิภาพของพนักงาน

Almarshad (2015) ศึกษาเรื่อง คุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรในประเทศซาอุดีอาระเบีย : บทบาทของการมีส่วนร่วมในงานและการรับรู้ถึงประสิทธิผล : การศึกษานี้ได้รับการพัฒนา และตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ถึงคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน และความมุ่งมั่นขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนในประเทศซาอุดีอาระเบีย การศึกษานี้ดำเนินการจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 353 คน จากหลายหน่วยงาน ผลการศึกษาพบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานในภาครัฐและภาคเอกชน โดยพนักงานของภาครัฐมีความมุ่งมั่นมากขึ้นภายในองค์กรของตนเอง นอกจากนี้ ผลการศึกษายังแสดงให้เห็นว่า การเลิกจ้างงานเป็นตัวบ่งชี้ที่ดีที่สุดในการดำเนินการขององค์กรในภาคเอกชน คุณภาพชีวิตการทำงานกับความมุ่งมั่นขององค์กรมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ถึงประสิทธิผลและ

การมีส่วนร่วมในงานของพนักงาน ผลการศึกษาข้างชี้ให้เห็นว่า พนักงานเพศชายที่มีอายุ มีความมุ่งมั่นต่อองค์กรมากกว่าพนักงานเพศหญิงที่มีอายุ

Zahari & Zakuan (2016) ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร กับประสิทธิภาพของพนักงานในภาคอุตสาหกรรมการผลิตในประเทศมาเลเซีย : การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) คือ ปรัชญาในการบริหารจัดการและแนวทางในการดำเนินงานที่มีเป้าหมายเพื่อตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยอาศัยกระบวนการในการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในโลกของธุรกิจที่ดำเนินไปอย่างรวดเร็ว TQM จึงมีความสำคัญต่อองค์กรมาก วัตถุประสงค์หลักของการศึกษานี้คือ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) กับประสิทธิภาพของพนักงาน โดยข้อมูลถูกเก็บรวบรวมจากแบบสอบถาม จำนวน 350 ชุด จากบริษัทผู้ผลิต 10 แห่งในประเทศมาเลเซีย ผลการศึกษาพบว่า แนวทางการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มีผลต่อประสิทธิภาพของพนักงาน สำหรับตัวแปรด้าน TQM ที่ใช้ในการศึกษานี้ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง (Top Management Leadership) การมุ่งเน้นที่ลูกค้า (Customer Focus) การศึกษาและการฝึกอบรม (Education and Training) การวิเคราะห์ข้อมูล (Information Analysis) การมอบอำนาจในการตัดสินใจ (Employee Empowerment) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource and Development) นโยบายและกลยุทธ์การบริหารจัดการ (Management Policies and Strategies)

Ngambi & Nkemkifu (2015) ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรต่อผลการดำเนินงานของบริษัท : เป็นการศึกษาถึงผลกระทบของการบริหารตามแนวทางของ TQM ต่อประสิทธิภาพขององค์กร ข้อมูลถูกเก็บรวบรวมจากบริษัทผู้ผลิตในประเทศ Cameroon ตัวแปรด้านการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หรือ TQM คือความมุ่งมั่นในการบริหารงาน ผ่านบทบาทของผู้นำ การควบคุมตรวจสอบคุณภาพ การฝึกอบรมพนักงาน การมุ่งเน้นที่ลูกค้า และการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ซึ่งเป็ปัจจัยพื้นฐานในการยกระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ สำหรับการวัดประสิทธิภาพขององค์กรนั้น สามารถวัดได้จากความพึงพอใจของลูกค้า ความรับผิดชอบขององค์กรต่อสังคม ความสามารถในการลดต้นทุนขององค์กร และการสำรวจความพึงพอใจโดยรวมของพนักงาน ผลการศึกษาในครั้งนี้พบว่า มีเพียงปัจจัยด้านการฝึกอบรมและอำนาจในการบริหารงานเท่านั้นที่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพทางการเงินและความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร นอกจากนี้ยังพบว่า ความรับผิดชอบต่อสังคม ความมุ่งมั่นของผู้นำ การควบคุมและตรวจสอบคุณภาพ มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญความสามารถในการลดต้นทุนขององค์กร อย่างไรก็ตามผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า การบริหารตามแนวทาง TQM ไม่ส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจของลูกค้า

Al-Damen (2017) ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรต่อผลการดำเนินงานขององค์กร กรณีศึกษา บริษัทผลิตน้ำมันประเทศ Jordan : การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลักในการศึกษาถึงผลกระทบของการนำ TQM มาใช้เพื่อประสิทธิภาพขององค์กร ดำเนินการศึกษาในโรงงานกลั่นน้ำมันปิโตรเลียมประเทศ Jordan ทำการสุ่มตัวอย่างจากพนักงานหลายระดับ จำนวน 103 คน ผลการศึกษาพบว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรทุกปัจจัย (ได้แก่ การมุ่งเน้นที่ลูกค้า ภาวะผู้นำ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การมีส่วนร่วมของพนักงาน การบริหารจัดการบนพื้นฐานของความเป็นจริง กระบวนการบริหารจัดการ การบริหารกลยุทธ์ และการมีส่วนร่วมของลูกค้า) มีผลกระทบในเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร และจากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) พบว่า มีตัวแปร 3 ตัวที่มีนัยสำคัญสามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพขององค์กรได้ นั่นคือ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การบริหารจัดการบนพื้นฐานความจริง และกระบวนการบริหารจัดการ

Koc (2011) ศึกษาเรื่อง การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและผลการดำเนินงานในธุรกิจการผลิตขนาดเล็ก ผลของความล้มเหลวที่ผ่านมา : เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรความล้มเหลว และผลการดำเนินงานของบริษัท โดยนำเสนอวิธีการในการประเมินผลกระทบโดยตรงของ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรต่อผลการดำเนินงานของบริษัทและผลกระทบทางอ้อมของ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรต่อการดำเนินงานผ่านความล้มเหลวภายในและภายนอก ผลการศึกษาพบว่า ผลการศึกษาพบว่า การดำเนินการตามแนวทาง การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับความล้มเหลวทั้งภายในและภายนอก และผลการดำเนินงานบริษัทมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ โดยพบว่า การมุ่งเน้นที่ลูกค้า และการมีส่วนร่วมของพนักงานเป็นปัจจัยในความล้มเหลวภายในองค์กร ในขณะที่การมุ่งเน้นที่ลูกค้า และระบบการบริหารคุณภาพเป็นปัจจัยความล้มเหลวภายนอกองค์กร นอกจากนี้องค์ประกอบด้านความล้มเหลวภายในและภายนอกบางส่วนยังเป็นตัวบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพขององค์กร โดยตัวแปรด้าน การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ การให้การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง การฝึกอบรม การบริหารจัดการบุคลากร การรายงานและเปรียบเทียบกับคู่แข่ง การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า การบริหารความสัมพันธ์กับคู่ค้า และ กระบวนการบริหารจัดการ

2.5.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องพิจารณาวิจัย

2.5.2.1 ปัจจัยลักษณะทางประชากรศาสตร์

ปัจจัยด้านลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่ใช้ในการศึกษานี้ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

ตารางที่ 2.2 ปัจจัยด้านลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่เคยมีผู้ทำการศึกษา และมีความเกี่ยวข้องกับการศึกษาในครั้งนี้

ผู้วิจัย (ปี)	ลักษณะทางประชากรศาสตร์					
	เพศ (Gender)	อายุ (Age)	ระดับการศึกษา (Education Level)	สถานภาพ (Marital Status)	อายุงาน (Job Tenure)	รายได้เฉลี่ยต่อเดือน (Salary)
Elamparuthi and Jambulingam (2014)	✓	✓				✓
Hayes, T.M. (2015)	✓	✓	✓		✓	✓
Naharuddin, N.M. (2013)	✓	✓	✓	✓	✓	
Jain, Y. and Thomas, R. (2016)	✓		✓	✓	✓	
Sheikha, N.A.A. and Younis, AR.M. (2006)	✓	✓	✓	✓		
Pandi, A.P., et.al. (2013)	✓	✓	✓	✓		
Gupta, B. (2015)	✓	✓				✓
Masooma, H., Balouch, R. and Hassan, F. (2014)	✓	✓			✓	✓
Tabassum, A., Rahman, T. and Jahan, K. (2011)	✓	✓	✓	✓		

จากตารางที่ 2.2 แสดงให้เห็นถึงปัจจัยลักษณะทางประชากรศาสตร์ในการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) คุณภาพชีวิตการทำงาน (QWL) และประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งผู้วิจัยใช้การทบทวนงานวิจัยเหล่านี้ในการคัดเลือกตัวแปรลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้จากตัวแปรที่ผู้วิจัยส่วนมากนิยมนำมาศึกษา ได้แก่ เพศ (Gender) อายุ (Age) สถานภาพ (Marital Status) ระดับการศึกษา (Education Level) อายุงาน (Job Tenure) และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน (Salary) ซึ่งถึงแม้ว่าตัวแปรด้านรายได้เฉลี่ยต่อเดือนนั้น จะเป็นตัวแปรที่มีผู้ทำการศึกษาจำนวนน้อย แต่ผู้วิจัยมีความเห็นว่ารายได้/เงินเดือนมีส่วนสำคัญต่อคุณภาพชีวิต และเป็นค่าตอบแทนจากการทำงานซึ่งน่าจะมีอิทธิพลต่อตัวแปรที่ต้องการศึกษา

2.5.2.2 ปัจจัยด้านแนวทางในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

ปัจจัยด้านแนวทางในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ที่ใช้ในการศึกษานี้ได้แก่ ความมุ่งมั่นของผู้นำ การมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร กระบวนการบริหารจัดการ การทำงานเป็นทีม การมุ่งเน้นที่ลูกค้า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการบริหารบุคลากร

ตารางที่ 2.3 ปัจจัยด้านแนวทางในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่เคยมีผู้ทำการศึกษา และมีความเกี่ยวข้องกับการศึกษาในครั้งนี้

ผู้วิจัย (ปี)	แนวทางการบริหารคุณภาพ แบบ TQM								
	CI	EI	TE	PM	CF	HR	SP	MC	
Antony, J., et al. (2002)	✓				✓	✓		✓	
Arshida, MM. and Agil, S. O. (2013)					✓	✓			
Zehir, C., et al. (2012)	✓			✓	✓	✓			
Samat, N., Ramayah, T. and Saad, M. (2006)	✓	✓		✓	✓	✓			
Malik S.A., et al. (2010)		✓			✓			✓	
Almansour, Y.M. (2012)	✓	✓		✓	✓	✓	✓		
Prajogo, D.L. (2005)				✓	✓	✓	✓		
Ettayem, R.A., et al. (2015)	✓		✓			✓		✓	
Jorjensen, K. and Nielsen, A.F. (2013)				✓	✓	✓		✓	
Prabha, R.M., Munhurrun, V. and Penchoo, A. (2011)	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	
Karani, S.R. and Okibo, B.W. (2012)	✓	✓		✓					

หมายเหตุ :

- CI = Continuous Improvement (การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง)
- EI = Employee Involvement (การมีส่วนร่วมของคนในองค์กร)
- TE = Teamwork (การทำงานเป็นทีม)
- PM = Process Management (กระบวนการบริหารจัดการ)
- CF = Customer Focus (การมุ่งเน้นที่ลูกค้า)
- HR = Human Resource Management (การบริหารบุคลากร)
- SP = Strategic Planning (การวางแผนเชิงกลยุทธ์)
- MC = Management Commitment (ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร)

จากตารางที่ 2.3 แสดงให้เห็นถึงปัจจัยการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ในการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับ คุณภาพชีวิตการทำงาน (QWL) และประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งผู้วิจัยใช้การทบทวนงานวิจัยเหล่านี้ในการคัดเลือกตัวแปรปัจจัยการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)

ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้จากตัวแปรที่ผู้วิจัยส่วนมากนิยมนำมาศึกษา ได้แก่ ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร (Management Commitment) การมีส่วนร่วมของคนในองค์กร (Employee Involvement) กระบวนการบริหารจัดการ (Process Management) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) การมุ่งเน้นที่ลูกค้า (Customer Focus) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) และการบริหารบุคลากร (Human Resource Management)

2.5.2.3 ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน

ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตการทำงานที่ใช้ในการศึกษานี้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ คุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน (Lower-order QWL) ประกอบด้วย ความปลอดภัยในการทำงาน (Job Security) สภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมสุขภาพ (Safe and Health Working Conditions) ค่าตอบแทนที่เหมาะสม (Adequate and Fair Compensation) และสมดุลในชีวิตการทำงานและครอบครัว (Work and Total Life Space) และ คุณภาพชีวิตการทำงานขั้นสูง (Higher-order QWL) ประกอบด้วย การจัดการความรู้และความคิดสร้างสรรค์ (Knowledge Management) การได้รับการยอมรับ (Esteem) โอกาสในการก้าวหน้าในสายงาน (Career Growth) และการประสบความสำเร็จตามอุดมการณ์ (Actualization)

ตารางที่ 2.4 ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตการทำงานที่เคยมีผู้ทำการศึกษา และมีความเกี่ยวข้องกับ การศึกษาในครั้งนี้

ผู้วิจัย (ปี)	ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน (QWL)							
	JC	FC	SH	WL	CG	KM	ES	AC
Talebi, B., et. al. (2012)	✓		✓	✓				
Kanten, S. and Sadullah, O. (2012)	✓	✓		✓			✓	
Marta, J. K.M. (2013)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Zare, et. al., (2014)		✓		✓	✓	✓	✓	
Teryima, S.J., Faajir, A. and John, E. (2011)	✓	✓	✓	✓				
Tabassum, et. al., (2011)	✓	✓	✓	✓	✓		✓	
Shanmugam, B. and Ganapathi, R. (2017)		✓	✓		✓		✓	
Purkait, S. (2016)				✓	✓	✓	✓	
Gowrie, G. (2014)	✓	✓	✓		✓			✓
Fattahi, F. et. al., (2014)		✓		✓	✓		✓	

หมายเหตุ :

JC = Job Security (ความปลอดภัยในการทำงาน)

FC = Adequate and Fair Compensation (ค่าตอบแทนที่เหมาะสม)

- SH = Safe and Healthy Working Conditions (สภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมสุขภาพ)
 WL = Work and Total Life Space (ความสมดุลในชีวิตการทำงานและครอบครัว)
 CG = Career Growth (โอกาสในการก้าวหน้าในสายงาน)
 KM = Knowledge Management (การจัดการความรู้และความคิดสร้างสรรค์)
 ES = Esteem (การได้รับการยอมรับ)
 AC = Actualization (การประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย)

จากตารางที่ 2.4 แสดงให้เห็นถึงปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน (QWL) ในการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) และประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งผู้วิจัยใช้การทบทวนงานวิจัยเหล่านี้ในการคัดเลือกตัวแปรปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน ได้แก่ ความปลอดภัยในการทำงาน (Job Security) สภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมสุขภาพ (Safe and Healthy Working Conditions) ค่าตอบแทนที่เหมาะสม (Adequate and Fair Compensation) ความสมดุลในชีวิตการทำงานและครอบครัว (Work and Total Life Space) การจัดการความรู้และความคิดสร้างสรรค์ (Knowledge Management) การได้รับการยอมรับในสังคม (Esteem) โอกาสในการก้าวหน้าในสายงาน (Career Growth) และการประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย (Actualization)

2.5.2.4 ปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงาน

ปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงานในการศึกษานี้ประกอบด้วย ความสำเร็จของงาน คุณภาพของงาน ความรับผิดชอบ ความรู้เกี่ยวกับงาน และกระบวนการทำงาน

ตารางที่ 2.5 ปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงานที่เคมีผู้ทำการศึกษา และมีความเกี่ยวข้องกับ การศึกษาในครั้งนี้

ผู้วิจัย (ปี)	ปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงาน				
	SU	JK	QA	PR	RE
Goldberg, L.R. (1990)	✓	✓	✓		
Lance, CE., et. al. (1992)					✓
Cheng, G.H.L. and Chan, D. K.S. (2007)	✓	✓		✓	
Rothman, S. and Coetzer, E.P. (2003)	✓		✓		
Rai, S.M. (2015)		✓	✓	✓	✓

หมายเหตุ :

- SU = Success (ความสำเร็จของงาน)
 JK = Job Knowledge / Skills (ความรู้/ทักษะในงาน)
 QA = Quality (คุณภาพของงาน)
 PR = Process (กระบวนการทำงาน)

RE = Responsibility (ความรับผิดชอบ)

IN = Initiative (ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์)

จากตารางที่ 2.5 แสดงให้เห็นถึงปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งผู้วิจัยใช้การทบทวนงานวิจัยเหล่านี้ในการคัดเลือกตัวแปรปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงาน ที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้ จากตัวแปรที่ผู้วิจัยส่วนใหญ่นิยมนำมาศึกษา ได้แก่ ความสำเร็จของงาน (Success) คุณภาพของงาน (Quality) ความรับผิดชอบ (Responsibility) ความรู้หรือทักษะในงาน (Job Knowledge/Skills) กระบวนการทำงาน (Process Management)

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเรื่องแบบจำลองสมการ โครงสร้างของหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร คุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน คุณภาพชีวิตการทำงานขั้นสูง และประสิทธิภาพการทำงาน โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) และมีขั้นตอนและวิธีดำเนินการวิจัยตามลำดับดังนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2 แผนการวิจัย

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในสำนักงานต่างๆที่มีการนำหลักการบริหารคุณภาพเข้ามาใช้งาน โดยองค์กรเหล่านั้นต้องได้รับการรับรอง ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 เนื่องจากถือเป็นองค์กรที่มีพื้นฐานของการปฏิบัติงานตามหลักการบริหารคุณภาพ และพนักงานขององค์กรต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดต่างๆของระบบจึงถือเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารคุณภาพ สามารถเป็นผู้ให้ข้อมูลได้อย่างถูกต้อง (Sun, 2000)

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบไม่ใช้หลักความน่าจะเป็น (Nonprobability Sampling) โดยวิธีการสุ่มตามจุดมุ่งหมาย (Purposive Sampling) ที่พิจารณาเป้าหมายของการวิจัยเป็นสำคัญ และกำหนดจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามโดยคำนวณจากเงื่อนไขการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Modeling Analysis: SEM) ที่ใช้เกณฑ์การกำหนดขนาดตัวอย่าง 20 คนต่อพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่า 1 ตัวแปร (Hair *et al.*, 2010) และเกณฑ์ขั้นต่ำในการกำหนดขนาดตัวอย่างในการวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง (SEM) ต้องมีผู้ตอบ 5-10 คนต่อพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่า 1 ตัวแปร หรือขนาดตัวอย่างจำนวนน้อยที่สุดที่อาจยอมรับได้ของการวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้างอาจจะเหลือเพียง 100-150 ตัวอย่างได้ หากข้อมูลมีความสมบูรณ์และมาตรวัดเข้มแข็ง (Hair *et al.* 2006) ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีการสำรวจเพื่อเก็บข้อมูลใน

2 รูปแบบคือ การกระจายแบบสอบถามทางอิเล็กทรอนิกส์และการนัดหมายเพื่อเข้าไปสำรวจข้อมูลยังสถานประกอบการเป้าหมายและสามารถเก็บข้อมูลได้จากกลุ่มตัวอย่างที่ตอบกลับจำนวน 420 คน คิดเป็นอัตราการตอบกลับ (Response Rate) เท่ากับร้อยละ 84 โดยทำการเก็บข้อมูลระหว่างเดือน ธันวาคม 2559 ถึงเดือน พฤษภาคม 2560

3.1.3 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

จากการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปตัวแปรอิสระ (Independent Variables) จำนวน 1 ตัวแปร คือ หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) หรือ TQM ตัวแปรคั่นกลาง (Intervening Variable) จำนวน 2 ตัว คือ คุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน (Lower-order QWL) และ คุณภาพชีวิตการทำงานขั้นสูง (Higher-order QWL) และตัวแปรตาม (Dependent Variable) จำนวน 1 ตัว คือ ประสิทธิภาพการทำงาน (Work Performance) และสามารถจัดให้อยู่ในรูปแบบ ตัวแปรแฝง (Latent Variable) และตัวแปรสังเกต (Observed Variable) ได้ดังแสดงในตารางที่ 3.1 ได้ดังนี้

ตารางที่ 3.1 สรุปตัวแปรสำหรับโมเดลตั้งต้น (Initial Model)

ตัวแปรแฝง (Latent Variable)	ตัวแปรสังเกต (Observed Variable)
หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) : TQM	MC = Management Commitment (ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร) EI = Employee Involvement (การมีส่วนร่วมของคนในองค์กร) PM = Process Management (กระบวนการบริหารจัดการ) TE = Teamwork (การทำงานเป็นทีม) CF = Customer Focus (การมุ่งเน้นที่ลูกค้า) SP = Strategic Planning (การวางแผนเชิงกลยุทธ์) CI = Continuous Improvement (การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง) HR = Human Resource Management (การบริหารบุคลากร)

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ตัวแปรแฝง (Latent variable)	ตัวแปรสังเกต (Observed variable)
คุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน (Lower-order QWL) : LQWL	JC = Job Security (ความปลอดภัยในการทำงาน) SH = Safe and Healthy Working Conditions (สภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมสุขภาพ) FC = Adequate and Fair Compensation (ค่าตอบแทนที่เหมาะสม) WL = Work and Total Life Space (ความสมดุลในชีวิตการทำงานและครอบครัว)
คุณภาพชีวิตการทำงานขั้นสูง (Higher-order QWL) : HQWL	KM = Knowledge Management (การจัดการความรู้และความคิดสร้างสรรค์) ES = Esteem (การได้รับการยอมรับ) CG = Career Growth (โอกาสในการก้าวหน้าในสายงาน) AC = Actualization (การประสบความสำเร็จตามอุดมการณ์)
ประสิทธิภาพการทำงาน (Work Performance) : WP	SU = Success (ความสำเร็จของงาน) QA = Quality (คุณภาพของงาน) RE = Responsibility (ความรับผิดชอบ) JK = Job Knowledge / Skills (ความรู้ทักษะในงาน) PR = Process (กระบวนการทำงาน)

3.2 แผนการวิจัย

การศึกษานี้ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลระหว่างเดือนเดือนธันวาคม 2559 ถึงเดือนพฤษภาคม 2560 โดยสามารถแสดงรายละเอียดได้ตามแผนการวิจัยดังนี้

