

ปัจจัยที่ส่งผลต่อเจตคติของผู้ประกอบการขององค์กรในการนำเอาระบบ  
บริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต  
ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร

FACTOR AFFECTING ON TRADER ATTITUDE OF ORGANIZATION  
TO IMPLEMENT TOTAL QUALITY MANAGEMENT SYSTEM  
IN MANUFACTURE INDUSTRIES IN AMATANAKORN  
INDUSTRIAL ESTATE

สุदारัตน์ คงสม  
SUDARAT KONGSOM

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม  
บัณฑิตวิทยาลัย  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. ๒๕๕๐

ปัจจัยที่ส่งผลต่อเจตคติของผู้ประกอบการขององค์กรในการนำเอาระบบ  
บริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต  
ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร

FACTOR AFFECTING ON TRADER ATTITUDE OF ORGANIZATION  
TO IMPLEMENT TOTAL QUALITY MANAGEMENT SYSTEM  
IN MANUFACTURE INDUSTRIES IN AMATANAKORN  
INDUSTRIAL ESTATE

สุดารัตน์ คงสม

SUDARAT KONGSOM

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม  
บัณฑิตวิทยาลัย  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
พ.ศ. 2550

**FACTOR AFFECTING ON TRADER ATTITUDE OF ORGANIZATION  
TO IMPLEMENT TOTAL QUALITY MANAGEMENT SYSTEM  
IN MANUFACTURE INDUSTRIES IN AMATANAKORN  
INDUSTRIAL ESTATE**

**SUDARAT KONGSOM**

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

**2007**

**COPYRIGHT 2007**

**SCHOOL OF GRADUATE STUDIES**

**KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG**

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ปัจจัยที่ส่งผลต่อเจตคติของผู้ประกอบการขององค์การในการนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร
นักศึกษา	นางสาวสุภารัตน์ คงสม
รหัสประจำตัว	48064134
ปริญญา	วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	วิทยาการจัดการอุตสาหกรรม
พ.ศ.	2550
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	รศ.ดร.วรรณารถ แสงมณี
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	รศ.อดิษฐ์ กาญจนพิบูลย์

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาเจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่างๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร และเพื่อศึกษาอิทธิพลขนาดของอุตสาหกรรม ลักษณะของการลงทุนขององค์การ และประเภทของอุตสาหกรรม ที่มีต่อเจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง หรือ QMR จำนวน 322 โรงงาน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมทางสถิติสำเร็จรูป (SPSS for Windows) สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การวิเคราะห์โดยวิธี t-test การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และการเปรียบเทียบรายคู่โดยวิธี LSD โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ผลการวิจัยพบว่า

1. การให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ตามเจตคติของผู้ตอบแบบสอบถามในภาพรวมอยู่ในระดับความสำคัญมาก เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่น ด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า และด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีระดับความสำคัญมาก ส่วนในด้านอื่น ๆ ได้แก่ ด้านการสื่อสารภายในองค์การ ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการอบรมและการเรียนรู้ ล้วนอยู่ในระดับความสำคัญปานกลาง

2. การเปรียบเทียบเจตคติในการให้ความสำคัญโดยรวมและรายด้าน ของผู้ตอบแบบสอบถาม ในโรงงานอุตสาหกรรม จำแนกตามขนาดของอุตสาหกรรม พบว่า ขนาดของอุตสาหกรรมที่ต่างกัน มีผลต่อเจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้แตกต่างกัน

3. การเปรียบเทียบเจตคติในการให้ความสำคัญโดยรวมและรายด้าน ของผู้ตอบแบบสอบถาม ในโรงงานอุตสาหกรรม จำแนกตามลักษณะของการลงทุนขององค์กร พบว่า ลักษณะของการลงทุนขององค์กรที่ต่างกัน มีผลต่อเจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ไม่แตกต่างกัน

4. การเปรียบเทียบเจตคติในการให้ความสำคัญโดยรวมและรายด้าน ของผู้ตอบแบบสอบถาม ในโรงงานอุตสาหกรรม จำแนกตามประเภทของอุตสาหกรรม พบว่า ประเภทของอุตสาหกรรมที่ต่างกัน มีผลต่อเจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ไม่แตกต่างกัน

<b>Thesis Title</b>	Factor Affecting on Trader Attitude of Organization to Implement Total Quality Management System in Manufacture Industries in Amatanakorn Industrial Estate
<b>Student</b>	Miss Sudarat Kongsom
<b>Student ID.</b>	48064134
<b>Degree</b>	Master of Science
<b>Program</b>	Industrial Management
<b>Year</b>	2007
<b>Thesis Advisor</b>	Assoc. Prof. Dr. Woranat Sangmanee
<b>Thesis Co-Advisor</b>	Assoc. Prof. Atinuch Kanchanapiboon

## **ABSTRACT**

The objectives of this research are to study the factor affecting on trader attitude of organization to implement the Total Quality Management (TQM) in manufacturing industries in Amatanakorn Industrial Estate and to study the influence of the size of the industry the type of investment and the type of the industry that effect an organization to implement the Total Quality Management (TQM) in manufacturing industries in Amatanakorn Industrial Estate. The sample of this study are executives or QMR from 322 industries. The research instrument to collect data is the questionnaire. The data was analyzed by using the SPSS program for windows. The statistical method used were the percentage arithmetic means ( $\bar{X}$ ), Standard Deviation (S.D.), One-way Analysis of Variance (ANOVA), Least-Significant Different (LSD) for Post Hoc Comparisons at the 0.05 level of significance.

The results were as follows :

1. The study showed that the questionnaire respondent put each factors that effect an organization to implement the Total Quality Management (TQM) in manufacturing industries in Amatanakorn Industrial Estate on total were in the high important level. The result of each factors were as follow : The leadership factor , the organization culture factor , the customer focus factor and the continuous improvement factor were in high important level. The other : the Internal Communication factor , the Team work factor and Training & Learning factor were in the medium important level.

2. Comparison of attitude level toward overall and each characteristic of respondents in the industry classified by the type of the industry showed that the different size of the industry makes different in effecting on the enterpriser's attitude toward the implementation of the Total Quality Management (TQM) in manufacturing industries in Amatanakorn Industrial Estate.

3. Comparison of attitude level toward overall and each characteristic of respondents in the industry classified by the type of the industry showed that the different type of investment makes no different in effecting on the enterpriser's attitude toward the implementation of the Total Quality Management (TQM) in manufacturing industries in Amatanakorn Industrial Estate.

4. Comparison of attitude level toward overall and each characteristic of respondents in the industry classified by the type of the industry showed that the different type of the industry makes no different in effecting on the enterpriser's attitude toward the implementation of the Total Quality Management (TQM) in manufacturing industries in Amatanakorn Industrial Estate.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างดี ด้วยความกรุณาและความอนุเคราะห์ให้ความช่วยเหลือให้คำปรึกษาแนะนำที่ดีจากบุคลากรหลายท่าน ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ

รองศาสตราจารย์ ดร.วรรณารถ แสงมณี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ อติมุข กาญจนพิบูลย์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบ และแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ มาตลอดจนวิทยานิพนธ์นี้ได้สำเร็จอย่างสมบูรณ์ รวมทั้งได้รับความอนุเคราะห์และคำแนะนำอื่นๆ จากคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ อันมี ผศ.ดร.จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทร ผศ.ดร.วินัย พุทธิกุล และ ผศ.ดร.สรรพลัทธ์ ลิ่มนรรัตน์ ซึ่งผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความอนุเคราะห์จากท่านที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่าในการช่วยให้คำแนะนำและช่วยชี้แนะแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ เพื่อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิอันมี ดร.จางงัก จิ่งธีรพานิช คุณอิทธิพล ประสงค์มณีรัตน์ คุณธนัชชัย จันทร์อ่อน และคุณเต็มดวง ตรีวิทยา ที่ได้เสียสละเวลาในการตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย ตลอดจนให้คำแนะนำในการปรับปรุง แก้ไขแบบสอบถาม และให้ความช่วยเหลือในส่วนอื่น ๆ ของการวิจัยอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณผู้บริหารของบริษัท หรือตัวแทนฝ่ายบริหารคุณภาพ (QMR) ทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

ขอขอบพระคุณเพื่อน ๆ ร่วมรุ่น IM9 ทุกท่านที่คอยให้คำแนะนำ และคอยกระตุ้นให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยด้วยดีตลอดเวลา

ขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่ธุรการ ภาควิชาภาษาและสังคม ตลอดจนบัณฑิตศึกษาคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม และบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ที่ให้ความช่วยเหลือประสานงาน และอำนวยความสะดวกในการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

สุดท้ายทางผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณสมบูรณ์ คงสม และคุณนุภา คงสม บิดาและมารดา ที่คอยให้กำลังใจและเป็นแรงผลักดันให้แก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด และคุณกานต์ คงสม ที่คอยให้การสนับสนุนและช่วยเหลือในการหาข้อมูล งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่กลุ่มบุคคลดังกล่าวข้างต้นและผู้มีพระคุณทุกท่าน

สุภารัตน์ คงสม

# สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	III
กิตติกรรมประกาศ.....	V
สารบัญ.....	VI
สารบัญตาราง.....	IX
สารบัญภาพ.....	XI
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
1.3 สมมติฐานของการวิจัย.....	6
1.4 กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	8
1.5 ขอบเขตการวิจัย.....	10
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	10
1.7 ข้อตกลงเบื้องต้น.....	11
1.8 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	11
บทที่ 2 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	13
2.1 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM).....	14
2.1.1 ความหมายของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร.....	14
2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร.....	14
2.1.3 ขั้นตอนการนำ TQM สู่ภาคปฏิบัติ.....	22
2.1.4 ความหมายของศัพท์ TQM ภาคปฏิบัติ.....	25
2.1.5 ความสัมพันธ์ของกลุ่ม QCC , QC Story กับ TQM.....	27
2.2 ทฤษฎีอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดแบบ TQM.....	28
2.2.1 การบริหารเชิงมุ่ง.....	28
2.2.2 กิจกรรม QCC.....	29
2.2.3 กิจกรรม 5 ส.....	31

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.3 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบขององค์การที่เป็นเลิศ.....	32
2.3.1 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรม.....	32
2.3.2 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	35
2.3.3 แนวคิดเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับลูกค้า.....	44
2.3.4 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม.....	45
2.3.5 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์การ.....	51
2.3.6 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง.....	54
2.3.7 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมและการเรียนรู้.....	56
2.4 อุตสาหกรรมการผลิตในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร.....	58
2.4.1 วิวัฒนาการของอุตสาหกรรมการผลิต.....	58
2.4.2 นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร.....	59
2.5 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	59
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	66
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	66
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	67
3.3 การตรวจสอบเครื่องมือ.....	68
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	69
3.5 การกำหนดค่าตัวแปร.....	69
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	70
3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	74
บทที่ 4 วิธีดำเนินการวิจัย.....	81
4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านลักษณะส่วนบุคคลและข้อมูลด้านลักษณะขององค์การ ของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารระดับสูง หรือ QMR ในอุตสาหกรรมการผลิต ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร.....	82
4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับเจตคติของผู้ประกอบการ ในการให้ความสำคัญ ต่อปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้ง องค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต.....	85

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.3 การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบ เจตคติของผู้ประกอบการ ในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบ บริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต โดยจำแนกตามลักษณะขององค์กรที่แตกต่างกัน.....	102
4.4 การวิเคราะห์เนื้อหาจากแบบสอบถามปลายเปิดที่ถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย สำคัญในด้านอื่น ๆ ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต.....	114
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	116
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	117
5.2 อภิปรายผล.....	125
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	132
บรรณานุกรม.....	134
ภาคผนวก.....	139
ภาคผนวก ก. แบบสอบถาม.....	140
ประวัติผู้เขียน.....	152

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มงานและทีมงาน.....	49
3.1 รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	69
3.2 การทดสอบสมมติฐาน.....	71
3.3 แสดงสูตรการวิเคราะห์โดยวิธี One – way ANOVA.....	78
4.1 แสดงจำนวนและร้อยละ ของข้อมูลด้านลักษณะส่วนบุคคลและข้อมูลด้านลักษณะขององค์การของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	82
4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) การแปลความหมายและการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้ประกอบการขององค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต ในส่วนของปัจจัยด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่น.....	85
4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) การแปลความหมายและการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้ประกอบการขององค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต ในส่วนของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ.....	88
4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) การแปลความหมายและการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้ประกอบการขององค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต ในส่วนของปัจจัยด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า.....	90
4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) การแปลความหมายและการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้ประกอบการขององค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต ในส่วนของปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์การ.....	92
4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) การแปลความหมายและการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้ประกอบการขององค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต ในส่วนของปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม.....	93

## สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) การแปลความหมายและการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้ประกอบการขององค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต ในส่วนของปัจจัยด้านการอบรมและการเรียนรู้.....	95
4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) การแปลความหมายและการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้ประกอบการขององค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต ในส่วนของปัจจัยด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง.....	98
4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) การแปลความหมายและการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้ประกอบการขององค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตในภาพรวม.....	100
4.10 ผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของเจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่างๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต โดยจำแนกตามขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน โดยใช้วิธี One-way ANOVA.....	103
4.11 ค่า p-value ของการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของเจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่างๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต โดยจำแนกตามขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกันโดยใช้วิธี LSD.....	106
4.12 ผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของเจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต โดยจำแนกตามลักษณะของการลงทุนขององค์การที่แตกต่างกัน โดยใช้วิธี t-test.....	109
4.13 ผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของเจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต โดยจำแนกตามประเภทของอุตสาหกรรม ที่แตกต่างกัน โดยใช้วิธี One-way ANOVA.....	112

# สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 วงจร PDCA.....	4
1.2 กรอบแนวความคิดในการวิจัย.....	9

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภายใต้สถานการณ์เศรษฐกิจโลกที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน การที่อุตสาหกรรมจะดำรงอยู่ได้ และสามารถดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจได้อย่างคล่องแคล่วก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลงทางการค้าเสรีได้ จำเป็นต้องพัฒนาระบบพื้นฐานทางด้านความรู้และด้านเทคโนโลยี ตลอดจนเร่งพัฒนาด้านคุณภาพของทรัพยากรบุคคล โดยส่งเสริมให้มีการนำระบบบริหารต่าง ๆ มาใช้เพื่อให้ปัจจัยที่เป็นพื้นฐานสำคัญนั้น ได้ผลักดันอุตสาหกรรมไทยให้มีศักยภาพและมีขีดความสามารถแข่งขันในตลาดโลกได้ และสำหรับประเทศไทยในปัจจุบัน มีแนวโน้มการส่งออกสินค้าอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้น อันเนื่องมาจากประเทศไทยมีการผลิตสินค้าส่งออกไปยังต่างประเทศมากขึ้น ผู้ประกอบการจำเป็นต้องทำการผลิตสินค้าหรือการบริการที่มีคุณภาพทัดเทียมกับคู่แข่งจากต่างประเทศที่มากมายในตลาดโลก อันเป็นเหตุทำให้ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมไทยต่างตื่นตัวในการคัดเลือกระบบบริหารต่าง ๆ เข้ามาใช้เป็นมาตรฐานในการบริหารองค์การ

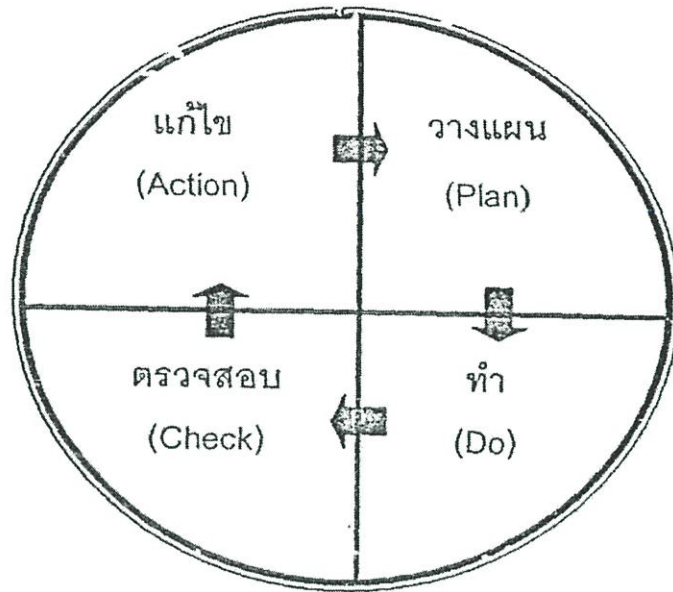
โดยที่องค์การต่างเลือกปัจจัยสำคัญเพื่อให้ประสบความสำเร็จทางธุรกิจคือการให้ความสำคัญในเรื่อง “คุณภาพ” ของสินค้าหรือบริการซึ่งเป็นระดับของคุณลักษณะที่แฝงอยู่ในสินค้าหรือบริการ และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า หากองค์การใดสามารถผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าและความมุ่งมั่นที่จะทำให้คุณภาพเหนือความคาดหวังของลูกค้าได้ องค์การนั้นย่อมประสบความสำเร็จในการเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดและมีผลกำไรสูงสุด แต่คุณภาพที่กล่าวนี้ไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นโดยบังเอิญจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยความพยายามมุ่งมั่นเอาใจใส่ของผู้บริหารและการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับภายในองค์การ ที่จะต้องนำเอาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ เพื่อสร้างคุณภาพของสินค้าหรือบริการ และจากการที่บางองค์การในอุตสาหกรรมไทยได้นำระบบบริหารคุณภาพจากต่างประเทศมาประยุกต์ใช้มากมายหลายระบบล้วนประสบปัญหา อาทิ การได้รับรองคุณภาพ ISO 9000 ที่เป็นมาตรฐานในการรับรองให้ผู้ขาย หรือผู้ผลิต หรือผู้ให้บริการต้องจัดทำระบบบริหารคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานก็จะได้รับการรับรองระบบ ISO 9000 ซึ่งเป็นเครื่องมือที่คอยควบคุมให้กระบวนการผลิตเป็นไปอย่างราบรื่นโดยมีการตรวจติดตาม และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าและเป็นเพียงเครื่องมือที่ช่วยให้้องค์การ ทำงานเป็นระบบมากขึ้นอันจะส่งผลดีในระยะยาว แต่ในทางกลับกันบางองค์การนั้นถึงแม้จะได้รับการรับรองระบบ ISO 9000 แต่ผลตอบแทนทางธุรกิจยังคงที่หรือ

มีแนวโน้มที่ต่ำลง ต้นทุนสูง ของเสียไม่ลด ลูกจ้างร้องเรียนมากขึ้น ส่งของไม่ทันเวลา และเมื่อวิเคราะห์สาเหตุที่สำคัญประการแรกคือ พื้นฐานของพนักงานยังบกพร่องโดยเฉพาะเรื่องของระเบียบวินัย (วิชาญ บูรณธีราวิทย์. 2546 : 113) การปฏิบัติตามมาตรฐาน ซึ่งกิจกรรมที่สร้างความเป็นระเบียบวินัย คือ กิจกรรม 5ส ถือเป็นเครื่องมือบริหารคุณภาพอีกวิธีหนึ่งที่มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและลดความสูญเปล่าอย่างเป็นระบบ กิจกรรม 5ส ได้รับความยอมรับว่าเป็นหลักการบริหารคุณภาพที่ง่ายและได้ผลลัพธ์ที่สูง ถ้ามีการทำกิจกรรม 5ส ทำอย่างต่อเนื่อง และฝังอยู่ในระบบการทำงานเป็นกิจวัตรประจำวัน จะทำให้เกิดผลอย่างแท้จริงแล้วกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร อันจะก่อให้เกิดการมุ่งสู่การผลิตระดับโลก ดังนั้น 5ส จึงจำเป็นสำหรับการสร้างพื้นฐานของพนักงานที่มีระเบียบวินัยรักษามาตรฐาน เคารพกฎเกณฑ์ และสาเหตุสำคัญอีกประการหนึ่งคือ การขาดการร่วมแรงร่วมใจในการทำงานเป็นทีมทั่วทั้งองค์กรจึงมีการนำเอาระบบกลุ่มควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circle : QCC) มาใช้เป็นวัตถุประสงค์ของระบบกลุ่มควบคุมคุณภาพ คือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพ ร่วมใจกันสร้างสรรค์องค์กรให้ก้าวหน้า

จากระบบบริหารคุณภาพทุกระบบนั้นมุ่งเป้าหมายสร้างความสำเร็จขององค์กรใน 3 มิติ คือ ผู้บริหารจำเป็นต้องยกระดับคุณภาพสินค้า (Quality of Product) และคุณภาพชีวิตของพนักงาน ให้สามารถผลิตสินค้าอย่างมีความสุข (Quality of Life) รวมทั้งดูแลคุณภาพสังคมให้มีคุณภาพอย่างสมดุล (Social Quality) จาก 3 มิติ ข้างต้นทำให้ทราบว่ากลุ่มควบคุมคุณภาพอยู่ในมิติที่ 2 คือ คุณภาพชีวิตของพนักงานให้สามารถผลิตสินค้าอย่างมีความสุข โดยให้ความสำคัญกับพนักงานเพื่อให้พวกเขาทำงานในองค์กรในหลักการของ 3H คือ ได้สติปัญญาแสดงความคิดเห็น (Head) ได้ทุ่มเทการทำงานทั้งหัวใจให้แก่องค์การ (Heart) และทำงานด้วยความขยันขันแข็ง (Hand) และสามารถแสดงศักยภาพของพนักงานออกมาอย่างชัดเจนและเต็มที่รวมทั้งดึงความสามารถที่มีอยู่ออกมาให้มากที่สุด เคารพในความเป็นมนุษย์และสร้างบรรยากาศสถานที่ทำงานให้มีชีวิตชีวาและน่าอยู่ เพื่อสนับสนุนปรับปรุงในการพัฒนาองค์กร (นพกร จงวิศาล. 2546 : 100) ส่วนแนวทางการจัดการที่เหมาะสมอีกวิธีการหนึ่งซึ่งช่วยยกระดับคุณภาพการผลิตและเสริมสร้างทัศนคติในเชิงคุณภาพแรงงานในภาคอุตสาหกรรม คือการปรับปรุงการทำงานทีละน้อยอย่างต่อเนื่องหรือที่เรียกว่า ไคเซ็น (Kaizen) เป็นแนวทางที่ให้พนักงานสามารถคิดปรับปรุงได้ด้วยตนเองเพื่อทำให้งานของตนสะดวกขึ้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยไม่จำเป็นต้องลงทุนเพื่อปรับเปลี่ยนหรือซื้อเครื่องจักรใหม่และเป็นการสะสมต่อยอดความรู้ของพนักงาน ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการขึ้นไป (มงคล แซ่จิว. 2544 : 6) จากทั้ง 3 กิจกรรมเพื่อการปรับปรุงระบบบริหารคุณภาพขององค์กร ยังมีข้อบกพร่อง เช่น ระบบกลุ่มควบคุมคุณภาพ นั้นยังเป็นแบบ กิจกรรมกลุ่มย่อยที่จบลงด้วยการนำเสนอกิจกรรมแต่ไม่ได้นำกิจกรรมเหล่านั้นมาพัฒนาให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ควรจะนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM)

เข้ามาพัฒนาให้กิจกรรมระบบกลุ่มควบคุมคุณภาพให้เป็นกิจกรรมที่จัดทำทั่วทั้งองค์กรไม่ใช่จำกัดตัวเป็นเพียงกิจกรรมกลุ่มย่อยอีกต่อไปโดยการสนับสนุนจากผู้บริหาร ส่วนกิจกรรม 5 ส นั้น จะทำ อย่างไรให้สามารถนำการปฏิบัติของกิจกรรมที่อยู่เพียงระดับบุคคลและกลุ่มให้พัฒนาเป็นความร่วมมือเพื่อให้เกิดผลทั่วทั้งองค์กร คือตั้งแต่ พนักงานรักษาความปลอดภัย แม่บ้าน จนถึงระดับกรรมการผู้จัดการและปัญหาของการทำกิจกรรมไคเซ็นที่บางองค์กรได้แนวคิดปรับปรุงของบุคคลเพียงบางกลุ่มเท่านั้นแต่จะอย่างไรให้เป็นแนวคิดในการยกระดับคุณภาพการผลิตและการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้นมาจากทุกคนทั่วทั้งองค์กร จากปัญหาที่เกิดขึ้นทำให้มีความเชื่อมั่นว่าการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้จะนำไปสู่การเปลี่ยนแนวความคิดและวิธีการทำงานของพนักงานในทุกระดับขององค์กร แต่อย่างไรก็ดีการที่จะเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการทำงานของพนักงานนั้นถือเป็นเรื่องยากสำหรับองค์กร เนื่องจาก ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ถือเป็นระบบบริหารคุณภาพที่มีจุดมุ่งหมายในระดับสูงที่จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจในคุณภาพสินค้าและบริการ ซึ่งพนักงานทุกคน ทุกระดับ จะต้องมีส่วนร่วมและร่วมกันปรับปรุงงานของตนเอง และเป็นระบบใหม่ที่องค์กรทั่วไปไม่คุ้นเคยและไม่รู้จักความหมายที่แท้จริง รวมถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ดังนั้นทางรัฐบาล โดยสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม เข้ามามีบทบาทในการดำเนินโครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต การบริหาร และการจัดการ โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและสถาบันส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) ร่วมรับผิดชอบโครงการ มีการรับสมัครผู้ประกอบการผลิต เข้าร่วมกิจกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารด้วยเทคโนโลยีบริหาร TQM

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ซึ่งสหรัฐอเมริกาเป็น ผู้ให้กำเนิดและประเทศญี่ปุ่นเป็นผู้พัฒนาเป็นระบบบริหารที่มีวัตถุประสงค์เพื่อทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ โดยความสำเร็จดังกล่าวจะมุ่งเน้นที่ความพึงพอใจ และความประทับใจของลูกค้า ซึ่งลูกค้าจะรวมทั้งผู้ใช้สินค้าหรือบริการ ผู้ถือหุ้น และพนักงาน ทำให้องค์กรมีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth) หัวใจสำคัญของการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปใช้แก้ปัญหา นั้นสรุปได้เป็น 3 คำสำคัญ (Key Word) คือ หากปัญหาให้พบ แก้ปัญหาให้ได้ และป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำ ซึ่งในทางปฏิบัติจะต้องนำคำสำคัญเหล่านี้มาสร้างเป็นวงจรการดำเนินงานต่อเนื่อง คือ วงจร PDCA (Plan – Do – Check – Act Cycle) หรือเรียกว่า วงล้อเดมมิง (Deming Cycle) ซึ่งแสดงในภาพที่ 1.1 วงจร PDCA เริ่มต้นจากการศึกษาสถานการณ์ปัจจุบัน ระหว่างนี้จะรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวางแผนสำหรับปรับปรุง เมื่อเสร็จสิ้นการวางแผนแล้วก็ถึงขั้นตอนการนำไปใช้ เมื่อนำไปใช้ต้องมีการตรวจสอบว่าต้องปรับปรุงอีกหรือไม่ เมื่อการทดลองประสบผลสำเร็จการทำงานขั้นสุดท้าย คือการแก้ไขจะนำไปสู่มาตรฐานและวิธีการปฏิบัติใหม่



ภาพที่ 1.1 วงจร PDCA

ที่มา : บรรจง จันทมาศ (2544 : 11)

การที่นำ TQM มาใช้อย่างแพร่หลายภายในองค์กรภาคเอกชน ส่งผลให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และสำหรับหลายองค์กรได้เริ่มนำ TQM มาใช้อาทิเช่น เครือซีเมนต์ไทยประสบความสำเร็จในการนำ TQM มาใช้กว่า 10 ปี ถือได้ว่ามีการพัฒนาค่อนข้างสมบูรณ์โดยมีดัชนีวัดความสำเร็จ 2 ประการ คือ ประการแรกคือการทำผลประกอบการทางธุรกิจของเครือซีเมนต์ไทยฟื้นวิกฤต โดยเฉพาะเรื่องส่งออก แต่เดิมเครือซีเมนต์ไทยไม่เคยมีประสบการณ์ด้านการส่งออก แต่หลังจากได้มีระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพทั้งเรื่องนโยบายที่ชัดเจน รวมทั้งระบบงานพื้นฐานที่ช่วยสนับสนุน เช่น การลดต้นทุน การปรับปรุงระบบการจัดส่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์สนองตอบแต่ความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย และอีกประการที่สำคัญ คือ ในปี พ.ศ. 2545 บริษัทปูนซีเมนต์ไทย (ทุ่งสง) จำกัด ได้รับรางวัล Deming Prize ซึ่งเป็นรางวัลสูงสุดระดับโลกที่มอบให้กับองค์กรที่มีระบบการจัดการที่เป็นเลิศ (World Class Organization) ทางเครือซีเมนต์ไทยได้ข้อสรุปว่าระบบบริหารคุณภาพที่เหมาะสมกับเครือซีเมนต์ไทยมากที่สุด คือ TQM (ชลธร ดำรงศักดิ์. 2546 : 109) จากความสำเร็จของปูนซีเมนต์ไทย ทำให้ผู้ประกอบการภาคเอกชนต่างสนใจเข้าร่วมกิจกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารด้วยเทคโนโลยีบริหาร TQM มาประยุกต์ใช้ ภายในองค์กร แต่โดยลักษณะขององค์กรในอุตสาหกรรมการผลิตที่แตกต่างกันย่อมให้ความสำคัญต่อบัจจัยที่ส่งผลให้

ผู้ประกอบการขององค์กรนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตที่แตกต่างกัน ดังนี้

1. ขนาดของอุตสาหกรรมที่ต่างกัน ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการในด้านต่าง ๆ ศักยภาพในการแข่งขันของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม ต่ำกว่าอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ทั้งในด้านการดำเนินการต่าง ๆ และการจัดการกับอุปสรรคทั้งในด้านการตลาด การลงทุน แรงงาน การจัดการผลิต การเข้าถึงการส่งเสริมของรัฐ (วาสนา พงศานรากุล และมยุรี ชัยสิทธิ์. 2542 : 7)

2. ลักษณะของการลงทุนขององค์กร ซึ่งเกิดจากการร่วมลงทุนระหว่างนักลงทุนชาวไทยกับชาวต่างชาติ หรือนักลงทุนเป็นของชาวไทยทั้งหมด ส่วนส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกัน (อติคุณ กาญจนพิบูลย์. 2542 : 35 – 36)

3. ประเภทของอุตสาหกรรมที่ต่างกัน ทำให้เกิดข้อจำกัดในการดำเนินการ เช่น การจัดระเบียบด้านภาษีการค้า อารขาเข้า – ออก ต้นทุนการผลิต สัดส่วนการใช้ชิ้นส่วนภายในประเทศ และการแข่งขันในการส่งเสริมการจำหน่ายที่แตกต่างกัน (ศูนย์ประสานการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรม (ศปค.))