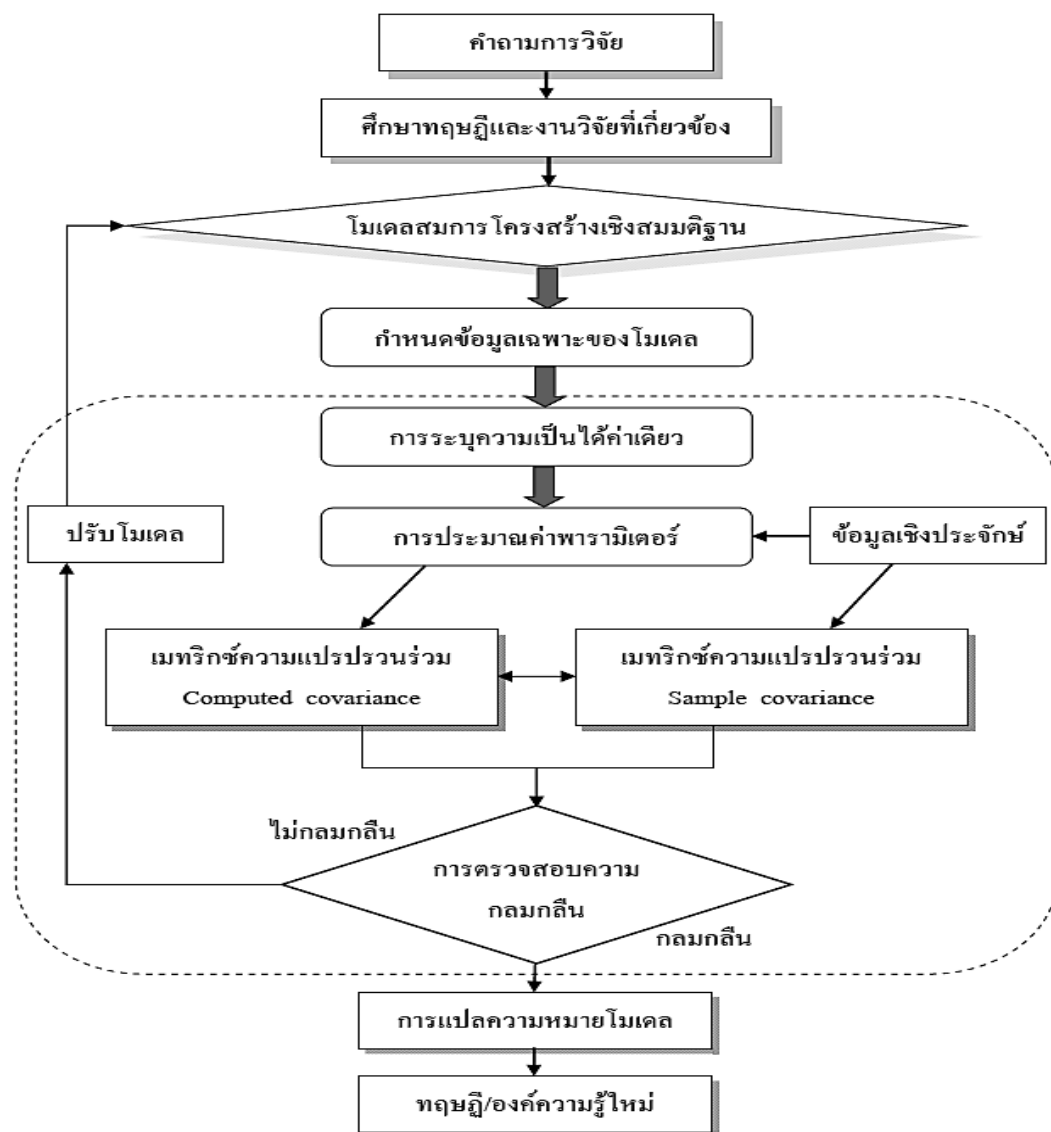
3.2.1 ศึกษาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ จากบทความวิจัยระดับชาติและระดับนานาชาติ และข้อมูลจากหน่วยงานราชการ และใช้ข้อมูลข้างต้นในการสร้างกรอบแนวคิด เครื่องมือในการศึกษา และการกำหนดวิธีการศึกษาในครั้งนี้

3.2.2 สืบหาข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ โดยแบ่งวิธีการสำรวจเพื่อเก็บข้อมูลออกเป็น 2 รูปแบบคือ การกระจายแบบสอบถามทาง email และการนัดหมายเพื่อเข้าไปสำรวจข้อมูลยังสถานประกอบการเป้าหมาย

3.2.3 รวบรวมแบบสอบถามและคัดกรองข้อมูลที่สำคัญมาแล้วเพื่อคัดเลือกแบบสอบถามที่ผู้ตอบมีคุณสมบัติที่ไม่ตรงตามเงื่อนไขของประชากรและข้อมูลไม่มีคุณภาพออกไป

3.2.4 วิเคราะห์ผลการศึกษาด้วย โปรแกรม SPSS และ AMOS เพื่อนำผลที่ได้มาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาครั้งนี้ และเสนอแนะแนวทางการปรับปรุง

จากขั้นตอนต่างตามแผนการวิจัยข้างต้นสามารถสรุปเป็นแผนผังโดยอ้างอิงตามแนวทางการวิจัยตามหลักสมการโครงสร้างของ สุกมาส อังสุโชติ และคณะ (2551) ได้ดังรูปที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 แนวทางการวิจัยตามหลักสมการ โครงสร้าง
ที่มา : สุกมาส อังสุโชติ และคณะ (2551)

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

3.3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) และลักษณะของแบบสอบถามที่ใช้เป็นลักษณะของแบบสอบถามปลายปิด และแบบสอบถามปลายเปิด ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดของแบบสอบถามแต่ละส่วนได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถาม ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบประกอบด้วย เพศ อายุ อายุงาน สถานภาพ ระดับการศึกษา และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ซึ่งลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบสำรวจรายการ (Check List) และนำเสนอข้อมูลของแต่ละข้อ โดยค่าความถี่และร้อยละ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามในส่วนของตัวแปรอิสระ คือ หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM) ซึ่งจะมีลักษณะคำถามแบบแต่ละข้อมีคำตอบให้เลือกประเมินค่า (Rating Scale) โดยใช้เทคนิคการวัดความคิดเห็นแบบ Likert Scale ซึ่งแบ่งเป็น 5 ระดับ (คะแนนตั้งแต่ 1 ถึง 5)

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามในส่วนของตัวแปรคั่นกลาง คือ คุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน (Lower-order QWL) และคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นสูง (Higher-order QWL) ซึ่งแต่ละคำถามจะมีลักษณะคำถามแบบแต่ละข้อมีคำตอบให้เลือกประเมินค่า (Rating Scale) โดยใช้เทคนิคการวัดความคิดเห็นแบบ Likert Scale ซึ่งแบ่งเป็น 5 ระดับ (คะแนนตั้งแต่ 1 ถึง 5)

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามในส่วนของตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพการทำงาน (Work Performance) ทั้ง 5 ด้าน ซึ่งแต่ละด้านจะมีการตั้งคำถามในลักษณะที่แต่ละข้อ มีคำตอบให้เลือกประเมินค่า (Rating Scale) โดยใช้เทคนิคการวัดความคิดเห็นแบบ Likert Scale ซึ่งแบ่งเป็น 5 ระดับ (คะแนนตั้งแต่ 1 ถึง 5)

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะอื่นๆเพิ่มเติมโดยใช้ข้อคำถามเป็นลักษณะคำถามปลายเปิด

3.3.2 การแปลผล

สำหรับข้อคำถามที่เป็นมาตรวัดแบบ การเลือกประเมินค่า (Rating Scale) โดยใช้เทคนิคการวัดความคิดเห็นแบบ Likert Scale จะแบ่งระดับความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	คะแนน
เห็นด้วยมาก	4	คะแนน
เห็นด้วยปานกลาง	3	คะแนน
ไม่เห็นด้วย	2	คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	คะแนน

เกณฑ์การแปลผลระดับความคิดเห็นพิจารณาตามค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ของเบสท์ (Best, 1981) ดังนี้

	ช่วงการวัด	=	$\frac{\text{ค่าคะแนนสูงสุด} - \text{ค่าคะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$
	แทนค่าได้ดังนี้	=	$\frac{5 - 1}{5} = 0.80$
ซึ่งมีเกณฑ์ดังนี้	แปลผล		ช่วงคะแนน
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง		4.21 - 5.00
	เห็นด้วยมาก		3.41 - 4.20
	เห็นด้วยปานกลาง		2.61 - 3.40
	ไม่เห็นด้วย		1.81 - 2.60
	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง		1.00 - 1.80

3.3.3 การทดสอบเครื่องมือ

3.3.3.1 ทำการศึกษาหลักการและรูปแบบการสร้างเครื่องมือและการตั้งคำถาม จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.3.3.2 กำหนดกรอบแนวคิดเพื่อสร้างเครื่องมือที่จะใช้ในงานวิจัย คือ แบบสอบถาม

3.3.3.3 นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จ ไปทำการทดสอบหาความเที่ยงตรง (Validity Test) และความเชื่อมั่น (Reliability Test) ของแบบสอบถามดังต่อไปนี้

3.3.3.3.1 การหาความเที่ยงตรง (Validity Test) เป็นการหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาแนวคิดสำนวนภาษา และการใช้ข้อความที่เป็นการแสดงความคิดเห็น โดยผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปปรึกษาผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับคำถามในแต่ละข้อว่าสามารถใช้วัดได้ตรงตามจุดประสงค์ของการศึกษาหรือไม่ รวมถึงตรวจสอบภาษาที่ใช้ จากนั้นจึงมาแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสมยิ่งขึ้นเพื่อดำเนินการในขั้นต่อไป (Bailey, 1987)

3.3.3.3.2 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาอีกครั้ง

3.3.3.3.3 นำแบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแล้วมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Congruency) (Hambleton, 1980) โดยคัดเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวัดตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไปมาใช้ ส่วนข้อคำถามที่มีค่า IOC น้อยกว่า 0.5 นำมาปรับปรุงให้เหมาะสมตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญและใช้หลักเกณฑ์การแปลความหมายของคะแนนที่ได้ ดังนี้

+1 เมื่อแน่ใจว่าคำถามนั้นวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

-1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดไม่ได้ตรงตามวัตถุประสงค์
สูตรการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อสอบกับ
จุดประสงค์เชิงพฤติกรรมกับเนื้อหา
 $\sum R$ แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

3.3.3.3.4 การหาค่าความเชื่อมั่นและทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability Test) ของ
เครื่องมือ ผู้วิจัยจะหาค่าความเชื่อมั่นโดยการนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดสอบ (Try Out)
กับผู้บริหารระดับกลางขององค์กรตามเงื่อนไขของกลุ่มตัวอย่างที่กล่าวมาข้างต้น โดยนำเครื่องมือ
วิจัยไปทดลองกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ และใช้โปรแกรม
สำเร็จรูปทางสถิติ (SPSS) หาค่าความเชื่อมั่น ของแบบสอบถามโดยวิธีการของครอนบาค ที่ใช้สูตร
การหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach, 1990) ดังนี้

สูตร

$$\alpha = \left[\frac{n}{n-1} \right] \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2} \right]$$

เมื่อ α หมายถึง สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น
n หมายถึง จำนวนข้อ
 S_i^2 หมายถึง คะแนนความแปรปรวนแต่ละข้อ
 S^2 หมายถึง คะแนนความแปรปรวนทั้งหมด

George and Mallery (2003) ได้นำเสนอเกณฑ์การพิจารณาค่าความน่าเชื่อถือโดยใช้ค่า
สัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ว่าต้องพิจารณาจากค่าความสอดคล้องภายใน (Internally
consistent) มีค่าเท่ากับค่าต่างๆดังต่อไปนี้

- $\alpha \geq 0.9$ ค่าความสอดคล้องภายใน ดีมาก (Excellent)
- $0.9 > \alpha \geq 0.8$ ค่าความสอดคล้องภายใน ดี (Good)
- $0.8 > \alpha \geq 0.7$ ค่าความสอดคล้องภายใน ยอมรับได้ (Acceptable)
- $0.7 > \alpha \geq 0.6$ ค่าความสอดคล้องภายใน ยังมีข้อสงสัย (Questionable)
- $0.6 > \alpha \geq 0.5$ ค่าความสอดคล้องภายใน แย่ (Poor)
- $\alpha < 0.5$ ค่าความสอดคล้องภายใน ไม่สามารถยอมรับได้ (Unacceptable)

ทั้งนี้จากการนำเครื่องมือวิจัยไปทดลองกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้ของข้อคำถามทั้ง 89 ข้อ ได้ค่าสัมประสิทธิ์ค่าความเชื่อถือได้แอลฟาของข้อคำถามในแบบสอบถามทั้งหมดเท่ากับ 0.943 ซึ่งถือว่าเป็นมาตรวัดค่าความเชื่อถือได้ในระดับดีมาก

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4.1 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4.1.1 ศึกษางานวิจัย และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง (ข้อมูลทุติยภูมิ) เพื่อรวบรวมข้อมูลพื้นฐานสำหรับวิเคราะห์ และกำหนดตัวแปรต่าง ๆ

3.4.1.2 สํารวจข้อมูลองค์กรธุรกิจในประเทศไทยที่ได้รับการรับรองระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 จากสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ตามเงื่อนไขทางด้านประชากรที่กำหนดไว้ในตอนต้น (ข้อมูลปฐมภูมิ) และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการสำรวจ เพื่อเก็บข้อมูลและใช้วิธีการสำรวจ 2 รูปแบบคือ การกระจายแบบสอบถามทาง email และการนัดหมายเพื่อเข้าไปสำรวจข้อมูลยังสถานประกอบการเป้าหมาย โดยข้อคำถามจะแยกตามกลุ่มของตัวแปรต่างๆ ตามกรอบแนวคิด แล้วตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับ จากนั้นทำการลงรหัส และตรวจสอบข้อมูลพื้นฐานให้ตรงตามข้อตกลงของการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่อเตรียมการวิเคราะห์ผลของข้อมูลเป็นขั้นตอนต่อไป

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

3.5.1 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.5.1.1 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานโดยใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ ความถี่และค่าร้อยละ เพื่อการแสดงลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

3.5.1.2 การวิเคราะห์ค่าความเชื่อถือได้ของข้อคำถามในแต่ละตัวแปรสังเกต โดยการวัดค่า Corrected Item-total Correlation และค่า Cronbach's Alpha เพื่อวิเคราะห์ความเชื่อถือได้ของข้อคำถาม โดยจะทำการวิเคราะห์ว่าข้อคำถามที่สร้างขึ้นนั้นสามารถวัดตัวแปรสังเกตในจุดมุ่งหมายที่ต้องการวัดเดียวกันหรือไม่ ซึ่งจะพิจารณาจากค่า Corrected Item-total Correlation ของข้อคำถามที่เลือกมาใช้ในการวิเคราะห์ซึ่งควรมีระดับความสัมพันธ์ที่ไม่สูงมากและไม่น้อยจนเกินไป กล่าวคือ

มีความสัมพันธ์ปานกลางกับข้อคำถามอื่น ทั้งนี้เนื่องจากความสัมพันธ์ระหว่างข้อที่สูงมากจะทำให้ลดความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยความสัมพันธ์ที่ใช่ (Corrected Item-total Correlation) ควรมีค่าระหว่าง 0.2-0.8 (Streiner and Norman, 1995) ในส่วนของข้อคำถามที่มีค่าลบหรือนอกเหนือจากเกณฑ์ที่กำหนดต้องพิจารณาปรับปรุงหรือตัดออก นอกจากนั้นจะทำการวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของข้อคำถามทุกข้อที่เป็นมาตรวัดของตัวแปรสังเกตด้วยวิธีการทดสอบความสอดคล้องกันของข้อคำถามเพื่อดูว่าข้อคำถามแต่ละข้อมีความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) อยู่ในระดับใดโดยการวิเคราะห์ในส่วนนี้จะพิจารณาค่าความน่าเชื่อถือของข้อคำถามทุกข้อที่เป็นมาตรวัดของตัวแปรสังเกตแต่ละตัวจากค่า Cronbach's Alpha เพื่อแสดงถึงความน่าเชื่อถือของการเก็บข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ทั้งนี้ผลจากการทดสอบหาความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม (Reliability Test) ค่า Cronbach's Alpha ที่ออกมาจะสามารถแปลผลได้ตามเกณฑ์การพิจารณาค่าความน่าเชื่อถือ ได้ดังที่กล่าวมาแล้วในข้อ 3.3.3.3.4 (George and Mallery, 2003)

3.5.1.3 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกต การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกต ประกอบไปด้วยการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสูงสุด ค่าต่ำสุด ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง ซึ่งการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยใช้เป็นข้อมูลเพื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามตามแต่ละตัวแปรสังเกต โดยเกณฑ์การแปลผลระดับความคิดเห็นจะพิจารณาตามค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ของเบสท์ (Best, 1981) ดังที่กำหนดไว้ในข้อ 3.3.2 จากนั้นจะทำการพิจารณาค่าสถิติในการทดสอบการกระจายตัวแบบปกติของข้อมูลคือ ค่าความเบ้ และค่าความโด่ง (Skewness and Kurtosis) เพื่ออธิบายถึงลักษณะทั่วไปและการแจกแจงของกลุ่มตัวอย่างซึ่งข้อตกลงเบื้องต้นของข้อมูลที่เหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้างกำหนดว่าค่าความเบ้และความโด่งควรอยู่ระหว่าง -1 และ +1 (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2556; นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542)

3.5.1.4 การวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตเพื่อพิจารณาสภาพปัญหา Multicollinearity ตามเกณฑ์การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโมเดลสมการ โครงสร้าง โดยพิจารณาค่า Bivariate Correlation ของตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์ และมีเกณฑ์กำหนดว่าค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้องไม่เกิน 0.750 (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2551) เนื่องจากหากตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงจะส่งผลให้ผลการวิเคราะห์เกิดความคลาดเคลื่อนสูงและไม่เป็นไปตามเงื่อนไขของการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้าง (Structural Equation Modeling)

3.5.1.5 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน Confirmatory Factory Analysis (CFA) เพื่อยืนยัน โครงสร้างองค์ประกอบของตัวแปร โดยพิจารณาว่าโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตควรอยู่ในรูปแบบใด และตัวแปรสังเกตใดบ้างที่มีความสัมพันธ์กันมาก และควรอยู่ในองค์ประกอบของตัวแปรแฝงเดียวกัน หรือมีตัวแปรใดที่ไม่มีความสัมพันธ์กัน และควรอยู่ต่างองค์ประกอบกัน ซึ่งจะเป็นการยืนยันว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงและ

ตัวแปรสังเกตแต่ละตัวเป็นไปตามข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมหรือไม่ โดยเกณฑ์ค่าสถิติที่ใช้ในการประเมินความกลมกลืนของโมเดลจะใช้เกณฑ์เดียวกันกับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างดังตารางที่ 3.2

3.5.1.6 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ทั้งหมดด้วยเทคนิคการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equations Model: SEM) ตามสมมติฐานการวิจัยด้วยโปรแกรม AMOS ที่เริ่มต้นจากการกำหนดแผนผังโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ พร้อมทั้งระบุเส้นทางระหว่างตัวแปรซึ่งอยู่บนพื้นฐานทางทฤษฎีที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม จากนั้นทำการวิเคราะห์ผลของข้อมูลที่ได้จากการสำรวจจากตามโมเดลตั้งต้นและพิจารณาค่าทางสถิติว่าโมเดลที่ได้จากการสำรวจข้อมูลเชิงประจักษ์มีความกลมกลืนกับโมเดลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมหรือไม่ ซึ่งสามารถสร้างโมเดลทางเลือก (Alternative Models or Competing Models) ไว้มากกว่า 1 โมเดล เพื่อใช้การวิเคราะห์เปรียบเทียบหาโมเดลที่เหมาะสมที่สุดโดยพิจารณาค่าทางสถิติที่ดีที่สุด (Hair *et al.*, 2010) ในส่วนของการสร้างโมเดลทางเลือกหรือการปรับ โมเดล (Model Adjustment) จะทำการปรับ โมเดลบนพื้นฐานของทฤษฎีและงานวิจัยเป็นหลัก โดยพิจารณาค่าดัชนีปรับเปลี่ยน (Modification Index: MI) ประกอบการตัดสินใจในการปรับ โมเดล ให้มีความเหมาะสม และตรวจสอบผลการประมาณค่าพารามิเตอร์ ว่ามีความสมเหตุสมผลหรือไม่มีค่าใดแปลกเกินความเป็นจริงหรือไม่ รวมทั้งพิจารณาค่าความกลมกลืนของโมเดลว่าโดยภาพรวมแล้วโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมเพียงใด (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2556) ซึ่งวิธีการประเมินความกลมกลืนของโมเดลค่าสถิติสำคัญที่ใช้ตรวจสอบความพอเหมาะพอดี (Fit) ระหว่างโมเดลเชิงสาเหตุที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมกับ โมเดลเชิงประจักษ์ที่ได้จากสำรวจข้อมูลและวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม AMOS จะพิจารณาค่าทางสถิติต่างๆดังแสดงในตารางที่ 3.2 ดังนี้

ตารางที่ 3.2 เกณฑ์ค่าสถิติประเมินความกลมกลืนของโมเดล

ดัชนี (Goodness of Fit Measures)	คำอธิบาย	เกณฑ์พิจารณา (Recommended Value)	อ้างอิง
$p(\chi^2)$ (CMIN)	Chi-square	ns. ($p > .05$)	Hair <i>et al.</i> (2010), Bollen (1989)
χ^2 -test statistics/df (CMIN/DF)	Relative Chi square	≤ 3.00	Hair <i>et al.</i> (2010)

ดัชนี (Goodness of Fit Measures)	คำอธิบาย	เกณฑ์พิจารณา (Recommended Value)	อ้างอิง
ตารางที่ 3.2 (ต่อ)			
GFI	Goodness of Fit Index	$\geq .90$	Hair <i>et al.</i> (2010) Jöreskog and Sörbom (1989) Tanaka and Huba (1985)
AGFI	Adjusted Goodness of Fit Index	≥ 0.9	Schumaker and Lomax (2004).
CFI	Comparative Fit Index	≥ 0.9	Hair <i>et al.</i> (2010), Bentler (1990)
NFI	The Normed Fit Index	$\geq .90$	Bentler-Bonett (1980), Bollen (1989)
RMSEA	Root mean square error of approximation	≤ 0.08	Hair <i>et al.</i> (2010), Browne and Cudeck (1993), Hu and Bentler (1999)

3.5.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.5.2.1 ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลและใช้อธิบายลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ที่ประกอบไปด้วย ตัวแปร เพศ อายุ อาชีพ สถานภาพ ระดับการศึกษา และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

3.5.2.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการแปลความหมายของข้อมูล

3.5.2.3 ค่าความเบ้ และค่าความโด่ง (Skewness and Kurtosis) ใช้ในการวัดการแจกแจงแบบปกติของข้อมูล

3.5.2.4 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของตัวแปรทุกตัวว่ามีความสัมพันธ์กันเองและเกิดปัญหา Multicollinearity หรือไม่ ซึ่งในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ จะพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรจากค่า Bivariate correlation ของตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์ ซึ่งต้องมีค่าไม่เกิน 0.750 (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2551) โดยการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสองกลุ่มจะพิจารณาค่าความสัมพันธ์ ตามเงื่อนไขต่างๆดังนี้

ค่าความสัมพันธ์ เข้าใกล้ +1	แสดงว่าตัวแปรทั้งสองตัวมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันและมีความสัมพันธ์กันมาก
ค่าความสัมพันธ์ เข้าใกล้ -1	แสดงว่าตัวแปรทั้งสองตัวมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้าม และมีความสัมพันธ์กันมาก
ค่าความสัมพันธ์ เท่ากับ 0	แสดงว่าตัวแปรทั้งสองตัวไม่มีความสัมพันธ์กัน