ซึ่งความแตกต่างดังกล่าวขององค์กรที่เข้าร่วมกิจกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารด้วยเทคโนโลยีบริหาร TQM ในลักษณะขนาดของอุตสาหกรรม ลักษณะของการลงทุนขององค์กร และประเภทของอุตสาหกรรม ย่อมทำให้ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการผลิตต่างให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์กรนำระบบบริหารคุณภาพ TQM เข้ามาใช้แตกต่างกัน

ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อเจตคติของผู้ประกอบการขององค์กรในการนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร เพื่อให้ทราบปัจจัยที่เป็นตัวผลักดันให้ผู้ประกอบการขององค์กรนำระบบ TQM เข้ามาใช้เพื่อพัฒนาองค์กร อันจะส่งผลให้องค์กรสามารถพัฒนาระบบการบริหารงานขององค์กร ให้ไปสู่ธุรกิจที่มีการเจริญเติบโตแบบยั่งยืนได้ตลอดไป

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาระดับเจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่น ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า ด้านการสื่อสารภายในองค์กร ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการอบรมและการเรียนรู้ และด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร

1.2.2 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบเจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่น ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า ด้านการสื่อสารภายในองค์กร ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการอบรมและการเรียนรู้ และด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร โดยแบ่งตามลักษณะขององค์กรในอุตสาหกรรมการผลิต ได้แก่ ขนาดของอุตสาหกรรม ลักษณะของการลงทุนขององค์กร และประเภทของอุตสาหกรรม

### 1.3 สมมติฐานของการวิจัย

**สมมติฐานที่ 1** ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่างๆ ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน โดยมีสมมติฐานย่อยดังนี้

สมมติฐานที่ 1.1 ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่น ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.2 ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.3 ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในการให้ความสำคัญกับลูกค้า ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.4 ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์กร ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.5 ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.6 ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการอบรมและการเรียนรู้ ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน



สมมติฐานที่3.1 ประเภทของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่น ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน

สมมติฐานที่3.2 ประเภทของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน

สมมติฐานที่3.3 ประเภทของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในการให้ความสำคัญกับลูกค้า ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน

สมมติฐานที่3.4 ประเภทของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์กร ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน

สมมติฐานที่3.5 ประเภทของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน

สมมติฐานที่3.6 ประเภทของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการอบรมและการเรียนรู้ ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน

สมมติฐานที่3.7 ประเภทของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน

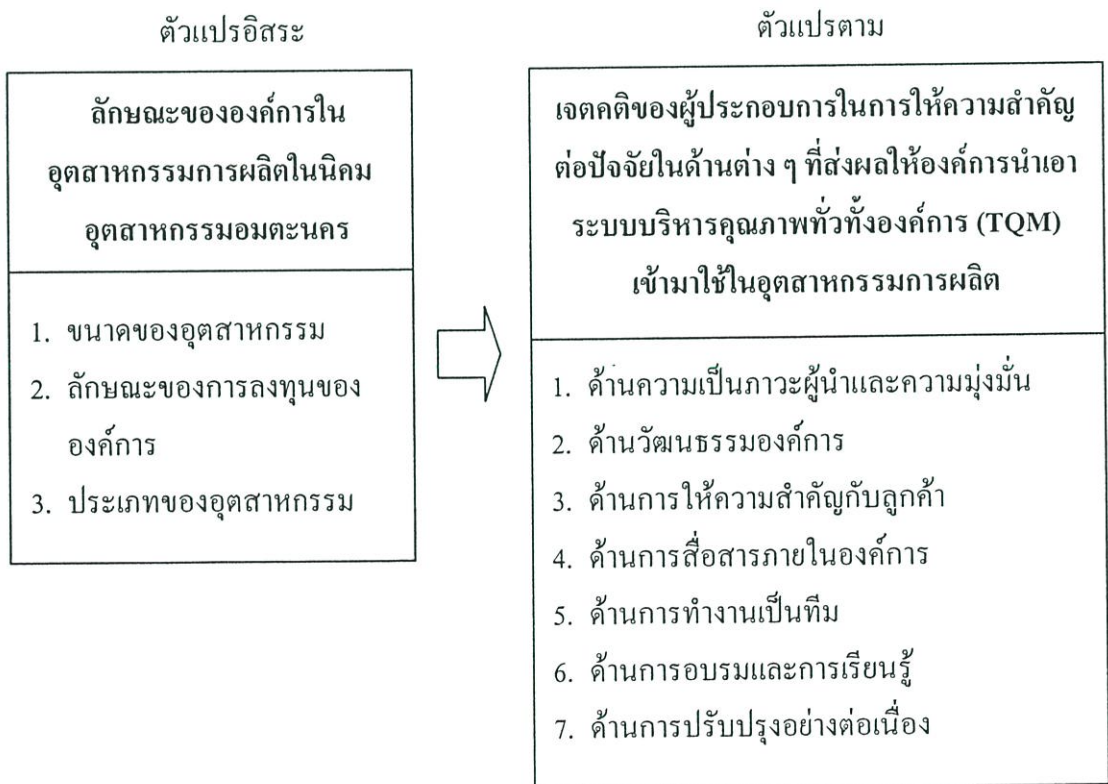
#### 1.4 กรอบแนวความคิดในการวิจัย

การวิจัยนี้ผู้วิจัยจะได้ศึกษาถึงระดับเจตคติของผู้ประกอบการ ในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร และศึกษาเปรียบเทียบเจตคติของผู้ประกอบการ ในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต โดยแบ่งตาม ขนาดของอุตสาหกรรม ลักษณะการลงทุนขององค์กร และประเภทของอุตสาหกรรม โดยผู้วิจัยได้แบ่ง

ปัจจัยที่ส่งผลให้องค์กรของผู้ประกอบการนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต ออกเป็น 7 ด้าน โดยอ้างอิงจากแนวความคิดของ อนุวรรตน์ ศิลาเรืองอำไพ (2546 : 8) กล่าวถึง APO (Asian Productivity Organization : ซึ่งเป็นองค์กรที่มีสมาชิก 30 กว่าประเทศ มีองค์กรในประเทศญี่ปุ่นเป็นหลัก) ไว้ว่า APO ได้แสดงให้เห็นถึงรายละเอียดเกี่ยวกับองค์ประกอบในด้านต่าง ๆ ของลักษณะองค์กรที่เป็นเลิศ ดังนี้

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

ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพที่ 1.2



ภาพที่ 1.2 กรอบแนวความคิดในการวิจัย

## 1.5 ขอบเขตการวิจัย

### 1.5.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาถึงผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการผลิตที่ตั้งอยู่ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่กำลังดำเนินกิจกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารด้วยเทคโนโลยีบริหาร TQM จำนวน 322 โรงงาน (ข้อมูลจาก บริษัท อมตะ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ในปี พ.ศ. 2549)

### 1.5.2 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

1.5.2.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ลักษณะขององค์กรในอุตสาหกรรมการผลิตในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ดังนี้

- 1) ขนาดของอุตสาหกรรม
- 2) ลักษณะของการลงทุนขององค์กร
- 3) ประเภทของอุตสาหกรรม

1.5.2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ เจตคติของผู้ประกอบการ ในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต มีดังนี้

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

### 1.5.3 ระยะเวลาในการวิจัย

การวิจัยนี้ทำการศึกษา โดยการแจกแบบสอบถามให้กับ ผู้บริหารระดับสูง หรือ QMR และสรุปผลการศึกษา โดยใช้เวลาในการศึกษา ตั้งแต่เดือนธันวาคม 2549 ถึงเดือนเมษายน 2550

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 ทำให้ทราบถึงระดับเจตคติของผู้ประกอบการขององค์กร ที่มีต่อปัจจัยในด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่น ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า ด้านการสื่อสารภายในองค์กร ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการอบรมและการเรียนรู้ และด้าน

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้มีการนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร

1.6.2 ทำให้ทราบถึงความแตกต่างในระดับเจตคติของผู้ประกอบการขององค์กร ที่มีต่อปัจจัยในด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่น ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า ด้านการสื่อสารภายในองค์กร ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการอบรมและการเรียนรู้ และด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้มีการนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร

1.6.3 เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการผลิต ได้นำข้อมูลไปใช้ประกอบในการกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้สอดคล้องและสนับสนุนกับการบริหารด้วยเทคโนโลยีบริหาร TQM

## 1.7 ข้อตกลงเบื้องต้น

1.7.1 ผู้ตอบแบบสอบถาม ตอบแบบสอบถามตรงตามความเป็นจริงและเชื่อถือได้

1.7.2 การคำนวณตัวเลขสุดท้ายจะใช้วิธีการปิดทศนิยมเพิ่มหรือลด เพื่อให้ได้ค่าจำนวนเต็ม 100 % โดยยึดหลักสากลของมาตรฐานการเงินและการบัญชีที่ยอมรับกันทั่วไป

## 1.8 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1.8.1 อุตสาหกรรมการผลิต หมายถึง กลุ่มของหน่วยของค์การหลายของค์การ ที่มีกิจกรรมการสร้างสินค้า ซึ่งเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างมูลค่าในรูปแบบของสินค้า โดยอาศัยกระบวนการแปรรูปหรือแปรสภาพปัจจัยนำเข้าให้ออกมาเป็นผลิตภัณฑ์

1.8.2 ผู้ประกอบการ หมายถึง บุคคลที่ประกอบกิจการ โดยรวมปัจจัยการผลิตทั้ง 3 ชนิด คือ ที่ดินและทรัพยากรธรรมชาติ แรงงาน และทุน เข้าด้วยกันเพื่อผลิตเป็นสินค้า

1.8.3 ลักษณะขององค์กรในอุตสาหกรรมการผลิต หมายถึง การแบ่งลักษณะขององค์กรในอุตสาหกรรมการผลิต ตามขนาดของอุตสาหกรรม ลักษณะของการลงทุนขององค์กร และประเภทของอุตสาหกรรม

1.8.4 ขนาดของอุตสาหกรรม หมายถึง การแบ่งตามขนาดของเงินลงทุนที่ใช้ในการแบ่งขนาดของอุตสาหกรรมตามพระราชบัญญัติวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2543 ดังนี้

- อุตสาหกรรมขนาดย่อม หมายถึง อุตสาหกรรมที่มีมูลค่าเงินลงทุนไม่เกิน 50 ล้านบาท

- อุตสาหกรรมขนาดกลาง หมายถึง อุตสาหกรรมที่มีมูลค่าเงินลงทุนมากกว่า 50 – 200 ล้านบาท

- อุตสาหกรรมขนาดใหญ่ หมายถึง อุตสาหกรรมที่มีมูลค่าเงินลงทุนเกิน 200 ล้านบาท

1.8.5 ลักษณะของการลงทุนขององค์กร หมายถึง ลักษณะการเป็นเจ้าของธุรกิจที่เกิดจากการร่วมลงทุนระหว่างนักลงทุนชาวไทยกับชาวต่างชาติ หรือนักลงทุนเป็นของชาวไทยทั้งหมด

1.8.6 ประเภทของอุตสาหกรรม หมายถึง ลักษณะของผลิตภัณฑ์หลักของกิจการที่ทำการผลิตสินค้าในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 5 ประเภท คือ

- 1) อุตสาหกรรมประเภทชิ้นส่วนยานยนต์
- 2) อุตสาหกรรมประเภทอุปกรณ์ไฟฟ้า และอิเล็กทรอนิกส์
- 3) อุตสาหกรรมประเภทเหล็กหรือโลหะ
- 4) อุตสาหกรรมประเภทเคมีภัณฑ์หรือพลาสติก
- 5) อุตสาหกรรมประเภทสินค้าอุปโภคบริโภค

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

1.8.8 QMR (Quality Management Representative) หมายถึง ตัวแทนของฝ่ายบริหารคุณภาพขององค์กร ซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากผู้บริหารระดับสูง

1.8.9 ระบบ ISO 9000 (International Organization for Standard) หมายถึง มาตรฐานคุณภาพสากลใช้เพื่อการบริการหรือการจัดการคุณภาพและประกันคุณภาพโดยเน้นการสร้างคุณภาพภายในองค์กร

1.8.10 วงจรเดมมิง – วงจร PDCA หมายถึง วงจรของการบริหารอย่างต่อเนื่อง

1.8.11 กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circle) หมายถึง กลุ่มขนาดเล็กในหน่วยงานหรือสายงานเดียวกันที่รวมตัวกันเพื่อปฏิบัติกิจกรรมในด้านการแก้ปัญหาหรือการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการ

1.8.12 ไคเซ็น หมายถึง การปรับปรุงการทำงานที่ละน้อยอย่างต่อเนื่อง

1.8.13 5 ส หมายถึง กิจกรรมที่ประกอบด้วย สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะและสร้างนิสัย

## บทที่ 2

# ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษารวบรวมเนื้อหาของทฤษฎีและรายงานงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยไว้หลายแนวคิด โดยศึกษาจากตำรา เอกสาร วารสาร รายงานการวิจัย และวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถกำหนดกรอบแนวความคิด ที่จะใช้เป็นแนวทางในการศึกษาได้ครอบคลุมและชัดเจนขึ้น ซึ่งประกอบด้วยสาระสำคัญตามลำดับต่อไปนี้

- 2.1 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM)
  - 2.1.1 ความหมายของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ
  - 2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ
  - 2.1.3 ขั้นตอนการนำ TQM สู่ภาคปฏิบัติ
  - 2.1.4 ความหมายของศัพท์ TQM ภาคปฏิบัติ
  - 2.1.5 ความสัมพันธ์ของกลุ่ม QCC , QC Story กับ TQM
- 2.2 ทฤษฎีอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดแบบ TQM
  - 2.2.1 การบริหารเข้มมุ่ง
  - 2.2.2 กิจกรรม QCC
  - 2.2.3 กิจกรรม 5 ส
- 2.3 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบขององค์การที่เป็นเลิศ
  - 2.3.1 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรม
  - 2.3.2 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
  - 2.3.3 แนวคิดเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับลูกค้า
  - 2.3.4 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม
  - 2.3.5 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์การ
  - 2.3.6 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
  - 2.3.7 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมและการเรียนรู้
- 2.4 อุตสาหกรรมการผลิตในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร
  - 2.4.1 วิวัฒนาการของอุตสาหกรรมการผลิต
  - 2.4.2 นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร
- 2.5 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 2.1 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)

### 2.1.1 ความหมายของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร(TQM)

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร(TQM) เป็นแนวคิดในการเสริมสร้างและพัฒนาการต่อผู้รับประโยชน์ (ลูกค้า พนักงาน ผู้ถือหุ้นของบริษัท และผู้จัดส่งวัตถุดิบ) โดยมุ่งเน้นไปที่ระบบของการจัดการและสร้างวัฒนธรรมอันจะเป็นพลังผลักดันให้องค์กร โดยคำนึงถึงการบรรลุความต้องการของลูกค้า ในครั้งแรก และทุกๆ ครั้งต่อไป และมีผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

อนุวรรตน์ ศิลาเรืองอำไพ (2546 : 2) ได้กล่าวถึงองค์กร ISO 8402-1 ไว้ว่า ได้ให้คำจำกัดความ TQM ว่า หมายถึง แนวทางการบริหารองค์กรที่มุ่งเน้นคุณภาพ โดยสมาชิกทุกคนขององค์กรมีส่วนร่วมและ มุ่งหมายผลกำไรในระยะยาว ด้วยการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้ารวมทั้งสร้างผลประโยชน์ตอบแทนแก่สมาชิกองค์กรและสังคม

อนุวรรตน์ ศิลาเรืองอำไพ(2546 : 2) ได้กล่าวถึงองค์กร JUSE ไว้ว่า ได้ให้คำจำกัดความ TQM ว่า หมายถึง Systematic Activities ที่บริษัทดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของบริษัทอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าผ่านสินค้าและบริการ ด้วยราคาและเวลาส่งมอบที่เหมาะสม

อนุวรรตน์ ศิลาเรืองอำไพ(2546 : 3) ได้กล่าวถึง Kano ไว้ว่า ได้ให้คำจำกัดความ TQM ว่า หมายถึง Business Management เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าผ่านทางสินค้าและบริการทำอย่างเชิงวิทยาศาสตร์(Scientific) ทำอย่างมีระบบ(Systematic) และทำอย่างทั่วถึงทุกเรื่อง / ทั่วทั้งองค์กร

อนุวรรตน์ ศิลาเรืองอำไพ(2546 : 3) ได้กล่าวถึง Narrow Sense ไว้ว่า ได้ให้คำจำกัดความ TQM ว่า หมายถึง แนวคิดและวิธีการทำงานของพนักงาน ในอันที่จะสร้างความพึงพอใจความประทับใจในตัวสินค้าและบริการให้ลูกค้า

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

### 2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล(2540 : 135) กล่าวว่า ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร TQM มีทั้งส่วนที่เป็นรูปธรรมและส่วนที่เป็นนามธรรม ส่วนที่เป็นรูปธรรม อาทิ กลุ่มควบคุมคุณภาพ(QCC) กิจกรรม 5 ส เครื่องมือ 7 อย่างของ QC ฯลฯ นั้น เป็นที่รู้จักค่อนข้างแพร่หลายในบรรดานักบริหารชาวไทยที่ได้รับถ่ายทอดแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพมาจากประเทศ

ญี่ปุ่นมาตั้งแต่ปี พ.ศ.2517 เนื่องจากส่วนที่เป็นรูปธรรมเหล่านี้มองเห็นได้ จับต้องได้ เรียนรู้ได้ง่าย นำมาใช้ได้ไม่ยาก ในขณะที่เดียวกันส่วนที่เป็นนามธรรม อันได้แก่ ปรัชญา แนวคิด ระบบบริหาร เข้มมุ่ม และระบบบริหารกระบวนการบริหารแบบ TQM ฯลฯ นั้น กล่าวได้ว่า ยังมีคนจำนวนเพียงน้อยนิดที่เข้าใจมันได้อย่าง ลึกซึ้งถึงแก่นในท่ามกลางการลงมือปฏิบัติด้วยตนเองอย่างยาวนานเท่านั้น จึงจะสามารถเข้าใจมันได้อย่างถ่องแท้ลึกซึ้งถึงจิตวิญญาณ ก่อให้เกิดจิตสำนึก ความคิดและการกระทำ ที่เป็นแบบ TQM อยู่ตลอด

หากเปรียบเทียบกันโดยกว้าง ๆ แล้ว แนวคิดของปรมาจารย์ชาวญี่ปุ่นจะเน้นหนักในส่วนที่เกี่ยวกับปรัชญาชีวิตของมนุษย์และสังคม ในขณะที่แนวคิดของปรมาจารย์ชาวตะวันตกจะเน้นหนักทางด้านวิธีการทำงานอย่าง จากแนวคิดด้าน TQM ของปรมาจารย์หลายๆ ท่านสามารถแยกเป็นข้อๆ เพื่อง่ายต่อการศึกษาและความเข้าใจ ซึ่งพบว่า มีทั้งสิ้น 12 ข้อ ได้แก่

#### 2.1.2.1 สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า (Customer Satisfaction)

“ การปรับปรุงใดๆ ก็ตามจะไม่มีคุณค่าเลยหากมันไม่เป็นที่ต้องการของลูกค้า” จากแนวคิดเรื่องการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า จัดว่าเป็นแนวคิดที่เป็นพื้นฐานที่สุดและสำคัญที่สุดของ TQM Kume (1995 : 3-4) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจของลูกค้าไว้ว่า “สินค้าที่เราผลิตจะมีมูลค่าก็แต่เพียงเมื่อมันเป็นที่ต้องการของลูกค้าเท่านั้น และความต้องการนั้นมีใช่เพียงแต่ในขณะที่เขาตัดสินใจซื้อ หากแต่ยังหมายถึงความพอใจในขณะที่ใช้งานตลอดจนหมดอายุของสินค้าด้วย”

#### 2.1.2.2 มีจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจและรับผิดชอบต่อสังคม (Business Ethics & Social Responsibility)

“บริษัทที่คอยหาโอกาสเอารัดเอาเปรียบผู้อื่นตลอดเวลานั้น ไม่มีทางที่จะผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ (ทำให้ลูกค้าพึงพอใจ) ได้อย่างแน่นอน”

“จริยธรรม” ในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานให้คำแปลไว้ว่าคือ “ธรรมหรือคำสั่งสอนหรือกฎเกณฑ์ที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ” ดังนั้น “จริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ” จึงหมายถึง “กฎเกณฑ์ที่เป็นข้อปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจ” วีรพจน์ ลือประสิทธิ์กุล (2540 : 45) กล่าวไว้ องค์การธุรกิจที่ทำการบริหารแบบ TQM เข้ามาใช้มันจะต้องยึดหลักปฏิบัติ ไม่เอารัดเอาเปรียบ 7 ประการ ต่อไปนี้

1) ไม่เอารัดเอาเปรียบลูกค้า คุณภาพคือความพึงพอใจของลูกค้า การผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพคือการสร้างมูลค่าเพิ่มอันเป็นที่ต้องการของลูกค้าโดยตรงไปตรงมา โชคดีลูกค้าที่ยอมให้ลูกค้าเหล่านั้นมีจำนวนน้อยลงทุกทีในสังคมสารสนเทศยุคปัจจุบันที่ลูกค้าอยู่ในภาวะเป็นต่อ จึงเป็นเหตุที่ว่าทำไมบริษัทแบบ TQM ทั้งหลายที่ยึดถือ "ธรรมะ" ขึ้นอย่างเคร่งครัด จึงเติบโต กลายเป็นบริษัทชั้นนำระดับโลกในยุคนี้

2) ไม่เอาโรคเอาเปรียบลูกจ้างหมายถึง การแบ่งปันผลประโยชน์ให้แก่พนักงาน ลูกจ้างอย่างยุติธรรม เพราะในองค์การ TQM นั้นเราถือว่า คนเป็นศูนย์กลางของการสร้างและปรับปรุงคุณภาพอย่างมิได้หยุดหย่อน แรงจูงใจในการปรับปรุงคุณภาพจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ถ้าพนักงานยังรู้สึกว่าคุณผู้บริหารเอาโรคเอาเปรียบ

3) ไม่เอาโรคเอาเปรียบผู้ถือหุ้นผู้ถือหุ้นก็จัดว่าเป็นลูกค้ำของบริษัทเช่นกันกล่าวคือ เป็นผู้ออกเงินลงทุนให้แก่บริษัทผู้ซื้อเพื่อให้สามารถริเริ่มและดำเนินกิจการต่างๆ ได้โดยราบรื่น โดยผู้ถือหุ้นคาดหวังในส่วนแบ่งปันผลเป็นค่าตอบแทนแลกกับการแบกรับความเสี่ยง ในกรณีต่างๆ ไป ที่ประชุมใหญ่ผู้ถือหุ้น เป็นผู้แต่งตั้งคณะผู้บริหารเพื่อมอบอำนาจในการดูแลการดำเนินงานและจัดสรรแบ่งปันผลกำไรการเอาโรคเอาเปรียบผู้ถือหุ้นลักษณะที่ 1 ได้แก่คณะบริหาร นำผลกำไรมาจัดสรรปันส่วนให้แก่ตนเองและพนักงานทั้งหมดในรูปแบบโบนัสและการเพิ่มอัตราเงินเดือน เหลือเป็นส่วนหนึ่งของเงินปันผลเพียงเล็กน้อย ทำให้ผู้ถือหุ้นได้รับผลตอบแทนน้อยกว่าที่ควร จะได้รับตามปกติ ถ้าบริษัทที่มีคณะผู้บริหารเช่นนี้จะไม่สามารถดำเนินธุรกิจระยะยาวอันเป็น หลักประกันในการสร้างคุณภาพของสินค้าและบริการได้ ส่วนการเอาโรคเอาเปรียบผู้ถือหุ้น ลักษณะที่ 2 ได้แก่ คณะผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้กุมข้อมูลทั้งหลายของบริษัทปล่อยให้บิดเบือน จากความเป็นจริงเพื่อทำให้หุ้นมีราคาต่ำหรือสูงกว่าความเป็นจริง แล้วให้พรรคพวกซื้อหรือ เทขายทำกำไรในช่วงสั้นๆ

4) ไม่เอาโรคเอาเปรียบผู้ส่งมอบได้แก่การตั้งใจชะลอการจ่ายเงินที่ควรชำระค่า สินค้าให้แก่ผู้ส่งมอบให้ชืดยาวเกินกว่ากำหนดนานๆ หรือการไม่จ่ายเงินเลย โดยอ้างเหตุผลต่างๆ อันไม่ชอบธรรม ตามแนวความคิดของ TQM ถือว่า ผู้ส่งมอบเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการผลิตที่ จะต้องได้รับการดูแลเอาใจใส่ ทั้งนี้เพื่อสร้างหลักประกันด้านคุณภาพของวัตถุดิบที่จะนำมาแปรรูป ถ้าผู้ส่งมอบและผู้ผลิตเป็นปฏิปักษ์ต่อกันเสียแล้ว ก็ยากที่จะเชื่อมั่นได้ว่า วัตถุดิบที่นำมาใช้ใน กระบวนการผลิตนั้นจะมีคุณภาพดีเพียงพอ อันส่งผลให้เกิดความไม่แน่นอนในเรื่องคุณภาพของ ผลิตภัณฑ์ด้วย

5) ไม่เอาโรคเอาเปรียบราชการ การไม่โกงภาษี หรือเสียภาษีไม่ครบถ้วน ไม่ละเมิด กฎข้อบังคับของทางราชการ เช่น ใช้รถบรรทุกของเกินน้ำหนักจำกัด ทำให้ถนนหนทางเสียหาย ขายสินค้าให้ราชการในราคาแพง ออกเอกสารสิทธิบนที่ดินในเขตป่าสงวน เป็นต้น

6) ไม่เอาโรคเอาเปรียบสังคม และ ไม่เอาโรคเอาเปรียบสิ่งแวดล้อม เช่น การแอบเอา ขยะและกากของเสีย (เช่น ตะกั่ว สารปรอท) ไปทิ้งนอกเขตควบคุม ลอบปล่อยน้ำเสียลงแม่น้ำ ลำคลองตอนกลางคืน ปล่อยฝุ่นละอองฟุ้งกระจายจากบริเวณการก่อสร้าง เป็นต้น

7) ไม่เอาโรคเอาเปรียบคู่แข่งกล่าวคือ ไม่ใช่อำนาจทางการเมืองมาปกป้องคุ้มครอง ให้คู่แข่งตนเอง ให้โทษกับคู่แข่ง ไม่ติดสินบนข้าราชการเพื่อประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจอันไม่ ชอบธรรม กล่าวคือ บริษัทที่ผลิตสินค้า และบริการที่มีคุณภาพอย่างแท้จริง ต้องเอาชนะคู่แข่งด้วย

ฝีมือของตนเอง ด้วยความสามารถในการบริหารคุณภาพอย่างแท้จริง มิใช่ใช้ความได้เปรียบจากการผูกขาดหรือจากอำนาจแฝงอื่นๆ

จากจริยธรรมทั้ง 7 ข้อข้างต้น เป็นมาตรวัด “คุณภาพ” ของบริษัทแบบ TQM หรือกล่าวได้ว่า ในเชิงนโยบาย บริษัทที่คอยหาโอกาสเอารัดเอาเปรียบผู้อื่นตลอดเวลานั้น ไม่มีทางที่จะผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ (ทำให้ลูกค้าพึงพอใจ) ได้อย่างแน่นอน

### 2.1.2.3 ให้การศึกษาและพัฒนาบุคลากรตลอดเวลา

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล(2540 : 159) ได้กล่าวถึง นะยะทะนิ โยชิโนบุ ไว้ว่าได้พูดถึง “การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบรรลุเป้าหมายของ TQM” จะเห็นว่าปรมาจารย์ด้านการบริหารคุณภาพและบริษัทที่ถือว่าคนเป็นศูนย์กลางซึ่งได้เติบโตกลายเป็นบริษัทชั้นนำของโลกในปัจจุบัน ล้วนให้ความสำคัญแก่การศึกษาและพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพสูง เช่น บริษัท แลนด์แอนด์เฮาส์ จำกัด มหาชน ให้ทุนแก่นักงานไปศึกษาแต่ละระดับปริญญาโททั้งในและต่างประเทศปีละหลายสิบล้าน โดยไม่มีสัญญาผูกมัดแต่ประการใด และสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) และบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน) ได้จัดโปรแกรมการศึกษาตลอดชีพสำหรับพนักงานอย่างเป็นระบบ เป็นต้น กล่าวโดยสรุป การพัฒนาบุคลากรตลอดเวลาเป็นแนวคิดพื้นฐานที่สุดของ องค์การแบบ TQM ที่เชื่อว่าสินค้าและบริการที่มีคุณภาพจะเกิดขึ้นได้จากพนักงานที่มีคุณภาพเท่านั้น

### 2.1.2.4 ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมในการสร้างคุณภาพ (Total Participation)

“การผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ตลอดจนการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลาเพื่อยกระดับคุณภาพสินค้าและบริการให้สูงขึ้นเป็นภาระหน้าที่ของทุกๆ คนในองค์การแบบ TQM” เพื่อที่จะบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ บุคลากรแต่ละคนจะมีบทบาทและความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน โดยจำแนกตามระดับตำแหน่งได้ดังนี้

#### 1) ผู้บริหารระดับสูง (Top Management) มีหน้าที่

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

- กำหนดและกระจาย เข็มมุ่งประจำปีไปสู่การปฏิบัติในหน่วยงานต่างๆ ทั่วทั้งองค์การอย่างสมเหตุสมผล

- ติดตามผล ความคืบหน้าเป็นประจำเช่น ทุกเดือนหรือทุกไตรมาส

- สนับสนุนการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานเพื่อให้เข็มมุ่งบรรลุเป้าหมาย

- พัฒนาระบบบริหารและพัฒนากุศลกรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปตลอดเวลา

2) ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management) มีหน้าที่

- ผลักดันการปฏิบัติงานในฝ่ายหรือหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ให้สอดคล้องรองรับกับเข็มมุ่งประจำปีที่ได้รับมอบหมาย

- ติดตามความคืบหน้าของเข็มมุ่งประจำฝ่ายอย่างสม่ำเสมอ เช่น ทุกสัปดาห์ ทุกครึ่งเดือน หรือทุกเดือน

- ช่วยเหลือชี้แนะผู้ใต้บังคับบัญชาในการค้นหาปัญหาและอุปสรรคที่ขัดขวางเป้าหมายที่วางไว้

- วิเคราะห์และคิดค้น วิธีการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานประจำวัน

- ร่วมปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นตลอดเวลา

- ร่วมมือกับผู้บริหารในฝ่ายอื่นๆ เพื่อแก้ปัญหาที่มีลักษณะคร่อมเกี่ยวกับ

หลายสายงาน

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

- ปฏิบัติงานตามวิธีการทำงานมาตรฐาน

- ตรวจสอบและควบคุมคุณภาพในระหว่างทำการผลิตให้ได้ตามข้อกำหนด อาทิ ชิ้นงานได้ขนาดตามแบบขั้นสูงคู่ด้วยแรงบิดมาตรฐาน ตรวจตราผิวหน้าชิ้นงานมิให้มีรอยขีดข่วน

- มีส่วนร่วมในการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอยู่ตลอด

### 2.1.2.5 การบริหารกระบวนการ (Process Orientation)

กระบวนการคือ อนุกรมของ ปฏิบัติการ งาน กิจกรรม ความรับผิดชอบ เหตุการณ์ ตลอดจนองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องที่ต่อเชื่อมกันอย่างจริงจังเพื่อการผลิตสินค้าตลอดจนการผลิตของเสีย และการทำงานที่มีกระบวนการขึ้นมาก็เพื่อการผลิตสินค้ารวมทั้งผลิตของเสียด้วย และองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องรวมไปถึง คน (Man) เครื่องจักร (Machine) วัตถุดิบ (Material) และวิธีการผลิต (Method) หรือเรียกว่าปัจจัย 4M และไม่ว่าจะเป็นแนวคิดในการบริหารแบบใดก็ตามต่างยอมรับในสัจธรรมที่ไม่มีใคร โต้แย้งไว้ นั่นก็คือ "สินค้าหรือบริการเป็นผลิตผลของกระบวนการ ดังนั้นคุณภาพของสินค้าหรือบริการที่ดีนั้นย่อมเกิดจากการบริหารกระบวนการอย่างมีคุณภาพ" ส่วนแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพในองค์การแบบ TQM ที่ให้ความสนใจแต่คุณภาพ 2 สิ่ง นั่นคือ คุณภาพผลิตภัณฑ์ (Product Quality) ซึ่งหมายถึงผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้นตรงกับความต้องการลูกค้าหรือไม่ และคุณภาพของกระบวนการ (Process Quality) หมายถึงความสามารถของกระบวนการที่จะผลิตสินค้าหรือบริการออกมาได้ตรงตามข้อกำหนดด้วยกรรมวิธีที่ประหยัดหรือไม่สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

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

2) คุณภาพของกระบวนการผลิต ก็คือคุณภาพของแต่ละปัจจัยทั้ง 3 ประการดังกล่าวข้างต้นสามารถขยายความได้ ดังนี้