3.5.2.5 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ใช้ในการยืนยันองค์ประกอบของตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตเพื่อตรวจสอบว่าตัวแปรสังเกตมีความสามารถในการวัดตัวแปรแฝงได้หรือไม่ และตรวจสอบความเหมาะสมของโมเดลการวัด (Measurement Model) เพื่อเตรียมสำหรับการวิเคราะห์สมการ โครงสร้าง (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2556)

3.5.2.6 การวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ใช้ในการวิเคราะห์เพื่ออธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของตัวแปรอิสระที่ประกอบไปด้วยหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM) คุณภาพชีวิตการทำงาน ชั้น พื้นฐาน (Lower-order QWL) คุณ ภาพ ชีวิต การ ทำงาน ชั้น สูง (Higher-order QWL) ประสิทธิภาพการทำงาน (Work Performance) และจัดให้อยู่ในรูปโมเดลเชิงสาเหตุ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 4 อธิบายข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัย คือ การวิเคราะห์หาแบบจำลองสมการโครงสร้างของหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยผ่าน คุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน คุณภาพชีวิตการทำงานขั้นสูง ซึ่งสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยเรียงลำดับตามหัวข้อต่างๆ ได้ดังนี้

4.1 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานแสดงลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

4.2 การวิเคราะห์ค่าความเชื่อถือได้ของข้อคำถาม ในแต่ละตัวแปรสังเกต

4.3 การวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

4.4 การวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (Measurement Model) ของตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกต

4.5 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) ในภาพรวม (Full Model)

4.6 ผลการทดสอบสมมติฐานตามวัตถุประสงค์การวิจัย

4.1 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานแสดงลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

จากการสำรวจกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในสำนักงานต่างๆที่มีการนำหลักการบริหารคุณภาพเข้ามาใช้งาน โดยองค์กรเหล่านั้นต้องได้รับการรับรอง ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 จำนวน 420 ราย

ผลการวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างด้วยค่าความถี่และค่าร้อยละ พบว่ามีกลุ่มตัวอย่างเพศชายจำนวน 160 คน คิดเป็นร้อยละ 38.1 และเพศหญิงจำนวน 260 คนคิดเป็นร้อยละ 61.9 โดยส่วนใหญ่มีช่วงอายุระหว่าง 20-30 ปี และ 31-40 ปี ซึ่งคิดเป็น ร้อยละ 37.4 และร้อยละ 32.8 ตามลำดับ ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานไม่เกิน 10 ปี จากการสำรวจถึงระดับการศึกษาพบว่าร้อยละ 58.2 มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า รองลงมาร้อยละ 33.2 มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี และส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนไม่เกิน 30,000 บาท และกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จำนวน 271 คน คิดเป็นร้อยละ 64.5 มีสถานะภาพโสด ดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ความถี่และร้อยละของข้อมูลแสดงลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง (n=420)

รายการ	ความถี่	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	160	38.1
หญิง	260	61.9
อายุ		
21-30 ปี	157	37.4
31-40 ปี	138	32.8
41-50 ปี	67	16.0
51-60 ปี	58	13.8
ประสบการณ์ทำงาน		
ไม่เกิน 5 ปี	156	37.1
มากกว่า 5-10 ปี	101	24.0
มากกว่า 10-15 ปี	37	8.9
มากกว่า 15-20 ปี	53	12.6
มากกว่า 20 ปี	73	17.4
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	33	8.6
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	222	58.2
สูงกว่าปริญญาตรี	127	33.2
รายได้เฉลี่ยต่อเดือน		
ไม่เกิน 20,000 บาท	114	27.1
20,001-30,000 บาท	119	28.3
30,001-40,000 บาท	76	18.1
40,001-50,000 บาท	57	13.6
มากกว่า 50,000 บาท	54	12.9
สถานะภาพ		
โสด	271	64.5
สมรส	138	32.9
หย่าร้าง/หม้าย/แยกกันอยู่	11	2.6

4.2 การวิเคราะห์ค่าความเชื่อถือได้ของข้อคำถามในแต่ละตัวแปรสังเกต

การวัดความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม (Reliability Test) ในการศึกษาครั้งนี้ทำการทดสอบหาความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามโดยการวัดค่า Cronbach's Alpha ของข้อคำถามและผลจากการทดสอบหาความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม (Reliability Test) ค่า Cronbach's Alpha (α) ที่ออกมาจะสามารถแปลผลได้ดังนี้ (George and Mallery, 2003)

$\alpha \geq 0.9$ ค่าความสอดคล้องภายใน ดีมาก (Excellent)

$0.9 > \alpha \geq 0.8$ ค่าความสอดคล้องภายใน ดี (Good)

$0.8 > \alpha \geq 0.7$ ค่าความสอดคล้องภายใน ยอมรับได้ (Acceptable)

$0.7 > \alpha \geq 0.6$ ค่าความสอดคล้องภายใน ยังมีข้อสงสัย (Questionable)

$0.6 > \alpha \geq 0.5$ ค่าความสอดคล้องภายใน แย่ (Poor)

$\alpha \geq 0.5$ ค่าความสอดคล้องภายใน ไม่สามารถยอมรับได้ (Unacceptable)

หลังจากเก็บแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 420 ชุดแล้วนำข้อมูลที่เก็บมาทั้งหมดตรวจสอบความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม (Reliability Test) ของแบบสอบถามทั้งหมดที่ 0.943 ซึ่งหมายถึงแบบสอบถามชุดนี้มีความน่าเชื่อถือในระดับดีมาก จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ค่าความเชื่อถือได้ของข้อคำถามในแต่ละตัวแปรสังเกตเพื่อวิเคราะห์ว่าข้อคำถามที่สร้างขึ้นนั้นสามารถวัดตัวแปรสังเกตในจุดมุ่งหมายที่ต้องการวัดเดียวกันหรือไม่เพื่อแสดงถึงความน่าเชื่อถือของข้อคำถามในการเก็บข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) : TQM

ตัวแปรสังเกต	Cronbach's Alpha
MC = Management Commitment (ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร)	0.735
EI = Employee Involvement (การมีส่วนร่วมของคนในองค์กร)	0.729
PM = Process Management (กระบวนการบริหารจัดการ)	0.701
TE = Teamwork (การทำงานเป็นทีม)	0.704
CF = Customer Focus (การมุ่งเน้นที่ลูกค้า)	0.758
SP = Strategic Planning (การวางแผนเชิงกลยุทธ์)	0.711
CI = Continuous Improvement (การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง)	0.717
HR = Human Resource Management (การบริหารบุคลากร)	0.734

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากตารางที่ 4.2 พบว่าข้อคำถามที่เป็นมาตรวัดสำหรับตัวแปรสังเกต ทุกตัวของตัวแปรแฝงหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM) มีค่า Cronbach's Alpha ระหว่าง 0.701-0.758 ซึ่งถือว่ามีค่าความสอดคล้องภายในในระดับยอมรับได้ (Acceptable)

ตารางที่ 4.3 ค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน (Lower-order QWL) : LQWL

ตัวแปรสังเกต	Cronbach's Alpha
JC = Job Security (ความปลอดภัยในการทำงาน)	0.753
SH = Safe and Healthy Working Conditions (สภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมสุขภาพ)	0.708
FC = Adequate and Fair Compensation (ค่าตอบแทนที่เหมาะสม)	0.717
WL = Work and Total Life Space (ความสมดุลในชีวิตการทำงานและครอบครัว)	0.721

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากตารางที่ 4.3 พบว่าข้อคำถามที่เป็นมาตรวัดสำหรับตัวแปรสังเกต ทุกตัวของตัวแปรแฝงหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM) มีค่า Cronbach's Alpha ระหว่าง 0.708-0.753 ซึ่งถือว่ามีค่าความสอดคล้องภายในในระดับยอมรับได้ (Acceptable)

ตารางที่ 4.4 ค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นสูง (Higher-order QWL) : HQWL

ตัวแปรสังเกต	Cronbach's Alpha
KM = Knowledge Management (การจัดการความรู้และความคิดสร้างสรรค์)	0.842
ES = Esteem (การได้รับการยอมรับ)	0.730
CG = Career Growth (โอกาสในการก้าวหน้าในสายงาน)	0.854
AC = Actualization (การประสบความสำเร็จตามอุดมการณ์)	0.767

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากตารางที่ 4.4 พบว่าข้อคำถามที่เป็นมาตรวัดสำหรับตัวแปรสังเกต ทุกตัวของตัวแปรแฝงคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นสูง (Higher-order QWL) : HQWL มีค่า Cronbach's Alpha ระหว่าง 0.730-0.854 โดยตัวแปร KM = Knowledge Management (การจัดการ

ความรู้และความคิดสร้างสรรค์) และ CG = Career Growth (โอกาสในการก้าวหน้าในสายงาน) มีค่าความสอดคล้องภายในในระดับดี (Good) ส่วนตัวแปร ES = Esteem (การได้รับการยอมรับ) และ AC = Actualization (การประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย) มีค่าความสอดคล้องภายในในระดับยอมรับได้ (Acceptable)

ตารางที่ 4.5 ค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงประสิทธิภาพการทำงาน (Work Performance) : WP

ตัวแปรสังเกต	Cronbach's Alpha
SU = Success (ความสำเร็จของงาน)	0.711
QA = Quality (คุณภาพของงาน)	0.707
RE = Responsibility (ความรับผิดชอบ)	0.701
JK = Job Knowledge / Skills (ความรู้ทักษะในงาน)	0.721
PR = Process (กระบวนการทำงาน)	0.703

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากตารางที่ 4.5 พบว่าข้อคำถามที่เป็นมาตรวัดสำหรับตัวแปรสังเกตทุกตัวของตัวแปรแฝงประสิทธิภาพการทำงาน (Work Performance) : WP มีค่า Cronbach's Alpha ระหว่าง 0.701-0.721 ซึ่งถือว่ามีความสอดคล้องภายในในระดับยอมรับได้ (Acceptable)

4.3 การวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตที่เป็นตัวแปรอิสระของการศึกษารั้งนี้ เพื่อพิจารณาสภาพปัญหา Multicollinearity ที่กำหนดว่าค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้องไม่เกิน 0.750 (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2551) เนื่องจากหากตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงจะส่งผลให้การวิเคราะห์เกิดความคลาดเคลื่อนสูงและไม่เป็นไปตามเงื่อนไขของการวิเคราะห์โดยโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) ดังนั้นจึงต้องทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกต โดยพิจารณาค่า Bivariate correlation ของตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์ในโมเดลสมการโครงสร้าง และผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ที่แสดงไว้ในตารางที่ 4.6 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทุกคู่ มีค่าความสัมพันธ์ที่อยู่ระหว่างระหว่าง 0.133 – 0.689 ซึ่งเป็นค่าความสัมพันธ์ที่ต่ำกว่า 0.750 โดยค่าความสัมพันธ์สูงสุดเป็นค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร HQWL_CG (โอกาสในการก้าวหน้าในสายงาน) และ HQWL_AC (การประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย) ส่วนค่าความสัมพันธ์ต่ำสุดเป็นค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร TQM_PM และ LQWL_WL (ความสมดุลใน

ชีวิตการทำงานและครอบครัว) ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรอิสระที่นำมาวิเคราะห์ไม่มีปัญหาการมีความสัมพันธ์ระหว่างกันสูงเกินไป

ตารางที่ 4.6 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตที่ใช้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

Pearson Correlation																
	TQM _MC	TQM _EI	TQM _PM	TQM _TE	TQM _CF	TQM _SP	TQM _CI	TQM _HR	LQWL _JC	LQWL _SH	LQWL _FC	LQWL _WL	HQWL _KM	HQWL _ES	HQWL _CG	HQWL _AC
TQM _MC	1	.484**	.398**	.409**	.346**	.408**	.369**	.405**	.425**	.466**	.380**	.216**	.385**	.428**	.323**	.370**
TQM _EI		1	.479**	.553**	.272**	.426**	.453**	.429**	.360**	.433**	.469**	.304**	.313**	.395**	.324**	.340**
TQM _PM			1	.534**	.293**	.410**	.465**	.369**	.247**	.369**	.411**	.133**	.227**	.359**	.206**	.249**
TQM _TE				1	.378**	.510**	.523**	.578**	.352**	.423**	.467**	.247**	.356**	.467**	.419**	.441**
TQM _CF					1	.386**	.353**	.377**	.390**	.227**	.424**	.247**	.331**	.326**	.335**	.393**
TQM _SP						1	.518**	.517**	.396**	.446**	.382**	.193**	.411**	.389**	.312**	.394**
TQM _CI							1	.544**	.267**	.406**	.363**	.244**	.267**	.382**	.285**	.287**
TQM _HR								1	.548**	.489**	.496**	.381**	.414**	.451**	.392**	.448**
LQWL _JC									1	.434**	.494**	.181**	.385**	.405**	.320**	.407**
LQWL _SH										1	.397**	.260**	.349**	.408**	.284**	.352**
LQWL _FC											1	.372**	.378**	.427**	.452**	.456**
LQWL _WL												1	.179**	.247**	.238**	.263**
HQWL _KM													1	.460**	.436**	.481**
HQWL _ES														1	.508**	.570**
HQWL _CG															1	.689**
HQWL _AC																1

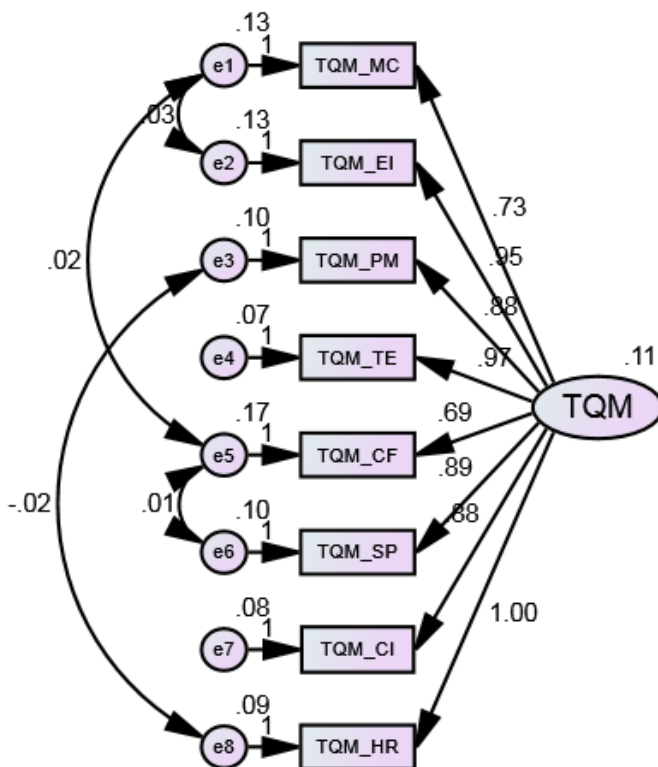
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

4.4 การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) โมเดลการวัด (Measurement Model) ของตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกต

ผลจากการสร้างโมเดลต้นแบบโดยวิธีการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจนสามารถสรุปเป็นโมเดลสมการโครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ทั้งทางตรงและทางอ้อมโดยผ่าน คุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน คุณภาพชีวิตการทำงานขั้นสูง ดังกรอบแนวคิดในการศึกษาในบทที่ 2 นั้น ในส่วนนี้จะทำการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อยืนยันว่าโมเดลการวัด (Measurement Model) ของตัวแปรแฝงกับตัวแปรสังเกตแต่ละกลุ่มว่า โมเดลการวัดที่ได้จากการสำรวจข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างนั้นมีความสอดคล้องกับโมเดลการวัดที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมหรือไม่ ซึ่งจะทำให้การวิเคราะห์ห้ตัวแปรสังเกตทุกตัวโดยแบ่งกลุ่มตามแต่ละตัวแปรแฝงจนครบทั้ง 4 ตัวแปรแฝง

4.4.1 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) : TQM

ตัวแปรแฝงหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) : TQM ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและใช้ในงานวิจัยนี้สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตจำนวน 8 ตัวแปร ได้แก่ (1) MC = Management Commitment (ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร) (2) EI = Employee Involvement (การมีส่วนร่วมของคนในองค์กร) (3) PM = Process Management (กระบวนการบริหารจัดการ) (4) TE = Teamwork (การทำงานเป็นทีม) (5) CF = Customer Focus (การมุ่งเน้นที่ลูกค้า) (6) SP = Strategic Planning (การวางแผนเชิงกลยุทธ์) (7) CI = Continuous Improvement (การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง) และ (8) HR = Human Resource Management (การบริหารบุคลากร) และสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันจากข้อมูลที่ได้จากการสำรวจของตัวแปรที่กล่าวมาข้างต้นได้ดังภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้ง

องค์กร (Total Quality Management) : TQM

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและระดับนัยสำคัญของตัวแปรแฝง

หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) : TQM

ตัวแปร	Estimate		Standard Error	Critical Ratio	P
	น้ำหนักองค์ประกอบ	น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน			
TQM_HR<-- TQM	1.000	.742			
TQM_CI<-- TQM	.884	.708	.065	13.607	***
TQM_SP<-- TQM	.893	.674	.069	12.949	***
TQM_CF<-- TQM	.688	.477	.076	9.101	***
TQM_TE<-- TQM	.970	.779	.065	14.878	***
TQM_PM<-- TQM	.879	.672	.076	11.597	***
TQM_EI<-- TQM	.946	.651	.076	12.502	***
TQM_MC<-- TQM	.731	.551	.069	10.538	***

*** มีนัยสำคัญทางสถิติในระดับที่น้อยกว่า 0.001

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) : TQM พบว่าตัวแปรสังเกตทั้ง 8 ตัวแปรมีความสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมโดยมีตัวแปร TQM_TE มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานสูงสุดเท่ากับ 0.779 ในขณะที่ตัวแปร TQM_CF เป็นตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานต่ำสุดที่ 0.477 โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับที่น้อยกว่า 0.001 ดังแสดงในตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.8 ค่าสถิติประเมินความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลตัวแปรแฝงหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) : TQM

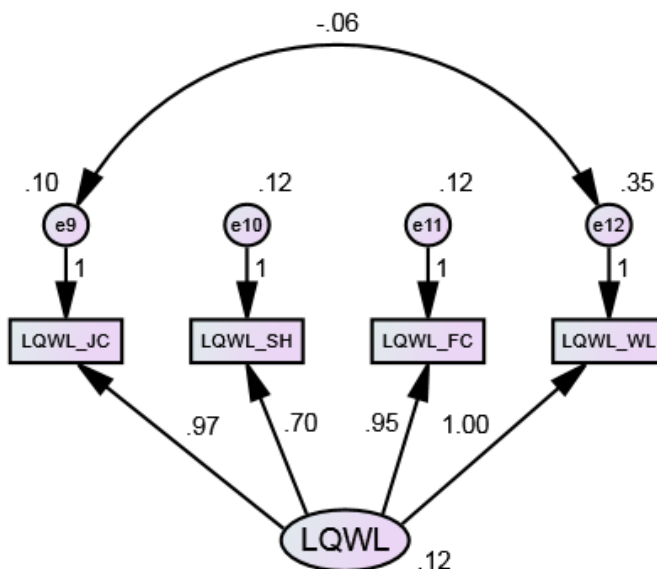
Goodness of Fit Measures	Recommended Value	Structural Model (Result)
χ^2 -test statistics/df	≤ 3.000	1.578
GFI	≥ 0.90	0.985
AGFI	≥ 0.90	0.966
CFI	≥ 0.90	0.992
NFI	≥ 0.90	0.979
RMSEA	≤ 0.08	0.037

เมื่อพิจารณาผลในภาพรวมของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่าโมเดลการวัดคุณลักษณะพนักงานมีค่า χ^2 -test statistics/df เท่ากับ 1.578 และมีค่าสถิติ (Structural Model: Result) ที่ผ่านเกณฑ์ต่างๆที่ใช้ในการทดสอบ (Recommended Value) ดังแสดงในตารางที่ 4.8 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าโมเดลการวัดมีความสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและสามารถนำไปวิเคราะห์ในส่วนของโมเดลสมการโครงสร้างในขั้นตอนต่อไปได้

4.4.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน (Lower-order QWL) : LQWL

ตัวแปรแฝงคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน (Lower-order QWL) : LQWL ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและใช้ในงานวิจัยนี้สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตจำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ (1) JC = Job Security (ความปลอดภัยในการทำงาน) (2) SH = Safe and Healthy Working Conditions (สภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมสุขภาพ) (3) FC = Adequate and Fair Compensation (ค่าตอบแทนที่เหมาะสม) และ (4) WL = Work and Total Life Space (ความสมดุลในชีวิตการ

ทำงานและครอบครัว) และสามารถแสดงผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันจากข้อมูลที่ได้จากการสำรวจของตัวแปรที่กล่าวมาข้างต้นได้ดังภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงคุณภาพชีวิตการทำงาน
ขั้นพื้นฐาน (Lower-order QWL) : LQWL

ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันและระดับนัยสำคัญของตัวแปรแฝงคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน (Lower-order QWL) : LQWL

ตัวแปร	Estimate		Standard Error	Critical Ratio	P
	น้ำหนักองค์ประกอบ	น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน			
LQWL_WL<-- LQWL	1.000	.508			
LQWL_SH<-- LQWL	.696	.572	.104	6.693	***
LQWL_FC<-- LQWL	.953	.695	.138	6.884	***
LQWL_JC<-- LQWL	.970	.728	.135	7.165	***

*** มีนัยสำคัญทางสถิติในระดับที่น้อยกว่า 0.001

ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน (Lower-order QWL) : LQWL พบว่าตัวแปรสังเกตทั้ง 5 ตัวแปรมีความสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม โดยมีตัวแปร LQWL_JC มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานสูงสุดเท่ากับ 0.728 ในขณะที่ตัวแปร LQWL_WL เป็นตัวแปรที่มีค่าน้ำหนัก

องค์ประกอบมาตรฐานต่ำสุดที่ 0.508 โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับที่น้อยกว่า 0.001 ดังแสดงในตารางที่ 4.9

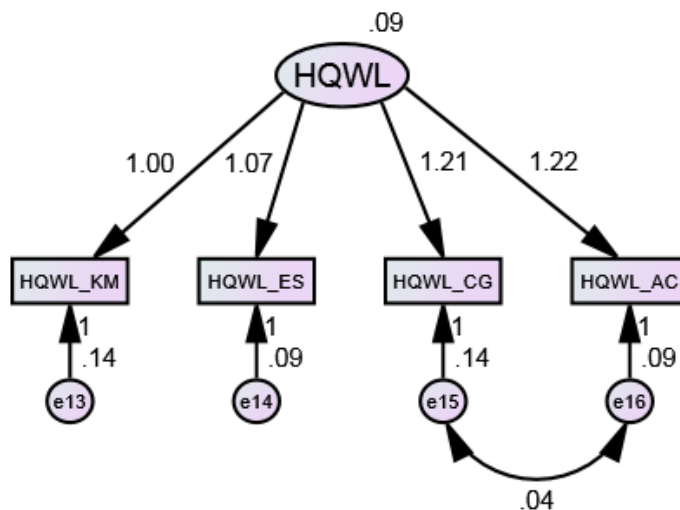
ตารางที่ 4.10 ค่าสถิติประเมินความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลตัวแปรแฝงคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน (Lower-order QWL) : LQWL