1. คุณภาพการวางแผน (Quality of Planning) หมายถึง การจัดทำแผนระยะยาว ระยะปานกลาง และเชิงมุ่งประจำปี เพื่อมุ่งปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า การแข่งขัน และการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม ทางธุรกิจ

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

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

#### 2.1.2.6 กระบวนการถัดไปคือลูกค้าของเรา (Next Process is Our Customer)

ลูกค้าของบริษัทแบบ TQM มิใช่แต่เพียงผู้ซื้อสินค้าหรือบริการของบริษัทเท่านั้น หากแต่ยังหมายถึงเพื่อนร่วมงานที่อยู่กระบวนการถัดไปซึ่งรับเอาผลงานของเราไปจัดการต่อด้วย เราเรียกลูกค้าประเภทนี้ว่า “ลูกค้าภายใน”

การสร้างควมพึงพอใจให้แก่ลูกค้าภายในหรือเพื่อนร่วมงานของเราก็คือ ทำงานในส่วนของเราให้ได้ผลงานออกมาอยู่ในสภาพที่ดีตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดและไม่ก่อให้เกิดปัญหาแก่กระบวนการถัดไปที่รับผลงานนั้นไปจัดการต่อ ตัวอย่างเช่น ถ้าพนักงานฝ่ายจัดซื้อตั้งซื้อวัตถุดิบที่ไม่ได้มาตรฐาน ย่อมทำให้ฝ่ายผลิตประสบความยุ่งยากในการผลิตและมีโอกาสที่จะผลิตของเสียได้มาก หรือ ถ้าฝ่ายออกแบบเขียนแบบผิดพลาดหรือออกแบบให้ผลิตได้ยากก็ย่อมทำให้ฝ่ายผลิตๆ สินค้าผิด ข้อกำหนดของลูกค้าหรือผลิตได้ไม่ทันตามกำหนดหรือผลิตได้ด้วยต้นทุนที่สูงเกินความจำเป็น เป็นต้น ตามนัยยะแห่งแนวคิดแบบ TQM ที่ว่า "กระบวนการถัดไปคือลูกค้าของเรา" ข้อนี้ก็คือการเรียกร่องตนเอง ผ่อนปรนผู้อื่น ต่างฝ่ายต่างมุ่งแก้ไขปัญหาระดับปรับปรุงคุณภาพของงานในความรับผิดชอบของตนเองให้ดีที่สุดก่อน มิใช่หมัวแต่โทษผู้อื่น หากทุกคนปฏิบัติตามแนวคิดนี้ได้ ปัญหาส่วนใหญ่ทั่วองค์กรก็สามารถแก้ไขปรับปรุงได้ในทางตรงกันข้าม หากหมัวแต่ค้นหาปัญหาของผู้อื่น ก็จะไม่มีความใด้ได้รับการแก้ไขเลยแม้แต่น้อย กลับจะยิ่งสร้างปัญหาขึ้นมาอีกมากมาย

### 2.1.2.7 บริหารด้วยข้อมูลจริง ของจริง สถานที่จริง (Management by Fact)

1) การบริหารคุณภาพเป็นวิทยาศาสตร์แขนงหนึ่งซึ่งขึ้นอยู่กับความเป็นจริง คุณภาพของผลิตภัณฑ์และเกิดขึ้นจากการบริหารจัดการอย่างเป็นวิทยาศาสตร์

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

3) คนเรามักจะไม่รู้ว่าตนเองยังไม่รู้ข้อเท็จจริงอันเป็นปัญหาที่เราจะต้องปรับปรุง มักเป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือขอบเขตความรู้ในขณะใดขณะหนึ่งของคนเรา ดังนั้นจึงพบได้โดยทั่วไปว่า คนเรามักจะไม่รู้ว่าตนเองยังไม่รู้จริง ความไม่รู้นี้เป็นประตูปิดกั้นความตั้งใจที่จะไปค้นหาข้อเท็จจริงเสียแต่แรก ดังนั้น เราต้องมีจิตใจเปิดกว้างที่จะยอมรับว่าใน โลกนี้ยังมีสิ่งเรา ไม่รู้อีกมากมายเหลือเกิน

### 2.1.2.8 แก้ปัญหาที่สาเหตุเน้นป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ (Preventive Action)

ตามปกติ การแก้ปัญหาในการทำงานจริงนั้น แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า (Immediate Remedy) และแก้ปัญหาที่สาเหตุ (Preventive Action) เช่น เมื่อพบวัตถุดิบเปียก การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ก็คือ การนำไปอบให้แห้ง ส่วนการแก้ไขปัญหาที่สาเหตุ ก็คือ หาสาเหตุว่ามันเปียกเพราะอะไร แล้วก็แก้ไขที่ต้นตอมิให้เกิดปัญหาซ้ำซ้อนเรื้อรังขึ้นอีกและเมื่อลูกค้าร้องเรียนว่าได้รับสินค้าผิดข้อกำหนดที่ส่งไป การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าก็คือ รีบส่งสินค้าที่ถูกตามข้อกำหนดการสั่งซื้อ ไปเปลี่ยนให้ลูกค้าโดยเร็ว แล้วมาค้นหาว่าความผิดพลาดเกิดขึ้นตรงขั้นตอนไหน เพราะอะไรในองค์การแบบ TQM เน้นการแก้ปัญหาที่สาเหตุ เพราะเราเชื่อว่า หากยังมีเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาคารงอยู่ภายในกระบวนการผลิต ก็ย่อมก่อให้เกิดของเสียหรือความผิดพลาดขึ้นอีกไม่วันใดวันหนึ่ง การมุ่งขจัดสาเหตุของปัญหาที่แฝงอยู่ในกระบวนการผลิตให้หมดสิ้นไป จะนำมาซึ่งการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อรับประกันคุณภาพของสินค้าได้ร้อยเปอร์เซ็นต์ (Zero Defect)

### 2.1.2.9 ใช้กรรมวิธีทางสถิติ (Statistical Methods)

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

สถิติกับการบริหารคุณภาพ กล่าวโดยกว้างๆ ความแปรปรวน ของคุณภาพของผลิตภัณฑ์มีสาเหตุมาจาก ปัจจัย 4 ประการนั่นคือ ความแปรปรวนของวัตถุดิบที่ใช้ ความแปรปรวนของเครื่องจักรอุปกรณ์การผลิต ความแปรปรวนของวิธีการทำงานและความแปรปรวนของ

ผู้ปฏิบัติงาน การประยุกต์ใช้สถิติในการบริหารคุณภาพก็คือ การหาความสัมพันธ์ ระหว่างอิทธิพลของความแปรปรวนของปัจจัยทั้ง 4 ที่มีต่อการแปรปรวนของคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และการควบคุมความแปรปรวนของปัจจัยทั้ง 4 นั้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้นั่นเอง

กรรมวิธีทางสถิติมีประโยชน์อย่างยิ่งในการบริหารคุณภาพ โดยเฉพาะการผลิตสินค้าอุตสาหกรรม ซึ่งกิจกรรมการผลิตมีลักษณะกระทำซ้ำๆ และให้ข้อมูลออกมาอย่างสม่ำเสมอสะดวกต่อการนำไปวิเคราะห์ มันสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ ในกิจกรรมหลากหลายประเภท ไม่ว่าจะเป็น การตลาด การวางแผนการผลิต การบริหารการผลิต การขาย การบริการหลังการขาย เป็นต้น และกรรมวิธีทางสถิติเหล่านี้จะให้ประโยชน์ได้ 3 ทาง ได้แก่

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

#### 2.1.2.10 การจัดลำดับความสำคัญ (The Pareto Principle)

จิตสำนึกแบบพาเรโต 3 ประการ

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

#### 2.1.2.11 ดำเนินการบริหารแบบ PDCA (Plan Do Check Act)

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

- 1) จัดทำและวางแผน (Plan)
  - ทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนแล้วกำหนดหัวข้อควบคุม (Control Items) ซึ่งตามปกติได้แก่ Q-C-D-S-M-E (Quality, Cost, Delivery, Safety, Morale, Environment)
  - กำหนดค่าเป้าหมายที่ต้องการบรรลุให้แก่หัวข้อควบคุมแต่ละข้อ
  - กำหนดวิธีดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
- 2) ปฏิบัติตามแผน (Do)
  - หาความรู้เกี่ยวกับวิธีดำเนินการด้วยการฝึกอบรมหรือศึกษาดูด้วยตนเอง
  - ดำเนินการตามวิธีการที่กำหนด
  - เก็บรวบรวมบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องและผลลัพธ์ของหัวข้อในการควบคุม
- 3) ติดตามประเมินผล (Check)
  - ตรวจสอบว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามวิธีการทำงานมาตรฐานหรือไม่

- ตรวจสอบว่าค่าที่วัดได้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานหรือไม่
  - ตรวจสอบว่าค่าได้เป้าหมายที่วางไว้หรือไม่
- 4) กำหนดมาตรการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้ไม่เป็นไปตามแผน
- ถ้าการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามวิธีการทำงานมาตรฐานก็หามาตรการเพื่อแก้ไข
  - ถ้าผลลัพธ์ที่ได้ไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ก็ค้นหาสาเหตุและแก้ไขที่ต้นตอเพื่อมิให้เกิดปัญหาซ้ำขึ้นอีก
  - ปรับปรุงระบบการทำงานและเอกสารวิธีการทำงานมาตรฐาน

#### 2.1.2.12 การสร้างระบบเอกสารมาตรฐานที่มีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

กิจกรรมด้านการบริหารคุณภาพ อาจแบ่งได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือการตั้งเป้าหมายด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้สูงกว่าระดับปัจจุบันแล้วปฏิบัติการปรับปรุงให้บรรลุตามเป้าหมาย และการธำรงรักษาระดับมาตรฐานของการปฏิบัติงานให้คงที่ระบบมาตรฐานกับการบริหารคุณภาพปรมาจารย์ ด้านการบริหารคุณภาพแทบทุกคนมีความเห็นตรงกันว่า “ระบบมาตรฐานเปรียบเสมือนลิ้มที่คอยขัน มิให้ห้วงล้อม PDCA อันหมายถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเกิดการถดถอยหลังจากประสบความสำเร็จในการแก้ปัญหาและยกระดับคุณภาพให้สูงขึ้นได้แล้ว

#### 2.1.3 ขั้นตอนการนำ TQM สู่อุปนิสัย

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

##### 2.1.3.1 ให้ความรู้เกี่ยวกับ TQM แก่ผู้บริหารระดับสูง

ยุทธศาสตร์การนำระบบ TQM เข้ามาใช้ในองค์กรเริ่มต้นจากการศึกษาของผู้บริหารระดับสูง ให้เข้าใจอย่างถ่องแท้และเกิดศรัทธาเชื่อมั่นต่อระบบบริหารดังกล่าวเสียก่อนเพราะระบบ TQM จะประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องการปัจจัยที่ขาดไม่ได้สองประการจากผู้บริหารระดับสูง นั่นคือความมุ่งมั่นเอาจริงเอาจังและการเข้าร่วมผลักดันอย่างอดทน ดังนั้นการศึกษาให้เข้าใจในระดับที่ก่อให้เกิดศรัทธามาเป็นน้ำหล่อเลี้ยงพลังใจของผู้บริหารระดับสูงให้มีความมั่นคงแน่วแน่จึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญ

##### 2.1.3.2 วินิจฉัยระบบบริหารคุณภาพ (Diagnose Quality Management System)

เมื่อผู้บริหารมีความตั้งใจแน่วแน่ที่จะนำระบบ TQM เข้ามาใช้แล้วผู้บริหารระดับสูงต้องทำการวินิจฉัยระบบบริหารคุณภาพและวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันของบริษัทเสียก่อนโดยใช้เครื่องมือต่างๆ ในการตรวจวินิจฉัยสมรรถนะของระบบคุณภาพขององค์กร ISO 9000 เกณฑ์ตัดสินรางวัลคุณภาพแห่งชาติมีลคอล์มบอริดจ์ (MBNQA) เกณฑ์ตัดสินรางวัลเดมิง

### 2.1.3.3 วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันของบริษัท (Analyze Current Situation)

นอกจากตรวจวินิจฉัยสมรรถนะของระบบบริหารของบริษัทแล้วผู้บริหารยังต้องวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันของบริษัทด้วย โดยพิจารณาประเด็นต่างๆ ได้แก่

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

ซึ่งในปีแรกที่จัดทำระบบ TQM นี้จะยังไม่สามารถวิเคราะห์ประเด็นต่างๆ ข้างต้นอย่างครบถ้วน เพราะไม่มีการเก็บรวบรวมข้อมูลไว้อย่างเพียงพอ

### 2.1.3.4 สร้างวิสัยทัศน์ (Create a Vision) และจัดทำแผนกลยุทธ์ศาสตร์องค์การ

#### (Create a Strategic Plan)

วิสัยทัศน์ก็คือ ดวงดาวอันเป็นจุดหมายปลายทางที่องค์กรต้องการไปให้ถึง ส่วนแผนกลยุทธ์ศาสตร์ ก็คือวิถีทางที่จะนำไปสู่จุดหมายนั้น ทั้งวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์นี้ ต้องมีการทบทวนเพื่อแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสมยิ่งขึ้นทุกๆ ปี ข้อมูลที่องค์กรจะต้องนำมาประกอบการพิจารณาในการปรับวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ ได้แก่

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

วิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ เป็นขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญใน กระบวนการบริหารเชิงมุ่ง ถ้ากระบวนการจัดทำวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ยังไม่ดีเพียงพอ อาจทำให้ได้วิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ที่ไม่มีคุณภาพกล่าวคือ เลื่อนลอย เพื่อฝัน ไม่อยู่ในวิสัยที่จะปฏิบัติได้ ขาดการเห็นชอบและสนับสนุนจากผู้บริหารคนอื่นๆ ตลอดจนพนักงานทั่วไป จนแม้กระทั่งผู้จัดทำเองก็ยังไม่มีความมั่นใจที่จะผลักดันให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง

### 2.1.3.5 กำหนด เข็มมุ่งประจำปี (Hoshins Determination)

หลังจากที่ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ พบว่ามีภารกิจหรือหัวข้อปัญหาที่จะต้องดำเนินการหรือ แก้ไขปรับปรุงจำนวนมากเพื่อจะนำพาองค์กรมุ่งไปตามทิศทางแห่งแผน

ยุทธศาสตร์สู่วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ซึ่งภารกิจหรือหัวข้อปัญหาเหล่านี้ไม่สามารถดำเนินการหรือแก้ไขให้สำเร็จลุล่วงไปพร้อมกันได้เนื่องจากขีดจำกัดของทรัพยากรด้านต่างๆ ของบริษัท จึงต้องทำการจัดเรียงลำดับก่อนหลังในการดำเนินการตามความสำคัญ โดยการประเมินจากหัวข้อต่างๆ ดังนี้

ผลกระทบและประสิทธิผลที่มีต่อบริษัท ความเร่งด่วน ความง่ายในการดำเนินการและความเป็นไปได้ที่จะบรรลุผล

ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรภายในระยะเวลาอันสั้นที่สุดสำหรับภารกิจหรือหัวข้อปัญหาที่จะต้องดำเนินการหรือแก้ไขในปีหนึ่งๆ นั้นจะกำหนดรายละเอียดทุกอย่างไว้ใน "เข็มมุ่งประจำปี (Hoshins)" ซึ่งสามารถจำแนกออกได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่

เข็มมุ่งประเภทที่ 1 ปฏิบัติการทางธุรกิจมูลฐาน เป็นปฏิบัติการประจำวันตามปกติเพื่อสนองตอบวัตถุประสงค์ขั้นมูลฐานของการก่อตั้งบริษัทและการดำเนินธุรกิจขององค์กรเช่น การเพิ่มยอดขาย เพิ่มส่วนแบ่งตลาด เพิ่มกำลังการผลิต เพิ่มกำไร เพิ่มจำนวนลูกค้าตั้งโรงงานใหม่ เป็นต้น

เข็มมุ่งประเภทที่ 2 หัวข้อปัญหาเฉพาะหน้าที่ต้องแก้ไขเป็นกรณีเร่งด่วนจากปัญหาต่างๆ ที่พบหลังจากนำระบบ TQM มาใช้จะพบว่าปัญหาต่างๆ เหล่านี้จะเด่นชัดขึ้นเพิ่มจำนวนมากขึ้น ซึ่งล้วนเป็นปัญหาที่ฝังตัวเรื้อรังอยู่ในองค์กรมานาน ซึ่งเมื่อนำปัญหาเหล่านั้นมาเรียบเรียงให้ดี โดยให้แผนผังความสัมพันธ์จะพบว่าปัญหาที่เป็นสาเหตุของปัญหาอื่นๆ มีไม่มากนัก ซึ่งอาจเรียกปัญหาเหล่านี้ว่า "ปัญหาวิกฤติ (Critical Problems) ปัญหาเข็มมุ่งประเภทที่ 2 นี้ จะเป็นปัญหาที่ไม่ซับซ้อนและแก้ไขได้ไม่ยาก เนื่องจากมันเกิดขึ้นและฝังตัวเรื้อรังอยู่ในองค์กรได้ และไม่มีใครใส่ใจกับ หากยึดแนวทางการแก้ไขปัญหาแบบ TQM อย่างเคร่งครัด ก็ย่อมจะแก้ไขปัญหาประเภทนี้ได้ภายในเวลา 1-3 ปี และหลังจากนั้นองค์กรก็จะมีเข็มมุ่งอีกประเภทหนึ่งซึ่งยากกว่าเดิมเข้ามาแทนที่ เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การลดต้นทุนอย่างก้าวกระโดด การออกแบบกระบวนการธุรกิจใหม่ เป็นต้น ซึ่งการบริหารเข็มมุ่งประเภทนี้จะใช้วิธีการบริหารที่เรียกว่า "การบริหารโครงการক্রוםสายงาน"

เข็มมุ่งประเภทที่ 3 การยกระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ จะเป็นหัวข้อปัญหาเกี่ยวกับการยกระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ สมรรถนะของกระบวนการตลอดจนคุณภาพของระบบงานและระบบบริหารให้มีระดับสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับยุทธศาสตร์การดำเนินธุรกิจขององค์กรในระยะยาวอย่างมีประสิทธิภาพ เข็มมุ่งประเภทนี้จะมีหัวข้อใหม่ๆ เพื่อขึ้นทุกปีควบคู่ไปกับการขยายตัวขององค์กร เช่น การลดอัตราส่วนของเสียการลดต้นทุน วัตถุประสงค์ การลดรอบเวลาการผลิต การส่งมอบตรงเวลา การตอบสนองความต้องการของลูกค้าและตลาดอย่างรวดเร็ว เป็นต้น

### 2.1.3.6 จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี (Function Action Plan)

เมื่อกำหนดเจ็มมุ่งประจำปีแล้วก็ต้องกระจาย เจ็มมุ่งประจำปีไปสู่ความรับผิดชอบ ในรูปแบบของแผนปฏิบัติการของหน่วยงานทั้งหลายทุกๆ ระดับในองค์กรอย่างครบถ้วนทั่วถึง และเหมาะสม โดยใช้เครื่องมือต่างๆ ช่วยในการกระจายเจ็มมุ่งประจำปีไปเป็นแผนปฏิบัติการของ หน่วยงานต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น Matrix Diagram, Process Decision Program Chart, Arrow Diagram, Gant Chart เป็นต้น

### 2.1.3.7 การปฏิบัติงานประจำวันตามแผน (Daily Operations)

ในระหว่างการปฏิบัติงานประจำวันของแต่ละหน่วยงานตามแผนปฏิบัติการที่ได้ กำหนดไว้แล้วนั้น คณะผู้บริหารมีหน้าที่ติดตามให้การสนับสนุน ช่วยแก้ไขปัญหาและอุปสรรค เพื่อให้หน่วยงานต่างๆ สามารถบรรลุเจ็มมุ่งได้อย่างราบรื่น ตลอดจนคอยรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ สมรรถนะของคน เครื่องจักร กระบวนการ ระบบงาน ฯลฯ เพื่อนำไปเป็นประเด็นสำหรับการ ปรับปรุงและพัฒนาต่อไป

## 2.1.4 ความหมายของศัพท์ TQM ภาคปฏิบัติ

สุจริต คุณชนกุลวงศ์ (2546 : 29-32) กล่าวไว้ว่า TQM ภาคปฏิบัติ ประกอบด้วย

### 2.1.4.1 การบริหารงานประจำวัน (Routine Management)

ถ้างานที่ต้องทำซ้ำมีการปรับปรุง ทุกครั้งที่ดำเนินการวิธีการทำงานจะถูกปรับปรุงให้ ดีขึ้นเรื่อยๆ ผู้ความสมบูรณ์ในสถานการณ์ดังกล่าวควรจัดมาตรฐานวิธีการทำงานและใช้มาตรฐาน นั้นในการรักษาระดับของงานไว้ในระบบที่ไม่มีมาตรฐาน การปรับปรุงจะไม่ถาวรทั้งนี้ เนื่องจาก ถึงแม้การปรับปรุงจะส่งผลชั่วคราวแต่ไม่กลายเป็นวิธีปฏิบัติที่คงตัว วิธีการใหม่จะถูกลืมและ หายไปอย่างไร้ร่องรอย เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงพนักงาน งานที่ดำเนินการไปตามมาตรฐานเท่านั้นที่ จะทำให้การปรับปรุงมีการรักษาและสะสมอย่างมั่นคงและมีประสิทธิผล

สำหรับองค์กรที่ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ การรักษาสภาพต้องใช้มาตรฐาน โดย การบริหารงานประจำขณะที่มาตรฐานต้องมีการปรับปรุงต่อเนื่องโดยใช้การบริหารนโยบาย การ บริหารข้ามฝ่าย และกิจกรรม QC กิจกรรมทั้งสองต้องดำเนินการโดยวิธีที่มีความสมดุล การรักษา สภาพปัจจุบันมิได้หยุดยั้งความก้าวหน้าและยังพัฒนาองค์ประกอบของความก้าวหน้าและพัฒนา สถานการณ์ที่มีในปัจจุบันการรักษาสภาพปัจจุบันอย่างมั่นคงก็จะทำให้เห็นสิ่งที่ต้องปรับปรุงและ ทำให้กิจกรรมการปรับปรุงเกิดความก้าวหน้าอย่างมีประสิทธิภาพเมื่อสถานการณ์ใหม่ถูกสร้างให้ เกิดขึ้นอันเป็นผลมาจากการปรับปรุงกิจกรรมที่ถูกออกแบบให้รักษาสภาพใหม่ก็จะเริ่มขึ้นและรอบ ใหม่ของกระบวนการก็เริ่มใหม่ขึ้นอีก ถึงแม้เราจะพูดถึงการรักษาสภาพปัจจุบัน ไม่ได้หมายความว่า สภาพปัจจุบันจะนิ่งสภาพดังกล่าวจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การกำหนดการ เปลี่ยนแปลงดังกล่าวอย่างแม่นยำ จะทำให้เกิดแรงผลักดันให้เกิดการปรับปรุง

ในขณะที่ผลของการปรับปรุงกิจกรรมขององค์กรกำลังเกิดขึ้นมาตรฐานก็จะกลายเป็นฐานของการปรับปรุงต่อไป เนื่องจากมาตรฐานที่ใกล้ความสมบูรณ์ให้ความสำคัญต่อวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดตามทฤษฎีและบนพื้นฐานของผลลัพธ์ในครั้งที่แล้ว การแปรเปลี่ยนจากมาตรฐานดังกล่าวจะนำสู่การผลิตของเสียและลดประสิทธิภาพ การสังเกตการปฏิบัติงานตามมาตรฐานเป็นเรื่องสำคัญ ในการบริหารงานเมื่อมาถึงระยะดังกล่าว สิ่งที่ต้องรู้คือ

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

การแปรเปลี่ยนจากมาตรฐานอันส่งผลต่อสิ่งผิดปกติมักจะมีสาเหตุมาจากการควบคุมการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ดีพอ สิ่งผิดปกติด้านคุณภาพมักเกิดเมื่อมีการเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงาน จิ๊กส์ (Jigs) และอุปกรณ์ เครื่องจักรการผลิต ผู้ตรวจ ลอตของวัตถุดิบ ผู้รับช่วง หรืออื่นๆ จะไม่สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้ดี การฝึกอบรม การบำรุงรักษาและการควบคุม การเปลี่ยนแปลงจึงเป็นกุญแจสำคัญในการรักษามาตรฐานการทำงานที่สูง นอกจากนั้นยังเป็นสิ่งสำคัญที่จะตรวจสอบสิ่งผิดปกติอย่างละเอียดทุกแห่งทุกมุม และดำเนินการป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำผู้จัดการจะต้องรักษาสภาพที่พึงพอใจโดยกำหนดและประยุกต์เทคนิคการควบคุมต่างๆ เช่นการใช้กราฟควบคุม การสร้างระบบการบริหารงานประจำที่พึงพาได้นั้นความคิดที่ดีอันหนึ่งอาจจะทำการทบทวนงานเป็นประจำโดยใช้มาตรฐานบริหารคุณภาพ เช่น ISO 9004 เมื่อกระบวนการได้รับการใช้งานอยู่ในสภาพสมดุลแล้วงานสามารถถูกยกให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการใช้เครื่องจักรและทำระบบให้อัตโนมัติ

#### 2.1.4.2 การบริหารงานนโยบาย (Policy Management)

เสาหลักของการปรับปรุงโดย TQM นั่นคือ การบริหารนโยบาย การบริหารข้ามฝ่าย และกิจกรรม QC การบริหารนโยบายส่งผลให้เกิดการปรับปรุงในแนวตั้งขององค์กร การบริหารข้ามฝ่ายก่อให้เกิดผลตามแกนนอก และกิจกรรม QC อุดช่องว่างโดยแก้ปัญหาในรายละเอียดและที่เกี่ยวข้องกับแต่ละสถานที่ทำงาน ซึ่งการบริหารทั้งสองแบบข้างต้นไม่สามารถเข้าถึง ในหัวข้อนี้จะกล่าวถึงเสาหลักแรกคือ การบริหารนโยบาย บทบาทของผู้จัดการใน TQM ไม่ใช่แค่ดูแลองค์กรให้ทำงานถูกต้องตามที่กำหนดไว้เท่านั้น แต่ยังคงปรับปรุงกิจกรรมขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เข้าใกล้วัตถุประสงค์ของฝ่ายบริหารที่ตั้งใจไว้ การบริหารนโยบายเป็นระบบเพื่อให้ได้การปรับปรุงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องภายในองค์กร โดยใช้วงจร PDCA ตามที่ได้อธิบายไว้แล้ว เพื่อให้กิจกรรมการปรับปรุงหยั่งรากในองค์กร กิจกรรมจะต้องได้รับการปฏิบัติอย่างมีระบบ มีวิธีการและอย่างต่อเนื่อง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งวงจร PDCA จะต้องได้รับการปฏิบัติอยู่เสมอ วัตถุประสงค์ของการปรับปรุงจะต้องมีการวางแผน แผนงานดังกล่าวจะต้องดำเนินการต้องมีการ

ตรวจสอบ และการปฏิบัติการแก้ไขที่จำเป็นจะต้องมีการดำเนินการบริหารนโยบายจึงเป็นระบบ เพื่อให้ได้สิ่งเหล่านี้

#### 2.1.4.3 การบริหารงานข้ามฝ่าย (Cross-Functional Management)

จุดมุ่งหมายของการบริหารข้ามฝ่าย (CFM) เพื่อการปรับปรุงระบบกิจกรรมทั้งหมดในองค์กร ไม่ใช่การทำงานเพียงบางฝ่ายส่วนใดส่วนหนึ่ง ปัญหาส่วนใหญ่ของการบริหารข้ามฝ่าย ประกอบด้วยปัญหาติดขัดอันเนื่องมาจากงานระดับบนที่ปัญหาค้างคาไว้ซึ่งมีผลกระทบปรากฏแก่ งานระดับล่าง หรือการทำงานติดขัดเนื่องจากการประสานงานที่แย่งของแต่ละหน้าที่การทำงาน ถ้าแต่ละ ส่วนขององค์กรคำนึงถึงเฉพาะในส่วนของตัวเอง และสมาชิกในส่วนจะทำเฉพาะสิ่งที่ดีที่สุดใน สำหรับตัวเองแล้วเป็นไปไม่ได้ที่องค์กรจะบรรลุผลสำเร็จทั้งหมดระบบย่อยๆ ที่มีความเหมาะสม จะไม่ทำให้ทั้งระบบเหมาะสมเสมอไปและเป็นการง่ายที่ตกอยู่ในระบบฝ่ายนิยมซึ่งจะทำให้ กิจกรรมขององค์กรที่มุ่งมั่นปรับปรุงประสิทธิภาพไม่ทำงานในที่สุด จุดมุ่งหมายของ TQM ต้องการสร้างความมั่นใจว่า สมาชิกในองค์กรมีวัตถุประสงค์และหลักการร่วมกันที่จะคำนึงถึง คุณภาพ และพวกเขาจะทำงานร่วมมือใกล้ชิดซึ่งกันและกันกับฝ่ายต่างๆ การบริหารข้ามฝ่ายเป็นวิธี หนึ่งที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายนี้

#### 2.1.5 ความสัมพันธ์ของกลุ่ม QCC, QC Story กับ TQM

วีรพจน์ คือประสิทธิ์สกุล และผดุงศักดิ์ ทวีชัยยุทธ (2543 : 9) กล่าวไว้ว่า กลุ่มควบคุม คุณภาพ (Quality Control Circle : QCC) แต่เดิมเป็นกิจกรรมกลุ่มย่อยที่พนักงานระดับปฏิบัติงาน ก่อตั้งขึ้นด้วยความสมัครใจ เพื่อดำเนินการปรับปรุงคุณภาพของงานตามหัวข้อที่ทุกคนมีส่วนร่วม ตามขั้นตอนการปรับปรุงอย่างเป็นระบบที่เรียกว่า “นิทานเรื่องคิวซี (QC Story)” ได้มีบทบาทอัน สำคัญยิ่งในการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรให้เติบโตขึ้นในประเทศญี่ปุ่นตั้งแต่ ค.ศ. 1950 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน

อย่างไรก็ตาม ในท่ามกลางความสำเร็จอย่างใหญ่หลวงของ QCC และ QC Story มีผู้รู้ใน อดีต บางคนที่เข้าใจผิดจากการคิดเอาเอง และได้เผยแพร่ต่อๆ กันมาก่อให้เกิดความเข้าใจผิดกัน อย่างแพร่หลายในปัจจุบันเกี่ยวกับ QCC อย่างน้อย 3 ประการว่า

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

ซึ่งตรงกันข้ามกับความเป็นจริงที่ว่า

- 1) QCC แบบดั้งเดิมนั้นเป็นเพียงส่วนน้อยนิดไม่ถึง 10% ของกิจกรรมการบริหาร แบบ TQM สมัยใหม่ หากขาดถึงระบบบริหารเข้มแข็งของผู้บริหารระดับสูงแล้ว QCC ของพนักงาน ในแผนกต่างๆ ก็เปรียบเสมือนการบรรเลงเพลงของวงดุริยางค์ที่ไม่มีผู้อำนวยกาเพลง

2) QCC และ QC Story เป็นการปรับปรุงงานประจำที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนเองให้ดีขึ้น จึงเป็นหน้าที่ ความรับผิดชอบ และความภาคภูมิใจ ที่มีอยู่โดยธรรมชาติของทุกคน ทุกๆ หน่วยงาน มิใช่เป็นกิจกรรมเสริมเพิ่มเติมจากงานประจำ แต่อย่างใด

3) QCC และ QC Story เป็นหน้าที่ของพนักงานทุกระดับ กล่าวคือ

- กิจกรรม QCC และ QC Story ของผู้บริหารระดับสูงก็คือ การบริหารเข็มมุ่ง
- กิจกรรม QCC และ QC Story ของผู้บริหารระดับกลางก็คือการปรับปรุงกระบวนการธุรกิจและกระบวนการทำงานที่สำคัญ ให้มีความสามารถสูงขึ้นอยู่เสมอ
- กิจกรรม QCC และ QC Story ของพนักงานระดับปฏิบัติการก็คือการปรับปรุงงานในความรับผิดชอบของตนเองให้ดียิ่งขึ้น