Goodness of fit measures	Recommended Value	Structural Model (Result)
χ^2 -test statistics/df	≤ 3.00	1.450
GFI	≥ 0.90	0.998
AGFI	≥ 0.90	0.983
CFI	≥ 0.90	0.998
NFI	≥ 0.90	0.995
RMSEA	≤ 0.08	0.033

เมื่อพิจารณาผลในภาพรวมของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่าโมเดลการตัวแปรแฝงคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน (Lower-order QWL) : LQWL มีค่า χ^2 -test statistics/df เท่ากับ 1.450 และมีค่าสถิติ (Structural Model: Result) ที่ผ่านเกณฑ์ต่างๆที่ใช้ในการทดสอบ (Recommended Value) ดังแสดงในตารางที่ 4.10 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าโมเดลการวัดมีความสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและนำไปวิเคราะห์ในส่วนของโมเดลสมการโครงสร้างในขั้นตอนต่อไปได้

4.4.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นสูง (Higher-order QWL) : HQWL

ตัวแปรแฝงตัวแปรแฝงคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นสูง (Higher-order QWL) : HQWL ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและใช้ในงานวิจัยนี้สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตจำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ (1) KM = Knowledge Management (การจัดการความรู้และความคิดสร้างสรรค์) (2) ES = Esteem (การได้รับการยอมรับ) (3) CG = Career Growth (โอกาสในการก้าวหน้าในสายงาน) และ (4) AC = Actualization (การประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย) ซึ่งผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันจากข้อมูลที่ได้จากการสำรวจพบว่าตัวแปรสังเกตทั้ง 4 ตัวแปร สามารถสรุปได้ว่าสอดคล้องและกลมกลืนกับข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม และสามารถแสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันจากข้อมูลที่ได้จากการสำรวจของตัวแปรที่กล่าวมาข้างต้นได้ดังภาพที่ 4.3



ภาพที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นสูง
(Higher-order QWL) : HQWL

ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและระดับนัยสำคัญของตัวแปรแฝงคุณภาพ
ชีวิตการทำงานขั้นสูง (Higher-order QWL) : HQWL

ตัวแปร	Estimate		Standard Error	Critical Ratio	P
	น้ำหนักองค์ประกอบ	น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน			
HQWL_KM<-- HQWL	1.000	.625			
HQWL_CG<-- HQWL	1.213	.693	.129	9.426	***
HQWL_ES<-- HQWL	1.070	.736	.101	10.608	***
HQWL_AC<-- HQWL	1.225	.772	.121	10.124	***

*** มีนัยสำคัญทางสถิติในระดับที่น้อยกว่า 0.001

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นสูง (Higher-order QWL) : HQWL พบว่ามีตัวแปรสังเกตจำนวน 4 ตัวแปรที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม โดยมีตัวแปร HQWL_AC มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานสูงสุดเท่ากับ 0.772 ในขณะที่ตัวแปร HQWL_KM เป็นตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานต่ำสุดที่ 0.625 โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับที่น้อยกว่า 0.001 ดังแสดงในตารางที่ 4.11

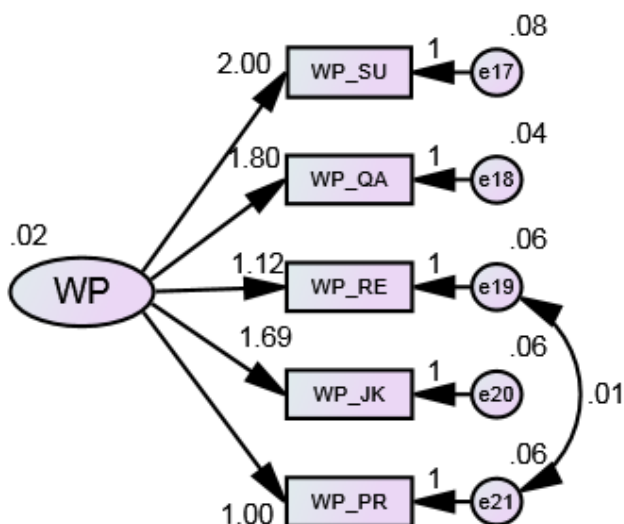
ตารางที่ 4.12 ค่าสถิติประเมินความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลตัวแปรแฝงคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นสูง (Higher-order QWL) : HQWL

Goodness of Fit Measures	Recommended Value	Structural Model (Result)
χ^2 -test statistics/df	≤ 3.00	0.41
GFI	≥ 0.90	1.000
AGFI	≥ 0.90	1.000
CFI	≥ 0.90	1.000
NFI	≥ 0.90	1.000
RMSEA	≤ 0.08	0.000

เมื่อพิจารณาผลในภาพรวมของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า โมเดลการวัดตัวแปรแฝงคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นสูง (Higher-order QWL) : HQWL มีค่า χ^2 -test statistics/df เท่ากับ 0.41 และมีค่าสถิติ (Structural Model: Result) ที่ผ่านเกณฑ์ต่างๆที่ใช้ในการทดสอบ (Recommended Value) ดังแสดงในตารางที่ 4.12 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าโมเดลการวัดมีความสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและนำไปวิเคราะห์ในส่วนหนึ่งของโมเดลสมการโครงสร้างในขั้นตอนต่อไปได้

4.4.4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงประสิทธิภาพการทำงาน (Work Performance) : WP

ตัวแปรแฝงประสิทธิภาพการทำงาน (Work Performance) : WP ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและใช้ในงานวิจัยนี้สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตจำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ (1) SU = Success (ความสำเร็จของงาน) (2) QA = Quality (คุณภาพของงาน) (3) RE = Responsibility (ความรับผิดชอบ) (4) JK = Job Knowledge / Skills (ความรู้ทักษะในงาน) (5) PR = Process (กระบวนการทำงาน) และสามารถแสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันจากข้อมูลที่ได้จากการสำรวจของตัวแปรที่กล่าวมาข้างต้นได้ดังภาพที่ 4.4



ภาพที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงประสิทธิภาพการทำงาน
(Work Performance) : WP

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและระดับนัยสำคัญของตัวแปรแฝง
ประสิทธิภาพการทำงาน (Work Performance) : WP

ตัวแปร	Estimate		Standard Error	Critical Ratio	P
	น้ำหนักองค์ประกอบ	น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน			
WP_PR<--WP	1.000	.484			
WP_SU<--WP	1.998	.700	.238	8.382	***
WP_QA<--WP	1.799	.757	.210	8.568	***
WP_RE<--WP	1.124	.522	.141	7.974	***
WP_JK<--WP	1.695	.696	.203	8.366	***

*** มีนัยสำคัญทางสถิติในระดับที่น้อยกว่า 0.001

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงประสิทธิภาพการทำงาน (Work Performance) : WP พบว่าตัวแปรสังเกตทั้ง 5 ตัวแปรมีความสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม โดยมีตัวแปร WP_QA มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานสูงสุดเท่ากับ 0.757 ในขณะที่ตัวแปร WP_PR เป็นตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานต่ำสุดที่ 0.484 โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับที่น้อยกว่า 0.001 ดังแสดงในตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.14 ค่าสถิติประเมินความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลตัวแปรแฝงประสิทธิภาพการทำงาน (Work Performance) : WP

Goodness of Fit Measures	Recommended Value	Structural Model (Result)
χ^2 -test statistics/df	≤ 3.00	1.255
GFI	≥ 0.90	0.995
AGFI	≥ 0.90	0.983
CFI	≥ 0.90	0.998
NFI	≥ 0.90	0.990
RMSEA	≤ 0.08	0.025

เมื่อพิจารณาผลในภาพรวมของการวิเคราะห์ห้องค้ประกอบเชิงยืนยันพบว่าโมเดลการวัดตัวแปรแฝงประสิทธิภาพการทำงาน (Work Performance) : WP HQWL มีค่า χ^2 -test statistics/df เท่ากับ 1.255 และมีค่าสถิติ (Structural Model: Result) ที่ผ่านเกณฑ์ต่างๆที่ใช้ในการทดสอบ (Recommended Value) ดังแสดงในตารางที่ 4.14 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าโมเดลการวัดมีความสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและนำไปวิเคราะห์ในส่วนของโมเดลสมการโครงสร้างในขั้นตอนต่อไปได้

4.5 การวิเคราะห์ห้องค้ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) ในภาพรวม (Full Model)

ผลจากการวิเคราะห์ตั้งแต่หัวข้อที่ 4.4 มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ห้องค้ประกอบ เชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ซึ่งยืนยันถึงความสามารถของตัวแปรสังเกตในการเป็นมาตรวัดของตัวแปรแฝงหรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าโมเดลการวัด (Measurement Model) และสามารถสรุปตัวแปรสังเกตตามค่าต่างๆดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

ในขณะที่การวิเคราะห์ในส่วนนี้จะเป็นการวิเคราะห์ห้องค้ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) ในภาพรวม (Full Model) ซึ่งจะเป็นการวิเคราะห์ผลของข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากการสำรวจว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมตามกรอบแนวคิดในการวิจัยในภาพรวมดังที่กล่าวมาแล้วในบทที่ 2 มากน้อยเพียงใด โดยวิธีการจะเริ่มต้นจากวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จาก

การสำรวจในโมเดลตั้งต้น (Initial Model) ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย และพิจารณาค่าทางสถิติต่างๆตามเกณฑ์ของการวิเคราะห์สมการโครงสร้างว่าผ่านตามเกณฑ์ดังที่สรุปไว้ในบทที่ 3 อย่างสมบูรณ์หรือไม่ หากไม่ผ่านตามเกณฑ์จะต้องทำการปรับปรุงโมเดลจนได้โมเดลที่มีค่าต่างๆที่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดแล้วจึงนำโมเดลที่ได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์มาพิจารณาถึงความสอดคล้องและกลมกลืนกับข้อมูลข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม และสรุปผลโมเดลสมการโครงสร้างตามสมมติฐานการวิจัยต่อไป ซึ่งสามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

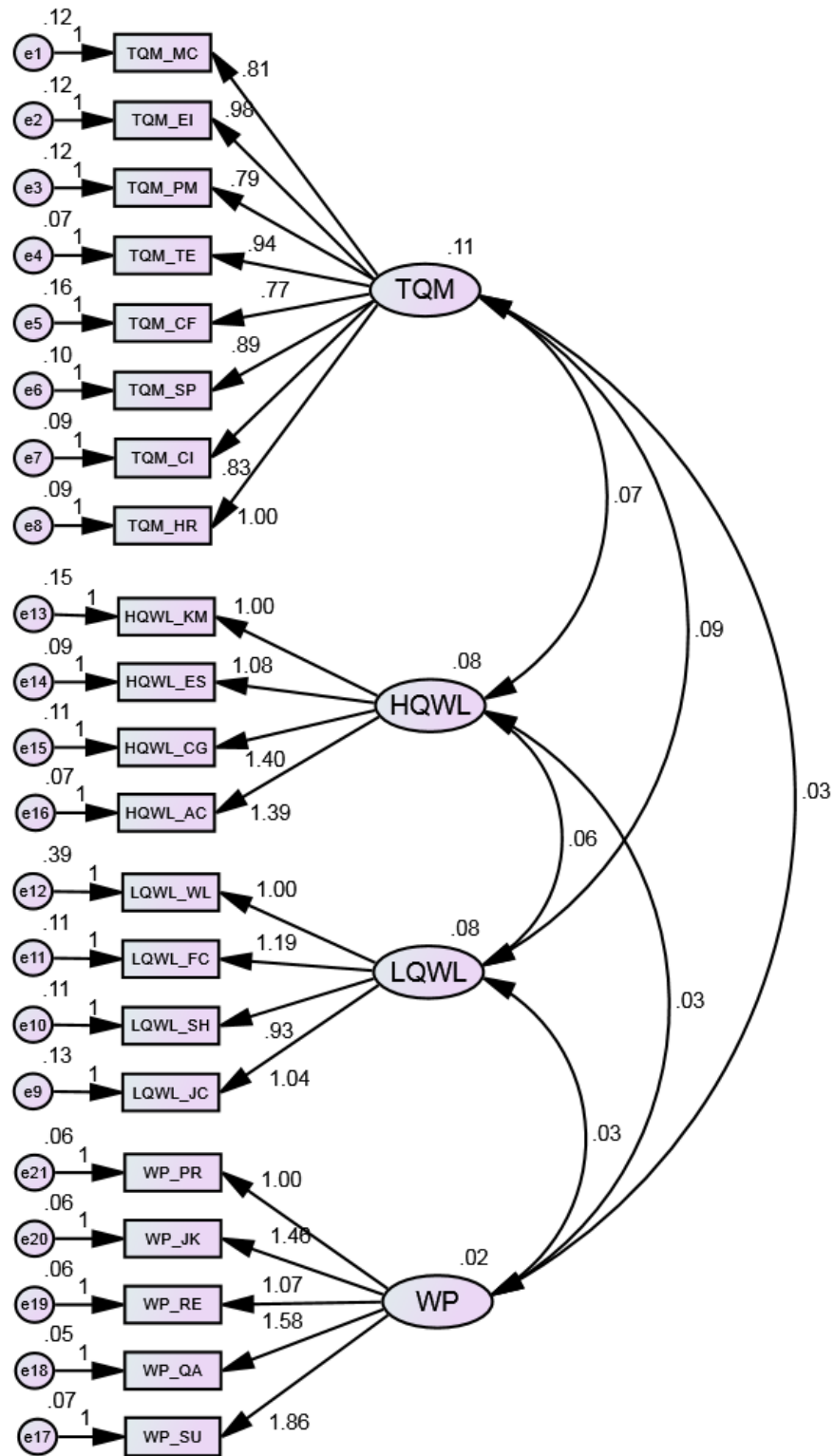
4.5.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างตามกรอบแนวคิดการวิจัย (Initial Model)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน(Confirmatory Factor Analysis) และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง(Structural Equation Modeling) ของโมเดลตามกรอบแนวคิดการวิจัย (Initial Model) หรือ โมเดลตั้งต้นนั้น เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรทุกตัวในโมเดลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและข้อมูลเชิงประจักษ์ตามกรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่งประกอบไปด้วยตัวแปรแฝงจำนวน 4 ตัวแปร คือ (1) หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) : TQM (2) คุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน (Lower-order QWL) : LQWL (3) คุณภาพชีวิตการทำงานขั้นสูง (Higher-order QWL) : HQWL และ(4) ประสิทธิภาพการทำงาน (Work Performance) : WP และตัวแปรสังเกตของตัวแปรแฝงแต่ละตัวรวมจำนวน 21 ตัวแปรโดยสามารถแสดงเส้นความสัมพันธ์และตัวแปรต่างๆได้ดังภาพที่ 4.5 และ 4.6

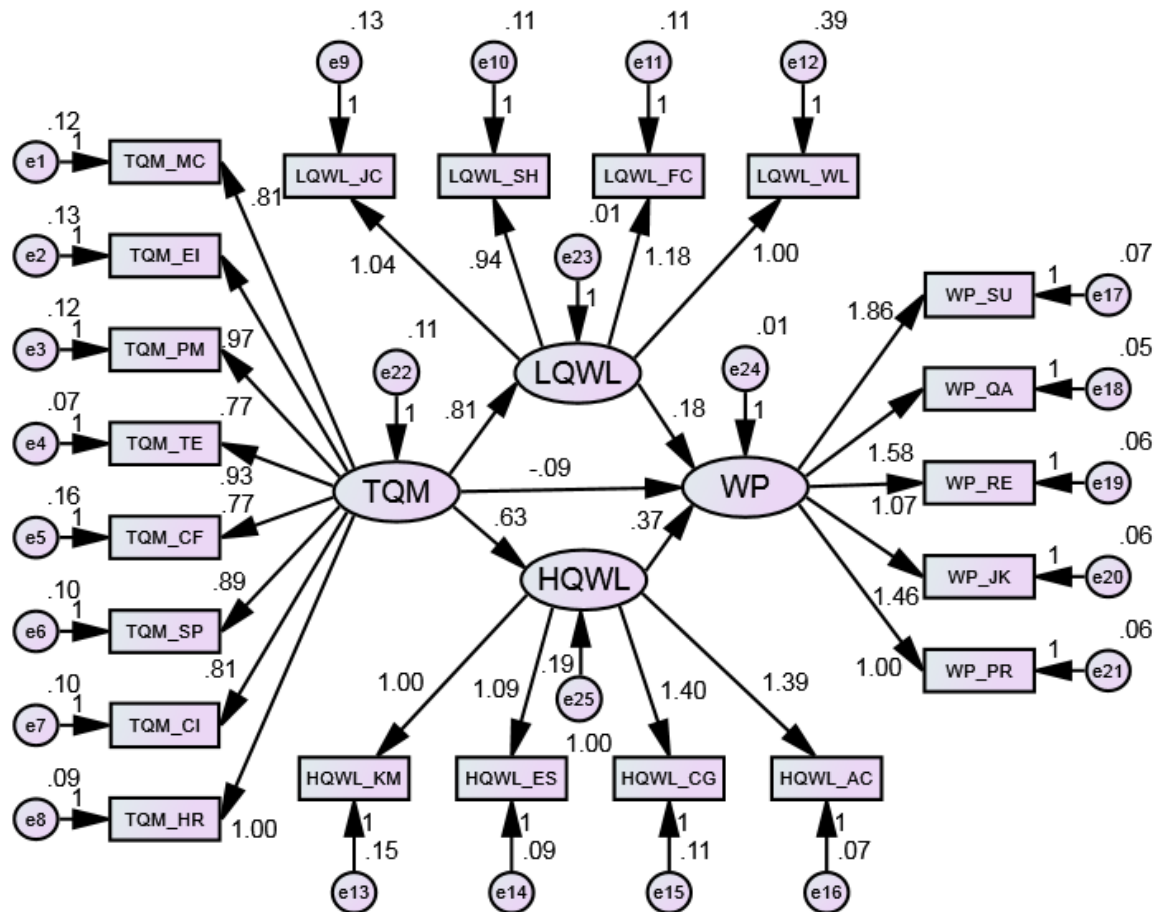
ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน(Confirmatory Factor Analysis) และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง(Structural Equation Modeling) เพื่อหาค่าทางสถิติที่ใช้ในการทดสอบโมเดลตั้งต้นตามกรอบแนวคิดการวิจัยพบว่าค่าที่ได้จากการวิเคราะห์โมเดลตั้งต้นส่วนใหญ่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดดังแสดงในตารางที่ 4.15 โดยมีเฉพาะค่า RMSEA ที่ผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด และค่าทางสถิติใกล้เคียงกับเกณฑ์ขั้นต่ำมาก ประกอบกับค่าทางสถิติตัวอื่นๆไม่ผ่านตามเกณฑ์ทั้งหมด ดังนั้นจึงยังไม่สามารถสรุปได้ว่าผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากการสำรวจจากกลุ่มตัวอย่างมีความสอดคล้องและกลมกลืนกับโมเดลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมตามกรอบแนวคิดในการวิจัย และยังไม่สามารถนำค่าต่างๆภายในโมเดลดังภาพที่ 4.6 ไปทำการอภิปรายผลถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรได้ และต้องทำการปรับปรุงโมเดลจนค่าต่างๆผ่านเกณฑ์ที่กำหนดเพื่อนำค่าที่ได้มาวิเคราะห์และอภิปรายผลถึงอิทธิพลหรือความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่อไป

ตารางที่ 4.15 ค่าสถิติประเมินความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างตามกรอบแนวคิดการวิจัย (Initial model)

Goodness of Fit Measures	Recommended Value	Structural Model (Result)
χ^2 -test statistics/df	≤ 3.00	3.195
GFI	≥ 0.90	0.882
AGFI	≥ 0.90	0.852
CFI	≥ 0.90	0.890
NFI	≥ 0.90	0.848
RMSEA	≤ 0.08	0.072



ภาพที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตามกรอบแนวคิดการวิจัย (Initial Model)



ภาพที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้างตามกรอบแนวคิดการวิจัย (Initial Model)

4.5.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างภายหลังจากการปรับปรุงโมเดล (Fit Model)

การปรับปรุงโมเดลสมการโครงสร้างจากโมเดลตั้งต้นตามกรอบแนวคิดการวิจัยสามารถทำได้โดยวิธีการหลัก 3 วิธี คือ การรวมตัวแปรแล้วสร้างตัวแปรใหม่ การเชื่อมหัวลูกศรสองหัวระหว่างค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปร และวิธีการลดจำนวนตัวแปรที่มีอยู่ภายในโมเดล ซึ่งจากการศึกษาผลการนำเครื่องมือการวิเคราะห์สมการ โครงสร้างไปประยุกต์ใช้ มีนักวิจัยส่วนหนึ่งแสดงความเห็นต่อวิธีการปรับปรุงโมเดลด้วยการรวมตัวแปรและสร้างตัวแปรใหม่ว่ายังมีจุดอ่อนในเรื่องของผลจากการรวมตัวแปรอาจจะไม่สะท้อนข้อมูลที่เป็นจริงและอาจจะทำให้ผลของโมเดลที่วิเคราะห์ได้ไม่ถูกต้องเนื่องจากตัวแปรแฝงแต่ละตัวเป็นโมเดลที่มีมาตรวัดในประเภทที่แตกต่างกันเมื่อรวมกันแล้วความหมายของตัวแปรอาจเปลี่ยนไปจากตัวแปรในโมเดลตั้งต้นตามกรอบแนวคิดการวิจัยหรือไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย (กรีซ แรงสูงเนิน, 2554)

ในส่วนของวิธีการปรับปรุงโมเดล โดยการเชื่อมหัวลูกศรสองหัวระหว่างค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรนั้น การเพิ่มลูกศรระหว่างค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปร 1 เส้นในโมเดลสมการ โครงสร้างจะถือเป็นการเพิ่มพารามิเตอร์อีกหนึ่งพารามิเตอร์ และจะมีผลทำให้ค่า Degree of freedom (df) ลดลงจำนวน 1 ค่าทุกครั้งซึ่งมีผลให้สามารถปรับปรุงโมเดลให้มีค่าผ่านตามเกณฑ์ต่างๆและเป็นที่ยอมรับทางสถิติมากขึ้น อย่างไรก็ตามมีนักวิจัยบางกลุ่มไม่เห็นด้วยกับวิธีการนี้เนื่องจากวิธีการนี้ไม่ได้ทำการปรับโมเดลโดยการพิจารณาผลของตัวแปรที่มีต่อโมเดล โดยแท้จริงแต่เป็นเพียงการเพิ่มพารามิเตอร์เพื่อให้ได้ค่าทางสถิติที่ดีขึ้นเท่านั้นจึงอาจส่งผลให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการอภิปรายผลหรือการแปลความหมายของโมเดลหากหัวลูกศรสองด้านเชื่อมโยงไปยังตัวแปรในประเภทที่แตกต่างกันหรือเป็นคนละมาตรวัด (กรีซ แรงสูงเนิน, 2554)

วิธีการที่สามสำหรับการปรับปรุงโมเดลคือวิธีการลดจำนวนตัวแปรในโมเดลโดยการตัดตัวแปรบางตัวออกจากโมเดลโดยการพิจารณาตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันมากและทำให้โมเดลไม่เป็นที่ยอมรับ จึงต้องตัดตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่นออก ซึ่งข้อพึงระวังในการปรับปรุงโมเดลด้วยวิธีนี้คือ ตัวแปรที่เหลือภายในโมเดลควรเพียงพอต่อการอภิปรายผล และไม่ตัดตัวแปรบางตัวที่ควรอยู่ในโมเดลออกไป เนื่องจากจะทำให้ผลทวิเคราะห์เกิดความคลาดเคลื่อนได้