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

## 2.2 ทฤษฎีอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดแบบ TQM

### 2.2.1 การบริหารเข็มมุ่ง (Hoshin Kanri)

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2541 : 50) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารเข็มมุ่ง (Hoshin Kanri) เป็นกิจกรรมที่รวมศูนย์ทุกๆ ความพยายามในองค์กร TQM โดยคณะผู้บริหารระดับสูงมีภาระหน้าที่ในการกำหนดเป้าหมายและแนวทางดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติของทุกๆ ส่วนในองค์กรอย่างเหมาะสม และอย่างเป็นระบบตลอดจนติดตามตรวจวินิจฉัยเพื่อแก้ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ และช่วยเหลือผลักดันเพื่อให้เกิดกิจกรรมการปรับปรุงคุณภาพ โดยพนักงานทุกคนทั่วทั้งองค์กร เพื่อบรรลุเป้าหมายตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้ นั่น จุดมุ่งหมายที่แท้จริงของการบริหารเข็มมุ่งนั้นอยู่ที่การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีทัศนคติ มีวินัย วิธีคิดและวิธีการทำงานตามแบบ TQM มากกว่าการมุ่งที่จะบรรลุเป้าหมาย วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2541 : 50-52) กล่าวไว้ว่า Yoshinobu ได้อธิบายการบริหารเข็มมุ่ง (Hoshin Kanri) นั้นจะต้องมีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับเงื่อนไข 5 ประการ ดังต่อไปนี้

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

2) การบริหารเข็มมุ่ง (Hoshin Kanri) คือระบบที่วางอยู่บนรากฐานแห่ง แนวคิดแบบ TQM กล่าวคือมีเป้าหมายหลักอยู่ที่การปรับปรุงคุณภาพ ด้วยการตรวจสอบคุณภาพของ

กระบวนการทำงาน แก้ปัญหาที่สาเหตุ เพื่อสร้างความเป็นไปได้ในการบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ มิใช่เป็นการบริหารผลลัพธ์โดยตรง

3) การบริหารเข็มมุ่ง (Hoshin Kanri) คือ ระบบที่ก่อให้เกิดการเข้าร่วมของพนักงานทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงสุดลงมา การเข้าร่วมของพนักงานในที่นี่หมายถึงการรวมศูนย์ความพยายามของทุกคนมุ่งสู่ทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจร่วมกัน

4) การบริหารเข็มมุ่ง (Hoshin Kanri) คือ ระบบแห่งการวางแผนและการนำไปปฏิบัติที่มองเชิงภาพรวมทั่วทั้งองค์กร ด้วยการจับประเด็นปัญหาที่แท้จริงที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ กำหนด เป้าหมายและมาตรการปรับปรุง แล้วพิจารณาเงื่อนไขข้อจำกัดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน เพื่อสรรหาวิธีการที่เหมาะสมที่สุดนำมาดำเนินการ

5) การบริหารเข็มมุ่ง (Hoshin Kanri) คือ ระบบที่ได้รวมเอกสารประเมินตรวจสอบสมรรถนะของตัวระบบเองอยู่ด้วย เพื่อดำเนินการปรับปรุงระบบให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นอยู่เสมอ

### 2.2.2 กิจกรรม QCC (Quality Control Cycle)

มนัสวี ชาดาสิทธิ์ และคณะ (2544 :70) กล่าวว่าไว้ว่ากิจกรรม QCC คือ กลุ่มบุคคลผู้ปฏิบัติงานซึ่งมีจำนวน 3-10 คน ปฏิบัติงานอยู่ในแผนกเดียวกัน รวมตัวกันขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากการปฏิบัติงานโดยใช้หลักการของ Deming cycle (PDCA) และเครื่องมือในการแก้ปัญหา 7 อย่าง (7 Tools) ทั้งนี้ การทำกิจกรรมของกลุ่มจะต้องไม่ขัดต่อนโยบายของหน่วยงานและจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง สามารถนำผลงานที่เสร็จเรียบร้อยแล้ว มาแสดงได้

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

1) หลักพื้นฐานของ QCC ที่เป็นส่วนหนึ่งของ TQM มีดังนี้

- ฝึกใช้ความสามารถของบุคคลและขยายศักยภาพที่ไม่จำกัดของพนักงาน
- สร้างสรรค์ที่ทำงานให้กระชุ่มกระชวยซึ่งทำให้ชีวิตมีค่าและให้เคารพในความเป็นมนุษย์
- มีส่วนช่วยสนับสนุนการปรับปรุงและพัฒนาระเบียบการทำงานขององค์กร

กิจกรรม QCC เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติกิจกรรม TQM ถึงแม้จะไม่ใช้ TQM โดยตัวของกิจกรรม แต่เป็นกิจกรรมสำคัญที่ดำเนินการด้วยความสมัครใจของคนงาน เพื่อให้เขาเหล่านั้นดำเนินการด้วยความขยันขันแข็งและอย่างต่อเนื่อง ควรจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบในการส่งเสริมกิจกรรม QCC ในองค์กรของบริษัทและผู้จัดการฝ่ายและส่วนต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจกรรมและช่วยชักนำให้พนักงานดำเนินการ

## 2) การแนะนำกิจกรรม QCC

- เมื่อแนะนำ QCC ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการระดับกลางและเจ้าหน้าที่ระดับจัดการงานบุคคลต้องเรียนรู้เรื่อง QCC อย่างระมัดระวังและเข้าใจสาระสำคัญอย่างถูกต้อง
  - เป็นสิ่งที่ดีที่สุดที่จะจัดกลุ่ม QCC 2-3 กลุ่ม แล้วเริ่มลองทำกิจกรรมขณะที่เรียนรู้ร่วมกัน โดยใช้หนังสือ และการจัดหน่วยงานสนับสนุน และมีผู้รับผิดชอบดูแลด้านธุรการ โดยตั้งเลขานุการและผู้ประสานงานในแต่ละหน้าที่ทำงาน และถ้าจำเป็นควรจัดทำคู่มือ QCC
  - ให้หัวหน้างานในแต่ละพื้นที่ได้รับการฝึกอบรมที่จำเป็นในเรื่องดังกล่าว
    1. ลักษณะและวัตถุประสงค์ของกิจกรรม QCC
    2. เทคนิคการแก้ไขปัญหาทางสถิติอย่างง่าย
    3. วิธีส่งเสริมกิจกรรม QCC
  - ตั้งกลุ่ม QCC ในแต่ละที่ทำงานและขึ้นทะเบียนที่เลขานุการ
  - เริ่มต้นกิจกรรมอย่างเป็นทางการ โดยมีพิธีเปิดที่มีผู้จัดการระดับสูง และระดับกลาง ผู้นำกลุ่มและสมาชิก ผู้ประสานงานและเจ้าหน้าที่เลขานุการเข้าร่วม

## 3) การจัดการกิจกรรม QCC

- ผู้จัดการในแต่ละพื้นที่ทำงานต้องจัดตารางการทำงานเพื่อให้พนักงานพอที่จะจัดเวลาสำหรับการประชุมกลุ่มและให้คำแนะนำกลุ่มที่จำเป็นในเรื่องต่างๆ เช่น หัวข้อที่เหมาะสมในการเลือก เขาควรสนับสนุนให้กลุ่มเริ่มต้นโดยนำปัญหาที่คุ้นเคยในพื้นที่ใกล้ตัวถึงแม้จะเป็นประเด็นย่อยเพื่อไม่ให้กิจกรรมของเขาล้มเหลวเพราะเหตุผลที่ไปเลือกเรื่องที่ทำทายเกินไป
  - เจ้าหน้าที่เทคนิคในแต่ละพื้นที่ควรแนะนำกลุ่มตามที่ถูกร้องขอในเรื่องการรวบรวมข้อมูลและเทคนิคการวิเคราะห์
  - เมื่อจำเป็นหน่วยงานส่งเสริม QCC ต้องวางแผนและสำรวจความต้องการ ด้านฝึกอบรม เพื่อให้แน่ใจว่ากิจกรรม QCC ดำเนินไปอย่างราบรื่น การฝึกอบรมต้องเป็นระบบและต่อเนื่องเพราะจำนวนบุคลากรที่ต้องการฝึกอบรมจะเพิ่มขึ้นเมื่อกิจกรรมนี้แพร่หลายออกไปทั่วบริษัท การฝึกอบรมไม่ได้เฉพาะหัวหน้ากลุ่มและสมาชิกเท่านั้น แต่จำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับสูง หัวหน้างานเพื่อให้เข้าใจกิจกรรมนี้ลึกซึ้งมากขึ้น เพื่อให้แน่ใจว่าพวกเขาเหล่านั้นแสดงบทบาทที่ต้องการในการสนับสนุนกิจกรรม
  - กิจกรรม QCC ควรมีการติดตามในระดับทั่วทั้งบริษัท และควรพยายามทำทุกสิ่งที่ทำให้กิจกรรมดำรงอยู่ และขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่ขัดขวางความก้าวหน้า และสิ่งที่ยากที่สุดสำหรับ QCC ไม่ใช่เป็นการเริ่มต้น แต่เป็นการรักษากิจกรรมให้ดำเนินต่อไป
  - เป็นความจำเป็นที่ต้องจัดให้มีการสัมมนาเรื่อง QCC ทั้งบริษัทเพื่อให้เป็นที่สามารถเผยแพร่ผลงานได้ การนำเสนอในการสัมมนาของ QCC เป็นวิธีที่มีค่าเพื่อให้มั่นใจว่ากลุ่ม QCC ได้สรุปผลของกิจกรรม สะท้อนว่าอะไร ทำได้ดี อะไรทำได้ไม่ดี และรวบรวมผลที่ได้สำหรับ

กิจกรรมในอนาคต กลุ่ม QCC ที่ประสบความสำเร็จมากจะภาคภูมิใจในการรายงานผลและ สิ่งนี้จะเป็นแนวทางศึกษาที่ดีสำหรับพื้นที่ทำงานอื่นๆ

### 2.2.3 กิจกรรม 5ส

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

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

**สะสาง** คือ การจัดระบบโดยปกติเราจะมุ่งเน้นการทิ้งของอย่างเดียวกแต่เป้าหมายในข้อนี้คือ "ลดความสูญเปล่า" ด้วยการจัดระบบทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นระบบงาน ระบบเอกสาร ระบบการเก็บ ระบบการเรียกใช้รวมถึงระบบความคิดด้วย เพื่อแยกสิ่งที่ไม่จำเป็นออกจากระบบและหากสิ่งจำเป็นจะต้องมีแล้วไม่มี ก็จะต้องนำมาใส่เพิ่มด้วย

**สะดวก** หมายถึง ความเป็นระเบียบเรียบร้อย (Neatness) คือ จัดสิ่งของให้เป็นระเบียบ มีการวางระบบให้สามารถหยิบสิ่งของเครื่องมือ รวมถึงการนำข้อมูลสารสนเทศ มาใช้ได้สะดวก รวดเร็ว เป้าหมายของสะดวกคือ "เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน" โดยเฉพาะความรวดเร็วมาตรฐานได้วางไว้ว่าจะต้องค้นหาด้วยเวลาไม่เกิน 30 นาที หากค้นหาโดยใช้เวลามากกว่านี้แล้วถือว่าสอบตก

**สะอาด** คือ การลดต้นตอของปัญหาที่ทำให้เกิดการขัดข้องของ เครื่องจักรในที่นี้คือ ความสกปรกเพราะจะเป็นสาเหตุของปัญหาที่ทำให้เครื่องจักรขัดข้องสูงสุดถึง 60% ของปัญหาทั้งหมด เป้าหมายของสะอาดคือ "การตรวจสอบความผิดปกติ" เพราะถ้าทำความสะอาดอยู่เป็นประจำ จะสังเกตเห็นความผิดปกติที่เกิดขึ้น และสามารถป้องกันปัญหาไม่ให้เครื่องจักรขัดข้อง (Breakdown) ซึ่งเป็นหลักการสำคัญของการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance)

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

**สร้างนิสัย** เป้าหมายคือ การรักษามาตรฐาน APO ใช้คำว่า อบรม/วินัย (Training and Discipline) หมายความว่า พนักงานจะมีนิสัยที่ดีได้ไม่ใช่เกิดขึ้นเอง แต่จะต้องสร้างความเข้าใจ และรู้ถึงหลักการที่ถูกต้อง วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน สิ่งที่พนักงานจะได้รับประโยชน์ องค์การได้

ประโยชน์ ลูกค้าได้ประโยชน์ เมื่อมีความเข้าใจที่ถูกต้องแล้ว จิตสำนึกก็จะเกิดขึ้นและให้ความร่วมมือได้โดยไม่ต้องบังคับ และทำอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นนิสัย

## 2.3 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบขององค์การที่เป็นเลิศ

### 2.3.1 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรม (Culture)

#### 2.3.1.1 ความหมายของวัฒนธรรม

สมยศ นาวิการ (2536 : 332) วัฒนธรรม หมายถึง แบบแผนของพฤติกรรมเกี่ยวข้องกับระหว่างกัน บรรทัดฐาน ค่านิยม ทศนคติ และความรูสึก "วัฒนธรรม" ยังรวมถึงลักษณะที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการขององค์การ

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

#### 2.3.1.2 แนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรม

Bunill and Ledolter (1999 : 61) กล่าวว่า องค์การโดยต่างมีเป้าหมายในการส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพให้แก่ลูกค้า ในการบรรลุเป้าหมาย ดังกล่าวนี้ องค์การจำเป็นต้องอาศัยคน โครงสร้างระบบ และทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ แต่ที่สำคัญและจะเป็นเรื่องพื้นฐานอย่างมากก็คือองค์การต้องมี วัฒนธรรมที่เหมาะสม ที่เอื้อให้ทุกๆ ทรัพยากรที่มีในองค์การสามารถทำงานได้อย่างประสานสอดคล้อง ก่อให้เกิดพฤติกรรมในการมุ่งไปที่ลูกค้า (Customer Focus) มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality Focus) และการให้ความสำคัญแก่บุคคล (Individual Focus)

องค์การที่มีชื่อเสียงว่าเป็นองค์การแห่งคุณภาพทั้งหลายจะมีลักษณะร่วมที่เรียกว่า “วัฒนธรรมแห่งความเป็นเลิศ” อยู่หลายประการ อาทิ

1) ทศนคติ (Attitude) คือ การมีทศนคติและมีความเชื่อว่าองค์การของตนมีความแตกต่างที่พิเศษไปจากองค์การอื่น เพราะเป็นที่รวมของบุคลากรที่ล้วนแต่เป็น หัวกระทิ มีความรู้ความสามารถดีเยี่ยม ทุกคนร่วมมือเป็นหนึ่งใ้องค์การ

2) โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างองค์การได้ถูกออกแบบให้ง่ายต่อการ “เข้าถึง” ทั้งจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน หรือในระนาบเดียวกัน ทำให้การทำงานเป็นไปในลักษณะทีมข้ามสายงาน (Cross Function Team) ได้ง่าย ก่อให้เกิดความร่วมมือที่ดีในการแก้ปัญหา

3) สารสนเทศ (Information) อาจถือได้ว่าสารสนเทศนี้คือทรัพยากรที่สำคัญมาก ประโยชน์ของการใช้สารสนเทศจะเกิดได้ก็ต่อเมื่อสารสนเทศนั้นง่ายต่อการสืบค้นและมีบรรยากาศของการแบ่งปันและใช้สารสนเทศร่วมกัน สารสนเทศเหล่านี้อาจได้แก่สารสนเทศภายใน สารสนเทศด้านเทคนิค สารสนเทศด้านการแข่งขัน และสารสนเทศที่เกี่ยวกับอุตสาหกรรม เป็นต้น

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

5) การพัฒนาตามสายอาชีพ (Career Development) องค์กรที่มีวัฒนธรรมแห่งความเป็นเลิศนี้ จะทุ่มเทอย่างหนักให้กับการพัฒนาบุคลากรตามสายอาชีพนั้น ไม่ว่าจะเป็นฝึกอบรม การเข้าร่วมสัมมนา การสอนงานในลักษณะใกล้ชิด หรือด้วยเครื่องมือการพัฒนาประเภทใดก็ตามพร้อมๆ กันนั้นก็ใช้สื่อที่มีภายในองค์กรช่วย เสริมสร้างให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาตนเองอย่างกว้างขวาง เช่น การใช้จดหมายข่าว ภายใน(Newsletter) การประชาสัมพันธ์ผ่านเสียงตามสาย เป็นต้น

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

7) สายใยแห่งครอบครัว (family Bond) องค์กรที่มีวัฒนธรรมแห่งความเป็นเลิศนี้ จะมีความสัมพันธ์พิเศษที่เทียบได้กับพันธะหรือสายใยแห่งครอบครัวนอกเหนือไปจากความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้าง และ ลูกจ้างในองค์กรเท่านั้น หากบุคคลคนใดในองค์กรประสบเหตุการณ์ร้ายแรง องค์กรเหล่านี้ก็จะกระทำมากกว่าที่ระบุไว้ในข้อตกลงพื้นฐาน เสมือนหนึ่งเป็นคนใดครอบครัวที่จะดูแลกันด้วย ใจ อย่างเต็มความสามารถ

### 2.3.1.3 การดำเนินการเพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

Bunill and Ledolter (1999 : 62) ได้กล่าวไว้ว่า การปลูกฝังเรื่องคุณภาพถือเป็นโอกาสอันดีในการดำเนินการเพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม คุณภาพสำคัญสำหรับทำการเปลี่ยนแปลงนี้คือความสามารถในการบริหารกลุ่มคนอย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินการโดยอาศัยกลุ่มคนเพียงกลุ่มเล็กๆ ย่อมไม่สามารถกระทำได้ การสร้างรากฐานแห่งวัฒนธรรมคุณภาพนี้ ต้องการการมีส่วนร่วมและการได้รับความร่วมมืออย่างกว้างขวางของกลุ่มบุคคลต่างๆ ทั้งองค์กร เพื่อร่วมกันพิจารณาหาความต้องการในการปรับปรุง เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่อาจมีระหว่างกลุ่ม เพื่อร่วมกันออกแบบระบบงานตามแนวทางใหม่ และเพื่อร่วมกันสร้างและปฏิบัติตามระบบงานใหม่นั้น

วรนาถ แสงมณี (2544 : 9-30) กล่าวว่า การปรับปรุงหรือการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์กร ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ฝังรากลึกต้องใช้เวลามากกว่าจะบรรลุผล การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเป็นการเปลี่ยนแปลงส่วนที่ยากที่สุด เมื่อผู้บริหารต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง จึงควรตระหนักว่าการจะเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จนั้น เขาต้องเผชิญหน้าและต่อสู้กับวัฒนธรรมของบริษัทที่มีอยู่เดิม

รวมทั้งการที่คนไม่เห็นด้วยและทำการต่อต้าน เพราะการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมมิใช่กิจกรรมที่เห็นกันตามปกติทั่วไปในองค์กร แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อพฤติกรรมและมีผลในระยะยาว

#### 2.3.1.4 ริเริ่มสู่การเปลี่ยนแปลง

Bunill and Ledolter (1999 : 62) กล่าวว่า การปลูกฝังเรื่องคุณภาพจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่รากขึ้นมาเลยทีเดียว ซึ่งจะกระทบทั้งผู้บริหาร ผู้จัดการและพนักงานทุกคนส่วนที่ยากที่สุดของการเปลี่ยนแปลงนี้คือการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเดิมและทัศนคติส่วนบุคคล ส่วนที่ดูจะเป็นเรื่องของกลไกคือการเปลี่ยนแปลงที่กระบวนการและที่วิธีการปฏิบัติ แต่ยังมีส่วนอื่นๆ ที่มีความเข้าใจยากไม่ยิ่งหย่อนกว่ากัน เช่น การเปลี่ยนแปลงนิสัยและทักษะความสามารถส่วนบุคคล ที่จะทำให้สามารถทำงานและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมใหม่ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ องค์กรจำเป็นต้องสร้างปรัชญาและพัฒนาระบบการบริหารใหม่ๆ ตัวอย่างเช่น

- 1) ความเป็นผู้นำของผู้บริหารต่อเรื่องคุณภาพ
- 2) การมุ่งเน้นที่ลูกค้าสร้างและรักษาความมั่นใจของลูกค้าให้มีอยู่อย่างต่อเนื่อง
- 3) การให้ความสำคัญกับพนักงานไว้วางใจพวกเขา และให้การสนับสนุนอย่าง

จริงจัง

- 4) มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศในทุกๆ การกระทำ มุ่งผลักดันสู่คุณภาพระดับโลก
- 5) ประยุกต์ใช้แนวคิดและหลักการของคุณภาพในทุกผลิตภัณฑ์และทุก

กระบวนการ

- 6) มุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการ
- 7) สร้างเสริมให้เกิดบรรยากาศแห่งการมีส่วนร่วมทั้งองค์กร
- 8) ปรับแต่งโครงสร้างให้เอื้อต่อการแก้ไขปัญหาด้านคุณภาพ
- 9) ปรับแต่งโครงสร้างให้เกิดบรรยากาศแห่งการมีส่วนร่วมทั้งองค์กร
- 10) ทำให้คุณภาพเป็นวิถีทางหลักในการดำเนินธุรกิจ

อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงองค์กรดังกล่าวนี้ค่อนข้างจะเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนพอสมควรครั้งนี้เพราะ

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

ที่แตกต่างกัน

3) เป็นงานที่ต้องการใช้ความรู้ ข้อมูลสารสนเทศจำนวนมากตลอดกระบวนการทำงาน ทั้งจากลูกค้า ผู้รับเหมาช่วง และจากพนักงานในองค์กร

ตลอดเวลาที่เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจำเป็นต้องเอาใจใส่ อยู่กับการเปลี่ยนแปลงนั้น เพราะสิ่งนั้นจะช่วยไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแต่เพียงผิวเผิน ตรงกันข้ามจะสร้างการ

เปลี่ยนแปลงนั้น เกิดอยู่ได้อย่างถาวร วิธีการหนึ่งที่จะใช้พิจารณาในเรื่องนี้คือผู้บริหารทดลองยุติกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะหนึ่ง แล้วสังเกตที่ผล หากทุกอย่างกลับไปเป็นอย่างเดิม แสดงว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นแต่เพียงผิวเผิน แต่ถ้าทุกอย่างยังคงดำเนินไปเหมือนเดิมหรือเกิดคุณภาพหลายๆ โครงการที่เมื่อเริ่มต้นนำมาใช้มีความคิดคึกและส่งผลก้าวหน้าที่ดียิ่งแต่หลังจากนั้นไม่นานทุกอย่างก็จางหายไป ส่วนใหญ่แล้วผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ริเริ่มโครงการเหล่านี้แล้วผลักดันให้ผู้อื่นรับช่วงดำเนินการต่อไป ผลที่เกิดขึ้นตามมาอาจเป็นไปได้หลายกรณี เช่น

- 1) ผู้ที่เกี่ยวข้องยังคงดำเนินการตามโครงการนั้นต่อ เพราะยังมองเห็นประโยชน์
- 2) ผู้ที่เกี่ยวข้องเลิกให้ความสนใจและยุติการให้ความร่วมมือเพื่อดำเนินการปรับปรุงในเรื่องต่างๆ
- 3) ผู้ที่เกี่ยวข้องรู้สึกว่าการโครงการด้านคุณภาพเป็นภัยคุกคามการทำงานปกติจึงหาวิธีการต่างๆ เพื่อวินาสความพยายามในการดำเนินโครงการเหล่านั้น
- 4) ผู้ที่เกี่ยวข้องรู้สึกว่าการโครงการด้านคุณภาพเป็นเสมือนวิกฤติจึงพยายามต่อต้านและกลับไปเป็นอย่างเดิม ด้วยมีความรู้สึกมั่นใจในวิธีทางเดิมมากกว่าวิธีการใหม่ๆ

โดยส่วนใหญ่แล้วที่กระบวนการเปลี่ยนแปลงจะได้อะไรให้เห็นผลการปรับปรุงอย่างมีนัยสำคัญนั้น ผลการปฏิบัติงานในช่วงแรกๆ มักจะตกต่ำลง ความตกต่ำในเบื้องต้นนี้บางทีก็เรียกว่า หุบเขาแห่งความสิ้นหวัง ซึ่งเป็นช่วงที่ผู้บริหารเห็นแต่ต้นทุนที่ต้องจ่ายไปเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่ยังไม่สามารถเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงนั้นได้เลย อิทธิพลแห่งหุบเขา นี้ถือกันทำให้ผู้บริหารถอดใจ เลิกล้มความพยายามทั้งหลายและพองค้การกลับคืนสู่วิถีทางเดิมๆ วิถีทางที่คุ้นเคยและรู้สึกมั่นใจมากกว่า แต่การกระทำเช่นนี้เป็นความผิดอย่างมหันต์ เพราะไม่ว่าอย่างไร ความ จำเป็นในการมุ่งสู่คุณภาพนั้นไม่ได้อันตรธานหายไป เมื่อเลิกล้มความตั้งใจไปแล้ว การพยายามจะปลุกให้เกิดการดำเนินการเพื่อการปรับปรุงอีกครั้งหนึ่งนั้นนับว่าเป็นเรื่องที่ทำไม่ได้ไม่ง่าย และอาจถือได้ว่าทำได้ยากมากทีเดียว แต่ครั้งที่ปล่อยให้ ความพยายามในการปรับปรุงคุณภาพล้มหายตายจากไปก่อนที่จะสัมฤทธิ์ผล วงจรแห่งการความพยายามสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างแท้จริงก็จะหมุนวนซ้ำแล้วซ้ำอีกเรื่อยไป

## 2.3.2 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

### 2.3.2.1 ความหมายของความเป็นผู้นำ และ ภาวะผู้นำ

Fiedler (1967 : 189) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า ผู้นำ คือบุคคลที่ริเริ่ม หรือส่งเสริมให้มี การเปลี่ยนแปลงการกระทำของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นผู้ที่สนับสนุนส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มให้ดำเนินไปด้วยดี

ภิญโญ สาร (2516 : 259) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลายๆ คน ที่มีอำนาจ มีอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตาม

ความคิดเห็นตามต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ผู้มีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติตนหรือพฤติกรรมของผู้อื่น

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2522 : 1) ได้ให้ นิยาม “ผู้นำ” ไว้ดังนี้ ผู้นำ คือ บุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่ง ใน 5 อย่างต่อไปนี้

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

ความหมายของผู้นำ (Leader) มีผู้คำจำกัดความผู้นำไว้มากในลักษณะต่างๆ กันดังต่อไปนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2522 : 5) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า หมายถึง อิทธิพลของการกระทำพฤติกรรมความเชื่อถือและความรู้สึกของบุคคลหนึ่งในระบบสังคมที่มีต่ออีกบุคคลหนึ่ง โดยที่ผู้ถูกกระทำเต็มใจยอมรับอิทธิพลนั้น

อรุณ รักธรรม (2527 : 151) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า หมายถึง บุคคลได้รับการแต่งตั้งขึ้นหรือได้รับการยกย่องจากผู้อื่นเป็นหัวหน้าหรือผู้ตัดสินใจเพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้

ขวัญใจ อิงตระกูล และคณะ (2533 : 227) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลที่มีบุคลิกลักษณะและคุณสมบัติเหมาะสมที่จะชักจูงใจและการมีอิทธิพลในการแนะนำคนอื่นให้ทำงานได้บรรลุตามจุดประสงค์ของกลุ่มนั้นๆ

### 2.3.2.2 แนวความคิดเกี่ยวกับแบบของผู้นำ

#### 1) แบบผู้นำ

จำรอง แสงพรหมศรี (2527 : 9) กล่าวว่า การจำแนกแบบของผู้นำนี้แตกต่างกันไปจากประเภทของผู้นำที่กล่าวมาแล้ว คือจะเน้นที่พฤติกรรมของผู้นำเป็นสำคัญ ผู้นำมีพฤติกรรมอย่างไร เช่น เป็นแบบมุ่งงาน หรือมุ่งสัมพันธ์ เป็นแบบใช้พระเดชหรือใช้พระคุณ ดังนั้น แบบของผู้นำจึงเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเพื่อกระตุ้นให้กลุ่มดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์สำหรับการจำแนกแบบของผู้นำนี้ ซึ่งแต่ละท่านก็มีแนวความคิดเป็นของตนเองดังจะได้กล่าว ดังต่อไปนี้

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534 : 97-98) ได้แบ่งแบบผู้นำไว้ดังนี้

#### 1.1 พิจารณาจากแหล่งที่มาของอำนาจของผู้นำ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

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

1.1.2 ผู้นำตามบุคลิกภาพส่วนตัว (Personality Leader) ผู้นำประเภทนี้มีอำนาจติดตัวมา เพราะบุคลิกดีการศึกษาสูงฐานะและตระกูลดีพวกนี้ไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจทางกฎหมายในการโน้มน้าวจิตใจคน

1.1.3 ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (Symbolic Leader) ผู้นำประเภทนี้เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มที่ทุกคนยอมรับและยกย่องเทิดทูนให้ทำนองเดียวกับพระมหากษัตริย์ซึ่งเป็นผู้นำของประเทศ

## 1.2 พิจารณาจากการใช้อำนาจของผู้นำแบ่งได้เป็น 3 ประการ

1.2.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic) ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้สั่งงานเฉียบขาดไม่คำนึงถึงผู้อื่น ไม่มีการแบ่งงานรวบอำนาจแบบเผด็จการจะตัดสินใจด้วยตนเอง ยึดมั่นในความคิดของตนเองเป็นส่วนใหญ่ สร้างบรรยากาศแห่งความกลัวให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน

1.2.2 ผู้นำแบบตามสบาย (Laissez - faire) ผู้นำประเภทนี้มักปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานกันไปตามใจชอบตามบุญตามกรรม ไม่มีการนิเทศตรวจตราติดตามผลงาน การตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะเห็นดีเห็นชอบกันไปจะทำอย่างไรก็ได้ตามใจชอบ

1.2.3 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) ผู้นำประเภทนี้จะใช้อำนาจตามวิถีทางประชาธิปไตยการตัดสินใจถือความเห็นส่วนใหญ่มีการประชุมปรึกษาหารือก่อนตัดสินใจมีการกระจายอำนาจรับฟังความคิดเห็นไม่ใช่อำนาจค้ำจุน การแก้ปัญหาที่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ร่วมกันพิจารณาเคารพในสิทธิและหน้าที่ของแต่ละบุคคล

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

1.3.1 ผู้นำประเภทกิจสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของภาวะผู้นำระหว่างความสัมพันธ์ของตัวผู้นำกับสมาชิกในหน่วยงานมุ่งที่งานเป็นหลักโดยมีผู้นำพยายามสร้างรูปแบบที่ดีในการจัดหน่วยงาน สร้างช่องทางในการติดต่อสื่อสารและกระบวนการวิธีการที่ดี

1.3.2 ผู้นำประเภทมิตรสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของภาวะผู้นำมุ่งที่คนเป็นหลัก เห็นได้จากการแสดงออกซึ่งความเป็นมิตรความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การยอมรับ นับถือ และความสัมพันธ์อันดีระหว่างภาวะผู้นำ กับผู้ร่วมงาน

### 2) บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำ

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

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

## 2.1 หน้าที่หลัก (Primary Function)

2.1.1 ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้บริหาร (Executive) ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารงานและเป็นผู้ประสานงานของกลุ่ม โดยมอบหมายงานให้คนรับผิดชอบอาจจะเป็นผู้ตัดสินใจในนโยบายและวัตถุประสงค์ของกลุ่มโดยตรงหรือไม่ก็ได้ แต่ก็มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในด้านการบริหารงาน

2.1.2 ผู้นำทำหน้าที่วางแผน (Planner) ทั้งนี้เพื่อจะให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ผู้นำจึงเป็นผู้มีหน้าที่จะต้องประเมินสถานการณ์ในภายหน้าว่าจะมีปัญหาอะไรและจะแก้ไขปัญหาอย่างไร แล้วทำการวางแผนการเตรียมไว้ล่วงหน้า อาจจะเป็นแผนการระยะยาวหรือสั้นก็ได้ อาจจะเป็นผู้วางแผนเพียงคนเดียว หรือมีคนอื่นร่วมวางแผนด้วยก็ได้

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

- กลุ่มผู้มีอำนาจหน้าที่วางนโยบาย มีการร่วมให้ความเห็นโดยผู้นำอันดับรองลงไปบ้าง แล้วมีการออกคำสั่งเพื่อดำเนินงานกันเป็นทอดๆ ลงมา
- สมาชิกทั้งหมดในกลุ่มร่วมกันวางนโยบายเกี่ยวกับกิจกรรมงานต่างๆ ของกลุ่ม
- ผู้นำวางนโยบายเพียงผู้เดียว
- ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ
- ผู้ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของกลุ่ม (Extern Group Representative) ในอันที่จะทำหน้าที่แทนกลุ่มในการติดต่อกับคนที่อยู่นอกกลุ่ม
- ผู้นำทำหน้าที่ควบคุมความสัมพันธ์ในกลุ่ม โดยอาจจะนำตัวเองเข้าไปพัฒนาสัมพันธ์กับสมาชิกของกลุ่มหรืออาจจะเลือกบุคคลที่เป็นผู้นำกลุ่มไว้จำนวนหนึ่งรับนโยบายในการพัฒนาสัมพันธ์อีกทอดหนึ่ง
- ผู้นำที่มีอำนาจที่จะให้มีการลงโทษ และการให้รางวัล สิทธิ ดังกล่าวนี้ทำให้สามารถควบคุมกลุ่มได้ การให้รางวัลและการลงโทษของผู้นำในทางการบริหารมักเป็นรูปของการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงาน การเลื่อนขึ้นเงินเดือน หรืออาจจะลงโทษลดขึ้นเงินเดือน การโยกย้ายให้ทำหน้าที่การงานที่ไม่ดี เป็นต้น
- ผู้นำทำหน้าที่ขจัดความขัดแย้งระหว่างคนในกลุ่ม

## 2.2 หน้าที่รอง (Secondary Function)

2.2.1 ทำหน้าที่เป็นบุคคลตัวอย่าง

2.2.2 ทำหน้าที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม

2.2.3 ผู้นำที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนรับผิดชอบในเวลาที่มีสมาชิกในกลุ่มเกิดปัญหา หรือสมาชิกต้องการให้ช่วยตัดสินใจ

2.2.4 ผู้นำที่ทำหน้าที่เป็นบุคคลในอุดมคติของเหล่าสมาชิกเป็นที่เคารพยกย่องในด้านคุณค่าต่างๆ และทุกคนเชื่อฟังเขา

2.2.5 ผู้นำที่มีบทบาทที่บุคคลอื่นต้องการนำเป็นแบบอย่าง

### 2.3.2.3 แนวคิดอื่นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

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

#### 1) ภาวะผู้นำ (Self – Leadership)

แนวคิดภาวะผู้นำตนเอง มีพื้นฐานอ้างอิงมาจากแนวคิด “คนเป็นผู้นำตนเอง” (Self leading the self) สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2546:6) ได้กล่าวถึง Manzow ไว้ว่า ได้พูดถึงการนำตนเองของบุคคลประกอบด้วย การเริ่มต้นด้วยตนเอง (Self – starter) การกำหนดทิศทางและการจูงใจด้วยตัวเอง (Self-direction and motivation) การให้รางวัลผลความสำเร็จส่วนตัว (Rewarding personal accomplishment) และการติดตามตรวจสอบหาสาเหตุของความล้มเหลว (Chastising personal failure) จากแนวคิดดังกล่าว สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545 : 6) ได้กล่าวถึง Manz and Sims, Leadership ไว้ว่า ได้ให้นิยามของผู้นำแบบดังกล่าวว่า "ผู้นำสุดยอด คือผู้นำคนอื่นเพื่อให้เขาสามารถนำตนเอง" (Leading others to lead themselves)

#### 2) ภาวะผู้นำแบบทีมงาน (Team Leadership)

ตัวเองของภาวะผู้นำแบบทีมงานเกิดขึ้นจากการบูรรวมกิจการของบริษัทประกอบธุรกิจขนาดใหญ่เข้าด้วยกันแล้วจัดการใหม่เช่น กรณีเกิดขึ้นที่สหรัฐ ในปี 1998 เมื่อบริษัทประกันภัยทะเลเลอร์ (Travelers Insurance) บูรรวมเข้ากับสถาบันด้านการเงินขนาดใหญ่ ชื่อซิตีคอร์ป (Citicorp) ภายใต้การนำของการนำของผู้นำร่วมจากบริษัทเดิมทั้งสองในลักษณะภาวะผู้นำแบบทีมงานที่บริหารร่วมกันในฐานะประธานกรรมการบริหาร โดยมีแนวคิดของภาวะผู้นำแบบทีมได้แก่ ประการแรกคณะผู้นำในทีมจะยึดมั่นต่อเป้าหมายและพันธกิจที่ผู้นำกำหนดร่วมกัน ประการที่สอง คณะผู้นำในทีมต่างมีความรับผิดชอบร่วมกันที่สามารถตรวจสอบได้ ประการที่สาม คณะผู้นำในทีมต้องไว้วางใจซึ่งกันและกัน และทีมบริการ ของคณะผู้นำจะต้องสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน ประการที่สี่ คณะผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำร่วมกันในด้านต่างๆ ประการสุดท้าย เป็นผลที่เกิดขึ้นจากภาวะผู้นำแบบทีมคือ การได้ผลงานเพิ่มขึ้นจากที่ควรเป็นตามปกติ (Synergy)

### 3) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545 : 7) ได้กล่าวถึง Finkelstein and Hambrick ไว้ว่าให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง ผู้นำหรือกลุ่มผู้นำระดับสูงที่มีความสามารถในการคาดการณ์มีมุมมองระยะยาวและสร้างความยืดหยุ่นในห้วงการบรรลุเป้าหมาย

### 4) ภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Leadership)

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545 : 7) ได้กล่าวว่า Smircich & Morgan ได้ตั้งข้อสังเกตว่า สัญลักษณ์ (Symbols) ศาสนะพิธี (Rituals) คำขวัญหรือถ้อยคำต่างๆ (Slogans) นิยามหรือสิ่งต่างๆ เหล่านี้ล้วนเป็นเครื่องมือสำคัญของภาวะผู้นำทั้งสิ้น ปรากฏว่าหลังจากการผ่านการใช้เป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดสืบต่อกันมายาวนานนับร้อยนับพันปี สิ่งเหล่านั้นค่อยเปลี่ยนสภาพจากความเป็นเครื่องมือ มามีความจำเป็นเสมือนสถาบัน (Institutionalized) ที่สามารถแสดงบทบาทภาวะผู้นำ (Leadership role) ขึ้นมาได้ ในที่สุด บุคคลสำคัญของโลกที่อยู่ในข่ายดังกล่าวได้แก่ พระพุทธเจ้า พระเยซูคริสต์ พระโมฮัมหมัด เป็นต้น ซึ่งยังคงมีภาวะผู้นำอย่างสูงยิ่งใน โลกปัจจุบันทั้งที่ท่านเหล่านั้นล่วงลับไปนับพันปีแล้ว แต่ยังคงความเป็นผู้นำเชิงสัญลักษณ์ของโลก โดยแสดงบทบาทภาวะผู้นำของท่านผ่าน กระบวนการของเครื่องมือดังกล่าวมาแล้วนั่นเอง

#### 2.3.2.4 ความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ (Leadership Effectiveness)

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

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

จึงเป็นที่ชัดเจนแล้วว่าไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุดในการให้นิยามความหมายของภาวะผู้นำ มีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2549 : 9) ได้กล่าวถึง Luthans ไว้ว่าได้เสนอแนวคิดที่น่าสนใจเกี่ยวกับการวัดความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ โดยแยกออกเป็นสองประเด็น คือ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ (Effective managers) กับการบริหารที่มีความสำเร็จ (Successful managers) ซึ่งเขาให้ความหมายของ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ผู้ที่ได้รับการสนับสนุนให้เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ภายหลังจากการได้ทำการศึกษากลุ่มผู้บริหารจำนวนหนึ่ง Luthans ได้เสนอแนะว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพกับผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จนั้นจะมีภารกิจที่เป็นแบบ

ของกิจกรรมต่างๆ ที่ไม่เหมือนกัน กล่าวคือผู้บริหารที่มีประสิทธิผล จะใช้เวลาที่มีประสิทธิผลจะใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับกิจกรรมเพื่อการสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา การบริหารความขัดแย้ง การจัดการฝึกอบรม กิจกรรมด้านการพัฒนา และการจูงใจพนักงาน ขณะที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จจะไม่มุ่งที่พนักงานแต่จะให้ความสำคัญในเรื่องการสร้างเครือข่าย(Networking) ซึ่งเกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลภายนอก การเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมและกิจกรรมเชิงการเมือง(Politicking) เป็นหลัก

กิจกรรมทั้งภายในและภายนอกองค์กรล้วนมีความสำคัญซึ่งผู้บริหารที่มีประสิทธิผลและผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการเป็นผู้นำแต่อย่างไรก็ตามมีน้อยของค์กรมากที่ได้ดำเนินการตามแนวดังกล่าว โดยส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีการวัดแบบง่ายๆ ตัวอย่างเช่น ผู้มีส่วนได้เสีย(Stakeholder) และนักวิเคราะห์มักจะประเมินความมีประสิทธิภาพจากผู้บริหารสูงสุด(CEO) ของบริษัทมูลค่าหุ้นของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ที่เพิ่มสูงขึ้น โดยไม่สนใจว่าความรู้สึกความพึงพอใจต่องานของพนักงานบริษัทว่าจะเป็นอย่างไรหรือกรณีการวัดความประสิทธิผลของนักการเมืองที่ดูความนิยมจากผลการสำรวจประชามติหรือการรับเลือกตั้งใหม่ หรือการวัดความมีประสิทธิภาพของผู้ฝึกสอนฟุตบอลจากชัยชนะของทีมหรือความมีประสิทธิภาพของอาจารย์ใหญ่ที่วัดจากคะแนนของนักเรียนที่มีข้อสอบแบบมาตรฐาน เป็นต้น

อย่างไรก็ตามการศึกษาจะพบว่า ระยะเวลาหนึ่งมีการใช้ด้านกระบวนการมาเป็นเกณฑ์ประเมินความมีประสิทธิภาพมากขึ้นก็ตาม แต่หน่วยงานเหล่านั้นก็ยังใช้เกณฑ์ด้านการผลิตเป็นหลักสำคัญอยู่นั่นเอง เพื่อการมองความมีประสิทธิภาพครอบคลุมกว้างและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกปัจจุบัน การประเมินความมีประสิทธิภาพของผู้นำ จึงมองจากความสามารถของผู้นำในการทำให้สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติภารกิจหน้าที่ภายในบรรลุตามเป้าหมายสร้างความมั่นคงให้แก่องค์กร แต่ในขณะเดียวกันก็สามารถปรับปรุงองค์การให้เกิดความยืดหยุ่น พร้อมอยู่เสมอต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกภายนอก ด้วยเหตุนี้ นิยามความหมายของความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำจึงมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

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

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

3) มีความสามารถยืดหยุ่นต่อปัจจัยภายนอก (external adaptability) ซึ่งหมายถึงความสามารถของกลุ่มในการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาไปสู่ความสำเร็จได้ดีสอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกภายนอก

### 2.3.2.5 ภาวะผู้นำกับการเพิ่มผลผลิต

ทวิตส์คีย์ หุ่นนาค (2543 : 27-30) กล่าวไว้ว่า การเพิ่มผลผลิตเป็นทัศนคติด้านบวกในการพยายามปรับปรุงสิ่งที่เป็นอยู่ปัจจุบันให้ดีขึ้น ตามที่กล่าวว่า “เราสามารถทำสิ่งที่เป็นอย่างอื่น ปัจจุบันให้ดีกว่าเมื่อวาน และทำสิ่งในวันพรุ่งนี้ให้ดีกว่าวันนี้” ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในองค์กรได้ก็คือ ภาวะผู้นำ (Leadership) ของผู้บริหารองค์กรทั้งระดับสูง ระดับกลาง และระดับหัวหน้างานในระดับปฏิบัติการซึ่งมีความสำคัญอย่างมากในการสร้างบรรยากาศและสัมพันธภาพที่ดี เพื่อให้เกิดแรงจูงใจและความร่วมมือจากพนักงานในการปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตทั่วทั้งองค์กร

ผู้นำองค์กรสามารถสร้างวัฒนธรรมในการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องขึ้นได้โดยประยุกต์ใช้กระบวนการการเปลี่ยนแปลงทั้งจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน ทวิตส์คีย์ หุ่นนาค (2543 : 27-30) กล่าวไว้ว่าสิ่งสำคัญที่เกื้อกูลให้เกิดวัฒนธรรมในการปรับปรุงจากล่างขึ้นบน คือ การบริหารงานในลักษณะแบบมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจความรับผิดชอบจากผู้บริหารและพนักงานในระดับล่างถัดลงมา ซึ่งเกิดขึ้นได้บนพื้นฐานความเชื่อ 10 ประการ ดังนี้คือ

- 1) การให้ค่าและมีแนวคิดในการมองในลักษณะเป็นกระบวนการว่ากระบวนการถัดไปก็คือ ลูกค้า ซึ่งต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกทั้งลูกค้าภายในและภายนอกขององค์กร
- 2) มีความเชื่อมั่นว่าการปฏิบัติงานทุกอย่างสามารถปรับปรุงได้
- 3) ยึดถือเรื่องคุณภาพเป็นภาระหน้าที่หลักของพนักงานทุกคนที่จะต้องใส่ใจ
- 4) พนักงานที่ปฏิบัติงานประจำอยู่ในสายการผลิตหรือหัวหน้าเครื่องจักรเป็นผู้ที่รู้งานและปัญหาของงานได้ดีที่สุด
- 5) การให้ความยอมรับนับถือและให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคนในองค์กรอย่างเท่าเทียมกัน
- 6) มีความเชื่อมั่นในหลักการทำงานเป็นทีมที่สามารถทำให้งานบรรลุผลสำเร็จได้
- 7) มีการให้คุณค่าและการยอมรับในความคิดที่แตกต่างกัน
- 8) มีความเชื่อมั่นในหลักการของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมว่าจะก่อให้เกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน

9) การให้การสนับสนุนจากฝ่ายบริหารจะเป็นแรงผลักดันให้เกิดความสำเร็จ

10) พนักงานทุกคนสามารถทำให้เกิดการปรับปรุงขึ้นได้

นอกจากพื้นฐานความเชื่อ 10 ประการที่จำเป็นสำหรับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องแล้วนั้น ผู้นำองค์กรควรแสดงบทบาทที่จำเป็นต่อการเพิ่มผลผลิตซึ่งสามารถสรุปได้ 4 บทบาทด้วยกัน

- 1) บทบาทการสร้างวิสัยทัศน์ ได้แก่
  - 1.1 การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรและสื่อสารให้ผู้ที่มีส่วนที่เกี่ยวข้องในองค์กรได้รับทราบโดยทั่วกัน

1.2 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ โดยแสดงออกเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน  
 1.3 การตั้งเป้าหมายตามวิสัยทัศน์นั้น โดยแสดงออกเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน  
 1.4 การกระตุ้นและให้กำลังใจพนักงาน เพื่อให้เกิดการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม  
 การเป็นผู้วางแนวคิดและมีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการจัดการต่างๆ ในองค์กร ซึ่งมีความสัมพันธ์  
 ซึ่งกันและกัน

2) บทบาทในการกำกับและควบคุมได้แก่

2.1 การกำหนดและคัดเลือกปัญหาขององค์กรตามระดับความสำคัญและมีการชี้แนะแนวทางในการแก้ปัญหาเบื้องต้น

2.2 การกำหนดขอบเขตและอำนาจการตัดสินใจเพื่อความชัดเจนและให้พนักงานระดับอื่นได้มีส่วนร่วม

2.3 การมอบหมายงานให้ผู้บริหารและพนักงานระดับล่าง ตลอดจนมีการกำกับและควบคุม โดยใช้ระบบการรายงานระดับล่าง

2.4 กำหนดขอบข่ายงานและความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน

2.5 การเป็นคนกลางในการแก้ไขปัญหากรณีที่เกิดความขัดแย้งและคอยกำกวดดูแลเรื่องสัมพันธ์ภาพในการทำงาน เพื่อไม่ให้ความขัดแย้งบานปลายจนถึงขั้นที่ ควบคุมไม่ได้

3) บทบาทในการสร้างขวัญและกำลังใจ ได้แก่

3.1 การสร้างให้มีระบบตอบแทน ซึ่งรวมทั้งสิ่งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม เพื่อให้เกิดแรงจูงใจและมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน

3.2 การให้การยกย่องกล่าวชมเชยพนักงานและทีมงานที่ได้ปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมาย

3.3 การให้รางวัลเพื่อให้เกิดแรงจูงใจและมีความรู้สึกที่ดีแก่ผู้รับ

3.4 การให้การสนับสนุนเพื่อให้ทีมงานทำงานและสะดวกขึ้น เช่น การจัดหาทรัพยากร วัสดุ สิ่งของ ตลอดจนอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็น เป็นต้น

4) บทบาทในการให้ข้อมูลข่าวสาร ได้แก่

4.1 การจัดให้มีช่องทางสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร

4.2 การกำหนดรูปแบบและช่องทางในการสื่อสาร

4.3 การกำกับดูแลข้อมูลข่าวสารอย่างใกล้ชิด

4.4 การให้ข้อมูลข่าวสารกับผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงภายในองค์กร

4.5 การเลือกใช้ที่ปรึกษา และเชี่ยวชาญทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

4.6 การให้ความสนับสนุนและการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้แก่พนักงานทุกระดับในองค์กร

จากบทบาทต่างๆ ที่ผู้นำจะต้องปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องนั้นจะเห็นได้ว่าบทบาทของผู้นำค่อนข้างแตกต่างจากบทบาทการเป็นผู้บริหาร กล่าวคือผู้นำจะเป็น ผู้กำหนดวิสัยทัศน์และพัฒนากลยุทธ์ ตลอดจนบริหารองค์การเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านวัฒนธรรมองค์การ โดยผ่านกระบวนการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานในระดับต่างๆ แต่การบริหารและการจัดการจะเน้นที่การปฏิบัติตามระบบที่เป็นอยู่ โดยใช้วงจรของการบริหาร เช่น การวางแผน การตั้งงบประมาณ การจัดระบบปฏิบัติงาน การสรรหาบุคคล และการควบคุมติดตามมากกว่าการที่จะกำหนดวิสัยทัศน์และการตั้งเป้าหมาย เป็นต้น แต่โดยนัยสำคัญแล้วไม่ได้หมายความว่า ภาวะผู้นำจะสำคัญกว่าการบริหารจัดการ หรือในทางกลับกันไม่ได้หมายความว่า การบริหารจะสำคัญกว่าภาวะผู้นำ แต่ทั้งสองสิ่งดังกล่าวจำเป็นต้องดำเนินควบคู่กันไปพร้อมๆ กัน เพราะถ้ามีภาวะผู้นำที่ดีพร้อมแต่ขาดการบริหารที่ดีก็อาจจะเกิดความวุ่นวายได้ หรือถ้าองค์การเน้นแต่การบริหารจัดการเพียงอย่างเดียว แต่ขาดภาวะผู้นำก็อาจทำให้องค์การเสื่อมถอย และยากที่จะเกิดการปรับปรุงเพื่อการเพิ่มผลผลิตอย่างต่อเนื่องในองค์การ

### 2.3.3 แนวคิดเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus)

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

#### 2.3.3.1 หลักการให้ความสำคัญกับลูกค้า นำไปสู่การปฏิบัติดังนี้

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

#### 2.3.3.2 ความพึงพอใจของลูกค้า

รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม และคณะ (2543 : 12) กล่าวว่าปัจจัยที่สำคัญในการกำหนดความสำเร็จในอนาคตของบริษัทใดๆ คือความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงได้ ความต้องการของลูกค้านั้นสามารถจำแนกออกเป็น 4 ส่วนประกอบหลักๆ คือ

- 1) ตัวสินค้าและบริการที่ลูกค้าต้องการ ลูกค้าจะพอใจในสินค้าและบริการที่สามารถให้มูลค่าเพิ่มขึ้น เพราะจะทำให้มีกำไรมากขึ้นได้ ดังนั้นบริษัทจึงต้องมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์

ที่มีราคาถูกลงสนองต่อความต้องการของลูกค้า ดังนั้น ตัวอย่างเครื่องวัดมักเป็นส่วนหนึ่งของยอดขายในบริษัทแยกตามกลุ่มสินค้า คือ สินค้าใหม่และสินค้าเดิม

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

3) คุณภาพของสินค้า เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ลูกค้าจะใช้พิจารณาเลือกบริษัทที่ขายสินค้า ทั้งนี้เพราะสินค้าหรือวัตถุดิบที่มีคุณภาพต่ำจะสร้างความสูญเสียในการดำเนินงานได้ โดยทั่วไปคุณภาพของสินค้าที่ลูกค้าได้รับ ในบางกรณีบางบริษัทก็พิจารณาการส่งของที่ตรงเวลาหรือความแน่นอนในการจัดส่ง ซึ่งสะท้อนการบริการที่มีคุณภาพนั่นเอง

4) ต้นทุนหรือราคาของสินค้าที่เหมาะสม องค์กรประกอบหลักในการตัดสินใจของลูกค้าส่วนใหญ่ จะเป็นเรื่องของต้นทุนที่คุ้มค่าของสินค้า การวัดในประเด็นนี้ค่อนข้างมีความสำคัญ โดยนิยมใช้ราคาเปรียบเทียบคู่แข่งในตลาด ในบางกรณีกิจการอาจใช้การจัดลำดับราคาโดยลูกค้าหลักก็ได้

โครงสร้างที่กล่าวข้างต้นเป็นเพียงแนวคิดและขอบเขตในการพิจารณาเท่านั้น นอกจากผู้บริหารอาจกำหนดเครื่องวัดในภาพรวมของความต้องการลูกค้าก็ได้ ได้แก่ การให้ลูกค้าหลักของบริษัททำการจัดลำดับความพอใจที่มีต่อบริษัทเทียบกับคู่แข่งในตลาดเดียวกัน ทั้งทางด้านราคา คุณภาพและบริการ เรื่องส่วนแบ่งตลาด การส่งของหรือให้บริการตรงเวลาการส่งของหรือให้การบริการครบชนิดและจำนวน จำนวนครั้งของการส่งคืนสินค้าหรือบริการของลูกค้า ระดับความไม่พึงพอใจในคุณภาพสินค้าหรือบริการของลูกค้าระดับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า

## 2.3.4 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม (Team Work)

### 2.3.4.1 ความหมายของการทำงานเป็นทีม

Woodcock and Dave (1981 :3) ได้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับทีมงาน หมายถึง กลุ่มคนที่ต้องการติดต่อสัมพันธ์กันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

เจิมจันทร์ ทองวิวัฒน์ และปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา (2531 :2) กล่าวว่า ทีมงานจะประกอบไปด้วยบุคคลที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน โดยตรง เพื่อปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

Quick (1992 : 9) กล่าวว่าทีม หมายถึง การที่บุคคลทำงานร่วมกันให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายโดยจะต้องมีบุคลิกที่เข้มแข็ง มีทักษะเฉพาะด้าน มีวัตถุประสงค์และกิจกรรมส่วนบุคคล ร่วมกัน และที่สำคัญคือยึดความสำคัญของกลุ่ม ด้วยการสนับสนุนต่อกันทำงานร่วมกันอย่างอิสระ การติดต่อสื่อสารเป็นไปอย่างเปิดเผยและมีความชัดเจน

Katzenbach and Smith (1994 : 5) ได้ให้นิยาม ทีมงาน ว่าหมายถึงกลุ่มคนจำนวนไม่มากนักที่มีทักษะเสริมกันมาร่วมกัน มีเป้าหมายของผลงานและวิธีการที่จะรับผิดชอบร่วมกัน

พลิน ภูเจริญ (2540 : 21) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีม(Team Work) เป็นการทำงานที่เน้นความร่วมมือในการทำงาน โดยบุคคลหรือสมาชิกภายในทีมจำเป็นจะต้องมีความสามารถเฉพาะอย่างที่แตกต่างกัน โดยที่ทุกคนมีส่วนช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายใต้การตกลงร่วมกัน ผลงานที่ออกมามีประสิทธิภาพ เพราะได้ผ่านขั้นตอนการระดมและตัดสินใจร่วมกันระหว่างสมาชิกภายในทีม

อำนาจ วงษ์สมิง (2541 : 12) กล่าวว่าทำงานเป็นทีมหมายถึง การที่บุคคลมากกว่าหนึ่งเคยมารวมกลุ่มกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีเป้าหมายร่วมกัน

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2542 : 182) ได้กล่าวถึง Wickens ไว้ว่าได้ให้ความหมายของทีมงานว่า ทีมงานที่ไม่พึ่งพอกองงานเป็นกลุ่ม แต่อยู่ที่ทุกคนทำงานสู่จุดประสงค์เดียวกัน มโนทัศน์ของทีมงานที่ถูกยกขึ้นมากล่าวโดย Wickens แสดงออกในหลักการทั่วไปและเน้นความจำเป็นเพื่อการให้ค่าและมีแนวคิดในการมองในลักษณะเป็นกระบวนการว่ากระบวนการถัดไปก็คือ ลูกค้า ซึ่งต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกทั้งลูกค้าภายในและภายนอกองค์การ

1) ส่งเสริมความไว้วางใจร่วมและความร่วมมือในการทำงานระหว่าง บริษัท พนักงาน และ สหภาพแรงงานยึดถือเรื่องคุณภาพเป็นภาระหน้าที่หลักของพนักงานทุกคนที่จะต้องใส่ใจ

2) ยอมรับว่าพนักงานบางคนไม่ว่าระดับใดมีส่วนร่วมในความสำเร็จของบริษัท

3) มองหาการทำคุณประโยชน์อย่างแข่งขันในพนักงานทุกคนในการส่งเสริมเป้าหมาย

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

1) ทีม คือหน่วยพื้นฐานของการปฏิบัติงานสำหรับองค์การส่วนใหญ่โดยการหลอหลอมทักษะ ประสบการณ์ และความรู้ความสามารถของหลายๆ คนเข้าด้วยกัน

2) ทีมงานจะเป็นตัวแทนของชุดของค่านิยมที่ส่งเสริมพฤติกรรม เช่น การฟังและตอบสนองในความร่วมมือต่อทัศนคติที่แสดงออกโดยบุคคลอื่นให้ผลประโยชน์แก่บุคคลอื่นในความไม่แน่ใจ ให้การสนับสนุนต่อผู้ต้องการการยอมรับและสนใจและผลสัมฤทธิ์ของผู้อื่น

3) ทีมที่จะถูกสร้างขึ้นและได้รับพลังจากสิ่งท้าทายในการปฏิบัติงานที่สำคัญ

4) ทีมมีความยืดหยุ่นและตอบสนองได้ดีต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและการเรียกร้องทีมสามารถปรับแนวทางของตัวเองต่อข่าวสารข้อมูลใหม่และสิ่งท้าทายได้อย่างเร็ว

5) ทีมที่มีการปฏิบัติงานสูงจะใช้เวลาและความพยายามส่วนใหญ่ในการสำรวจหล่อหลอมการเห็นพ้องต้องกันในวัตถุประสงค์ที่ทีมได้กำหนดขึ้นทั้งที่ทำงานร่วมกันและเป็นรายบุคคลและแสดงออกในลักษณะของสำนึกแห่งข้อผูกพันต่อความเจริญอกงามและความสำเร็จของทีม

#### 2.3.4.2 ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งต่อสมาชิกของทีมและต่อองค์กร Quick (1992 : 13-14) ได้กล่าวว่าการทำงานเป็นทีมมีประโยชน์ดังนี้

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

2) การสื่อสาร (Communication) จะมีลักษณะการเป็นไปได้อย่างอิสระ

3) การใช้ทรัพยากร (Resources) สามารถใช้ทรัพยากรร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ความสามารถพิเศษและความเข้มแข็งของสมาชิกในการร่วมกัน และช่วยเสริมสร้างความรู้และศักยภาพให้แก่สมาชิกภายในทีมด้วย

4) การตัดสินใจและการแก้ปัญหา (Decisions and solutions) โดยสมาชิกในทีมทุกคนร่วมกันสร้างและประเมินทางเลือก เวลาที่ใช้ในการตัดสินใจจะลดลง การตัดสินใจด้วยการตกลงร่วมกันจะดีกว่าการตัดสินใจตามลำพังคนเดียว

5) ความรู้สึกยอมรับ (Committed) การตัดสินใจจะเลือกแนวทางแก้ปัญหาร่วมกัน จะสร้างการยอมรับและนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ สมาชิกในทีมจะมีความรู้สึกผูกพันกับทีมมากจนไม่ยอมให้ทีมประสบความล้มเหลว

6) คุณภาพ (Quality) เป็นคุณภาพของความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการทำงานเนื่องจากสมาชิกมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน จึงต้องการให้ทีมงานเกิดภาพที่ดีและต้องการได้รับสิ่งที่ดีจากทีมงาน เพื่อส่งกลับไปสู่การทำงานให้ดีที่สุด

อำนาจ วงษ์สมิง (2541 : 13) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีมจะเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยแบ่งประโยชน์ที่ได้รับดังนี้

1) เพื่อสมาชิกในองค์กร

1.1 สมาชิกภายในทีมความเข้าใจดีขึ้นบทบาทของตนเองต่อการทำงานเป็นทีมสมาชิกภายในทีมมีความเข้าใจต่อกฎข้อบังคับ วัตถุประสงค์ และบทบาทในการทำงานเป็นทีม

1.2 ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกภายในทีมเกี่ยวกับประเด็นปัญหาต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อประสิทธิผลการทำงานของทีมงาน

2) เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

2.1 สมาชิกภายในทีมร่วมกันค้นหาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อแก้ไขปัญหาการทำงานที่ทีมงานประสบอยู่

2.2 ส่งเสริมความสามารถในการใช้ความขัดแย้งไปทางสร้างสรรค์

2.3 การเพิ่มพูนความสามารถของทีมงานเพื่อการทำงานร่วมกันเป็นทีม

2.4 เป็นการกระตุ้นให้สมาชิกมีการร่วมมือร่วมใจกันทำงานมากขึ้นลดการแข่งขันระหว่างสมาชิก

3) เพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร เมื่อสมาชิกในองค์กรมีความเข้าใจร่วมมือกันทำงานให้สำเร็จความสำเร็จจะส่งผลถึงความเจริญก้าวหน้าขององค์กรด้วย

4) การทำงานในองค์กร ได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบโดยนำวิธีการทำงานเป็นทีมเข้ามาทดแทนหรือเสริมเข้ากับโครงสร้างแบบตามหน้าที่ เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการบริหารการตัดสินใจ และเป็นการเพิ่มประสิทธิผลในการทำงาน

Quick (1992 : 3-5) กล่าวถึงรูปแบบในการทำงานเป็นทีมแบ่งออกเป็นหลายรูปแบบตามลักษณะของการทำงาน โดยจำแนกทีมงานโดยจำแนกทีมงานได้ 4 ประเภท ดังนี้

1) คณะกรรมการ (Committees) ก่อตั้งขึ้นเพื่อสนับสนุนกิจกรรมที่กำหนดและดำเนินการให้เป็นระบบ ในการสืบสวน หรือให้คำแนะนำในส่วนของรายงานบุคคล

2) กลุ่มงาน (Task Force) ตั้งขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาชั่วคราว โดยจัดตั้งเป็นกลุ่มงานเฉพาะกิจขึ้นเพื่อปฏิบัติงานในรูปการทำงานทั้งข้ามสายงานหรือตามสายงานการบังคับบัญชา

3) กลุ่มคุณภาพ (Quality Circle) เป็นทีมงานที่ก่อตั้งขึ้นเพื่อค้นหาวิธีการเพิ่มประสิทธิผลในการทำงาน และคุณภาพของกลุ่มให้สูงขึ้น