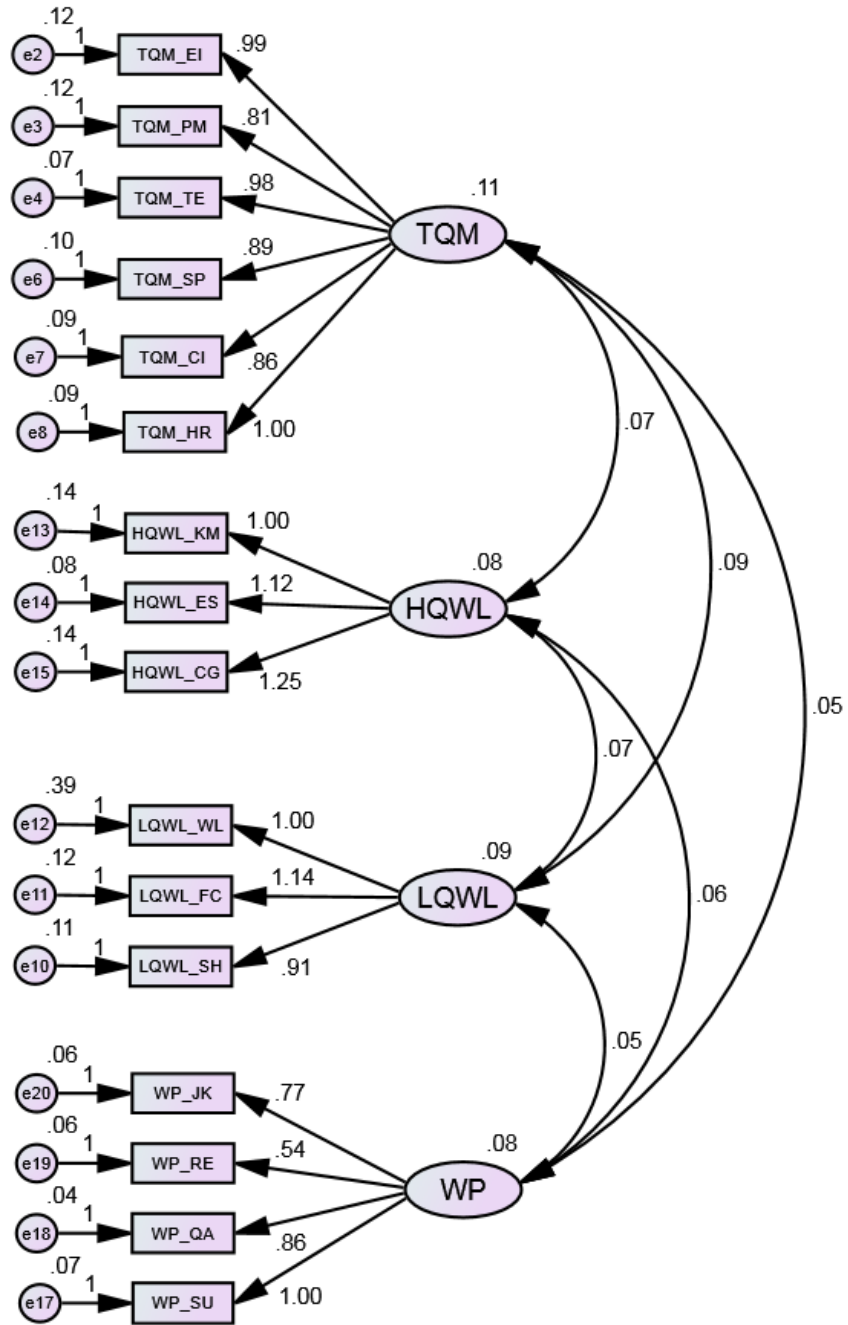
จากข้อจำกัดของวิธีการปรับปรุงโมเดล โดยการรวมตัวแปรแล้วสร้างตัวแปรใหม่ และวิธีการเชื่อมหัวลูกศรสองหัวระหว่างค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรดังที่กล่าวมาข้างต้นงานวิจัยนี้จึงเลือกใช้วิธีการปรับปรุงโมเดล โดยการพิจารณาลดจำนวนตัวแปรสังเกตที่มีอยู่ในโมเดล (Data Reduction) เนื่องจากผลจากการวิเคราะห์ในตอนต้นพบว่าแม้ตัวแปรตัวแปรสังเกตทุกคู่จะผ่านเกณฑ์การทดสอบความสัมพันธ์และไม่เกิดปัญหา Multicollinearity แต่ก็มีตัวแปรสังเกตบางคู่บางคู่มีความสัมพันธ์ที่ใกล้กัน หรือสามารถใช้เป็นตัวชี้วัดตัวเดียวกันได้ ดังนั้นจึงควรพิจารณาตัดตัวแปรดังกล่าวออกจากโมเดล ซึ่งการลดทอนตัวแปรที่ไม่เหมาะสมเพื่อการปรับปรุงโมเดลในครั้งนี้จะทำการพิจารณาค่า Modification Indices (MI) และค่า Standard Residual Covariance (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2556)

หลักการพิจารณาค่า Modification Indices (MI) เพื่อการตัดสินใจว่าตัวแปรใดที่ควรถูกตัดออกจากโมเดลจะพิจารณาจากตัวแปรที่มีค่า Modification Indices (MI) สูงสุดก่อนและพิจารณาผลของโมเดลที่ได้ ถ้ายังไม่ได้โมเดลที่เหมาะสมให้พิจารณาตัดตัวแปรที่มีค่า Modification Indices (MI) รองลงมาตามลำดับ จนกว่าจะได้โมเดลที่เหมาะสมและผ่านตามเกณฑ์ทางสถิติของโมเดลสมการโครงสร้าง จึงสามารถนำโมเดลสมการโครงสร้างที่ได้ไปทำการแปลความหมายและอภิปรายผลต่อไปได้ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2556) โดยในขณะที่พิจารณาตัวแปรที่จะตัดด้วยค่า Modification Indices (MI) ต้องพิจารณาค่า Standard Residual Covariance ของตัวแปรนั้นประกอบไปด้วยพร้อมๆกัน ซึ่งจะพิจารณาคัดตัวแปรที่มีค่า Standard Residual Covariance มากกว่า +2 หรือน้อยกว่า -2 ออกไปจากโมเดล (กรีซ แรงสูงเนิน, 2554)

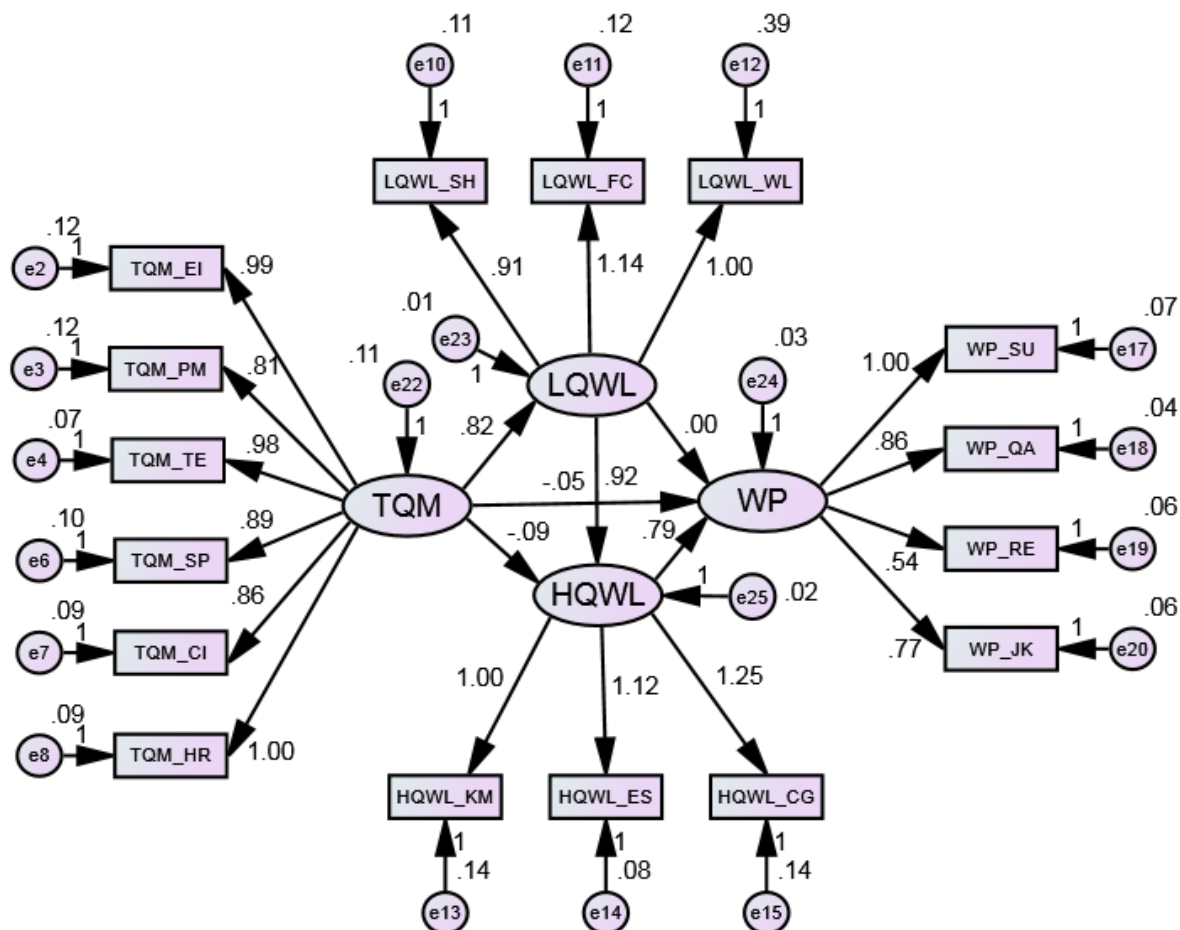
อย่างไรก็ตามการปรับปรุงโมเดลสมการโครงสร้างจะสามารถมีโมเดลที่มีค่าทางสถิติที่เหมาะสมได้หลายโมเดลหรือสามารถเรียกอีกอย่างหนึ่งได้ว่า โมเดลทางเลือก (Alternative Model) การพิจารณาตัดตัวแปรออกจากโมเดลต้องให้ความระมัดระวังว่าจะไม่ตัดตัวแปรที่ควรอยู่ในโมเดลทิ้งไป ผลจากการปรับปรุงโมเดลจนผ่านตามเกณฑ์ต่างๆที่กำหนดดังแสดงในตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 ค่าสถิติประเมินความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลสมการ โครงสร้างภายหลังจากการปรับปรุงโมเดล (Fit model)

Goodness of Fit Measures	Recommended Value	Structural Model (Result)
χ^2 -test statistics/df	≤ 3.00	2.587
GFI	≥ 0.90	0.929
AGFI	≥ 0.90	0.901
CFI	≥ 0.90	0.938
NFI	≥ 0.90	0.903
RMSEA	≤ 0.08	0.062



ภาพที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ห้อยค์ประกอบเชิงยืนยันชั้นภายใต้การปรับปรุงโมเดล (Fit model)



ภาพที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างภายใต้การปรับปรุงโมเดล (Fit Model)

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างภายใต้การปรับปรุงโมเดล (Fit Model)

ตัวแปร	Estimate		Standard Error	Critical Ratio	P
	สัมประสิทธิ์อิทธิพล	สัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน			
LQWL<--TQM	.819	.916	.104	7.877	***
HQWL<--TQM	-.086	-.098	.325	-.266	.790
HQWL<--LQWL	.916	.928	.397	2.306	.021
WP<--TQM	-.045	-.053	.229	-.198	.843
WP<--LQWL	.000	.000	.366	.000	1.000
WP<--HQWL	.789	.812	.187	4.215	***
TQM_HR<--TQM	1.000	.742			

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

ตัวแปร	Estimate		Standard Error	Critical Ratio	P
	สัมประสิทธิ์ อิทธิพล	สัมประสิทธิ์ อิทธิพลมาตรฐาน			
TQM_SP<-- TQM	.892	.674	.067	13.264	***
TQM_TE<-- TQM	.977	.784	.063	15.495	***
TQM_EI<-- TQM	.990	.681	.074	13.404	***
TQM_CI<--TQM	.858	.687	.063	13.528	***
TQM_PM<--TQM	.810	.618	.067	12.122	***
WP_SU<--WP	1.000	.732			
WP_QA<-- WP	.858	.754	.065	13.160	***
WP_RE<-- WP	.544	.528	.057	9.627	***
WP_JK<-- WP	.770	.661	.065	11.857	***
LQWL_SH<-- LQWL	.906	.624	.120	7.578	***
LQWL_FC<-- LQWL	1.138	.695	.144	7.891	***
LQWL_WL<-- LQWL	1.000	.426			
HQWL_CG<--HQWL	1.248	.694	.115	10.844	***
HQWL_ES<-- HQWL	1.117	.749	.098	11.367	***
HQWL_KM<-- HQWL	1.000	.608			

$$R^2_{LQWL} = 0.84, R^2_{HQWL} = 0.71, R^2_{HQWL} = 0.60$$

*** มีนัยสำคัญทางสถิติในระดับที่น้อยกว่า 0.001

จากตารางที่ 4.17 พบว่าผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลที่พัฒนาขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมและข้อมูลเชิงประจักษ์ผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยมีค่า Chi-square = 2.587, ค่าดัชนี GFI = 0.929, AGFI = 0.901, CFI = 0.938, NFI = 0.0903 และ RMSEA = 0.062 จึงสามารถสรุปได้ว่าโมเดลที่ได้จากการสำรวจข้อมูลเชิงประจักษ์จากกลุ่มตัวอย่างสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและสามารถอธิบายผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) สามารถสรุปความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ตามตารางที่ 4.17 และภาพที่ 4.6 ได้ดังนี้

ตัวแปรสังเกตที่เป็นมาตรวัดของตัวแปรแฝงหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) : TQM มีจำนวน 6 ตัวแปรคือ (1) EI = Employee Involvement (การมีส่วนร่วมของคนในองค์กร) (2) PM = Process Management (กระบวนการบริหารจัดการ) (3) TE =

Teamwork (การทำงานเป็นทีม) (4) SP = Strategic Planning (การวางแผนเชิงกลยุทธ์) (5) CI = Continuous Improvement (การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง) และ (6) HR = Human Resource Management (การบริหารบุคลากร) โดยตัวแปร TE = Teamwork (การทำงานเป็นทีม) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานสูงสุดเท่ากับ 0.784 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001

ตัวแปรสังเกตที่เป็นมาตรวัดของตัวแปรแฝงคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน (Lower-order QWL) : LQWL มีจำนวน 3 ตัวแปรคือ (1) SH = Safe and Healthy Working Conditions (สภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมสุขภาพ) (2) FC = Adequate and Fair Compensation (ค่าตอบแทนที่เหมาะสม) และ (3) WL = Work and Total Life Space (ความสมดุลในชีวิตการทำงานและครอบครัว) โดยตัวแปร FC = Adequate and Fair Compensation (ค่าตอบแทนที่เหมาะสม) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานสูงสุดเท่ากับ 0.695 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001

ตัวแปรแฝงตัวแปรแฝงคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นสูง (Higher-order QWL) : HQWL มีจำนวน 3 ตัวแปรคือ ได้แก่ (1) KM = Knowledge Management (การจัดการความรู้และความคิดสร้างสรรค์) (2) ES = Esteem (การได้รับการยอมรับ) (3) CG = Career Growth (โอกาสในการก้าวหน้าในสายงาน) โดยตัวแปร ES = Esteem (การได้รับการยอมรับ) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานสูงสุดเท่ากับ 0.749 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001

ตัวแปรแฝงประสิทธิภาพการทำงาน (Work Performance) : WP มีจำนวน 4 ตัวแปรคือ ได้แก่ (1) SU = Success (ความสำเร็จของงาน) (2) QA = Quality (คุณภาพของงาน) (3) RE = Responsibility (ความรับผิดชอบ) (4) JK = Job Knowledge / Skills (ความรู้ทักษะในงาน) โดยตัวแปร QA = Quality (คุณภาพของงาน) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานสูงสุดเท่ากับ 0.754 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001

ผลจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงแต่ละคู่ในโมเดลที่ปรับปรุงแล้วพบว่าตัวแปรแฝงหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) : TQM มีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อตัวแปรแฝงคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน (Lower-order QWL) : LQWL อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน (Standardized Regression Coefficient) เท่ากับ 0.916 และ p value น้อยกว่า 0.001 ซึ่งความแปรปรวนของตัวแปรแฝงคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน (Lower-order QWL) : LQWL สามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปรแฝงหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) : TQM โดยมีค่าเท่ากับร้อยละ 84 ($R^2=0.84$) ในขณะที่ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อทั้งตัวแปรแฝงตัวแปรแฝงคุณภาพชีวิตการทำงาน

ขั้นสูง (Higher-order QWL) : HQWL และตัวแปรแฝงประสิทธิภาพการทำงาน (Work Performance) : WP

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงแต่ละคู่เพิ่มเติมจากข้างต้นพบว่าตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมีอีก 2 คู่คือ (1) ตัวแปรแฝงคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน (Lower-order QWL) : LQWL กับ ตัวแปรแฝงคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นสูง (Higher-order QWL) : HQWL และ (2) ตัวแปรแฝงคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นสูง (Higher-order QWL) : HQWL กับตัวแปรแฝงประสิทธิภาพการทำงาน (Work Performance) : WP โดยความสัมพันธ์ในคู่แรกพบว่าตัวแปรแฝงคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน (Lower-order QWL) : LQWL มีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อตัวแปรแฝงคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นสูง (Higher-order QWL) : HQWL อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน (Standardized Regression Coefficient) เท่ากับ 0.928 และ p value เท่ากับ 0.021 และความสัมพันธ์ในคู่ที่สองพบว่าตัวแปรแฝงคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นสูง (Higher-order QWL) : HQWL มีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อตัวแปรแฝงประสิทธิภาพการทำงาน (Work Performance) : WP อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน (Standardized Regression Coefficient) เท่ากับ 0.812 และ p value น้อยกว่า 0.001

ดังนั้นจากความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่กล่าวมาข้างต้นจึงสามารถอธิบายผลจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) : TQM และตัวแปรแฝงประสิทธิภาพการทำงาน (Work Performance) : WP จากโมเดลในภาพรวมได้ว่าตัวแปรแฝงหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) : TQM มีอิทธิพลทางอ้อม (Positively Indirect Affect) ต่อตัวแปรแฝงประสิทธิภาพการทำงาน (Work Performance) : WP โดยผ่านตัวแปรแฝงคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน (Lower-order QWL) : LQWL และตัวแปรแฝงตัวแปรแฝงคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นสูง (Higher-order QWL) : HQWL และมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน (Standardized Regression Coefficient) ทางอ้อมเท่ากับ 0.670 ซึ่งความแปรปรวนของตัวแปรแฝงประสิทธิภาพการทำงาน (Work Performance) : WP สามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปรแฝงหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) : TQM ตัวแปรแฝงคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน (Lower-order QWL) : LQWL และตัวแปรแฝงตัวแปรแฝงคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นสูง (Higher-order QWL) : HQWL โดยมีค่าเท่ากับร้อยละ 60 ($R^2=0.60$)

4.6 ผลการทดสอบสมมติฐานตามวัตถุประสงค์การวิจัย

ภายหลังจากการวิเคราะห์สมการ โครงสร้างจนกระทั่งได้โมเดลที่เหมาะสม (Fit model) ตามหัวข้อ 4.5.2 แล้วสามารถนำผลการวิเคราะห์ที่ได้ มาสรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ทั้ง 10 สมมติฐานตามที่ได้กำหนดไว้ในบทที่ 2 ได้ดังตารางที่ 4.18 ดังนี้

ตารางที่ 4.18 สมมติฐานการวิจัยและผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน	ความสอดคล้อง
H1 หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) : TQM มีอิทธิพลโดยตรงต่อคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน (Lower-order QWL) : LQWL	มีผลทางตรง อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติ	ส อ ค ล ี อ ง ก ั บ สมมติฐานการวิจัย
H2 หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) : TQM มีอิทธิพลโดยตรงต่อคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นสูง (Higher-order QWL) : HQWL	ไม่มีผลทางตรง	ไม่สอดคล้องกับ สมมติฐานการวิจัย
H3 หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) : TQM มีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงาน (Work Performance) : WP	ไม่มีผลทางตรง	ไม่สอดคล้องกับ สมมติฐานการวิจัย
H4 คุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน (Lower-order QWL) : LQWL มีอิทธิพลโดยตรงต่อคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นสูง (Higher-order QWL) : HQWL	มีผลทางตรง อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติ	ส อ ค ล ี อ ง ก ั บ สมมติฐานการวิจัย
H5 คุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน (Lower-order QWL) : LQWL มีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงาน (Work Performance) : WP	ไม่มีผลทางตรง	ไม่สอดคล้องกับ สมมติฐานการวิจัย
H4 คุณภาพชีวิตการทำงานขั้นสูง (Higher-order QWL) : HQWL มีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงาน (Work Performance) : WP	มีผลทางตรง อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติ	ส อ ค ล ี อ ง ก ั บ สมมติฐานการวิจัย

ผลจากการทดสอบสมมติฐานดังแสดงในตารางที่ 4.18 สามารถสรุปได้ว่าการศึกษาคั้งนี้ มีผลการศึกษาที่สอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้จำนวน 3 สมมติฐานและไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้จำนวน 3 สมมติฐาน โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่กำลังกล่าวมาข้างต้นจะถูกนำไปใช้ในการสรุปและอภิปรายผลการศึกษาในบทที่ 5 ต่อไป

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ทั้งทางตรงและทางอ้อมโดยผ่าน คุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน และคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นสูงโดยการสำรวจจากประชากรซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลางที่ปฏิบัติงานในองค์กรซึ่งเป็นองค์กรที่ตั้งอยู่ในประเทศไทยและได้รับการรับรองมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 จำนวน 5,544 องค์กร โดยทำการสุ่มตัวอย่างจำนวน 420 ราย ตามรายชื่อของสถาบันรับรองมาตรฐาน ไอ เอส โอ : Management system certification institute (2017)