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

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

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

2) ทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Teams) ประกอบด้วยบุคคล 5-30 คนจากหน่วยงานต่างๆ กันมาทำงานซึ่งรวมตัวกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นลักษณะการทำงานแบบแนวนอนหรือที่เรียกว่าคณะทำงานซึ่งรวมตัวกันในลักษณะชั่วคราว เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ในหมู่สมาชิกและเปิดโอกาสให้พัฒนาความคิดใหม่ๆ ตลอดจนหาแนวทางในการแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อนมาก แม้ว่าในระยะแรกของการก่อตั้งจะใช้เวลาค่อนข้างมาก ในการสร้างความไว้วางใจในการทำงานเป็นทีมระหว่างกลุ่มคนที่มีประสบการณ์ภูมิหลังแตกต่างกัน

3) ทีมบริหารตนเอง (Self-Managed Work Teams) ประกอบด้วยบุคคล 10-15 คนดูแลรับผิดชอบการทำงานของทีมงานแทนที่หัวหน้างาน นับตั้งแต่การกำหนดเนื้อหาของงาน การหยุดพักระหว่างการทำงาน การตรวจสอบคุณภาพงาน ทีมงานประเภทนี้จะทำคัดเลือกสมาชิกและสมาชิกจะประเมินผลการทำงานซึ่งกันและกัน การเกิดทีมงานประเภทนี้จะทำให้ลดบทบาทและความสำคัญของหัวหน้างานลง กาแบ่งประเภทของทีม สามารถแบ่งได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการทำงานและมีชื่อเรียกต่างกันในองค์กรและอาจมีทีมแบบใดแบบหนึ่งหรือหลายแบบพร้อมกันขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และภาวะหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติขององค์กรนั้นๆ

#### 2.3.4.3 ความแตกต่างระหว่างทีมงานและกลุ่มงาน

ปัจจุบันองค์กรต่างๆ ได้ให้ความสนใจกับการทำงานในรูปแบบของทีมมากขึ้นกว่าการทำงานในลักษณะของกลุ่มงาน หากพิจารณาความแตกต่างระหว่างกลุ่มงานและการทำงานเป็นทีมจะมีความแตกต่างกัน Robbins (1996:347-348) กล่าวว่า กลุ่ม (Group) คือการติดต่อสัมพันธ์หรือการรวมตัวกันของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อกระทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ส่วนกลุ่มงาน (Work Group) เป็นผลรวมของผลงานของสมาชิกของแต่ละกลุ่มเท่านั้น โดยปราศจากการคิดและตัดสินใจร่วมกัน กล่าวคือไม่เกิดการรวมพลังอย่างแท้จริงในลักษณะที่เรียกว่า “Synergy” ซึ่งจะพบในการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิม พลังของ Synergy เป็นตัว ดึงดูดให้องค์กรมุ่งพัฒนาการทำงานเป็นทีม เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพขององค์กรที่ได้รับผลผลิต เพิ่มขึ้น โดยไม่ต้องเพิ่มทรัพยากร ซึ่งประเด็นความแตกต่างระหว่างทีมงานและกลุ่มงาน สามารถจำแนกได้ดังตาราง 2.1

ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มงานและทีมงาน

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

ที่มา : Robbin (1996 : 348)

#### 2.3.4.4 แนวความคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

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

- 1) บรรยากาศในการทำงานโดยทั่วไปมีลักษณะไม่เป็นแนวทางการมากนัก สมาชิกในทีมมีความรู้สึกสะดวกสบาย และไม่ตึงเครียดในการทำงาน
- 2) ได้มีการอภิปรายปัญหาในการทำงานร่วมกันและสมาชิกในทีมแต่ละคนมีโอกาสดำเนินการแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่
- 3) สมาชิกในทีมงานแต่ละคนยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยตั้งฟังความคิดเห็นของสมาชิกอื่นพยายามหาข้อดีในแต่ละความเห็นนั้นและสมาชิกทุกคนในทีมพยายามแสดงความคิดเห็นของตน
- 4) สมาชิกในทีมเข้าใจบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของตน และวัตถุประสงค์ของทีมงานเป็นอย่างดี
- 5) แม้สมาชิกในทีมบางคนจะมีความเห็นไม่คล้อยกัน ก็มีได้มีการบังคับฝ่ายหนึ่งฝ่ายต้องยอมตาม แต่จะปัญหาดำเนินการที่สมาชิกในทีมงานไว้แล้วร่วมกัน
- 6) การตัดสินใจของทีมงานส่วนใหญ่ออกมาในรูปแบบของความเห็นร่วมกันทุกฝ่าย เป็นความเห็นแบบฉันทานุมัติ (Consensus)
- 7) เป็นการตั้งตั้งจากสมาชิกในทีมเป็นไปอย่างสร้างสรรค์พร้อมทั้งเสนอแนวทางการปัญหาด้วยเสมอ
- 8) สมาชิกในทีมทุกคนมีอิสรภาพที่จะแสดงความรู้สึกรู้สึกและความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและการทำงานของทีมงานตลอดเวลา
- 9) มีการมอบหมายงานให้แก่สมาชิกในทีมตามความถนัดและความสามารถเพื่อรับผิดชอบอย่างชัดเจน และสมาชิกที่ได้รับมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบต่างก็รับภารกิจ นั้นๆ ด้วยความเต็มใจ
- 10) ปราศจากการใช้อำนาจครอบงำสมาชิกในทีมงานการทำงานจะดำเนินถึงผลสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์เป็นหลัก มากกว่าจะเป็นการแข่งชิงอำนาจกันภายในทีมงาน
- 11) มีการทบทวนภารกิจของทีมงาน และประเมินผลการดำเนินงานของสมาชิกในทีมสม่ำเสมอ ว่างานที่ทำไปแล้วนั้นได้ผลมาน้อยเพียงใด มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไร และต้องการความร่วมมือจากสมาชิกอื่นภายในทีมหรือไม่ อย่างไร

#### 2.3.4.5 การปรับปรุงทีมงานให้มีประสิทธิภาพ (Improving Team Effectiveness)

Robbins (1996 : 349) กล่าวไว้ว่า การทำงานเป็นทีมที่แน่นแฟ้นหลายมาเป็นเวลานานกว่าทศวรรษ จากแนวคิดที่ว่าการทำงานเป็นทีม จะสามารถนำความรู้ความสามารถของสมาชิก

แต่ละคนมารวมกัน เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ปัจจุบันแนวคิด ดังกล่าวได้เปลี่ยนแปลงไป เพราะการทำงานเป็นทีม นั้นไม่ใช่ยาสารพัดโรค ที่แก้ปัญหาได้ทุกชนิด เนื่องจากการทำงานเป็นทีม ต้องอาศัยการประสานงาน การนำและผลักดันให้เกิดผลงานตามที่ต้องการ และต้องอาศัยทักษะที่เกิดจากการเรียนรู้เพื่อนำไปปฏิบัติ

การปรับปรุงทีมงานให้มีประสิทธิผลนั้น ขึ้นอยู่กับการจัดการสิ่งต่างๆดังต่อไปนี้ ให้สมดุลกัน กล่าวคือ การบริหารงาน ทีมงาน ความทุ่มเทของแต่ละบุคคล รวมไปถึงการผสมผสานความรู้ความสามารถ ทักษะและวิธีการที่ส่งเสริมให้ทีมประสบความสำเร็จ ประสานการณีก้เป็นแรงผลักดันให้เกิดเทคนิคและวิธีการที่จะช่วยให้องค์การสามารถประเมินจุดแข็ง จุดอ่อนของตน และพบแนวทางในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีม นั้นที่ต้องพัฒนา โดยอาศัยการฝึกฝนใน องค์การหลายๆ แห่งทีมรุ่นหลังๆ มักจะทำงานได้ดีกว่ารุ่นแรกๆ อย่างไรก็ตามองค์การต้อง

1) การประเมินตนเอง หลังจากการประชุมทีมงาน ควรมีการประเมินตนเอง การประเมินตนเองควรเป็นกระบวนการที่ทำได้ง่าย รวดเร็ว และเป็นประโยชน์ โดยทั่วไปแล้วการประเมินมักเป็นแบบเปิดกว้าง ให้โอกาสถกเถียงกันได้ อาทิ ที่ผ่านมามาเราทำได้ดีหรือไม่ อะไรบ้างที่เราสามารถทำได้ดีขึ้นภายในการประชุมครั้งหน้า หรืออาจจะใช้วิธีการที่แพร่หลายในการประเมินผลซึ่งคือการสร้างแบบฟอร์มสำหรับการประเมินผลก็ได้

2) การประเมินผลเป็นระยะ ใช้เพื่อตรวจสอบการทำงานของทีมงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ และสามารถใช้เป็นแนวทางให้ทีมงานในการทำงานต่อไป อาจมีการตั้งคณะประเมินผล ซึ่งเป็นระดับบริหารจากฝ่ายต่าง ๆ เพื่อประเมินการทำงานของทีมงานทุก ๆ 4-5 สัปดาห์ โดยให้มีการนำเสนอความคืบหน้าของงานต่อคณะประเมิน การประเมินดังกล่าวจะช่วยในการบริหารงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย พร้อมทั้งช่วยกระตุ้นให้สมาชิกในทีมร่วมกันใช้ความคิด เพื่อเอาชนะปัญหาและอุปสรรคต่างๆ นอกจากนี้การบันทึกผลการประเมินไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ยังจะช่วยให้ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบอีกด้วย

3) การประเมินผลทั้งองค์การ เนื่องจากองค์การ ๆ หนึ่ง มักประกอบด้วยทีมงานหลาย ๆ ทีม ซึ่งนับวันการทำงานร่วมกันของทีมหลาย ๆ ทีม ยิ่งจะทวีความสำคัญมากขึ้น การที่จะทำให้การทำงานร่วมกันของทีมหลาย ๆ ทีมเป็นไปอย่างราบรื่นได้นั้นทั้งผู้จัดการ ผู้นำทีมและตัวองค์การจะต้องทุ่มเทและให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกัน

### 2.3.5 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์การ

#### 2.3.5.1 ความหมายของการสื่อสารในองค์การ

วรนาถ แสงมณี (2544 : 10-2) ได้กล่าวถึง Fagaen ไว้ว่า ได้ให้คำจำกัดความของการติดต่อสื่อสารหมายความว่า เป็นกระบวนการที่นำเอาข่าวสารที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของคนจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง

Newman and Summer (1961 : 59) กล่าวว่าไว้ว่า การติดต่อสื่อสาร คือการแลกเปลี่ยน ข้อเท็จจริงความเห็นหรือความรู้สึกระหว่างบุคคลตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไป

Bellows et. al. (1967 : 59) กล่าวว่าไว้ว่า การติดต่อสื่อสารหมายถึง การแลกเปลี่ยน คำพูด อักษร สัญลักษณ์ หรือข่าวสาร เพื่อที่จะให้สมาชิกในองค์กรองค์การใดได้เข้าใจความหมาย และสามารถเข้าใจฝ่ายอื่นๆได้

Megginson (1967 : 519) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการติดต่อสื่อสารในองค์กร คือ การกระจายหรือสื่อสารเกี่ยวกับนโยบายและคำสั่งลงไปยังเบื้องล่าง พร้อมกันกับรับเอา ข้อเสนอแนะความเห็นและความรู้สึกต่างๆ กลับขึ้นมา และความพยายามต้องตระหนักถึงความ สนใจ ความนิยมและความพยายามร่วมมือที่จะได้รับจากพนักงานทุกคน

กรีซ สืบสนธิ (2538 : 64) กล่าวว่าไว้ว่า การสื่อสารในองค์กร คือ กระบวนการ แลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลทุกระดับ ทุกหน่วยงาน โดยมีความสัมพันธ์กันภายใต้ สภาพแวดล้อมบรรยากาศขององค์กร ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนไปตามกาลเทศะ บุคคล ตลอดจน สาระเรื่องราวและวัตถุประสงค์ของการสื่อสารและพฤติกรรม การสื่อสารของบุคลากรระดับต่างๆ จะพบว่ามี การสื่อสารระหว่างบุคคล เช่น การสนทนาตัวต่อตัว การสัมภาษณ์ ฯลฯ และการสื่อสาร กับกลุ่ม เช่น การประชุม การสัมมนา การอบรม ฯลฯ การสื่อสารกับการประชุมชน เช่น การส่ง บันทึกรายงาน การประกาศการตีพิมพ์ในสิ่งตีพิมพ์เอกสารของ องค์กร ฯลฯ การสื่อสารในองค์กร เชิงพฤติกรรมจะเป็นการศึกษาการสื่อสารผสมผสานกับการจัดการและการบริหารงานในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสาร จากบุคลากรไปยังผู้บังคับบัญชา หรือการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยัง บุคลากร หรือ การศึกษาในระดับเดียวกัน การสื่อสารเพื่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ คือ การสื่อสารสองทาง (Two way Communication) ซึ่งเป็นการสื่อสารทั้งผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร และ การสื่อสารย้อนกลับจากผู้รับสารไปยังผู้ส่งสาร เพื่อให้ผู้ส่งสารได้เข้าใจว่า เรื่องราวสาระที่ตน สื่อสารออกไปนั้นเป็นที่รับรู้เข้าใจของอีกฝ่ายหนึ่ง อย่างไร การที่ผู้จัดการหรือหัวหน้างานเรียก พนักงานสั่งงาน บอกให้ทำเช่นนั้นเช่นนี้ พนักงานก็เอ่ยปากรับทราบคำสั่ง หรือซักถามใน รายละเอียด วิธีการทำงานนั้นๆ เช่นนี้จึงเป็นการสื่อสารสองทาง ถ้าหากว่า ผู้จัดการเรียกพนักงาน สั่งงานและไม่เปิดโอกาสให้พนักงานได้พูด ได้สื่อสารกลับมา พนักงานอาจไม่เข้าใจ ไม่กล้าถาม และปฏิบัติตามคำสั่งไปตามการคาดคะเนของตนเอง ซึ่งอาจส่งผลเสียหายแก่การทำงานนั้นได้ เพราะเป็นการสื่อสารทางเดียว คือ จากผู้จัดการไปยังพนักงานแต่ฝ่ายเดียว

### 2.3.5.2 ความสำคัญของการสื่อสารในองค์กร

กรีซ สืบสนธิ (2538 : 65) กล่าวว่าไว้ว่า การสื่อสารในองค์กรมีความสำคัญสำหรับ ผู้นำบริหารและบริหารและปฏิบัติงานหลายประการ

1) เครื่องมือสำคัญของฝ่ายบริหารงาน เพราะการสื่อสารจะช่วยให้การทำงานลุล่วง ลูไปได้โดยตลอดเป็นเครื่องช่วยตรวจสอบความเข้าใจผลงาน ฯลฯ การสื่อสารในองค์กรเป็นสิ่งที่

จำเป็นและสำคัญมากสำหรับผู้บริหาร ทักษะในการสื่อสารเป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องฝึกฝนให้เกิดขึ้นใจตนเองพอๆ กับทักษะในการบริหารงาน

2) เป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีแก่ทุกฝ่าย การสื่อสารช่วยให้เกิดความเข้าใจตรงกัน นำมาเพื่อความสนิทสนม ความไว้วางใจ สิ่งเหล่านี้นำไปสู่สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารในระดับต่างๆ และกับพนักงานโดยรวม

3) ช่วยให้เกิดความเข้าใจระหว่างกันดีขึ้น การสื่อสารนำมาซึ่งความไว้วางใจหากมีปริมาณที่เหมาะสมแล้วเกิดความกล้าที่จะสื่อสาร กล้าที่จะถามกล้าที่จะออกความคิดเห็น ท้วงติง และทำให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันมากยิ่งขึ้น

4) ช่วยให้การปฏิบัติการกิจของทุกหน่วยงาน ทุกส่วนเป็นไปได้ และประสานกันจนบรรลุวัตถุประสงค์ การสื่อสารมีส่วนอย่างมากในการประสานงาน ทำให้ทุกๆ หน่วยงานทำงานในหน้าที่ของตนไปอย่างคล่องจงกับการทำงานหน่วยงานอื่น สะดวกมากขึ้นสำหรับผู้จัดการในการบริหารงานองค์การและความรู้เกี่ยวกับการเคลื่อนไหว ความต้องการของหน่วยงานอื่นๆ จะทำให้ เป้าหมายของการทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์การ

### 2.3.5.3 องค์ประกอบและกระบวนการของการติดต่อสื่อสาร

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

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

### 2.3.5.4 ประเภทของการติดต่อสื่อสาร

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

- 1) การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal communication) หมายถึงการติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผนข้อกำหนดวางไว้โดยชัดแจ้ง การติดต่อสื่อสารเป็นการรวมช่องทางสื่อสารติดต่อสื่อสารตามที่องค์การกำหนดไว้ ตัวอย่างของการติดต่อสื่อสารแบบนี้การ

ติดต่อสื่อสารในทางราชการที่ต้องการให้กระทำเป็นลายลักษณ์อักษร การเขียนบันทึกข้อความหรือ เสนอรายงานเป็นลำดับชั้น การประชุม จดหมายที่ออกในนามขององค์การ เป็นต้น

2) การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่มีได้ดำเนินไปตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ มักเกิดขึ้นเพราะความคุ้นเคย กับส่วนตัว การติดต่อมักดำเนินไปในรูปของบุคคลต่อบุคคล หรือบุคคลกับองค์การ การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ทำได้โดยตรง รวดเร็ว คล่องตัว และเกิดขึ้นทันทีทันใด นอกจากนี้ยังมักได้รับการเชื่อถือในข่าวสารอย่างมากระหว่างผู้รับการติดต่อสื่อสาร ฉะนั้นบ่อยครั้ง การติดต่อสื่อสาร รูปแบบนี้จึงอาจเป็นแหล่งข่าวที่อันตรายต่อองค์การเพราะเป็นแหล่งข่าวลือซึ่ง อาจถูกบิดเบือนได้ง่าย และสามารถตอบสนองความต้องการทางจิตใจได้มาก ดังนั้นผู้บริหารจึงควร ทำความเข้าใจและหาทางทำความเข้าใจกับแหล่งที่มาของการติดต่อสื่อสารนั้น เพื่อให้ข้อมูลถูกต้อง และเหมาะสมอันเป็นการป้องกันการมีปัญหาก่อขึ้นกับการบริหารงาน

### 2.3.6 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continual improvement)

#### 2.3.6.1 ความหมายของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

บรรจง จันทมาศ (2544 : 4) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หมายถึง กระบวนการที่ ดำเนินการ ที่มุ่งเน้นไปที่การเพิ่มประสิทธิผลและหรือประสิทธิภาพขององค์การ ที่จะบรรลุ นโยบายและวัตถุประสงค์อย่างต่อเนื่อง

#### 2.3.6.2 แนวคิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

บรรจง จันทมาศ (2544 : 35 - 36) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องที่ดำเนินการ ทั้งหมดขององค์การควรเป็นวัตถุประสงค์ถาวรขององค์การอย่างถาวร องค์การจะต้องมีการ ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นนโยบาย และกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ถาวร ไม่ใช่เป็นการณรงค์เฉพาะ ช่วงใดช่วงหนึ่งเท่านั้น

#### 1) หลักการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง นำไปสู่การปฏิบัติดังนี้

1.1 ทำการปรับปรุง ผลผลิต ภาระงาน และระบบอย่างต่อเนื่องเป็น วัตถุประสงค์ประการหนึ่งของทุกคนในองค์การ

1.2 ใช้แนวคิดการปรับปรุงเบื้องต้น คือ การปรับปรุงแบบค่อยเป็นค่อยไป ตามลำดับขั้นและการแยกปรับปรุงแต่ละส่วน

1.3 มีการตรวจประเมินเป็นระยะๆ โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ขั้นสูงสุดที่ กำหนดไว้ เพื่อระบุพื้นที่บริเวณที่มีแนวโน้มต้องปรับปรุง

1.4 ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของ กระบวนการทั้งหมดขององค์การ

1.5 ให้สมาชิกทุกคนขององค์กรได้รับการศึกษา การฝึกอบรมที่เหมาะสมเกี่ยวกับวิธีการและเครื่องมือที่ต้องใช้ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เช่น วงจร PDCA วิธีการแก้ปัญหา การปรับระบบ นวัตกรรมกระบวนการ

1.6 มีการตรวจวัดและกำหนดเป้าหมาย เพื่อใช้เป็นแนวทางและได้ข้อมูลเกี่ยวกับระดับของการปรับปรุง

1.7 ตระหนักรู้และยอมรับว่าการปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ นั้นเป็นความจำเป็นขององค์กรต้องดำเนินการ

1.8 ส่งเสริมกิจกรรมในด้านการป้องกันไว้ก่อนเป็นเบื้องต้น

2) เครื่องมือที่ต้องใช้ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

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

2.1 ขั้นตอนที่ 1 เขียนแผนงาน (Plan) ซึ่งต้องพิจารณาในประเด็นที่สำคัญ

- การกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายที่ชัดเจนและกำหนดคุณลักษณะที่ใช้ควบคุม
- กำหนดวิธีการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

2.2 ขั้นตอนที่ 2 ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ (DO) ซึ่งจะแบ่งเป็น

- การศึกษาและฝึกอบรมให้เข้าใจในวิธีการทำงานในแต่ละครั้งและลงมือปฏิบัติ

- เก็บข้อมูลถึงคุณลักษณะทางด้านคุณภาพตามวิธีการที่ได้กำหนดไว้

2.3 ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบสิ่งที่ได้ทำไปแล้ว (Check) ซึ่งเป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าของงานและการประเมินผล

- เพื่อตรวจสอบคุณลักษณะทางด้านคุณภาพตรงตามเป้าหมายหรือไม่
- เพื่อตรวจสอบว่างานที่ได้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่

2.4 ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง (Action) เมื่อตรวจสอบสิ่งที่ได้ตามแผน พบว่ามีส่วนบกพร่องเพราะแผนไม่ดี หรือทำไม่ได้ตามแผน ต้องแก้ไขส่วนที่บกพร่องโดย

- แก้ไขต้นเหตุ แล้วทำการป้องกัน เพื่อไม่ให้เกิดความบกพร่องซ้ำอีก
- หาทางพัฒนาระบบหรือปรับปรุงการทำงานนั้นๆ โดยตรง

### 2.3.7 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมและการเรียนรู้

#### 2.3.7.1 ความหมายของการฝึกอบรม

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

พนม วิจิตรจัน (2545 : 38) ความหมายของการฝึกอบรม คือ การเรียนรู้ ประสบการณ์ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรในแต่ละบุคคลเพื่อปรับปรุงความสามารถ ในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น โดยมีกระบวนการที่มีระเบียบแบบแผน เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่าง หนึ่ง โดยเฉพาะสำหรับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ

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

1) การฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากรมีความสามารถที่จะทำงานในตำแหน่งหน้าที่ ปัจจุบัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2) การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ถึงขีดความสามารถ เพื่อการปรับเปลี่ยน โยกย้ายตัวบุคคล ในการปฏิบัติหน้าที่ที่งาน และเพื่อเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งขึ้นไปในอนาคต

ในการฝึกอบรมนั้น สิ่งที่เป็นหัวใจสำคัญที่สุดที่จะทำให้โครงการฝึกอบรมประสบความสำเร็จหรือไม่ ก็คือ หลักสูตรของการฝึกอบรม ซึ่งจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน

#### 2.3.7.2 แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม

เครือวัลย์ ลิ้มอภิชาติ (2531 : 6 - 7) ได้สรุปไว้ว่า องค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะจากภาครัฐและ ภาคเอกชน ต่างก็ให้ความสำคัญในเรื่องการฝึกอบรมและการพัฒนา การส่งเสริมให้บุคลากรมี โอกาสเข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนามากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมและการพัฒนาขณะ ทำการหรือการฝึกอบรมและการพัฒนานอกที่ทำการ โดยองค์กรเป็นผู้จัดอบรมเองและพัฒนาเอง หรือ องค์กรฝึกอบรมอื่น จัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาให้ การที่ต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนา เนื่องมาจากสาเหตุ ดังนี้

1) ไม่มีสถาบันการศึกษาใด ๆ ที่สามารถผลิตคนให้มีความสามารถที่จะ ทำงานในองค์กรต่าง ๆ ได้ทันที องค์กรที่รับบุคลากรใหม่จึงต้องทำการฝึกอบรมประเภทก่อนเข้า ทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการปฐมนิเทศ หรือการแนะนำการทำงาน เพื่อให้บุคคลใหม่คุ้นเคยกับสถานที่ ที่ทำงาน เข้าใจถึงสิทธิหน้าที่ในฐานะสมาชิกขององค์กร ตลอดจนเข้าใจวัตถุประสงค์ของ หน่วยงาน มีความรู้ ทักษะ เจตคติพอเหมาะกับความต้องการของหน่วยงาน และสร้างขวัญและ เจตคติที่ถูกต้องให้กับบุคลากรใหม่

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

3) การขาดการฝึกอบรมและการพัฒนาอย่างมีระบบ ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายในการสอนงานทางอ้อมสูงกว่า เนื่องจากผู้ปฏิบัติต้องฝึกด้วยตนเอง โดยการลองผิดลองถูก หรือสังเกตจากผู้อื่นทำให้เสียเวลา และอาจไม่ได้เรียนรู้วิธีการทำงานที่ดีที่สุดด้วย

### 2.3.7.3 ความหมายของการเรียนรู้

เคอร์วัลล์ ลิมอภิชชาติ (2531 : 8) กล่าวว่าไว้ว่า การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรด้วยประสบการณ์ ซึ่งเกิดขึ้นจากหลายรูปแบบ เช่น โดยทางตรง โดยการทำเอง หรือโดยทางอ้อม จากการสังเกต ถ้านำการเรียนรู้ไปใช้งาน โดยไม่คำนึงถึงวิธีการของการเรียนรู้ เราจะไม่สามารถวัดการเรียนรู้ของบุคคลได้ เราสามารถวัดได้เพียงการเปลี่ยนแปลงในเจตคติและพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากผลของการเรียนรู้

### 2.3.7.4 แนวคิดของการเรียนรู้

Dessler (1994 : 119) กล่าวถึงหลักการเรียนรู้ไว้ดังนี้

- 1) การเรียนรู้จะถูกเสริมแรงเมื่อผู้เรียนถูกจูงใจในแต่ละบุคคลมีความต้องการเรียนและถ้าความต้องการของผู้เรียนมีสูงก็จะทำให้เกิดความพยายามในระดับสูงด้วย
- 2) การเรียนรู้ต้องการ การตอบสนองหรือผลการเรียนรู้จำเป็นต่อการแก้ไขสิ่งที่ผิดพลาดหรือบกพร่องของผู้เรียน การตอบสนองที่เร็วย่อมดีกว่าการตอบสนองที่ช้าซึ่งผลการตอบสนองจะถูกนำมาเปรียบเทียบเพื่อปรับปรุง
- 3) การเสริมแรงที่มีมากขึ้นย่อมทำให้โอกาสการเกิดพฤติกรรมมีขึ้นซ้ำอีกหลักการเสริมแรงจะอธิบายเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็นบวก หรือพฤติกรรมที่เป็นลบ เช่น การลงโทษจะทำให้พฤติกรรมนั้นลดลง
- 4) หลักการเพิ่มขึ้นของผลการปฏิบัติงาน เมื่อผู้เรียนทำแบบฝึกหัดหรือนำความรู้ไปปฏิบัติเขาก็จะทำผิดพลาดหรือบกพร่องน้อยลง

5) การเรียนรู้เริ่มอย่างรวดเร็วจากนั้นก็ช้าลง อัตราการเรียนรู้ในช่วงเริ่มต้นจะมีอัตราที่เพิ่มขึ้น ต่อจากนั้นอีกระยะหนึ่งจะมีอัตราที่ลดลง การเรียนรู้เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในงาน ไม่มีความสมบูรณ์เลย ถ้ามีการฝึกอบรมแบบไม่มีการทดลองงานที่มีการเปลี่ยนแปลง การฝึกอบรม จึงต้องออกแบบให้มีการเปลี่ยนแปลงงานด้วยจึงจะได้ผลดียิ่งขึ้น

6) การเรียนรู้เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในงาน จะไม่สมบูรณ์เลย ถ้ามีการฝึกอบรม แต่ไม่มีการทดลองงานที่มีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการฝึกอบรมจึงต้องออกแบบให้มีการเปลี่ยนแปลงด้วย จึงจะได้ผลดียิ่งขึ้น

## 2.4 อุตสาหกรรมการผลิตในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร

### 2.4.1 วิวัฒนาการของอุตสาหกรรมการผลิต

เปรี๊อง กิจรัตน์ภร (2543 : 72) ได้กล่าวไว้ว่า การแบ่งยุคของเทคโนโลยีการผลิตในงาน อุตสาหกรรม แบ่งออกเป็น 5 ยุคสมัย ดังนี้

1. ยุคการผลิตในครัวเรือน (Domestic Production Era) การผลิตจะเป็นการผลิตในครัวเรือน การผลิตจะใช้แรงงานมนุษย์ คุณภาพของผลิตภัณฑ์จะขึ้นอยู่กับฝีมือผู้ผลิต สินค้าที่ผลิตจะเป็นสินค้าที่มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิต
2. ยุคการผลิตในโรงงาน (Factory System Era) ยุคนี้พัฒนาจากการผลิตกันเองในครัวเรือน มาผลิตในระบบโรงงานมีการนำสิ่งประดิษฐ์ที่คิดค้นได้มาช่วยในการผลิต เพื่อให้ทันต่อความต้องการที่มากที่สุด
3. ยุคการผลิตด้วยพลังงานเครื่องกล (Mechanical Power Era) เป็นยุคที่มีการนำเครื่องจักรกลมาผลิตสินค้า การคิดประดิษฐ์เครื่องจักรไอน้ำได้กลายมาเป็นพลังงานของเครื่องจักรที่มีความสำคัญ
4. ยุคการผลิตด้วยเครื่องจักรกล (Mechanization Era) ยุคนี้เป็นยุคที่มีการพัฒนาการผลิตด้วยพลังงานเครื่องกลให้มีความคล่องตัวทันสมัยมากขึ้น มีการคิดค้นหาพลังงานที่มาใช้ในการผลิตให้หลากหลาย เช่น ถ่านหิน ไฟฟ้า และน้ำมัน ทางด้านเครื่องจักร ก็ได้มีการออกแบบพัฒนาให้สามารถใช้งานได้ดี ทั้งรูปลักษณะ ขนาด ความคงทน เพื่อให้สามารถทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ
5. ยุคการผลิตด้วยเครื่องจักรอัตโนมัติ (Automation System Era) ยุคนี้เป็นการพัฒนาเครื่องจักรให้มีความสามารถทำงานได้ด้วยตัวเอง โดยอาศัยสมองกลหรือคอมพิวเตอร์เข้าช่วยในการจัดการด้านโปรแกรมหรือควบคุม เพื่อให้เครื่องจักรทำงานได้ ทั้งนี้เพราะยุคนี้เป็นยุคของการแข่งขันสูง การผลิตจึงให้ความสำคัญกับทุกเรื่อง เช่น วัตถุดิบ กระบวนการผลิต ผลผลิต ซึ่งผลผลิตจะต้องกำกับควบคุมตรวจสอบได้คุณภาพดีที่สุดก่อนถึงมือลูกค้า

#### 2.4.2 นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร

นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร เดิมชื่อบางปะกง 2 อยู่ในจังหวัดชลบุรี เขตส่งเสริมการลงทุนเขตที่ 2 ของบีโอไอหรือคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน ตั้งอยู่บนทำเลที่ดี ห่างจากกรุงเทพมหานครเป็นระยะทาง 57 กิโลเมตร ห่างจากสนามบินสุวรรณภูมิเป็นระยะทาง 42 กิโลเมตร และห่างจากท่าเรือแหลมฉบังเป็นระยะทาง 40 กิโลเมตร มีพื้นที่ครอบคลุมเกือบ 15,000 ไร่ ซึ่งเป็นถิ่นพำนักของนานาบริษัทข้ามชาติถึงกว่า 334 บริษัท การดำเนินงานของนิคมอยู่ภายใต้การดูแลของ บริษัท อมตะ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย)