5.1 สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาความสัมพันธ์พบว่าตัวแปรแฝงหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) : TQM ที่ประกอบไปด้วยตัวแปรสังเกตจำนวน 6 ตัวแปรคือ (1) EI = Employee Involvement (การมีส่วนร่วมของคนในองค์กร) (2) PM = Process Management (กระบวนการบริหารจัดการ) (3) TE = Teamwork (การทำงานเป็นทีม) (4) SP = Strategic Planning (การวางแผนเชิงกลยุทธ์) (5) CI = Continuous Improvement (การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง) และ (6) HR = Human Resource Management (การบริหารบุคลากร) มีอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรแฝงคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน (Lower-order QWL) : LQWL ที่ประกอบไปด้วยตัวแปรสังเกตจำนวน 3 ตัวแปรคือ (1) SH = Safe and Healthy Working Conditions (สภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมสุขภาพ) (2) FC = Adequate and Fair Compensation (ค่าตอบแทนที่เหมาะสม) และ (3) WL = Work and Total Life Space (ความสมดุลในชีวิตการทำงานและครอบครัว) แต่ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อ ตัวแปรแฝงคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นสูง (Higher-order QWL) : HQWL และไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อ ตัวแปรแฝงประสิทธิภาพการทำงาน (Work Performance) : WP ในขณะที่แปรแฝงคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน (Lower-order QWL) : LQWL มีอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรแฝงคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นสูง (Higher-order QWL) : HQWL ที่ประกอบไปด้วยตัวแปรสังเกตจำนวน 3 ตัวแปรคือ (1) KM = Knowledge Management (การจัดการความรู้และความคิดสร้างสรรค์) (2) ES = Esteem (การได้รับการยอมรับ) (3) CG = Career Growth (โอกาสในการก้าวหน้าในสายงาน) แต่ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรแฝงประสิทธิภาพการทำงาน (Work Performance) : WP และตัวแปรแฝงคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นสูง (Higher-order QWL) : HQWL

มีอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรแฝงประสิทธิภาพการทำงาน (Work Performance) : WP ที่ประกอบไปด้วยตัวแปรสังเกตจำนวน 4 ตัวแปรคือ (1) SU = Success (ความสำเร็จของงาน) (2) QA = Quality (คุณภาพของงาน) (3) RE = Responsibility (ความรับผิดชอบ) (4) JK = Job Knowledge / Skills (ความรู้ทักษะในงาน)

ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ตัวแปรแฝงหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) : TQM ไม่มีอิทธิพลทางตรง (Positively Direct Affect) ต่อตัวแปรแฝงประสิทธิภาพการทำงาน (Work Performance) : WP หากแต่มีอิทธิพลทางอ้อม (Positively Indirect Affect) ต่อตัวแปรแฝงประสิทธิภาพการทำงาน (Work Performance) : WP โดยผ่านตัวแปรแฝงคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน (Lower-order QWL) : LQWL และตัวแปรแฝงตัวแปรแฝงคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นสูง (Higher-order QWL) : HQWL ตามลำดับ

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

การอธิบายผลของโมเดลสมการโครงสร้างโดยรวม (Full Model) ของตัวแปรทุกตัวที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและข้อมูลเชิงประจักษ์ พร้อมกันทุกตัวตามกรอบแนวคิดการวิจัย ที่ผ่านการวิเคราะห์ด้วยเทคนิคสมการโครงสร้างและปรับปรุงโมเดลสมการโครงสร้างโดยรวม จนมีความกลมกลืนแล้ว และสามารถสรุปความสัมพันธ์หรือการมีอิทธิพลได้ตามหัวข้อ 5.1 สามารถอภิปรายผลตามแต่ละตัวแปรแฝงได้ดังนี้

5.2.1 ตัวแปรแฝงหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) : TQM และตัวแปรแฝงคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน (Lower-order QWL) : LQWL

ตัวแปรแฝงหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) : TQM ที่ประกอบไปด้วยตัวแปรสังเกตจำนวน 6 ตัวแปร มีอิทธิพลทางตรง (Positively Direct Affect) ต่อตัวแปรแฝงคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน (Lower-order QWL) : LQWL เนื่องจาก

การมีส่วนร่วมของคนในองค์กร (Employee Involvement) มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐานเนื่องจากการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการดำเนินการด้านคุณภาพขององค์กรในรูปแบบต่างๆ เช่นการฝึกอบรมที่ส่งผลให้พนักงานมีความรู้เพิ่มมากขึ้นและปฏิบัติงานได้ดีขึ้น และการเปิดโอกาสหรือมีกิจกรรมให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงานที่ตนเองรับผิดชอบ (Malik S.A., et. al.) ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาในงานของตนเองได้อย่างตรงประเด็นมากขึ้น เพราะตัวพนักงานที่ปฏิบัติงานในขั้นตอนนี้จะเป็นผู้เข้าใจรายละเอียดของงานได้เป็นอย่างดีที่สุดทำให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น ไม่ต้องมาเสียเวลาในการผลิตงานที่ไม่มีคุณภาพและต้องมาทำการแก้ไขในภายหลัง (Karani, S.R. and Okibo, B.W., 2012) ทำให้

มีเวลาในการใช้ชีวิตส่วนตัวมากขึ้นและได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมขึ้นตามมา นอกจากนี้การส่งเสริมให้มีส่วนร่วมในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมของพื้นที่ปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้นจะทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข (Prabha, et.al. 2011 ; Zahari & Zakuan, 2016)

กระบวนการบริหารจัดการ (Process Management) การออกแบบกระบวนการ ระบบการทำงาน และขั้นตอนการดำเนินการอย่างชัดเจนจะทำให้พนักงานมีแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน พนักงานสามารถปฏิบัติตามได้โดยง่าย (Yaser Mansour Almansour, 2012) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากมีการออกแบบกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและกำหนดเป็นมาตรฐานให้พนักงานทุกคนปฏิบัติตาม จะทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายได้ง่ายกว่าการที่ไม่มีการกำหนดมาตรฐานกระบวนการทำงานและปล่อยให้พนักงานในการคิดหาวิธีการทำงานเอง ซึ่งอาจจะทำให้พนักงานแต่ละคนใช้วิธีที่แตกต่างกันแม้จะเป็นงานประเภทเดียวกันจึงมีโอกาสในการเกิดความผันแปรของผลการปฏิบัติงานได้ นอกจากนี้การจัดการที่มุ่งเน้นกระบวนการทำงานตามหลักการของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรยังมีความหมายรวมถึงการออกแบบสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและความปลอดภัย (Prajogo, D.L., 2005; Zehir, C., et. al., 2012; Zahari, M.K. and Zakuan, N., 2016)

การทำงานเป็นทีม (Teamwork) การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมหรือการจัดกิจกรรมกลุ่มต่างๆ ตามหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เช่น กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle) หรือ กลุ่มการทำงานแบบข้ามสายงาน (Cross Functional Team) เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้ร่วมกันแสดงความคิดเห็นหรือแสดงความรู้สึของแต่ละบุคคล ทั้งในเรื่องของปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานและการมีส่วนร่วมในทีมเพื่อปรับปรุงการทำงาน (Ettayyem, R.A., et al., 2015) ซึ่งการติดขัดของงานส่วนใหญ่มักเกิดจากการไม่เข้าใจกันระหว่างกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องจนหลายครั้งเกิดการลูกกลามเป็นข้อขัดแย้งทั้งภายในหน่วยงานเดียวกันและข้อขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน จนทำให้ปัญหาที่แก้ไขได้ไม่ยากหากอาศัยความร่วมมือกันกลายเป็นปัญหาที่ยุ้งยากมีความซับซ้อนและต้องใช้ต้นทุนในการจัดการที่สูง หรืออาจจะต้องจ้างคนนอกเข้ามาแก้ไขในรูปแบบของการจ้างที่ปรึกษาและส่งผลต่อต้นทุนของสินค้าและบริการในที่สุด (Prabha, R.M., Munhurrun, V. and Penchoo, A., 2011) นอกจากนี้ปัญหาคความขัดแย้งดังกล่าวยังส่งผลต่อบรรยากาศการทำงานที่ตึงเครียดเนื่องจากต้องระมัดระวังตัวอยู่เสมอ ดังนั้นการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มุ่งเน้นให้พนักงานมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันในที่ทำงานตามหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรจึงมีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) การวางแผนเชิงกลยุทธ์มีส่วนสำคัญในการทำให้คุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐานของพนักงานภายในองค์กรดีขึ้นเนื่องจากแผนกลยุทธ์เป็นแผนแม่บทที่สำคัญต่อการกำหนดแนวทางขององค์กร และต้องถูกแจกแจงหรือส่งต่อ (Deployment) เพื่อนำกลยุทธ์ลงไปสู่การปฏิบัติตั้งแต่ระดับบนไปยังระดับปฏิบัติงานในลำดับที่ถัด

ลงมาเรื่อยๆ สำหรับทุกๆหน่วยงานในองค์กรหรือธุรกิจ หากเริ่มต้นในการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมและส่งต่อไปในระดับต่างๆได้อย่างถูกต้อง การดำเนินการในด้านต่างๆขององค์กรก็จะมีประสิทธิภาพตามไปด้วย เนื่องจากพนักงานทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ในการทำงานของตนเองว่ามีเป้าหมายอย่างไรและสอดคล้องอย่างไรกับเป้าหมายขององค์กร สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องจากพนักงานทุกคนทั่วทั้งองค์กรจนสามารถยกระดับผลการดำเนินการขององค์กรให้ดีขึ้น ผลดังกล่าวก็กลับมาสู่คุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐานของพนักงานที่ดีขึ้นตามมา (Prajogo, D.L., 2005; Almarshad, S.O., 2012; Nkemkiafu, A.G., 2015)

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นการพยายามสนับสนุนให้ทุกหน่วยงานหรือทุกคนในองค์กรไม่หยุดอยู่กับที่ เนื่องจากสภาพการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจที่เกิดขึ้นตลอดเวลา เช่น พฤติกรรมหรือรูปแบบการใช้ชีวิตของลูกค้าที่เปลี่ยนไป หรือแม้กระทั่งการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีในด้านต่างๆที่เปลี่ยนไป (Al-Damen, R.A., 2017; Zehir, C., 2012) ดังนั้นองค์กรจึงมีความจำเป็นให้พนักงานมีการปรับปรุงเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้นให้ได้ ซึ่งหากองค์กรสามารถจัดการให้พนักงานรับมือกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้พนักงานก็จะปฏิบัติงานภายในองค์กรได้อย่างมีความสุข รวมถึงผลตอบแทนที่เกิดขึ้นจากการที่องค์กรมีการปรับปรุงในด้านต่างๆเพิ่มมากขึ้น เช่นการมีรายได้มากขึ้นจากส่วนแบ่งทางการตลาดหรือยอดขายที่มากขึ้น หรือการที่องค์กรสามารถลดต้นทุนของสินค้าได้และปันผลกลับมาสู่พนักงานในรูปแบบต่างๆ เช่น เงินรางวัล หรือสวัสดิการต่างๆ เป็นต้น (Karani, S.R. and Okibo, B.W., 2011; Samat, N., Ramayah, T. and Saad, M., 2006; Ettayem, R.A., et al., 2015)

การบริหารบุคลากร (Human Resource Management) การบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรนั้นองค์กรต้องมีการมอบหมายงานที่เหมาะสม มีการพัฒนาศักยภาพของพนักงานเพื่อให้สามารถที่จะปฏิบัติงานได้ Jorjensen, K. and Nielsen, A.F. (2013, 2013; Arshida, MM. and Agil, S. O., 2013) นอกจากนี้ยังต้องจัดการเรื่องผลตอบแทนที่เป็นธรรมทั้งในรูปแบบเงินเดือนหรือสวัสดิการต่างๆให้แก่พนักงาน ซึ่งเมื่อพนักงานได้รับการปฏิบัติจากองค์กรดังที่กล่าวมาในข้างต้นแล้วจึงส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐานที่ดีขึ้นเช่นเดียวกัน (Al-Damen, R.A., 2017; Prajogo, D.L., 2005; Ettayem, R.A., et al., 2015)

ในส่วนของความมุ่งมั่นของผู้บริหาร (Management Commitment) ที่ยังไม่สามารถสรุปได้อย่างมีนัยสำคัญว่ามีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐานอาจมีสาเหตุมาจากหลักการในส่วนของความมุ่งมั่นของผู้บริหารที่หมายถึงการเห็นความสำคัญของหลักการบริหารคุณภาพและต้องการนำมาประยุกต์ใช้ โดยทั่วไปจะเป็นอำนาจการตัดสินใจหรือหน้าที่รับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงโดยตรง ซึ่งพนักงานจะมีส่วนร่วมกับการดำเนินการดังกล่าวน้อย ผลจึงออกมาในลักษณะที่กล่าวมาในข้างต้น และในส่วนของตัวเองแปรการมุ่งเน้นที่ลูกค้า (Customer Focus) ที่ไม่สามารถ

สรุปได้ อย่างมีนัยสำคัญว่ามีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐานนั้น เหตุผลส่วนหนึ่งอาจเนื่องมาจากการมุ่งเน้นที่ลูกค้าตามหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรหมายถึงการศึกษาเพื่อหาและแปลความต้องการของลูกค้า (Voice of Customer) เพื่อนำไปสู่การออกแบบสินค้าและกระบวนการผลิตสินค้าให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าซึ่งการศึกษาความต้องการของลูกค้าก็เป็นหน้าที่ของคนเฉพาะกลุ่มขององค์กร และถึงแม้ว่าการออกแบบสินค้าหรือกระบวนการที่เหมาะสมจะทำให้ผลการดำเนินการขององค์กรดีขึ้นแต่ยังถือเป็นเรื่องไกลตัวที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับตัวของพนักงานส่วนใหญ่ขององค์กรโดยตรงมากนัก (Deming, E. W., 1986)

อย่างไรก็ตามจากการศึกษาพบว่าหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นสูง (Higher-order QWL) และประสิทธิภาพการทำงาน (Work Performance) เนื่องจากการมีคุณภาพชีวิตการทำงานพนักงานต้องได้รับการตอบสนองอย่างเป็นลำดับขั้น โดยต้องได้รับการตอบสนองในขั้นพื้นฐานก่อนจึงจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตในขั้นที่สูงขึ้น จนนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพการทำงานในด้านต่างๆเป็นลำดับต่อไป โดยจะเห็นได้จากการอภิปรายผลในหัวข้อ 5.2.2 และ 5.2.3 เป็นลำดับถัดไป

5.2.2 คุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน (Lower-order QWL) : LQWL และตัวแปรแฝงคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นสูง (Higher-order QWL) : HQWL

ตัวแปรแฝงคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน (Lower-order QWL) : LQWL ที่ประกอบไปด้วยตัวแปรสังเกตจำนวน 3 ตัวแปร มีอิทธิพลทางตรง (Positively Direct Affect) ต่อตัวแปรแฝงคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นสูง (Higher-order QWL) : HQWL เนื่องจากโดยทั่วไปคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานจะประเมินสิ่งที่พนักงานต้องการเปรียบเทียบกับสิ่งที่ตัวพนักงานได้รับการทำงาน ซึ่งความต้องการดังกล่าวตามทฤษฎีจะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นที่พนักงานต้องรู้สึกถึงการได้รับการตอบสนองจากความต้องการในขั้นพื้นฐานในด้านต่างๆก่อนดังนี้

สภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมสุขภาพ (Safe and Healthy Working Conditions) การมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีน่าทำงาน ไม่มีผลเสียต่อสุขภาพในระยะยาวหรือสร้างให้มีกิจกรรมที่ส่งเสริมสุขภาพในสถานที่ปฏิบัติงาน เช่น การออกกำลังกาย หรือกิจกรรมสันทนาการต่างๆ เป็นเรื่องที่พนักงานขององค์กรเริ่มให้ความสำคัญมากในปัจจุบัน (Marta, J. K.M., 2013) นอกจากนี้สภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานยังหมายถึงบรรยากาศการทำงาน เพื่อร่วมงาน และวัฒนธรรมในองค์กร ที่เป็นเรื่องพื้นฐานที่องค์กรต้องจัดเตรียมในเรื่องดังกล่าวให้เหมาะสม เพื่อเป็นการทำให้พนักงานมีร่างกายและจิตใจที่พร้อมต่อการรับมือกับหน้าที่ต่างๆที่ต้องรับผิดชอบในการทำงาน (Gowrie, G., 2014; Shanmugam, B. and Ganapathi, R., 2017; Teryima, S.J., Faajir, A. and John, E., 2011)

ค่าตอบแทนที่เหมาะสม (Adequate and Fair Compensation) ค่าตอบแทนเป็นสิ่งสำคัญที่พนักงานพิจารณาเมื่อต้องปฏิบัติงาน โดยพนักงานจะทำการเปรียบเทียบสิ่งที่ตนเองต้องทุ่มเทลงไปในการทำงานทั้งทางด้านกำลังกาย หรือกำลังความคิดว่าเหมาะสมกับผลตอบแทนทั้งทางตรงและทางอ้อมที่ได้รับหรือไม่ (Kanten, S. and Sadullah, O., 2012; Ramzan, et. al., 2014) เนื่องจากค่าตอบแทนดังกล่าวจะมีส่วนสำคัญในการดำรงชีวิตของตัวพนักงานและครอบครัว ดังนั้นหากค่าตอบแทนไม่เหมาะสมพนักงานก็จะมองหาถึงการทำงานที่อื่นที่ได้ค่าตอบแทนที่ดีกว่าหรือเพียงพอต่อการดำรงชีวิตได้ ดังนั้นเมื่อค่าตอบแทนเหมาะสมองค์กรจึงจะสามารถรักษาให้คนอยู่ในองค์กรได้ และเมื่อคนไม่ไปไหนองค์กรจึงจะสามารถนำหลักการต่างๆมาให้พนักงานปฏิบัติตามได้ (Fattahi, F. et. al., 2014; Shanmugam, B. and Ganapathi, R., 2017; Zare, H., Haghgooyan, Z. and Asl, Z.K., 2014)

ความสมดุลในชีวิตการทำงานและครอบครัว (Work and Total Life Space) ในอดีตที่ผ่านมาในอุตสาหกรรมความสมดุลในชีวิตการทำงานและครอบครัว อาจจะไม่ได้ออกกล่าวถึงมากนักในคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐานของพนักงาน เนื่องจากมักเป็นความต้องการของพนักงานหรือผู้บริหารที่มีการศึกษาหรือรายได้สูงในระดับหนึ่ง ที่เป็นความต้องการให้ตนเองมีเวลาไปทำในสิ่งที่ตนเองมีความสุขนอกเหนือจากการปฏิบัติงานอย่างหนักในองค์กร แต่ในปัจจุบัน โอกาสทางการศึกษาที่เปิดกว้างมากขึ้น และการสื่อสารที่ทันสมัยขึ้นทำให้พนักงานทุกระดับมีโอกาสเข้าถึงข้อมูลต่างๆมากขึ้นทำให้เกิดการเรียนรู้มากขึ้น เห็นตัวอย่างของการใช้ชีวิตอย่างสมดุลระหว่างการงานและชีวิตส่วนตัวมากขึ้น ประกอบกับการใช้ชีวิตส่วนตัวให้มีความสุขในบางกรณีก็ไม่ได้จำเป็นต้องมีค่าใช้จ่ายสูงมาก เช่น การมีเวลาอยู่ร่วมกับครอบครัว หรือการออกกำลังกายตามสวนสาธารณะ ดังนั้นเรื่องของความสมดุลในชีวิตการทำงานและครอบครัวจึงถือเป็นคุณภาพชีวิตขั้นพื้นฐานที่พนักงานทุกระดับต้องการได้รับการตอบสนองในปัจจุบันจากนั้นจึงต้องการคุณภาพชีวิตด้านอื่นๆ ในขั้นสูงต่อไป (Tabassum, A., Rahman, T. and Jahan, K., 2011; Teryima, S.J., Faajir, A. and John, E.; Zare, H., Haghgooyan, Z. and Asl, Z.K., 2014)

ในส่วนของคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐานในด้านความปลอดภัยในการทำงานที่ไม่สามารถสรุปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติได้ว่ามีผลต่อ คุณภาพชีวิตการทำงานขั้นสูงสาเหตุเนื่องมาจากความปลอดภัยเป็นเรื่องพื้นฐานของการดำรงชีวิตของมนุษย์ หากพนักงานรับรู้ถึงความไม่ปลอดภัย พนักงานจะเลือกที่จะไม่ปฏิบัติงานตั้งแต่ต้นและจะไม่ได้รับการตอบสนองต่อคุณภาพชีวิตการทำงานในขั้นที่สูงกว่าต่อไป

5.2.3 คุณภาพชีวิตการทำงานขั้นสูง (Higher-order QWL) : HQWL และตัวแปรแฝงประสิทธิภาพการทำงาน (Work Performance) : WP

คุณภาพชีวิตการทำงานขั้นสูง (Higher-order QWL) : HQWL ที่ประกอบไปด้วยตัวแปรสังเกตจำนวน 3 ตัวแปร มีอิทธิพลทางตรง (Positively Direct Affect) ต่อตัวแปรแฝงประสิทธิภาพการทำงาน (Work Performance) : WP เนื่องจาก

การจัดการความรู้และความคิดสร้างสรรค์ (Knowledge Management) เมื่อองค์กรมีการจัดการระบบการเรียนรู้ของพนักงานให้พนักงานสามารถพัฒนาศักยภาพได้โดยง่ายและต่อเนื่องจนกระทั่งพนักงานมีความรู้ความสามารถ ผลที่ตามมาคือพนักงานจะเข้าใจบทบาทหน้าที่รับผิดชอบของตนเองที่ต้องปฏิบัติต่อองค์กร Marta, J. K.M., (2013) และสามารถใช้ความรู้เหล่านั้นในการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการได้อย่างบรรลุผลสำเร็จและมีคุณภาพ นอกจากนี้หากองค์กรพัฒนาความรู้ทางการคิด ส่งเสริมให้พนักงานมีทักษะในการคิดเชิงสร้างสรรค์ องค์กรก็จะได้ประโยชน์ในส่วนของการเสนอแนะในเรื่องของการพัฒนาและปรับปรุงงานในด้านต่างๆอีกทางหนึ่งด้วย (Purkait, S. , 2016; Zare, H., Haghgooyan, Z. and Asl, Z.K., 2014)

การได้รับการยอมรับ (Esteem) สาเหตุที่การได้รับการยอมรับทำให้พนักงานขององค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นเนื่องมาจาก การได้รับการยอมรับเป็นแรงจูงใจทางบวกที่สำคัญที่ทำให้ตัวพนักงานเกิดความภูมิใจต่อตนเองที่สามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้สำเร็จอย่างมีคุณภาพ (Fattahi, F. et. al., 2014) และยิ่งไปกว่านั้นหากงานนั้นเป็นงานใหม่ที่ไม่เคยมีใครทำมาก่อนหรือเป็นงานที่มีความยุ่งยากซับซ้อนแล้วพนักงานสามารถจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ การได้รับการยอมรับดังกล่าวก็จะยิ่งมีมากขึ้น จึงทำให้พนักงานเกิดความท้าทายในการที่อยากประสบความสำเร็จมากขึ้นเรื่อยๆ (Kanten, S. and Sadullah, O., 2012; Purkait, S. (2016)

โอกาสในการก้าวหน้าในสายงาน (Career Growth) องค์กรที่มีการกำหนดตำแหน่งหน้าที่งานโดยมีการกำหนดสายการเติบโตในงาน (Career Path) อย่างชัดเจนว่าพนักงานจะสามารถเติบโตหรือก้าวหน้าไปในทิศทางใดจะทำให้พนักงานขององค์กรมีความต้องการในการทำงานร่วมกับองค์กรอย่างชัดเจนและทำให้พนักงานทำงานที่ตนรับผิดชอบให้ประสบความสำเร็จเพื่อให้ได้รับโอกาสในการเติบโตนั้น (Gowrie, G., 2014; Shanmugam, B. and Ganapathi, R. 2017) นอกจากนี้ในบางครั้งหากต้องปฏิบัติงานที่นอกเหนือความรับผิดชอบ เช่น รับผิดชอบบางอย่างแทนหัวหน้างาน พนักงานผู้นั้นก็มักจะยินดีปฏิบัติโดยไม่รู้สึกว่าเป็นการทำงานที่นอกเหนือจากหน้าที่เพราะถือเป็นการฝึกเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเติบโตในสายงานนั้นๆ เป็นต้น (Purkait, S., 2016; Shanmugam, B. and Ganapathi, R., 2017)

แต่อย่างไรก็ตามจากการศึกษาพบว่าตัวแปร การประสบความสำเร็จตามอุดมการณ์ (Actualization) ที่เป็นอีกหนึ่งตัวแปรสังเกตของตัวแปรแฝงคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นสูง (Higher-order QWL) : HQWL พบว่าไม่สามารถสรุปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติได้ว่ามีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงาน โดยสาเหตุสำคัญเนื่องมาจากอุดมการณ์ของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันอย่างมากและขึ้นกับปัจจัยหลายอย่าง เช่น ปัจจัยส่วนบุคคล หรือแม้กระทั่งปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ในการทำงาน และอุดมการณ์ในด้านที่ต้องการประสบความสำเร็จส่วนบุคคลก็อาจจะมีความแตกต่างหรือเป็นคนละเรื่องกับอุดมการณ์ขององค์กร เช่น ในบางครั้งอุดมการณ์ในการประสบความสำเร็จอาจจะเป็นเรื่องทางครอบครัวไม่ใช่การสำเร็จในหน้าที่การงาน เป็นต้น ดังนั้นตัวแปรทั้ง 2 ตัวแปรนี้จึงไม่สามารถสรุปได้ว่ามีอิทธิพลต่อกัน

5.2.4 การอธิบายผลโมเดลสมการโครงสร้างโดยรวม (Full Model)

จากผลการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้างโดยรวม (Full Model) ในบทที่ 4 พบว่าตัวแปรแฝงหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) : TQM ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรแฝงประสิทธิภาพการทำงาน (Work Performance) : WP หากแต่มีอิทธิพลทางอ้อม (Positively Indirect Affect) ต่อตัวแปรแฝงประสิทธิภาพการทำงาน (Work Performance) : WP โดยผ่านตัวแปรแฝงคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน (Lower-order QWL) : LQWL และตัวแปรแฝงคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นสูง (Higher-order QWL) : HQWL ตามลำดับ สาเหตุดังกล่าวเนื่องมาจากหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรถือเป็นเพียงเครื่องมือที่จะช่วยในการทำให้การทำงานของพนักงานและองค์กรมีประสิทธิภาพได้อย่างรอบด้าน (Zahari, M.K. and Zakuan, N., 2016) แต่อย่างไรก็ตามกลไกสำคัญของการนำหลักการนี้มาประยุกต์ใช้ให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้นบุคคลากรหรือพนักงานทุกคนภายในองค์กรถือเป็นส่วนสำคัญที่ต้องเข้ามาขับเคลื่อนให้ระบบสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้ามหากพนักงานในองค์กรไม่ให้ความร่วมมือหรือไม่ปฏิบัติตามหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หลักการดังกล่าวก็ไม่สามารถดำเนินการได้ ดังนั้นการที่จะทำให้พนักงานให้ความร่วมมือหรือเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการดังกล่าวพนักงานขององค์กรควรได้รับการตอบสนองความต้องการเพื่อให้มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้นในบางเรื่องก่อน (Ngambi, M.T. and Nkemkiafu, A.G., 2015; Rai, R. and Tripathi, S., 2015) และเมื่อหลักการหรือเครื่องมือใดก็ตามที่พนักงานเห็นถึงประโยชน์ว่าสามารถทำให้คุณภาพชีวิตดีขึ้น พนักงานก็จะยอมรับและปฏิบัติตามหลักการนั้นอย่างเต็มที่ซึ่งส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้นตามมา ซึ่งเมื่อพิจารณาประเด็นด้านคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานพบว่าเป็นไปในลักษณะเดียวกันกับทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของมนุษย์ กล่าวไว้คือมีลักษณะเป็นลำดับขั้นและเมื่อได้รับการตอบสนองในขั้นหนึ่งแล้วก็จะมีความต้องการในขั้นต่อไป (Almarshad, S.O., 2015; Jofreh, et. al., 2012) ซึ่งผลจากการศึกษาทำให้พบว่าการ

ประยุกต์ใช้หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐานและเมื่อพนักงานมีคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐานแล้วก็จะส่งผลให้เขาเหล่านั้นพยายามปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นสูงต่อไปเพื่อให้ชีวิตของตนเองมีการพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น และเมื่อทั้งสามส่วนที่กล่าวมาข้างต้นได้รับการปฏิบัติอย่างจริงจังจนดีขึ้นแล้วก็จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้นตามมา (Al-Damen, R.A., 2017; Koc, T., 2011; Zahari, M.K. and Zakuan, N., 2016)

5.3 ข้อเสนอแนะ

หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเข้ามามีส่วนช่วยให้องค์กรมีศักยภาพในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ปรับปรุงให้สินค้ามีคุณภาพที่ดีขึ้นและลดระยะเวลาในการผลิตจนถึงการส่งมอบสินค้า และทำให้องค์กรสามารถบริหารกิจกรรมดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพภายใต้ต้นทุนที่เหมาะสมได้ (Cheung and To, 2010; Lee et. al., 2012;) เนื่องจากหลักการระบบบริหารคุณภาพเป็นหลักการที่ส่งเสริมให้องค์กรเกิดการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และช่วยของค์กรให้สามารถเพิ่มระดับของคุณภาพของผลิตภัณฑ์ (Product Quality) พร้อมกับลดต้นทุนการผลิตลงได้โดยการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นและลดข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงานหรือของเสียที่เกิดขึ้นในกระบวนการ (Kahn et al., 2002) ดังนั้นจึงเป็นหลักการที่ถูกยอมรับว่าสามารถลดต้นทุนในการดำเนินงานขององค์กรลงได้โดยไม่ต้องลดระดับของคุณภาพการผลิตสินค้าและการบริการให้กับลูกค้า

แม้ว่าหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรจะถูกสร้างขึ้นมาเพื่อให้สามารถประยุกต์ใช้กับองค์กรประเภทต่างๆได้ ทั้งองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตและบริการ องค์กรของภาครัฐ หรือองค์กรอิสระอื่นๆ เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตามการนำหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปประยุกต์ใช้ต้องพิจารณารายละเอียดขององค์กรที่แตกต่างกันเพื่อให้มุ่งเน้นในประเด็นต่างๆของหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ต้องคำนึงถึงสิ่งที่พนักงานภายในองค์กรจะได้ประโยชน์จากการดำเนินการดังกล่าวโดยสามารถพิจารณาจากปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตการทำงานเพื่อเป็นกรอบในการพิจารณาประโยชน์ที่พนักงานควรได้รับ จึงจะส่งผลต่อการทำให้ประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้น

บรรณานุกรม

- กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ. 2557, **TQM การบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม**. กรุงเทพฯ : ศ.ศ.ท. กริช แรงสูงเนิน. 2554. **การวิเคราะห์ปัจจัยด้วย SPSS และ AMOS เพื่อการวิจัย**. กรุงเทพฯ: วิ.พรีน (1991) จำกัด.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2556). **การวิเคราะห์สมการ โครงสร้าง (SEM) ด้วย AMOS**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ห้างหุ้นส่วนจำกัดสามลดา
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2551). **เทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวสำหรับการวิจัยทาง สังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์(คู่มือนักวิจัยและนักศึกษาระดับปริญญาโทและ ปริญญาเอก)**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ. ห้างหุ้นส่วนจำกัดสามลดา.
- สุภมาส อังสุโชติ สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชนีกุล ภิญโญภาณุวัฒน์. (2551). **สถิติการวิเคราะห์ สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ : เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: มิสซัน มีเดีย.
- Adeoye, A.O. and Fields, Z. (2014), “**Compensation Management and Employee Job Satisfaction: A Case of Nigeria**”, *J. Soc Sci*, Vol. 41, No. 3, pp. 345-352.
- Al-Damen, R.A. (2017), “**The impact of Total Quality Management on organizational performance Case of Jordan Oil Petroleum Company**”, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 8, No.1, pp. 192-202.
- Almarshad, S.O. (2015). “**Quality of Work Life and Organizational Commitment in Saudi Arabia: The Role of Job Involvement and Sense of Efficacy**”, *European Journal of Business and Social Sciences*, Vol. 4, No. 2, pp. 141-158.
- Almansour, Y.M. (2012), “**The Relationship between Leadership Styles and Motivation of Managers Conceptual Framework**”, *International Refereed Research Journal*, Vol. 3, Issue 1, pp. 161-166.
- Antony, J., et. al. (2002), “**Critical success factors of TQM implementation in Hong Kong industries**”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 19, No. 5, pp.551-566.
- Armstrong, M. and Baron, A. (2004), *Managing performance: performance management in action*, Chartered Institute of Personnel and Development, London.

- Arshida, MM. and Agil, S. O. (2013), “**Critical Factors for Total Quality Management Implementation within the Libyan Iron and Steel company**”, *ISS & MLB*, Issue September, 2013, pp. 254-259.
- Azim, M.T., Haque, M.M. and Chowdhury, R.A. (2013), “**Gender, Marital Status and Job Satisfaction An Empirical Study**”, *International Review of Management and Business Research*, Vol. 2, No. 2, pp. 488-498.
- Bailey, K.D. (1987), *Methods of social research*, 3rd ed., Free Press, New York.
- Bashir, M., et. al. (2011), “**The Role of Demographic Factors in the Relationship between High Performance Work System and Job Satisfaction: A Multidimensional Approach**”, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2, No. 18, pp. 207-218.
- Baldwin, K. (2008), *Managing Employee Performance in Seven Steps*, 2nd ed., Matthew Baldwin, United Kingdom.
- Bentler, P.M. and Bonnet, D.C. (1980), “**Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures**”, *Psychological Bulletin*, Vol. 88 No. 3, pp. 588-606.
- Best, J.W. (1981), *Research in Education*, Prentice – Hall, New Jersey.
- Blythe, J. (1999), “**Innovativeness and newness in high-tech consumer durables**”, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 8, No. 5, pp. 415-429.
- Borman, W.C., et. al. (1993), “**The role of early supervisory experience in supervisor performance**”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, pp. 443-449.
- Cheng, G.H.L. and Chan, D. K.S. (2007), “**Who Suffers More from Job Insecurity? A Meta-Analytic Review**”, *Applied Psychology*, Vol 57, Issue 2, pp. 272-303.
- Cheung, M. F., & To, W. (2010), “Management commitment to service quality and organizational outcomes. *Managing Service Quality*”, *An International Journal*, pp. 261-263.
- Cronbach, L.J. (1990), *Cronbach, Essentials of psychological testing*, 5th ed., Harper & Row, New York.
- Davis, J. and Swanson, S. (2009), “**The importance of being earnest or committed: attribute importance and consumer evaluations of the live arts experience**”, *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, Vol. 21, No. 1, pp. 56-79.

- Deming, E. W. 1986. **Out of the crisis**. Cambridge, MA: Center for Advanced Engineering Study, MIT.
- Donnell, P.O. (2015), “The Effect of Income and Working Conditions on Job Satisfaction”, Economic Department, The College of New Jersey. [Online]. Available at: https://business.tcnj.edu/files/2015/08/ECO-495-2015_Patrick-ODonnell.pdf
- Elamparuthi, D. and Jambulingam, S. (2014), “**Employee Satisfaction And Work Motivation In Super Market At Chidambaram**”, *International Journal of Business Quantitative Economics and Applied Management Research*, Vol. 1, Issue 4, pp. 128-142.
- Ettayem, R.A., et al. (2015), “**Investigating the Effect of Total Quality Management Practices on Organizational Performance in the Jordanian Banking Sector**”, *International Business Research*, Vol. 8, No. 3, pp. 79-90.
- Fattahi, F. et. al., (2014), “**Quality of Work Life and Employee’s Organizational Commitment in Sari City Health Center**”, *Journal of Research and Development*, Vol. 1, No. 9, pp. 12-20.
- Feigenbaum, A.V. 1991. **Total Quality Control**, McGraw-Hill, Inc., New York.
- George, D. and Mallery, P. (2003), *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference 11 update*, 4th ed., Allyn and Bacon, Boston.
- Gherbal, N., et.al. (2012), “**Critical Success Factors of Implementing Total Quality Management in Libyan Organizations**”, *International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Istanbul, Turkey*, July 3-6, 2012, pp. 80-89.
- Goldberg, L.R. (1990), “**The structure of phenotypic personality traits: Authors’ reactions to the six comments**”, *American Psychologist*, Issue 48, pp. 1303-1304.
- Gowrie, G. (2014), “**Perceived Factors that Influence Teachers’ Quality of Work Life in Primary Schools in One Education District in Trinidad and Tobago**”, *International Journal of Humanities Social Sciences and Education*, Vol. 1, Issue 10, pp. 101-113.
- Gunawan, H. and Amalia, R. (2015). “**Wages and Employees Performance: The Quality of Work Life as Moderator**”, *International Journal of Economics and Financial*, Vol.5, Special Issue, pp. 349-353.

- Gupta, B. 2015. “**An Empirical Study of Impact of Demographic Variables on Quality of Work Life among Insurance Sector Employees in Indore Division**”, *Pacific Business Review International*, Vol. 8, No. 1, pp. 24-32.
- Gurbuz, M. (2007), “**An Assessment on the Effect of Education Level on the Job Satisfaction from the Tourism Sector Point of View**”, *Dogus Universitesi Dergisi*, Vol. 8, No. 1, pp. 36-46.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E and Tatham, R.E. (2006), *Multivariate Data Analysis*, 6th ed, Prentice Hall, New Jersey.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010) *Multivariate Data Analysis*, 7th ed, Prentice Hall, New Jersey.
- Hakala, D. (2008), 16 Ways to Measure Employee Performance. [Online]. Available: <http://www.tompkinscountyny.gov/files2/workforceny/16%20Ways%20to%20Measure%20Employee%20Performance.pdf>
- Hambleton, R.K. (1980), Test score validity and standard-setting methods”, In R.A. Berk (Ed.), Criterion-referenced measurement: The state of the art, pp. 80-123, The John Hopkins University Press, Baltimore.
- Hayes, T.M. (2015), “Demographic Characteristics Predicting Employee Turnover Intentions”. (Doctoral Dissertation), College of Management and Technology, Walden University.
- Hoang, DT., Igel, B. and Laosirihongthong, T. (2010), “**Total quality management (TQM) strategy and organisational characteristics: Evidence from a recent WTO member**”, *Total Quality Management*, Vol. 21, No. 9, pp. 931-951.
- Iacob, G.A., and Cuza, Al. I. (2010), “**Factors That Determine Job Performance**”, *Studies and Scientific Research Economics Edition*, No. 15, 2010, pp. 365-372.
- Ishikawa, K. 1985. **What is Total Quality Control? The Japanese Way**. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Islam, M.B. (2012), “**Factors Affecting Quality of Work Life: An Analysis on Employees of Private Limited Companies in Bangladesh**”, *Global Journal of Management and Business Research*, Vol. 12, Issue 18, pp. 22-31.
- Irani, Z., Beskese, A. and Love, P.E.D. (2004), “**Total quality management and corporate culture: constructs of organisational excellence**”, *Technovation*, Vol. 24, Issue 2004, pp. 643-650.

- Jahangir F., et. al. (2015). “**Investigating awareness and attitudes levels of managers and staffmembers in terms of establishing total quality management**”, *Research Journal of Pharmaceutical, Biological and Chemical Sciences*, Vol. 6, No. 3, pp. 1804-1819.
- Jain, Y. and Thomas, R. (2016), “**A study on quality of work life among the employees of a leading pharmaceuticals limited company of Vadodara district**”, *International Journal of Applied Research*, Vol. 2, No. 5, pp. 926-934.
- Jofreh, et. al. (2012), “**The Relationship between Quality of Work Life with Staff Performance of Iranian Gas Engineering and Development Company**”, *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, Vol. 4, Issue 15, pp. 2507-2514.
- Jorjensen, K. and Nielsen, A.F. (2013), “The effects of TQM Critical Success Factors on Organizational Performance” (Master thesis), Business and Social Sciences, Aarhus University
- Koc, T. (2011), “**The Relationship Between TQM and Performance in Small Manufacturing Enterprise: The Mediation Effect of Failure**”, *International Journal of Industrial Engineering*, Vol. 18, No. 4, pp. 203-218.
- Masooma, H., Balouch, R. and Hassan, F. (2014), “**Determinants of Job Satisfaction and its Impact on Employee Performance and Turnover Intentions**”, *International Journal of Learning & Development*, Vol. 4, No. 2, pp. 120-140.
- Jerome, N. (2013), “**Application of the Maslow’s hierarchy of need theory; impacts and implications on organizational culture, human resource and employee’s performance**”, *International Journal of Business and Management Invention*, Vol. 2, Issue 3, pp.39-45.
- Joseph, D. and Selvaraj. (2015), “**The Effects of Work Force Diversity on Employee Performance in Singapore Organisations**”, *International Journal of Business Administration*, Vol. 6, No. 2, pp. 17-29.
- Juran, J, and Gryna, F. 1993. **Quality analysis and planning**. McGraw-Hill, New York,
- Kahn, et. al., (2012), “**Information Quality Benchmarks: Product and Service Performance**”, *COMMUNICATIONS OF THE ACM*, Vol. 45, No. 4, pp. 184-192.

- Kangethe, M.G., (2015), Customer Quality Focus and Operational Performance of Kenyan Government Owned Entities. (Master's Thesis). Business Administration School, University of Nairobi.
- Kanten, S. and Sadullah, O. (2012), "**An empirical research on relationship quality of work life and work engagement**", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Issue 2012, pp. 360-366.
- Karani, S.R. and Okibo, B.W. (2012), "**Effects of Total Quality Management implementation on business performance in service institutions: A case of Kenya Wildlife Services**", *International Journal of Research Studies in Management*, Vol. 1, No. 1, pp. 59-76.
- Khan, M. (2011), "**An Empirical Study of Barriers in Implementing Total Quality Management in Service Organizations in Pakistan**", *Asian Journal of Business Management Studies*, Vol. 2, No. 4, pp. 155-161.
- Khawka Z.M.K. (2016), "**Detecting Total Quality Management Status and Teamwork Orientation in Al-Yarmouk Teaching Hospital**", *American Journal of Industrial and Business Management*, Issue 2016, No. 6, pp. 232-248.
- Kidder, D., L. (2002), "**The Influence of Gender on the Performance of Organizational Citizenship Behaviors**", *Journal of Management*, Vol. 28, Issue 5.
- Konya, V., Matic, D. and Pavlovic. (2016), "**The Influence of Demographics, Job Characteristics and Characteristics of Organizations on Employee Commitment**", *Acta Polytechnica Hungarica*, Vol. 13, No. 3, pp. 119-138.
- Kotur, B.R. and Anbazhagan, S. (2014). "**The Infulence of Education and Work-Experience on the Leadership Styles**", *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, Vol. 16, Issue 2, pp. 103-110.
- Lance, CE., et. al. (1992), "**Specification of the criterion construct space: an application of hierarchical confirmatory factor analysis**", *Appl. Psychol*, Vol. 77, 77, pp. 437-452.
- Latyshova, L.S., Syaglova, Y.V. and Oyner, O.K. (2015), "**The Customer-Oriented Approach: The Concept and Key Indicators of the Customer Driven Company**", *JEL classification*, M31, pp. 637-345.
- Lokanadha, R.M. and Mohan, R.P. (2010), "**Quality of work life of employees: emerging dimensions**", *Asian Journal of Management Research*, Vol. 1, No. 1, pp. 827-839.

- Lee, et. al. (2012). **“A structural equation model of TQM, market orientation and service quality: Evidence from a developing nation”**, *Managing Service Quality*, Vol. 22, No. 3, pp. 281 - 309.
- Malik S.A., et. al. (2010), **“TQM Practices & Organizational Performance: Evidence from Pakistani SMEs”**, *International Journal of Engineering & Technology IJET-IJENS*, Vol. 10, No. 4, pp. 26-31.
- Marta, J. K.M. (2013), **“Perceptions about ethics institutionalization and quality of work life: Thai versus American marketing managers”**, *Journal of Business Research*, Vol. 66, Issue 2013, pp. 381-389.
- Maslow, A. H. (1954). **Motivation and Personality**, Harper & Row Publishers, New York.
- Myaskovsky, L., Unikel, E. and Dew, M.A. (2005), **“Effects of Gender Diversity on Performance and Interpersonal Behavior in Small Work Groups”**, *Springer Science+Business Media, Inc.*, Vol. 52, No. 9, pp. 645-657.
- Naharuddin, N.M. (2013), **“Factors of Workplace Environment that Affect Employees Performance: A Case Study of Miyazu Malaysia”**, *International Journal of Independent Research and Studies*, Vol. 2, No. 2, pp. 67-79.
- Nekoueizadeh S. and Esmacili S. (2013), **“A study of the impact of TQM on organizational performance of the Telecommunication Industry in Iran”**, *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, Vol. 2, No. 3, pp. 968-978.
- Ngambi, M.T. and Nkemkiafu, A.G. (2015), **“The Impact of Total Quality Management on Firm’s Organizational Performance”**, *American Journal of Management*, Vol. 15, No. 4, pp. 69-85.
- Ogunleye, A.J. and Osekita, D.A. (2016), **“Effect of Job Status, Gender, and Employees’ Achievement Motivation Behavior on Work Performance: a Case Study of Selected Local Government Employees in Ekiti State, Nigeria”**, *European Scientific Journal*, Vol. 12, No. 26, pp. 235-248.
- Oluwatoyin, A. and Oluseun, A. (2008). A Test of the Effect of TQM on Performance and Stakeholder Satisfaction. (Master’s Thesis). School of Management, Blekinge Institute of Technology, Sweden.

- Padmanabhan L. and Magesh, R. (2016), “**Difference between Employees Marital Status and Performance Level in IT Industry**”, *Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR)*, Vol. 2, No. 6, pp. 1173-1176.
- Pandi, A.P., Jeyathilagar, D. and Kubendran, V. (2013), “**A study of integrated total quality management practice in engineering educational institutions**”, *International Journal of Management Science and Engineering Management*, Vol. 8, Issue 2, pp. 117-125.
- Parvar, M.R.F. Allameh, S.M. and Ansari, R. (2013), “**Effect of Quality of Work Life on Organizational Commitment by SEM (Case Study: OICO Company)**”, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 3, No. 10, pp. 135-144.
- Prabha, R.M., Munhurrun, V. and Penchoo, A. (2011), “**Total Quality Management Adoption in a Public Hospital: Evidence from Mauritius**”, *GLOBAL JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH*, Vol. 5, No. 3, pp. 67-77.
- Prajogo, D.L. (2005), “**The relationship between total quality management practices and organizational culture**”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25, Issue 11, pp. 1101-1122.
- Purkait, S. (2016), “**Impact of Occupational Stress on Quality Work Life among Employees in Banking Sector: A Study in West Bengal Region**”, *International Journal of Advanced Research*, Vol. 4, Issue 7, pp. 1215-1222.
- Quazi, H.A., Hong, C.W. and Meng, C.T. (2010). “**Impact of ISO 9000 certification on quality management practices: A comparative study**”, *Total Quality Management*, Vol. 13, Issue 1, pp. 53-67.
- Rad, A.M.M. (2006), “**The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management**”, *The TQM Magazine*, Vol. 18, Issue 6, pp. 606-625.
- Rai, S.M. (2015), “**Political Performance: A Framework for Analysing Democratic Politics**”, *Political Studies*, Vol. 63, Issue 5.
- Ranawat, C. (2015), “**Quality of work life- exploring organizations initiatives against need satisfaction theory**”, *Pacific Business Review International*, Vol. 8, No. 6, pp. 92-98.