บริษัท อมตะ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เป็นผู้พัฒนาและผู้จัดการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทนิคมอุตสาหกรรมบริเวณชายฝั่งทะเลด้านทิศตะวันออกหรืออีสเทิร์นซีบอร์ดของประเทศไทย บริษัทก่อตั้งขึ้นในปี ค.ศ. 1989 และเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในปี ค.ศ. 1997 กลุ่มบริษัทอมตะมีบริษัทย่อยและบริษัทร่วมอยู่ 15 บริษัทด้วยกันที่เกี่ยวพันในเรื่องสาธารณูปโภคทางการอุตสาหกรรมต่างๆเช่น พลังงาน น้ำประปา และก๊าซธรรมชาติ พร้อมทั้ง สิ่งอำนวยความสะดวกและบริการต่างๆแก่บรรดาลูกค้าในนิคมอุตสาหกรรม

#### 2.5 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมศรี สานติเกษม (2529 : บทคัดย่อ) ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบุคคลความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์แพทย์ คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรเรื่องระดับตำแหน่งมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร และความพึงพอใจในการทำงาน ส่วนเรื่องเพศและอายุ ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารและความพึงพอใจในการทำงาน สำหรับระยะเวลาของการทำงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารและความพึงพอใจในการทำงาน

สมจิตร พิริยะประภากุล (2536 : บทคัดย่อ) เรื่อง การวิเคราะห์การบริหารทางการแพทย์และเปรียบเทียบกิจกรรมการบริการพยาบาล กลุ่มงานการพยาบาลโรงพยาบาลปทุมธานี ตามแนวคิดการบริหารเพื่อคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ผลการวิจัยพบว่า

1) ปรัชญา เป้าหมาย และนโยบายการดำเนินงาน ของกลุ่มงานการพยาบาลยังไม่ได้ระบุ แนวคิดการบริหารเพื่อคุณภาพทั้งองค์กร เอกสารการบริหารทางการแพทย์ระบุแนวคิดการบริหารเพื่อคุณภาพทั้งองค์กรไว้หลายระดับ ระบบการบริหารทางการแพทย์มีการปฏิบัติตามแนวคิดการบริหารเพื่อคุณภาพทั้งองค์กรในระดับมาก (พบร้อยละ 82.8)

2) การวิเคราะห์ด้านการบริการพยาบาล ผู้ให้บริการรายงานว่ามีการปฏิบัติตามกิจกรรมอยู่ในระดับมาก ผู้ใช้บริการก็รายงานว่าได้รับการบริการอยู่ในระดับมากเช่นกัน ยกเว้นการกระจาย

อำนาจพบว่าการปฏิบัติในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยกิจกรรมให้บริการตามการรายงานของผู้ใช้บริการจำแนกตามหอผู้ป่วยในและหน่วยงานทั่วไปพบว่าไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าเฉลี่ยกิจกรรมการให้บริการตามการรายงานของผู้ใช้บริการจำแนกตามหอผู้ป่วยในแต่ละหน่วยงานทั่วไปก็พบว่าไม่แตกต่างกันที่ระดับ .05

3) ผู้บริหารทางการแพทย์พยาบาลเสนอแนะ ให้ปรับปรุงการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานปรับปรุงอาคารสถานที่ที่ปฏิบัติงาน ผู้ใช้บริการเสนอแนะให้เพิ่มคำอธิบายแก่ผู้ป่วยให้บริการที่สะดวกและรวดเร็ว เพิ่มการดูแลเอาใจใส่ผู้ป่วย และดูแลความสะดวกพร้อมทั้งปรับปรุงเครื่องมือเครื่องใช้ในหอผู้ป่วย

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

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

ภาวนา ทองศรี (2541 : บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเปิดรับสารความรู้ทัศนคติ และความพึงพอใจในการปฏิบัติ “การบริหารคุณภาพโดยองค์รวม” ของบุคลากรในโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร ผลการวิจัยพบว่า

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

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

สุริน คล้ายรามัญ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนากระบวนการอบรม โดยใช้การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ และการเรียนรู้โดยการรับใช้สังคม เพื่อเสริมสร้างความรู้เจตคติ และการมีส่วนร่วมทางการเมืองผู้นำชุมชนที่เป็นสตรี เพื่อศึกษาผลของการใช้กระบวนการอบรมที่พัฒนาขึ้นและเพื่อศึกษาการมีส่วนร่วมทางการเมืองของผู้นำชุมชนที่เป็นสตรี กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยคือผู้นำที่เป็นสตรี ในอำเภอสารภี จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 40 คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มแบบเจาะจงแล้วสุ่มอย่างง่าย แบ่งเป็นกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุมกลุ่มละ 20 คน คนที่มีการทดสอบความรู้ทางการเมืองวัดเจตคติทางการเมือง และการมีส่วนร่วมทางการเมืองก่อนการอบรม กลุ่มทดลองอบรมด้วยกระบวนการที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ส่วนกลุ่มควบคุมอบรมโดยใช้วิธีการอบรมตามวิธีที่ใช้กันโดยทั่วไป ซึ่งใช้วิธีการบรรยายประกอบสื่อ ประมาณร้อยละ 80 ของกิจกรรมการอบรมทั้งหมดและมีการแบ่งกลุ่มอภิปราย หรือใช้เพลงและเกมประกอบ ประมาณร้อยละ 20 ของกิจกรรมการอบรมทั้งหมด โดยใช้เวลาอบรม 3 วัน ๆ ละ 6 ชั่วโมง หลังจากนั้นกลุ่มทดลองใช้เวลาปฏิบัติกิจกรรมการรับใช้สังคมตามโครงการที่ผู้เข้ารับการอบรมคิดขึ้น ส่วนกลุ่มควบคุมนำความรู้ไปเผยแพร่ในชุมชนเป็นเวลา 15 วัน แล้วทดสอบความรู้ทางการเมือง วัดเจตคติทางการเมืองและการมีส่วนร่วมทางการเมือง และการประเมินผลการอบรมติดตามผลการฝึกอบรม 4 สัปดาห์ โดยการทดสอบความรู้ทางการเมือง วัดเจตคติทางการเมือง และการมีส่วนร่วมทางการเมืองและสัมภาษณ์เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมทางการเมือง ของผู้เข้ารับการอบรม เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่ แบบวัดความรู้ทางการเมือง เจตคติทางการเมือง และการมีส่วนร่วมทางการเมืองแบบสัมภาษณ์ แบบประเมินผล และติดตามผลการอบรม การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย การหาค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของกลุ่มทดลอง กลุ่มควบคุม และการวิเคราะห์เหตุการณ์ การมีส่วนร่วมทางการเมืองจากแบบสัมภาษณ์ ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

1. กระบวนการอบรมโดยใช้การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ และการเรียนรู้โดยการรับใช้สังคมที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

- 1) รวบรวมประสบการณ์เดิมของผู้เข้าร่วมการอบรม
- 2) ให้ประสบการณ์ใหม่ด้วยกิจกรรมการเรียนรู้แบบผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง
- 3) ให้ผู้เข้ารับการอบรม สะท้อนความคิด และอภิปราย
- 4) ให้ผู้เข้ารับการอบรมสรุปความคิดรวบยอด
- 5) ให้ผู้เข้ารับการอบรมประยุกต์ใช้ความรู้ โดยการวางแผนการรับใช้สังคม
- 6) ให้ผู้เข้ารับการอบรมปฏิบัติกิจกรรมการรับใช้สังคม
- 7) ให้ผู้เข้ารับการอบรมสะท้อนความคิด และวิเคราะห์ประสบการณ์จากการรับ

ใช้สังคม

- 8) ให้ผู้เข้ารับการอบรมรายงานผลการเรียนรู้
- 9) ประเมินผลการอบรม
- 10) ติดตามผลการอบรม

## 2. ผลการทดลองใช้กระบวนการอบรม

2.1 ผู้เข้ารับการอบรมในกลุ่มทดลอง มีค่าเฉลี่ยของคะแนน ด้านความรู้ทางการเมืองและการมีส่วนร่วมทางการเมือง หลังการอบรมสูงกว่าก่อนการอบรม ส่วนเฉลี่ยของคะแนนเจตคติทางการเมืองไม่แตกต่างกัน

2.2 ผู้เข้ารับการอบรมในกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยของคะแนนความรู้ทางการเมืองเจตคติทางการเมือง และการมีส่วนร่วมทางการเมือง หลังการอบรมและจากการติดตามผลการอบรมไม่แตกต่างกัน

2.3 ผู้เข้ารับการอบรม ในกลุ่มควบคุม มีค่าเฉลี่ยของคะแนนเจตคติทางการเมืองและการมีส่วนร่วมทางการเมือง หลังการอบรมสูงกว่าก่อนการอบรม ส่วนค่าเฉลี่ยของคะแนนความรู้ทางการเมืองไม่แตกต่าง

2.4 ผู้เข้ารับการอบรมในกลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ย ของคะแนนความรู้ทางการเมืองเจตคติทางการเมือง และการมีส่วนร่วมทางการเมือง หลังการอบรม และจากการติดตามผลการอบรมไม่แตกต่าง

2.5 ผู้เข้ารับการอบรมในกลุ่มทดลอง มีค่าเฉลี่ยของคะแนนความรู้ทางการเมือง หลังการอบรมสูงกว่ากลุ่มควบคุม ส่วนค่าเฉลี่ยของคะแนนเจตคติทางการเมือง และการมีส่วนร่วมทางการเมืองไม่แตกต่าง

2.6 ผู้เข้ารับการอบรมในกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ยของคะแนนความรู้ทางการเมือง เจตคติทางการเมือง และการมีส่วนร่วมทางการเมือง จากการติดตามผลการอบรมไม่แตกต่างกัน

ศุคาลักษณ์ เนตรวงษ์ (2543 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องแบบผู้นำของผู้จัดการและบรรยากาศองค์กรของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแบบผู้นำของผู้จัดการและบรรยากาศองค์กรของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้คือ ผู้จัดการและพนักงานรายเดือนของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ จากสถานประกอบการ 44 แห่ง จำนวน 419 คน ซึ่งสุ่มตามสัดส่วนของพนักงานในแต่ละแห่ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม แบบผู้นำตามแนวทฤษฎีสามมติของ Reddin การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS (Statistical Package for Social Science) for window version 7.5 โดยค่าทางสถิติที่ใช้คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และคะแนนมาตรฐาน ผลการวิจัยสรุปว่า

1. แบบผู้นำของผู้จัดการของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ พบว่า แบบผู้นำตามแนวทฤษฎีสามมติของเรดดิน แบบผู้ทนทำ เป็นแบบสูงสุดและแบบผู้สอนเนาะเป็นแบบต่ำสุด เรียงตามลำดับจากแบบผู้นำทั้ง 8 แบบ จากสูงสุดไปต่ำสุด ดังนี้ แบบผู้ทนทำ (Deserter) แบบผู้บุกงาน (Benevolent Autocrat) แบบผู้คุมงาน (Autocrat) แบบผู้คุมกฎ (Bureaucrat) แบบผู้นำทีม (Executive) แบบผู้ยอมความ (Compromiser) แบบผู้เอาใจ (Missionary) และแบบผู้สอนเนาะ (Developer)

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

วรโชค ชัยวงศ์ (2544 : บทคัดย่อ) ศึกษาการกระจายนโยบาย (Policy Deployment) ตามแบบ TQM หรือการแปรนโยบายไปสู่การปฏิบัติ จากระดับมหาวิทยาลัย (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย) ไปสู่หน่วยงานในระดับภาควิชา (ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรม) งานวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์ที่จะนำเสนอ การกระจายนโยบาย (Policy Deployment) ตามแบบ TQM หรือการแปรนโยบายไปสู่การปฏิบัติ จากระดับมหาวิทยาลัย (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย) ไปสู่หน่วยงานในระดับภาควิชา (ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรม) และสร้างแผนปฏิบัติการ (Operational Plan) จากการแปรนโยบายข้างต้น โดยขั้นตอนการแปรนโยบายนั้น มีวิธีการในหลายลักษณะ แต่สำหรับในการวิจัยนี้ได้ดำเนินการแบ่งแยกขั้นตอนการดำเนินการวิจัย เป็น 6 ขั้นตอนหลัก

1. การวัดระบบโดยรวม
2. การกำหนดจุดมุ่งหมายหลักขององค์กร
3. การทำความเข้าใจ สถานการณ์ และสภาพแวดล้อมของหน่วยปฏิบัติ

4. การกำหนดทรัพยากรในการบรรลุจุดมุ่งหมาย
5. การกำหนดกระบวนการ/งานของระบบการกระจายนโยบาย
6. กระบวนการแปรนโยบายไปสู่การปฏิบัติของภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม

ซึ่งในขั้นตอนที่ 1 และ 2 นั้นแบ่งระยะการดำเนินการไว้ 3 ระยะ คือ ระยะจัดทำร่าง ระยะทบทวน และระยะทำความเข้าใจ/สื่อสาร เพื่อทำให้เกิดผลอย่างเป็นทางการ โดยเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมมากที่สุด ตั้งแต่ระดับมหาวิทยาลัย จนถึง ระดับภาควิชา สำหรับกลไกสำคัญในการดำเนินการทั้ง 6 ขั้นตอนนั้นอาศัยกลไกสำคัญ 3 ประการ คือ กลไกการระดมสมองเพื่อระบุประเด็น กลไกการระดมสมองเพื่อจัดลำดับความสำคัญ และกลไกการคิดอย่างมีเหตุผลสัมพันธ์ โดยอาศัยแบบฟอร์มการแปรนโยบาย เพื่อทำให้เกิดการลำดับความคิดตามกลไกดังกล่าวไปพร้อมกับสร้างความต่อเนื่อง อย่างมีเหตุผลสัมพันธ์ ด้วยกระบวนการ ขั้นตอน และกลไกเหล่านี้ทำให้กระบวนการกระจายนโยบายตามแบบ TQM เพื่อแปรนโยบายไปสู่การปฏิบัติจากระดับมหาวิทยาลัยไปสู่ภาคเอนกวิชา

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

1) เจตคติของพนักงานบริษัท อินเทล ลิฟวิ่ง จำกัด ที่มีต่อการนำการฝึกอบรมมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร

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

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเจตคติที่มีต่อการนำการฝึกอบรมมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานทั้งหมดทั้งส่วนโรงงานและส่วนบริหารที่เคยได้รับการฝึกอบรมของบริษัท อินเทล ลิฟวิ่ง จำกัด จำนวน 44 คน โดยข้อมูลจากแบบสอบถามกลับคืนครบ ทั้ง 44 คน จากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS 11.0 For Windows ช่วยประมวลผล

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานที่เคยได้รับการฝึกอบรม จำนวน 44 คน มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลเจตคติที่มีต่อการฝึกอบรมมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร ของพนักงานบริษัท อินเทล ลิฟวิ่ง จำกัด อยู่ที่ระดับเจตคติต่อการฝึกอบรม อยู่ในระดับเห็นด้วย

ผลการเปรียบเทียบระดับเจตคติ จำแนก ตามเพศ ตามอายุ จำแนกตามอายุการทำงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ตามแผนกงาน จำนวนครั้งที่เคยได้รับการอบรมและรูปแบบที่เคยได้รับการอบรม มีผลไม่แตกต่างกัน และมีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วย

สุนีย์ อัมพร (2545 : บทคัดย่อ) ศึกษาเจตคติที่มีต่อการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท เอส เค โพลีเมอร์ จำกัด ผลการศึกษาเจตคติของบุคลากรที่มีต่อการนำ TQM มาใช้ในองค์กร พบว่า ระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัท เอส เค โพลีเมอร์ จำกัด โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย และหากพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านมีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยเรียงลำดับตามระดับเจตคติจากมาก ไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านความสามารถทางการตลาด ด้านการบริหารและการบังคับบัญชา ด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานภายในองค์กร ด้านทีมงานและเพื่อนร่วมงาน และด้านการยอมรับ และการให้ความร่วมมือ เมื่อทำการเปรียบเทียบเจตคติที่มีต่อการนำ TQM มาใช้ในองค์กร ในด้าน ต่าง ๆ โดยจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล พบว่าโดยภาพรวมบุคลากรที่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน อายุการทำงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติ TQM แตกต่างกันมีเจตคติที่มีต่อ TQM ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีเพียงด้านเดียว คือ ด้านการบริหารและการบังคับบัญชาที่มีเจตคติแตกต่างกัน โดยภาพรวมพบว่าบุคลากรที่มีช่วงอายุ ระดับการศึกษาและอัตราเงินเดือนที่ต่ำจะมีระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ต่ำกว่าบุคลากรที่มีช่วงอายุ ระดับการศึกษา และอัตราเงินเดือนสูง ส่วนในด้านอื่น ๆ คือ ด้านความสามารถทางการตลาด ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านการยอมรับ และการให้ความร่วมมือ ด้านทีมงานและเพื่อนร่วมงาน และด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานภายในองค์กรไม่มีความแตกต่างกัน

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาค้นคว้า ถึงเจตคติของผู้ประกอบการ ในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ ในอุตสาหกรรมการผลิตในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจจากข้อเท็จจริงต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอน และรายละเอียดของ วิธีการดำเนินการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

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

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการผลิต ที่ตั้งอยู่ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่กำลังดำเนินกิจกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารด้วยเทคโนโลยีบริหาร TQM จำนวน 322 โรงงาน โดยทำการรวบรวมรายชื่อผู้ประกอบการจากข้อมูลของ บริษัท อมตะ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ในปี พ.ศ. 2549

##### 3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่น้อยที่สุดที่ยอมรับได้ว่าเพียงพอที่จะใช้เป็นตัวแทนของประชากรได้นั้น ผู้วิจัยใช้สูตรการคำนวณของ Yamane (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. 2542 :5) คือ

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

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

จากการคำนวณตามสูตรของ Yamane เมื่อแทนค่าในสูตร

$$n = \frac{322}{1 + (322)(0.05)^2}$$

$$n = 179$$

จากการคำนวณได้จำนวนตัวอย่าง = 179 คน

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ผู้วิจัยใช้ในการรวบรวมข้อมูล เพื่อทำการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้จัดทำแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยแบบสอบถามจะถูกส่งไปให้ประชากรที่เป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรในอุตสาหกรรมการผลิตในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร หรือ QMR โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และข้อมูลทั่วไปขององค์กร จำนวน 8 ข้อ

**ตอนที่ 2** การศึกษาเจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่างๆที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต ดังนี้

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

ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ตามวิธีของรินลิเคิร์ต (Rensis Likert) โดยมีเกณฑ์ ให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณา 5 ระดับ โดยมีแบบสอบถามในเชิงบวก และนำมาให้คะแนน ดังนี้

ระดับเจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัย

ในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพ

ทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต

ค่าน้ำหนักคะแนน

มีความสำคัญมากที่สุด

กำหนดให้ค่าคะแนนเป็น 5 คะแนน

มีความสำคัญมาก

กำหนดให้ค่าคะแนนเป็น 4 คะแนน

มีความสำคัญปานกลาง

กำหนดให้ค่าคะแนนเป็น 3 คะแนน

มีความสำคัญน้อย

กำหนดให้ค่าคะแนนเป็น 2 คะแนน

มีความสำคัญน้อยที่สุด

กำหนดให้ค่าคะแนนเป็น 1 คะแนน

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยในด้านอื่น ๆ ที่ส่งผลให้องค์การของผู้ประกอบการนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ ในอุตสาหกรรมการผลิต

### 3.3 การตรวจสอบเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและตรวจสอบเครื่องมือตามขั้นตอนดังนี้

3.3.1 ศึกษาเอกสารบทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) ซึ่งเป็นสิ่งพื้นฐานในการศึกษา ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้ผู้ประกอบการขององค์การนำระบบบริหารคุณภาพ TQM มาใช้

3.3.2 ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถาม จากหนังสือวิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ ของพวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2543 : 94 – 111)

3.3.3 กำหนดประเด็น และขอขำคำถาม ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

3.3.4 เสนอแบบสอบถามที่สร้างขึ้นต่ออาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบเบื้องต้นในความเที่ยงตรงในเนื้อหา โครงสร้าง และพิจารณาให้ข้อคิดเห็นรวมถึงการแนะนำแก้ไข

3.3.5 นำแบบสอบถามที่ได้รับการแก้ไข แล้วไปตรวจสอบความเที่ยงตรงและความเหมาะสม โดยขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญในระบบบริหารคุณภาพ และผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดผลประเมินผล เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) และภาษาที่ใช้ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข ซึ่งรายนามผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน (ดังตารางที่ 3.1)

3.3.6 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ และการปรับปรุงแก้ไขแล้ว นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ให้พิจารณาความสมบูรณ์อีกครั้ง เพื่อความสมบูรณ์ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### ตารางที่ 3.1 รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

รายชื่อ	ตำแหน่ง	สถานที่ปฏิบัติงาน
1. ดร. จำนงค์ จิงธีรพานิช	คณบดีบัณฑิตวิทยาลัยและ อาจารย์ประจำสาขาวิชาการ จัดการงานคอมพิวเตอร์และ วิศวกรรม	มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ
2. คุณ ปริญญา สุทธิจิตต์จูล	ผู้จัดการฝ่ายรับประกันคุณภาพ และQMR	บริษัท ซีเคดี ไทย คอร์ปอเรชั่น จำกัด
3. คุณ เต็มดวง ตรีวิทยา	ผู้จัดการฝ่ายควบคุมการผลิต	บริษัท ซีเคดี ไทย คอร์ปอเรชั่น จำกัด
4. คุณ อธิธิพล ประสงค์มณีรัตน์	ผู้จัดการอาวุโสระดับสูงฝ่าย ควบคุมการผลิต (Senior Manufacturing Manager)	บริษัท สมาร์ทแทรค เทคโนโลยี จำกัด
5. คุณ ธนัชชัย จันทร์อ่อน	ผู้จัดการอาวุโสระดับสูงฝ่าย ปฏิบัติการผลิต (Senior Production Manager)	บริษัท สมาร์ทแทรค เทคโนโลยี จำกัด

### 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4.1 ผู้วิจัยจะทำการจัดส่งเอกสารไปยังผู้บริหารระดับสูงหรือ QMR โดยทางไปรษณีย์ เอกสารจะประกอบด้วย แบบสอบถาม 1 ฉบับ ของแบบสอบถามที่ จำหน่ายซองถึงผู้วิจัยและปิด แสตมป์เรียบร้อยแล้ว หนังสือราชการจากบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบัน เทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง 1 ฉบับ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบ แบบสอบถาม

3.4.2 ตรวจสอบแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้กลับมาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ และตรวจสอบจำนวนของแบบสอบถาม

3.4.3 นำผลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลไปวิเคราะห์ผล

### 3.5 การกำหนดค่าของตัวแปร

ในส่วนของแบบสอบถามตอนที่ 2 ซึ่งเป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับเจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหาร คุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต ผู้วิจัยได้กำหนดค่าของตัวแปร

มาตรวัดของลิเคิร์ต (Likert Scale) โดยแบ่งระดับปัจจัยเป็น 5 ระดับ ดังนี้ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์ 2543 : 107 – 108)

คะแนนเฉลี่ย	ระดับเจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้ห้องกรรมการนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต
1.00 – 1.49	เห็นด้วยน้อยที่สุด
1.50 – 2.49	เห็นด้วยน้อย
2.50 – 3.49	เห็นด้วยปานกลาง
3.50 – 4.49	เห็นด้วยมาก
4.50 – 5.00	เห็นด้วยมากที่สุด

การแปลความหมายของค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานสำหรับ Likert Scale ที่มีคำตอบให้เลือกทั้งหมด 5 ระดับ จะใช้เกณฑ์ ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2534 : 74)

- ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานต่ำกว่า 1 หมายถึง มีผลต่อการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้ห้องกรรมการนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตไม่แตกต่างกันมาก
- ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมากกว่า หรือเท่ากับ 1 หมายถึง มีผลต่อการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้ห้องกรรมการนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกันมาก

### 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

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

3.6.1 ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนและจำนวนของแบบสอบถามที่ได้กลับมา

3.6.2 นำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ ดังนี้

3.6.2.1 แบบสอบถามตอนที่ 1 นำข้อมูลลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่รวบรวมจากแบบสอบถามมาจัดเป็นหมวดหมู่ โดยแยกเป็น ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ และระดับการศึกษา ส่วนข้อมูลทั่วไปขององค์กร ได้แก่ ขนาดของอุตสาหกรรม ลักษณะของการลงทุนขององค์กร ประเภทของอุตสาหกรรม และมูลเหตุจูงใจที่สำคัญที่สุดขององค์กรที่นำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ โดยนำข้อมูลมาหาค่าร้อยละ (Percentage)

3.6.2.2 แบบสอบถามตอนที่ 2 นำแบบสอบถาม ถ้ามเกี่ยวกับเจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต โดยจะวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการทางสถิติ โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

### 3.6.3 การทดสอบสมมติฐาน แสดงดังตาราง

ตารางที่ 3.2 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานการวิจัย	สถิติที่ใช้ในการทดสอบ
สมมติฐานที่ 1 : ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน	
สมมติฐานที่ 1.1 : ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่น ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน	One-way ANOVA
สมมติฐานที่ 1.2 : ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน	One-way ANOVA
สมมติฐานที่ 1.3 : ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้าน การให้ความสำคัญกับลูกค้า ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน	One-way ANOVA
สมมติฐานที่ 1.4 : ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์กร ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน	One-way ANOVA

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	สถิติที่ใช้ในการทดสอบ
สมมติฐานที่1.5 : ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ที่ส่งผลให้ห้องคํานําเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน	One-way ANOVA
สมมติฐานที่1.6 : ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการอบรมและการเรียนรู้ ที่ส่งผลให้ห้องคํานําเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน	One-way ANOVA
สมมติฐานที่1.7 : ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ที่ส่งผลให้ห้องคํานําเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน	One-way ANOVA
สมมติฐานที่2 : ลักษณะของการลงทุนขององค์การที่แตกต่างกัน ทำให้เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่างๆ ที่ส่งผลให้ห้องคํานําเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน	
สมมติฐานที่2.1 : ลักษณะของการลงทุนขององค์การที่แตกต่างกัน ทำให้เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่น ที่ส่งผลให้ห้องคํานําเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน	t-test
สมมติฐานที่2.2 : ลักษณะของการลงทุนขององค์การที่แตกต่างกัน ทำให้เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลให้ห้องคํานําเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน	t-test
สมมติฐานที่2.3 : ลักษณะของการลงทุนขององค์การที่แตกต่างกัน ทำให้เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในการให้ความสำคัญกับลูกค้า ที่ส่งผลให้ห้องคํานําเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน	t-test

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	สถิติที่ใช้ในการทดสอบ
สมมติฐานที่2.4 : ลักษณะของการลงทุนขององค์กรที่แตกต่างกัน ทำให้เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์กร ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน	t-test
สมมติฐานที่2.5 : ลักษณะของการลงทุนขององค์กรที่แตกต่างกัน ทำให้เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน	t-test
สมมติฐานที่2.6 : ลักษณะของการลงทุนขององค์กรที่แตกต่างกัน ทำให้เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการอบรมและการเรียนรู้ ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน	t-test
สมมติฐานที่2.7 : ลักษณะของการลงทุนขององค์กรที่แตกต่างกัน ทำให้เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน	t-test
สมมติฐานที่3 : ประเภทของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่างๆ ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน	
สมมติฐานที่3.1 : ประเภทของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่น ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน	One-way ANOVA
สมมติฐานที่3.2 : ประเภทของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน	One-way ANOVA

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	สถิติที่ใช้ในการทดสอบ
สมมติฐานที่3.3 : ประเภทของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน	One-way ANOVA
สมมติฐานที่3.4 : ประเภทของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์กร ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน	One-way ANOVA
สมมติฐานที่3.5 : ประเภทของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน	One-way ANOVA
สมมติฐานที่3.6 : ประเภทของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการอบรมและการเรียนรู้ ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน	One-way ANOVA
สมมติฐานที่3.7 : ประเภทของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน	One-way ANOVA

### 3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ

3.7.1 สถิติวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เป็นสถิติที่นำมาใช้บรรยายคุณลักษณะของข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาจากกลุ่มประชากรที่นำมาศึกษา ได้แก่

3.7.1.1 ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง เช่น ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และข้อมูลทั่วไปของโรงงาน

ได้แก่ ขนาดของอุตสาหกรรม ลักษณะของการลงทุนขององค์กร ประเภทของอุตสาหกรรม และมูลเหตุจูงใจที่สำคัญที่สุดขององค์กรที่นำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ ในตอนที่ 1

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

3.7.1.2 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลตัวแปรต้น ได้แก่ ขนาดของอุตสาหกรรม ลักษณะของการลงทุนขององค์กร และประเภทของอุตสาหกรรม ตัวแปรตาม ได้แก่ เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543 : 137 – 142)

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

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

3.7.1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลร่วมกับค่าเฉลี่ยเลขคณิตเพื่อแสดงลักษณะการกระจายของคะแนนแต่ละครั้ง

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

เมื่อ	S	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง
	X	หมายถึง	คะแนนของแต่ละคน
	n	หมายถึง	จำนวนคนทั้งหมด

3.7.2 สถิติวิเคราะห์เชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เป็นสถิติที่ใช้สรุปถึงลักษณะของตัวแปรต้น ได้แก่ ขนาดของอุตสาหกรรม ลักษณะของการลงทุนขององค์กร และประเภทของอุตสาหกรรม ที่มีผลต่อตัวแปรตามอันได้แก่ เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต โดยใช้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่

3.7.2.1 การวิเคราะห์โดยวิธี t-test ใช้ในการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของตัวแปรต้น 2 กลุ่ม (Independent t-test) (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2543 : 136) คือ ลักษณะของการลงทุนขององค์กร กับตัวแปรตาม ซึ่งได้แก่ เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่น ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า ด้านการสื่อสารภายในองค์กร ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการอบรมและการเรียนรู้ และด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ ดังนี้

1. เปลี่ยนสมมติฐานวิจัยเป็นสมมติฐานสถิติ

2. สมมติฐานสถิติที่ใช้ทดสอบ

$H_0 : u_1 = u_2$  หรือ ค่าเฉลี่ยของประชากรที่ 1 และ 2 ไม่แตกต่างกัน

$H_1 : u_1 \neq u_2$  หรือ ค่าเฉลี่ยของประชากรที่ 1 และ 2 แตกต่างกัน

3. สถิติที่ใช้ทดสอบ

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

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{S_p^2 \left( \frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}} \quad (3.5)$$

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

$n_1$  คือ ขนาดตัวอย่างของกลุ่มตัวอย่างที่ 1

$n_2$  คือ ขนาดตัวอย่างของกลุ่มตัวอย่างที่ 2

$\bar{X}_1$  คือ ค่าเฉลี่ยของคะแนนในกลุ่มตัวอย่างที่ 1

$\bar{X}_2$  คือ ค่าเฉลี่ยของคะแนนในกลุ่มตัวอย่างที่ 2

$S_1^2$  คือ ค่าความแปรปรวนของคะแนนในกลุ่มตัวอย่างที่ 1

$S_2^2$  คือ ค่าความแปรปรวนของคะแนนในกลุ่มตัวอย่างที่ 2

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

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}} \quad (3.7)$$

$$\text{โดยมี } df., v = \frac{\left[ \frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2} \right]^2}{\frac{\left[ \frac{S_1^2}{n_1} \right]^2}{n_1 - 1} + \frac{\left[ \frac{S_2^2}{n_2} \right]^2}{n_2 - 1}} \quad (3.8)$$