- Rai, R. and Tripathi, S. (2015), “**A Study on QWL and its effects on Job Performance**”, *Journal of Management Sciences and Technology*, Vol. 2, No. 2, pp 33-42.
- Ramzan, et. al. (2014). “**Impact of Compensation on Employee Performance (Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan)**”, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 5, No. 2, pp. 302-309
- Raza, N., et.al. (2016). “**Impact of Training and Deveolpment, Performance Appraisal and Reward System on Job Satisfaction**”, *International Review Management and Business Research*, Vol. 5, Issue 2, pp. 561-571.
- Rose, R.C., et. al. (2006), “**Quality of work life: implications of career dimensions**”, *Journal of Social Sciences*, Vol. 2, No. 2, pp. 61.
- Rothman, S. and Coetzer, E.P. (2003), “**The Big Five Personality Dimensions and Job Performance**”, *Journal of Industrial Psychology*, Vol. 29, No. 1, pp. 68-74.
- Rotundo, M., and Sackett, P. R. (2002), “**The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global aspects of job performance: A polycy capturing approach**”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, pp. 66-80.
- Sabet, E., Adams, E. and Yazdani. (2014), “**Quality management in heavy duty manufacturing industry: TQM vs. Six Sigma**”, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 27, Issue 1-2, pp. 215-255.
- Samaiya, S. (2015), “**Comparison of Employee Satisfaction along Age and Gender: Study of Public and Private Sector**”, *Journal of Business and Management*, Vol. 17, Issue 8, pp. 44-52.
- Samat, N., Ramayah, T. and Saad, M. (2006), “**TQM practices, service quality, and market orientation Some empirical evidence from a developing country**”, *TQM practices, service quality, market orientation*, Vol. 29, No. 11, pp. 715-728.
- Schmidt, et. al. (1988), “**Job correlates of job performance**”, *Journal of Applied Psychology*, Issue 73, pp. 327-330.
- Schumaker, R.E. and Lomax, R.G. (2004), *A beginner’s guide to structural equation modeling*, 2nd ed. Lawrence Erlbaum, New Jersey.
- Scully, J.A., and Locke, E. (1995), “**Locus of Knowledge as a Determination of the Effects of Participation on Performance, Affect, and Perceptions**”, *Organisational Behavior Human Decision Making Process*, Vol. 61, pp. 276-288.

- Shaffril, H. and Uli, Jegak. (2010), “**The Influence of Socio-Demographic Factors on Work Performance Among Employees of Government Agriculture Agencies in Malaysia**”, *Uluslararası Sosyal Arastirmalar Dergisi The Journal of International Social Research*, Vol. 3, No. 10, pp. 459-469.
- Sidin & Wafa. 2014. “**Quality Management Implementation and Quality of Production in Malaysia’s Manufacturing Companies**”, *International Journal of Research in Business Management*, Vol. 2, No. 3, pp. 52-59.
- Sirgy, M.J. and Cornwell, T. (2001), “**Further validation of the Sirgy et al.'s measure of community quality of life**”, *Social Indicators Research*, Vol. 56, No. 2, pp. 125-143.
- Sofijanovska, E. and Chatleska, V. Z., (2013), “**Employee Involvement and Organizational Performance: Evidence from the Manufacturing Sector in Republic of Macedonia**”, *Trakia Journal of Sciences*, Vol. 11, No. 1, pp. 31-36.
- Srivastava, S. and Kanpur, R. (2014), “**A Study On Quality Of Work Life: Key Elements & It’s Implications**”, *IOSR Journal of Business and Management*, Vol. 16, Issue 3, pp. 54-59.
- Streiner, D.L. and Norman, G.R. (1995), *Health Measurement Scales: A Practical Guide to Their Development and Use*, 2nd ed., Oxford Medical Publications, Oxford.
- Subashini, K. and K. Harish. (2014), “**Quality of Work Life in Indian Industries – A Case Study**”, *International Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology*, Vol. 3, Issue 10, pp. 16799-16804.
- Sun, H. (2000), “**Total quality management, ISO 9000 certification and performance improvement**”, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 17, No. 2, pp. 168-179.
- Shaffril, M. and Uli, J. (2010), “**The Influence Of Socio-Demographic Factors On Work Performance Among Employees Of Government Agriculture Agencies In Malaysia**”, *The Journal of International Social Research*, Vol.3, No. 10, pp. 459-469.
- Shanmugam, B. and Ganapathi, R. (2017), “**A Study on Quality of Work Life and Job Performance of Construction Workers in Chennai**”, *International Journal of Scientific Research and Modern Education*, Vol. 2, Issue, 1, pp. 68-71.

- Sheikha, N.A.A. and Younis, AR.M. (2006), “**Administrative factors affecting employees absenteeism in academic and public libraries in Jordan**”, *The International Information & Library Review*, Vol. 38, No. 2, pp. 64-88.
- Sterns, H.L. & Miklos, S.M. (1995), “**The Aging Worker in a Changing Environment: Organizational and Individual Issues**”, *Journal of Vocational Behavior*, Issue 47, pp. 248-268.
- Sverke, M., Bernhard-Oettle, C. and Witte, H.D. (2005), “**Comparing three alternative types of employment with permanent full-time work: How do employment contract and perceived job conditions relate to health complaints?**”, *Work and Stress*, Vol. 19, No. 4, pp. 301-318.
- Tabassum, A., Rahman, T. and Jahan, K. (2011), “**A Comparative Analysis of Quality of Work Life among the Employees of Local Private and Foreign Commercial Banks in Bangladesh**”, *World Journal of Social Sciences*, Vol. 1, No. 1, pp. 17-33.
- Taher, G.A. and Alam, Md. J. (2014), “**Improving Quality and Productivity in Manufacturing Process by using Quality Control Chart and Statistical Process Control Including Sampling and Six Sigma**”, *Global Journal of Researches in Engineering: G Industrial Engineering*, Vol. 14, Issue 3, pp. 8-26.
- Talebi, B., et. al. (2012), “**Investigating the Relationship between the Employee’s Quality of Work Life (QWL) and Their Effectiveness in Banking**”, *European Journal of Experimental Biology*, Vol. 2, No. 5, pp. 1839-1842.
- Tari, G.N. and Anike, L.O. (2011), “**Employees’ Characteristics and Job Performance of Staff of the Bayelsa State Ministry of Education in Nigeria**”, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol. 2, No. 4, pp. 33-40.
- Teryima, S.J., Faajir, A. and John, E. (2011), “**Examining employee quality of work life as a determinant of managerial effectiveness in business organizations**”, *The Business and Management Review*, Vol. 7, No. 3, pp. 268-281.
- Thomas, H.W.NG. and Feldman, D.C. (2009), “**How Broadly Does Education Contribute to Job Performance?**”, *Personnel Psychology*, Vol. 2009, No. 62, pp. 89-134.

- Tiraieyari, N. and Uli, J. (2011), “**Moderating effects of employee gender and organizational tenure in competency-performance relationships**”, *African Journal of Business Management*, Vol. 53, No. 33, pp.12898-12903.
- Ufuophu-Biri, E. (2014), “**Job Motivation, Job Performance and Gender Relations in the Broadcast Sector in Nigeria**”, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Issue 5, pp. 191-208.
- Ugwu, C.I. and Ugwu, M.E. (2017), “**Demographic Variables and Job Performance of Librarians in University Libraries in South East Nigeria**”, *Library Philosophy and Practice*, Issue 2017. [Online], Available at :
<https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.co.th/&httpsredir=1&article=4461&context=libphilprac>
- Urosevic, S. and Milijic, N. (2012), “**Influence of Demographic Factors on Employee Satisfaction and Motivation**”, *Organizacija*, Vol. 45, No. 4, pp. 174-182.
- Varghese & Jayan. (2015), “**Quality of Work Life: A Dynamic Multidimensional Construct at Work Place Part II**” *Guru Journal of Behavioral and Social Sciences*. Vol.1, No 2, pp. 91-104.
- Walton. 1974. **Improving Quality of Work life**. Harvard Business Review., Vol. 15, Issue 5, pp. 12-16.
- Wise, L.L., et. al. (1990). “**Modeling Job Performance in a Population of Jobs**”, *Personnel Psychology*, Issue 43, pp. 313-375.
- Zahari, M.K. and Zakuan, N. (2016). The Effects of Total Quality Management on the Employee Performance in Malaysian Manufacturing Industry. Proceedings of Academics World 49th International Conference (pp. 1-6). Istanbul, Turkey.
- Zare, H., Haghgooyan, Z. and Asl, Z.K. (2014), “**Identification the components of quality of work life and measuring them in faculty members of Tehran University**”, *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, Vo. 7, No. 1, pp. 41-66.
- Zehir, C., et. al. (2012), “**Total Quality Management Practices’ Effects on Quality Performance and Innovative Performance**”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Issue 41, 2012, pp. 273-280.

ภาคผนวก
แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย



แบบสอบถาม

เรื่อง “แบบจำลองสมการ โครงสร้างของหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร คุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน
คุณภาพชีวิตการทำงานขั้นสูง และประสิทธิภาพการทำงาน”

คำชี้แจง :

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการวิจัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการบริหารคุณภาพ
ทั่วทั้งองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน
ทั้งนี้ ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้จะถูกเก็บเป็น ความลับ และนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการศึกษาเท่านั้น
จึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้ ด้วยความเป็นจริงทุกประการ และผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง
มา ณ โอกาสนี้

ส่วนที่ 1 : ลักษณะทางประชากรศาสตร์

คำชี้แจง : กรุณาทำเครื่องหมาย ลงในช่อง ที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านเพียงคำตอบเดียว

1. เพศ

- 1) ชาย 2) หญิง

2. อายุ

- 1) 21 - 30 ปี 2) 31 - 40 ปี
 3) 41 - 50 ปี 4) 51 - 60 ปี
 5) 61 ปีขึ้นไป

3. สถานภาพ

- 1) โสด 2) สมรส 3) หย่าร้าง / หม้าย / แยกกันอยู่

4) ระดับการศึกษา

- 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี 2) ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
 3) ปริญญาโท 4) สูงกว่าปริญญาโท

5) ระยะเวลาในการทำงาน

- 1) ต่ำกว่า 5 ปี 2) 5 - 10 ปี
- 3) มากกว่า 10 - 15 ปี 4) มากกว่า 15 - 20 ปี
- 5) 20 ปีขึ้นไป

6) รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

- 1) 5,000 - 10,000 บาท 2) 10,001 - 20,000 บาท
- 3) 20,001 - 30,000 บาท 4) 30,001 - 40,000 บาท
- 5) 40,001 - 50,000 บาท 6) มากกว่า 50,000 บาท

ส่วนที่ 2 : ข้อคำถาม ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติตามแนวทางการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)

ทั้ง 8 ด้าน ขององค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : กรุณาทำเครื่องหมาย ลงในช่อง ตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว

โดยมีเกณฑ์บ่งชี้ ดังนี้ 5 = มากที่สุด / 4 = มาก / 3 = ปานกลาง / 2 = น้อย / 1 = น้อยที่สุด

แนวทางการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	⇒	น้อยที่สุด		
1. ความมุ่งมั่นของผู้นำ	5	4	3	2	1
1.1 ผู้บริหารมีความเข้าใจแนวทางการบริหารจัดการคุณภาพรวมถึงได้มีการศึกษาถึงข้อดี ข้อเสีย และผลที่จะเกิดขึ้น	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2 ผู้บริหารกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายด้านคุณภาพที่สอดคล้องกับบริบทและทิศทางขององค์กร รวมถึงการสื่อสารแก่พนักงานด้วย	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3 ผู้บริหารผลักดันและสนับสนุนให้พนักงานตระหนักถึงการปฏิบัติตามแนวทางของการจัดการคุณภาพในองค์กร	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4 ผู้บริหารมีการจัดสรรทรัพยากรในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพอย่างเพียงพอ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. การมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร	5	4	3	2	1
2.1 องค์กรให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านคุณภาพ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2 ให้โอกาสพนักงานในการแสดงความคิดเห็น เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3 เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจตามระดับที่เหมาะสม	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

แนวทางการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	⇒	น้อยที่สุด		
2.4 ให้งานงานมีโอกาสร่วมเป็นคณะกรรมการในกิจกรรมที่องค์กรจัดขึ้น	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. กระบวนการบริหารจัดการ	5	4	3	2	1
3.1 มีกระบวนการบริหารจัดการงานที่มุ่งเน้นคุณภาพ และมีการวัดผลที่ชัดเจน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2 มีการจัดระบบงาน และแจกแจงลักษณะงานภายในองค์กรอย่างชัดเจน เพื่อพนักงานจะได้ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3 มีเอกสารที่อธิบายถึงคุณภาพ และพนักงานสามารถทำความเข้าใจได้	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4 องค์กรนำความต้องการของลูกค้ามากำหนดเป็นมาตรฐานของผลิตภัณฑ์และบริการ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. การทำงานเป็นทีม	5	4	3	2	1
4.1 องค์กรมุ่งขจัดปัญหาและพัฒนากระบวนการต่างๆ ด้วยความร่วมมือจากทุกหน่วยงาน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2 องค์กรส่งเสริมให้พนักงานเข้าร่วมกิจกรรมด้านคุณภาพในระดับกลุ่ม/หน่วยงาน/องค์กร	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3 องค์กรมีการจัดตั้งทีมงานแบบข้ามสายงาน (Cross functional Team)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4 หน่วยงานของท่านจัดให้มีการประชุม เพื่อร่วมกันตัดสินใจ และเสนอแนะแนวทางอย่างสม่ำเสมอ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. การมุ่งเน้นที่ลูกค้า	5	4	3	2	1
5.1 กระบวนการบริหารงานขององค์กรมุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นหลัก	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2 มีการศึกษาถึงความต้องการของลูกค้า เพื่อนำมาปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3 ความคาดหวังและความต้องการของลูกค้าถูกถ่ายทอดสู่พนักงานทุกคน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4 องค์กรมีการจัดการกับข้อร้องเรียนของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. การวางแผนเชิงกลยุทธ์	5	4	3	2	1
6.1 องค์กรมีการวางแผนในการกำหนดทิศทางขององค์กรที่มีความชัดเจนควบคุมได้	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2 แผนกลยุทธ์ขององค์กรครอบคลุมกระบวนการดำเนินงานทั้งหมด และมีการถ่ายทอดเป็นลากลักษณะอักษรที่ชัดเจนแก่พนักงานในทุกระดับ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.3 นโยบายขององค์กรมีการกล่าวถึงความต้องการของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความรับผิดชอบต่อสังคม	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.4 เป้าหมายและนโยบายขององค์กรเป็นที่เข้าใจและได้รับการยอมรับ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

แนวทางการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	⇒			น้อยที่สุด
7. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	5	4	3	2	1
7.1 องค์กรยึดมั่นในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.2 องค์กรมีนโยบายการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องพร้อมทั้งนำมากำหนดเป็นแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.3 องค์กรมีการประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อนำมาปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการอย่างต่อเนื่อง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.4 องค์กรส่งเสริมให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง อาทิ จัดให้มีการอบรมให้ความรู้	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. การจัดการบุคลากร	5	4	3	2	1
8.1 องค์กรสนับสนุนให้พนักงานได้รับการอบรมเพิ่มพูนความรู้และทักษะที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.2 องค์กรจัดให้มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสมทั้งด้านสุขอนามัย และความปลอดภัยในการทำงาน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.3 องค์กรสำรวจความพึงพอใจของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.4 องค์กรจัดอบรมให้ความรู้การบริหารคุณภาพแบบ TQM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ส่วนที่ 3 : ข้อคำถาม ระดับความคิดเห็นต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน (QWL) ของผู้ตอบแบบสอบถาม

แบ่งออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่ คุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน และคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นสูง

คำชี้แจง : กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว

คุณภาพชีวิตการทำงาน (QWL)	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	⇒			น้อยที่สุด
คุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน					
1. ความปลอดภัยในการทำงาน	5	4	3	2	1
1.1 องค์กรมีนโยบายการรักษาความปลอดภัยที่ชัดเจน และเพียงพอ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2 อุปกรณ์/เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานของท่านได้รับการบำรุงรักษาอย่างสม่ำเสมอ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3 องค์กรมีการจัดอบรมหรือชี้แจงเกี่ยวกับความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4 ท่านรู้สึกปลอดภัยในการทำงานในองค์กร	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. สภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมสุขภาพ	5	4	3	2	1
2.1 องค์กรมีนโยบายส่งเสริมสุขภาพของพนักงาน เช่น การตรวจสุขภาพประจำปี หรือ การจัดอบรมเรื่องสุขภาพ เป็นต้น	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

คุณภาพชีวิตการทำงาน (QWL)	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	⇒			น้อยที่สุด
2.2 สถานที่ทำงานของท่านสะอาด ถูกสุขลักษณะ และมีอากาศถ่ายเท					
2.3 สถานที่ทำงานของท่านมีแสงสว่างที่เพียงพอ					
2.4 มีการจัดพื้นที่เพื่อให้พนักงานได้พักผ่อนในช่วงเวลาพัก					
3. สิ่งตอบแทนที่เหมาะสม	5	4	3	2	1
3.1 ท่านได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมเมื่อเทียบกับภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ					
3.2 ท่านได้รับการพิจารณาปรับขึ้นค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม					
3.3สวัสดิการต่างๆ ขององค์กรมีความเหมาะสมและเพียงพอ					
3.4 ท่านได้รับค่าตอบแทนสำหรับการทำงานล่วงเวลา					
4. ความสมดุลในชีวิตการทำงานและครอบครัว	5	4	3	2	1
4.1 เวลาในการทำงาน และปริมาณงานของท่านมีความเหมาะสม					
4.2 จำนวนวันหยุดพักผ่อนที่องค์กรจัดให้มีความเหมาะสมและเพียงพอ					
4.3 องค์กรจัดให้มีช่วงเวลาพักในระหว่างการทำงานที่เหมาะสม					
4.4 ท่านสามารถแบ่งเวลาในการทำงาน และเวลาส่วนตัวได้อย่างสมดุล					
คุณภาพชีวิตการทำงานขั้นสูง					
5. การจัดการความรู้ และความคิดสร้างสรรค์	5	4	3	2	1
5.1 องค์กรมีนโยบายที่ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ และความคิดสร้างสรรค์อย่างชัดเจน					
5.2 องค์กรจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน					
5.3 องค์กรให้การสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน					
5.4 มีการจัดกิจกรรมที่กระตุ้นให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์และการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ					
6. การได้รับการยอมรับในสังคม	5	4	3	2	1
6.1 ท่านและเพื่อนร่วมงานต่างเคารพสิทธิซึ่งกันและกัน					
6.2 ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่					
6.3 ท่านรู้สึกว่ามีหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงานยอมรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของท่าน					
6.4 ท่านรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญขององค์กร					
7. โอกาสในการก้าวหน้าในสายงาน	5	4	3	2	1
7.1 องค์กรมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งที่เหมาะสมและยุติธรรม					
7.2 ท่านได้รับการพัฒนาทักษะความสามารถเพื่อพร้อมสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น					
7.3 พนักงานที่มีศักยภาพทุกคนมีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง					
7.4 ท่านได้รับโอกาสในการทำงานที่ท้าทาย และใช้ความสามารถของท่านมากขึ้น					

คุณภาพชีวิตการทำงาน (QWL)	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด ⇨ น้อยที่สุด				
8. การประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย	5	4	3	2	1
4.1 องค์กรสนับสนุนให้พนักงานได้รับการพัฒนาความรู้ในระดับที่สูงขึ้น เช่น โอกาสในการศึกษาต่อ					
4.2 ท่านรู้สึกว่าได้มีการพัฒนาศักยภาพสูงสุดตามสายงาน					
4.3 ท่านนำความรู้ความสามารถทุกด้านมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน					
4.4 การทำงานกับองค์กรส่งผลให้ท่านประสบความสำเร็จในสายงานตามจุดมุ่งหมายของท่าน					

ส่วนที่ 4 : ข้อคำถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานทั้ง 5 ด้านของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว

ประสิทธิภาพในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด ⇨ น้อยที่สุด				
1. ความสำเร็จของงาน	5	4	3	2	1
1.1 งานที่ท่านได้รับมอบหมายเสร็จทันตามกำหนดเวลา	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2 ท่านให้ความสำคัญกับการจัดลำดับและออกแบบการทำงาน เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วงด้วยดี	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.3 ท่านสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับงานของท่านได้เป็นอย่างดี	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.4 ท่านเต็มใจจะให้ความช่วยเหลือและร่วมมือในการทำงานกับผู้อื่นเสมอ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.5 ท่านมุ่งมั่นตั้งใจทำงานอยู่เสมอ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. คุณภาพของงาน	5	4	3	2	1
2.1 ผลงานของท่านส่วนใหญ่มีความถูกต้อง	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2 ผลงานของท่านได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.3 ท่านสามารถใช้ทรัพยากรในการทำงานได้อย่างคุ้มค่า	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.4 ท่านปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์และแนวทางที่หน่วยงานกำหนดไว้	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.5 ท่านคิดว่าผลการดำเนินงานของท่านบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. ความรับผิดชอบ	5	4	3	2	1
3.1 ท่านสามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบที่องค์กรวางไว้ได้	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.2 ท่านปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3 ท่านใช้เวลาออกเหนือจากการทำงานปกติในการดำเนินการงานที่ยังไม่แล้วเสร็จให้สำเร็จลุล่วง	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.4 จำนวนวันของการขาด/ลา/มาสายของท่านไม่เกินเกณฑ์ที่องค์กรกำหนดไว้	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ประสิทธิภาพในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	⇒	น้อยที่สุด		
3.5 ท่านสามารถบริหารเวลาในการทำงานได้อย่างเหมาะสม	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. ความรู้เกี่ยวกับงาน	5	4	3	2	1
4.1 ลักษณะงานที่ท่านรับผิดชอบตรงกับความสามารถของท่าน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.2 ท่านมีความเข้าใจในงานและบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.3 ท่านมีความชำนาญในงาน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.4 ท่านมีการพัฒนาความรู้ในสายงานอยู่เสมอ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.5 ท่านสามารถเรียนรู้งานใหม่ได้อย่างรวดเร็ว	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. กระบวนการทำงาน	5	4	3	2	1
5.1 ท่านปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบรรลุผลสำเร็จ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.2 ท่านมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดขั้นตอนการทำงาน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.3 ท่านมีความสามารถในการประสานงานกับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.4 ท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาการทำงานอยู่เสมอ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.5 ท่านตระหนักว่ากระบวนการทำงานที่ดีส่งผลต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จของงาน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

“ขอขอบพระคุณที่สละเวลาในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้”