#### 4. การตัดสินใจ

เมื่อกำหนดระดับนัยสำคัญ =  $\alpha$

ถ้าค่า  $t$  ที่คำนวณได้มีค่ามากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับค่า  $t$  จากตารางที่  $df. = n_1 + n_2 - 2$  หรือ  $v$  แล้วแต่กรณีหรือถ้าโปรแกรมให้ค่า  $p$ -value ซึ่งเป็นค่าความน่าจะเป็นของกลุ่มตัวอย่างที่จะมีค่า  $t$  มากกว่าค่า  $t$  ที่คำนวณได้ ถ้าค่า  $p$ -value มีค่าน้อยกว่า  $\alpha$  จะปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  นั่นคือยอมรับว่า  $\mu_1 \neq \mu_2$  หรือ ค่าเฉลี่ยของประชากรที่ 1 และ 2 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ถ้าค่า  $t$  ที่คำนวณได้มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับเมื่อเปรียบเทียบกับค่า  $t$  จากตารางที่  $df. = n_1 + n_2 - 2$  หรือ  $v$  แล้วแต่กรณี หรือ ถ้ามีค่า  $p$ -value มากกว่าหรือเท่ากับ  $\alpha$  จะยอมรับ  $H_0$  นั่นคือยอมรับว่า  $\mu_1 = \mu_2$  หรือค่าเฉลี่ยของประชากรที่ 1 และ 2 ไม่แตกต่างกัน

การทดสอบ  $\sigma_1^2 = \sigma_2^2$

การที่จะเลือกใช้สูตรในกรณีที่ 1 หรือ 2 นั้นจำเป็นต้องทดสอบว่า  $\sigma_1^2 = \sigma_2^2$  หรือไม่ โดยใช้  $F$ -test ทำการทดสอบตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

สมมติฐานสถิติ

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

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

สถิติที่ใช้ทดสอบ

$$F = \frac{S_1^2}{S_2^2} \quad \text{เมื่อ } S_1 > S_2, df = (n_1 - 1), (n_2 - 1) \quad (3.9)$$

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

การตัดสินใจ เมื่อกำหนดระดับนัยสำคัญ =  $\alpha$

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

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

3.7.2.2 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – way ANOVA) ใช้ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่มที่ไม่เกี่ยวข้องกัน (Independent Samples) คือ ขนาดของอุตสาหกรรม และประเภทของอุตสาหกรรม กับตัวแปรตาม ซึ่งได้แก่ เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่น ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า ด้านการสื่อสารภายในองค์กร ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการอบรมและการเรียนรู้ และด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ ดังนี้

1. เปลี่ยนสมมติฐานวิจัยเป็นสมมติฐานสถิติ
2. สมมติฐานสถิติที่ใช้ทดสอบโดยวิธี One – way ANOVA คือ
 
$$H_0 : \text{ค่าเฉลี่ยระหว่างประชากร } k \text{ กลุ่มไม่แตกต่างกัน}$$

$$H_1 : \text{ค่าเฉลี่ยของประชากรอย่างน้อยสองประชากรแตกต่างกัน}$$
 หรือ
 
$$H_0 : u_1 = u_2 = \dots = u_k$$

$$H_1 : u_i \neq u_j, \text{ เมื่อ } i \neq j ; j, j = 1, 2, \dots, k$$
3. สถิติที่ใช้ทดสอบ (บุญชม ศรีสะอาด. 2535 : 116)

$$F = \frac{MS_b}{MS_w} \quad (3.11)$$

สูตรสำหรับการวิเคราะห์ค่าต่างๆ แสดงในตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 แสดงสูตรการวิเคราะห์โดยวิธี One – way ANOVA

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

- เมื่อ  $k$  คือ จำนวนกลุ่ม  
 $n$  คือ ขนาดตัวอย่างทั้งหมด  
 $n_j$  คือ ขนาดตัวอย่างของกลุ่มตัวอย่างที่  $j$   
 $T_j$  คือ ผลรวมของคะแนนทุกตัวในกลุ่มตัวอย่างที่  $j$   
 $T$  คือ ผลรวมของคะแนนทั้งหมด  
 $x_{ij}$  คือ คะแนนแต่ละตัว

4. การตัดสินใจ เมื่อกำหนดระดับนัยสำคัญ  $= \alpha$

- ถ้าค่า  $F$  ที่คำนวณได้มีค่ามากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับค่า  $F$  จากตารางที่  $df = (k-1), (n-k)$  หรือ ถ้าโปรแกรมให้ค่า P-value ซึ่งเป็นค่าความน่าจะเป็นของกลุ่มตัวอย่างที่จะมีค่า  $F$  มากกว่าค่า  $F$  ที่คำนวณได้ ถ้าค่า P-value มีค่าน้อยกว่า  $\alpha$  จะปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  นั่นคือ ยอมรับว่าค่าเฉลี่ยของประชากรอย่างน้อยสองประชากรแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญ

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

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

1. กำหนดระดับนัยสำคัญ  $\alpha$
2. คำนวณค่า LSD จากสูตร

$$LSD = t_{\frac{\alpha}{2}, n-k} \sqrt{MS_w \left( \frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j} \right)} \quad (3.12)$$

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

$n_i$  คือ ขนาดตัวอย่างกลุ่มที่  $i$

$n_j$  คือ ขนาดตัวอย่างกลุ่มที่  $j$

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

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

$\bar{X}_j$  คือ ค่าเฉลี่ยของคะแนนในกลุ่มตัวอย่างที่  $j$

## 4. การตัดสินใจ

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

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อเจตคติของผู้ประกอบการขององค์การในการนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร โดยผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถามให้กับผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการผลิตที่ตั้งอยู่ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่กำลังดำเนินกิจกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารด้วยเทคโนโลยีบริหาร TQM จำนวน 322 คน มีผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการผลิตในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครให้ความร่วมมือตอบกลับมาเป็นจำนวน 167 คน คิดเป็นร้อยละ 93.30 ของกลุ่มตัวอย่าง จึงใช้ข้อมูลจำนวนนี้ในการวิจัย

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ จะแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านลักษณะส่วนบุคคลและข้อมูลด้านลักษณะขององค์การของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารระดับสูง หรือ QMR ในอุตสาหกรรมการผลิตในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับเจตคติของผู้ประกอบการ ในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต

4.3 การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบ เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต โดยจำแนกตามขนาดของอุตสาหกรรม ลักษณะของการลงทุนขององค์การ และประเภทของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน

4.4 การวิเคราะห์เนื้อหาจากแบบสอบถามปลายเปิดที่ถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญในด้านอื่น ๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต

#### 4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านลักษณะส่วนบุคคลและข้อมูลด้านลักษณะขององค์กรของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารระดับสูง หรือ QMR ในอุตสาหกรรมการผลิตในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับสามารถสรุปข้อมูลด้านลักษณะส่วนบุคคลและข้อมูลด้านลักษณะขององค์กรของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารระดับสูง หรือ QMR ในอุตสาหกรรมการผลิตในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละ ของข้อมูลด้านลักษณะส่วนบุคคลและข้อมูลด้านลักษณะขององค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลด้านลักษณะส่วนบุคคลและลักษณะขององค์กร	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
ชาย	97	58.08
หญิง	70	41.92
<b>รวม</b>	<b>167</b>	<b>100.00</b>
<b>2. อายุ</b>		
น้อยกว่า 30 ปี	50	29.94
30-35 ปี	61	36.53
มากกว่า 35-40 ปี	45	26.94
มากกว่า 40 ปี	11	6.59
<b>รวม</b>	<b>167</b>	<b>100.00</b>
<b>3. ระดับการศึกษา</b>		
ปริญญาตรี	128	76.65
ปริญญาโท	39	23.35
สูงกว่าปริญญาโท	0	0.00
<b>รวม</b>	<b>167</b>	<b>100.00</b>

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลด้านลักษณะส่วนบุคคลและลักษณะขององค์กร	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>4. ประเภทของอุตสาหกรรม</b>		
ชิ้นส่วนยานยนต์	93	55.69
อุปกรณ์ไฟฟ้า และอิเล็กทรอนิกส์	57	34.13
เหล็ก หรือ โลหะ	4	2.39
เคมีภัณฑ์ หรือพลาสติก	10	5.99
สินค้าอุปโภคบริโภค	3	1.80
<b>รวม</b>	<b>167</b>	<b>100.00</b>
<b>5. ขนาดของอุตสาหกรรม</b>		
อุตสาหกรรมขนาดย่อม	17	10.18
อุตสาหกรรมขนาดกลาง	65	38.92
อุตสาหกรรมขนาดใหญ่	85	50.90
<b>รวม</b>	<b>167</b>	<b>100.00</b>
<b>6. ลักษณะของการลงทุนขององค์กร</b>		
การลงทุนเป็นของชาวไทยทั้งหมด	9	5.39
การลงทุนเป็นการร่วมทุนระหว่างชาวไทยกับชาวต่างชาติ	158	94.61
<b>รวม</b>	<b>167</b>	<b>100.00</b>
<b>7. การนำระบบบริหารคุณภาพ TQM เข้ามาใช้ในองค์กร</b>		
ใช่	167	100.00
ไม่ใช่	0	0
<b>รวม</b>	<b>167</b>	<b>100.00</b>
<b>8. มุมเหตุจูงใจที่สำคัญที่สุดที่นำระบบ TQM เข้ามาใช้</b>		
ต้องการเพิ่มคุณภาพสินค้าของบริษัทให้ดีขึ้น	136	81.44
เพื่อให้กิจการอยู่รอดได้ในสภาวะวิกฤติ	7	4.19
เป็นนโยบายของผู้บริหารระดับสูง	24	14.37
<b>รวม</b>	<b>167</b>	<b>100.00</b>

จากข้อมูลด้านลักษณะส่วนบุคคลและข้อมูลด้านลักษณะขององค์การของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารระดับสูง หรือ QMR ในอุตสาหกรรมการผลิตในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ในตารางที่ 4.1 พบว่า

**เพศ** ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารระดับสูง หรือ QMR ส่วนใหญ่เป็นเพศชายมีจำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 58.08 ส่วนเพศหญิงมีจำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 41.92

**อายุ** ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารระดับสูง หรือ QMR ส่วนใหญ่มีอายุ 30 – 35 ปี จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 36.53 รองลงมาคืออายุน้อยกว่า 30 ปี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 29.94 อายุมากกว่า 35 – 40 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 26.95 และอายุมากกว่า 40 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 6.59

**ระดับการศึกษา** ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารระดับสูง หรือ QMR ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 76.65 รองลงมาคือระดับปริญญาโท จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 23.35

**ประเภทของอุตสาหกรรม** องค์การของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นอุตสาหกรรมประเภทชิ้นส่วนยานยนต์ จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 55.69 รองลงมาคืออุตสาหกรรมประเภทอุปกรณ์ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 34.13 อุตสาหกรรมประเภทเคมีภัณฑ์ หรือพลาสติก จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 5.99 อุตสาหกรรมประเภทเหล็กหรือโลหะ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.40 และอุตสาหกรรมประเภทสินค้าอุปโภคบริโภค จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.80

**ขนาดของอุตสาหกรรม** องค์การของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 50.90 รองลงมาเป็นอุตสาหกรรมขนาดกลางจำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 38.92 และอุตสาหกรรมขนาดย่อม จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 10.18

**ลักษณะของการลงทุนขององค์การ** องค์การของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีลักษณะการลงทุนเป็นการร่วมทุนระหว่างชาวไทยกับชาวต่างชาติ จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 94.61 โดยในส่วนนี้ส่วนใหญ่เป็นการร่วมทุนระหว่างชาวไทยกับชาวญี่ปุ่น จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 68.99 รองลงมาเป็นการร่วมทุนระหว่างชาวไทยกับเยอรมัน จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 12.66 การร่วมทุนระหว่างชาวไทยกับสวีเดน จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 5.06 การร่วมทุนระหว่างชาวไทยกับมาเลเซีย จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 3.80 การร่วมทุนระหว่างชาวไทยกับสวิตเซอร์แลนด์ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.16 ซึ่งเท่ากับการร่วมทุนระหว่างชาวไทยกับไต้หวัน จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.16 การร่วมทุนระหว่างชาวไทยกับเกาหลี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.90 และการร่วมทุนระหว่างชาวไทยกับสหรัฐอเมริกา จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.27 ส่วนลักษณะการลงทุนเป็นของชาวไทยทั้งหมด มีจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 5.39

การนำระบบบริหารคุณภาพ TQM เข้ามาใช้ในองค์กร องค์กรของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดมีการนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ จำนวน 167 คน คิดเป็นร้อยละ 100

มูลเหตุจูงใจที่สำคัญที่สุดที่นำระบบ TQM เข้ามาใช้ องค์กรของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีการนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ ส่วนใหญ่มีมูลเหตุจูงใจเพื่อต้องการเพิ่มคุณภาพสินค้าของบริษัทให้ดีขึ้น จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 81.44 รองลงมา เพราะเป็นนโยบายของผู้บริหารระดับสูง จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 14.37 และเพื่อให้ องค์กรอยู่รอดได้ในสภาวะวิกฤติ จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 4.19

#### 4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับเจตคติของผู้ประกอบการ ในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่างๆ ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเจตคติของผู้ประกอบการ ในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จำนวน 167 คน โดยวิเคราะห์ข้อมูลแยกในแต่ละด้านและภาพรวม ได้ผลการศึกษาแสดงในตารางที่ 4.2 ถึงตารางที่ 4.9 ดังนี้

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) การแปลความหมายและการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้ประกอบการขององค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต ในส่วนของปัจจัยด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่น

ปัจจัยในด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสำคัญ	ลำดับที่
1. ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเข้าร่วมในการจัดทำระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)	3.91	0.648	มาก	2
2. ความพยายามของผู้บริหารระดับสูงในการทำให้ทุกคนในองค์กรเน้นถึงความสำคัญของลูกค้าและการวัดผลการดำเนินงาน	4.01	0.724	มาก	1

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ปัจจัยในด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความสำคัญ	ลำดับที่
3. ผู้บริหารระดับสูงทำการศึกษาถึงประโยชน์และข้อเสียรวมถึงได้มีการคาดถึงการเปลี่ยนแปลงและมีการวางแผนเพื่อรับมือกับการนำระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)	3.84	0.760	มาก	5
4. ผู้บริหารระดับสูง ได้จัดสรรงบประมาณในการจัดตั้งระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)	3.67	0.596	มาก	7*
5. พนักงานได้รับการสนับสนุน และมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)	3.60	0.640	มาก	9
6. ในทุกแผนกขององค์กร มีการตั้งเป้าหมายคุณภาพให้มีการสอดคล้องกับนโยบายของระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร	3.87	0.713	มาก	3
7. เป้าหมายและนโยบายขององค์กรเป็นที่เข้าใจในระดับแผนก	3.75	0.681	มาก	6
8. องค์กรได้มีการจัดประชุมถึงการทบทวนเรื่องคุณภาพในระดับฝ่าย/แผนก	3.86	0.537	มาก	4
9. องค์กรมีการแสดงออกถึงความพยายามต่างๆที่จะทำให้เกิดแรงผลักดันในระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)	3.67	0.615	มาก	7*
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.80</b>	<b>0.419</b>	<b>มาก</b>	

\* หมายถึง ค่าเฉลี่ยที่เท่ากัน

จากตารางที่ 4.2 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับเจตคติในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่น ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต ในภาพรวมอยู่ในระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม ซึ่งเท่ากับ 3.80 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรวม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.419 เมื่อพิจารณาความสำคัญต่อปัจจัยในด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่น ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบ

บริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต ในแต่ละข้อพบว่าข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญมาก เรียงลำดับดังนี้

**ลำดับที่ 1** ความพยายามของผู้บริหารระดับสูงในการทำให้ทุกคนในองค์กรเน้นถึงความสำคัญของลูกค้าและการวัดผลการดำเนินงาน มีระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.01 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.724

**ลำดับที่ 2** ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเข้าร่วม ในการจัดทำระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มีระดับความสำคัญมากโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.91 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.648

**ลำดับที่ 3** ในทุกแผนกขององค์กรมีการตั้งเป้าหมายคุณภาพให้มีการสอดคล้องกับนโยบายของระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มีระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.87 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.713

**ลำดับที่ 4** องค์กรได้มีการจัดประชุมถึงการทบทวนเรื่องคุณภาพในระดับฝ่าย/แผนก มีระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.86 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.537

**ลำดับที่ 5** ผู้บริหารระดับสูงทำการศึกษาถึงประโยชน์และข้อเสียรวมถึงได้มีการคาดถึงการเปลี่ยนแปลงและมีการวางแผนเพื่อรับมือกับการนำระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มีระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.84 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.760

**ลำดับที่ 6** เป้าหมายและนโยบายขององค์กรเป็นที่เข้าใจในระดับแผนก มีระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.75 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.681

**ลำดับที่ 7** ผู้บริหารระดับสูง ได้จัดสรรงบประมาณในการจัดตั้งระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) และองค์กรมีการแสดงออกถึงความพยายามต่างๆ ที่จะทำให้เกิดแรงผลักดันในระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มีระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.67 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.596 และ 0.615 ตามลำดับ

**ลำดับที่ 9** พนักงานได้รับการสนับสนุน และมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มีระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมี

ค่าเท่ากับ 3.60 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.640

**ตารางที่ 4.3** แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) การแปลความหมายและการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้ประกอบการขององค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต ในส่วนของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ

ปัจจัยในด้านความวัฒนธรรมองค์การ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสำคัญ	ลำดับที่
1. ผู้บริหารระดับสูงประพฤติตนเหมือนที่ปรึกษาที่คอยประสานให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในด้านระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM)	3.74	0.770	มาก	4
2. กิจกรรมคุณภาพต่างๆ ถูกดำเนินการในลักษณะทำงานเป็นทีม	3.73	0.756	มาก	5
3. การเรียนรู้แบบลองผิดลองถูกเป็นสิ่งปกติ และองค์การยินยอมให้เกิดขึ้นได้	2.83	0.819	ปานกลาง	3
4. การพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งแห่งนิยามความสำเร็จขององค์การ	3.87	0.730	มาก	2
5. บรรยากาศขององค์การเน้นความสามารถในการแข่งขันกับองค์การอื่น	3.65	0.686	มาก	6
6. การบริหาร มีลักษณะเน้นการแข่งขันภายในองค์การเป็นสำคัญ	3.41	0.678	ปานกลาง	7
7. องค์การเน้นการผลิต และวัดความสำเร็จด้วยประสิทธิภาพ และต้นทุนที่ต่ำ	4.08	0.706	มาก	1
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.62</b>	<b>0.447</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.3 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับเจตคติในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านวัฒนธรรมองค์การ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต ในภาพรวมอยู่ในระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจาก

ค่าเฉลี่ยรวม ซึ่งเท่ากับ 3.62 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรวม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.447 เมื่อพิจารณาความสำคัญต่อปัจจัยในด้านวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต ในแต่ละข้อพบว่าข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญมากถึงปานกลาง เรียงลำดับดังนี้

**ลำดับที่ 1** องค์กรเน้นการผลิต และวัดความสำเร็จด้วยประสิทธิภาพ และต้นทุนที่ต่ำ มีระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.08 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.706

**ลำดับที่ 2** การพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งแห่งนิยามความสำเร็จขององค์กรมีระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.87 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.730

**ลำดับที่ 3** ผู้บริหารระดับสูงประพฤติตนเหมือนที่ปรึกษาที่คอยประสานให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในด้านระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มีระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.74 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.770

**ลำดับที่ 4** กิจกรรมคุณภาพต่างๆ ถูกดำเนินการในลักษณะทำงานเป็นทีม มีระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.73 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.756

**ลำดับที่ 5** บรรยากาศขององค์กรเน้นความสามารถในการแข่งขันกับองค์กรอื่นมีระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.65 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.686

**ลำดับที่ 6** การบริหาร มีลักษณะเน้นการแข่งขันภายในองค์กรเป็นสำคัญ มีระดับความสำคัญปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.41 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.678

**ลำดับที่ 7** การเรียนรู้แบบลงมือปฏิบัติเป็นสิ่งปกติ และองค์กรยินยอมให้เกิดขึ้นได้ มีระดับความสำคัญปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.83 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.819

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) การแปลความหมายและการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้ประกอบการขององค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต ในส่วนของปัจจัยด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า

ปัจจัยในด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสำคัญ	ลำดับที่
1. กระบวนการและกิจกรรมด้านการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ(TQM) มุ่งไปที่การทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ	4.40	0.560	มาก	1
2. ผู้จัดการและหัวหน้างานสนับสนุนกิจกรรมที่เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า	4.17	0.591	มาก	3
3. ความพึงพอใจของลูกค้าและการบรรลุความคาดหวังของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะต้องทำ	4.28	0.620	มาก	2
4. จากการสำรวจพบว่าความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อคุณภาพสินค้าและบริการในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา	3.93	0.655	มาก	5
5. องค์การให้ความสำคัญในการบริหารเพื่อรักษาลูกค้าในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา	4.11	0.595	มาก	4
6. จิตสำนึกต่อ กระบวนการที่เกี่ยวข้องหรือที่เรียกว่าลูกค้าภายในของพนักงานในองค์การ	3.90	0.722	มาก	6*
7. ระดับความรวดเร็วของพนักงานในการทำงานหรือบริการกับลูกค้า	3.90	0.646	มาก	6*

\* หมายถึง ค่าเฉลี่ยที่เท่ากัน

จากตารางที่ 4.4 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับเจตคติในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต ในภาพรวมอยู่ในระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม ซึ่งเท่ากับ 4.10 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก

โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรวม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.387 เมื่อพิจารณาความสำคัญต่อปัจจัยในด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต ในแต่ละข้อพบว่าข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญมาก เรียงลำดับดังนี้

**ลำดับที่ 1** กระบวนการ และกิจกรรมด้านการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มุ่งไปที่การทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ มีระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.40 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคน มีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.560

**ลำดับที่ 2** ความพึงพอใจของลูกค้าและการบรรลุความคาดหวังของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะต้องทำ มีระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.28 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคน มีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.620

**ลำดับที่ 3** ผู้จัดการและหัวหน้างานสนับสนุนกิจกรรมที่เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า มีระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.17 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคน มีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.591

**ลำดับที่ 4** องค์กรให้ความสำคัญในการบริหารเพื่อรักษาลูกค้าในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา มีระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.11 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.595

**ลำดับที่ 5** จากการสำรวจพบว่าความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อคุณภาพสินค้าและบริการในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา มีระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.93 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.655

**ลำดับที่ 6** จิตสำนึกต่อ กระบวนการที่เกี่ยวข้องหรือที่เรียกว่าลูกค้าภายในของพนักงานในองค์กร และระดับความรวดเร็วของพนักงานในการทำงาน หรือบริการกับลูกค้า มีระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.90 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคน มีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.722 และ 0.646 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) การแปลความหมายและการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้ประกอบการขององค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต ในส่วนของปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์การ

ปัจจัยในด้านการสื่อสารภายในองค์การ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสำคัญ	ลำดับที่
1. ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงสุดจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการมีการอบรมด้านเทคนิคการติดต่อสื่อสาร	3.29	0.704	ปานกลาง	2
2. องค์การได้ใช้การสื่อสารแบบสองทิศทางระหว่างผู้บริหารกับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ	3.36	0.730	ปานกลาง	1
3. องค์การมีระดับชั้นการบังคับบัญชาจำนวนน้อยขึ้นเพื่อให้เกิดการสื่อสารข้ามระดับชั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	3.23	0.774	ปานกลาง	4
4. การรณรงค์ด้วยโปสเตอร์ถูกนำมาเป็นสื่อกลางในการสื่อสารถึงการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM)	3.25	0.915	ปานกลาง	3
5. การให้ความแนะนำ (Consulting) จากผู้เชี่ยวชาญถูกนำมาใช้ในกระบวนการเพื่อป้องกันการเกิดปัญหาต่างๆในระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ	3.13	0.902	ปานกลาง	5
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.25</b>	<b>0.619</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตารางที่ 4.5 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับเจตคติในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านการสื่อสารภายในองค์การ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต ในภาพรวมอยู่ในระดับความสำคัญปานกลางโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม ซึ่งเท่ากับ 3.25 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรวม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.619 เมื่อพิจารณาความสำคัญต่อปัจจัยในด้านการสื่อสารภายในองค์การ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต ในแต่ละข้อพบว่าข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญปานกลาง เรียงลำดับดังนี้

**ลำดับที่ 1** องค์กรได้ใช้การสื่อสารแบบสองทิศทาง ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน อย่างสม่ำเสมอ มีระดับความสำคัญปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.36 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคน มีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.730

**ลำดับที่ 2** ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงสุดจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการมีการอบรมด้านเทคนิคการติดต่อสื่อสาร มีระดับความสำคัญปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.29 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคน มีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.704

**ลำดับที่ 3** การรณรงค์ด้วยโปสเตอร์ถูกนำมาเป็นสื่อกลางในการสื่อสารถึงการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มีระดับความสำคัญปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.25 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคน มีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.915

**ลำดับที่ 4** องค์กรมีระดับชั้นการบังคับบัญชาจำนวนน้อยชั้นเพื่อให้เกิดการสื่อสารข้ามระดับชั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีระดับความสำคัญปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.23 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคน มีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.774

**ลำดับที่ 5** การให้ความแนะนำ(Consulting)จากผู้เชี่ยวชาญถูกนำมาใช้ในกระบวนการเพื่อป้องกันการเกิดปัญหาต่างๆในระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มีระดับความสำคัญปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.13 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคน มีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.902

**ตารางที่ 4.6** แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) การแปลความหมายและการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้ประกอบการขององค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต ในส่วนของปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม

ปัจจัยในด้านการทำงานเป็นทีม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสำคัญ	ลำดับที่
1. องค์กรมีทีมงานแบบข้ามสายงาน (Cross Function Team)	3.14	0.905	ปานกลาง	6
2. องค์กรดำเนินกิจกรรมข้อเสนอแนะ (Suggestion) และการปรับปรุงคุณภาพ (Kaizen) ในระดับกลุ่ม/แผนก/ฝ่าย	3.78	0.989	มาก	1

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ปัจจัยในด้านการทำงานเป็นทีม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความสำคัญ	ลำดับที่
3. องค์กรมีกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (QC Circle)	3.71	0.953	มาก	4
4. พนักงานมีส่วนร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ	3.74	0.821	มาก	2
5. พนักงานมุ่งมั่นต่อความสำเร็จขององค์กร	3.67	0.764	มาก	5
6. ในการประชุมเรื่องสำคัญขององค์กรทุกแผนกมีการร่วมตัวในการประชุมทุกครั้ง	3.73	0.802	มาก	3
7. องค์กรมีสมาชิกในทีมแสดงออกในลักษณะการแบ่งเป็นฝักฝ่าย	2.74	1.006	ปานกลาง	8
8. การแก้ปัญหาภายในทีมงานด้านคุณภาพจะให้ความร่วมมือเฉพาะเท่าที่จำเป็น	2.84	0.927	ปานกลาง	7
ค่าเฉลี่ยรวม	3.42	0.499	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.6 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับเจตคติในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านการทำงานเป็นทีม ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต ในภาพรวมอยู่ในระดับความสำคัญปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม ซึ่งเท่ากับ 3.42 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรวม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.499 เมื่อพิจารณาความสำคัญต่อปัจจัยในด้านการทำงานเป็นทีม ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต ในแต่ละข้อพบว่าข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญมากถึงปานกลาง เรียงลำดับดังนี้

**ลำดับที่ 1** องค์กรดำเนินกิจกรรมข้อเสนอแนะ (Suggestion) และการปรับปรุงคุณภาพ (Kaizen) ในระดับกลุ่ม/แผนก/ฝ่าย มีระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.78 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคน มีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.989

**ลำดับที่ 2** พนักงานมีส่วนร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ มีระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.74 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.821

ลำดับที่ 3 ในการประชุมเรื่องสำคัญขององค์กรทุกแผนกมีการร่วมตัวในการประชุมทุกครั้ง มีระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.73 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.802

ลำดับที่ 4 องค์กรมีกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (QC Circle) มีระดับความสำคัญมากโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.71 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.953

ลำดับที่ 5 พนักงานมุ่งมั่นต่อความสำเร็จขององค์กร มีระดับความสำคัญมากโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.67 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.764

ลำดับที่ 6 องค์กรมีทีมงานแบบข้ามสายงาน (Cross Function Team) มีระดับความสำคัญปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.14 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.905

ลำดับที่ 7 การแก้ปัญหาภายในทีมงานด้านคุณภาพจะให้ความร่วมมือเฉพาะเท่าที่จำเป็น มีระดับความสำคัญปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.84 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.927

ลำดับที่ 8 องค์กรมีสมาชิกในทีมแสดงออกในลักษณะการแบ่งเป็นฝักฝ่ายมีระดับความสำคัญปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.74 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับเจตคติแตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.006

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) การแปลความหมายและการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้ประกอบการขององค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต ในส่วนของปัจจัยด้านการอบรมและการเรียนรู้

ปัจจัยในด้านการอบรมและการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสำคัญ	ลำดับที่
1. ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรของท่านให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ในเรื่องของ on the job training และ Project ใหม่ๆในองค์กรให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	3.84	0.570	มาก	1

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ปัจจัยในด้านการอบรมและการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความสำคัญ	ลำดับที่
2. องค์กรมีวิธีการเพิ่มพูนความรู้ทั่วทั้งองค์กร โดยการหมุนเวียนงานข้ามฝ่ายอย่างเป็นระบบ	3.08	0.881	ปานกลาง	9
3. องค์กรสนับสนุนการใช้ทีมข้ามสายงานในการถ่ายทอดการเรียนรู้ TQM ระหว่างกลุ่ม แผนกและฝ่าย	3.03	0.860	ปานกลาง	10
4. พนักงานทุกคนในองค์กรได้รับการสนับสนุนให้ยอมรับการอบรมและการเรียนรู้ในเรื่องระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร(TQM)	3.40	0.760	ปานกลาง	2
5. องค์กรจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนา ความรู้ความเข้าใจและเจตคติที่ดีต่อระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)	3.34	0.699	ปานกลาง	3
6. พนักงานในองค์กรได้รับการกระตุ้นให้มีการเรียนรู้ระบบบริหารคุณภาพ แบบ TQM ด้วยวิธีต่างๆ เช่น กระดานข่าวอิเล็กทรอนิกส์ จดหมายข่าว หรือการประชุมกลุ่มย่อยเป็นต้น	3.25	0.709	ปานกลาง	4*
7. จำนวนงบประมาณและทรัพยากรที่ให้การอบรมและการเรียนรู้ของพนักงานในเรื่องระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร(TQM)	3.25	0.717	ปานกลาง	4*
8. องค์กรจัดให้มีการอบรมความรู้พื้นฐานของ TQM สำหรับพนักงานใหม่ทุกครั้ง	3.16	0.791	ปานกลาง	8
9. องค์กรจัดให้มีการอบรมประยุกต์ใช้หลักการของ TQM ในเชิงปฏิบัติสำหรับพนักงานที่มีประสบการณ์	3.21	0.805	ปานกลาง	6
10. มีการจัดอบรมแนวคิด และหลักการ TQM ทั่วทั้งองค์กร	3.18	0.852	ปานกลาง	7
ค่าเฉลี่ยรวม	3.27	0.526	ปานกลาง	

\* หมายถึง ค่าเฉลี่ยที่เท่ากัน

จากตารางที่ 4.7 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับเจตคติในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านการอบรมและการเรียนรู้ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต ในภาพรวมอยู่ในระดับความสำคัญปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม ซึ่งเท่ากับ 3.27 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรวม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.526 เมื่อพิจารณาความสำคัญต่อปัจจัยในด้านการอบรมและการเรียนรู้ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต ในแต่ละข้อพบว่าข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญมากถึงปานกลาง เรียงลำดับดังนี้

ลำดับที่ 1 ผู้บริหารระดับสูงในองค์การของท่านให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ในเรื่องของ on the job training และ Project ใหม่ๆในองค์การให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.84 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.570

ลำดับที่ 2 พนักงานทุกคนในองค์การได้รับการสนับสนุนให้ยอมรับการอบรมและการเรียนรู้ในเรื่องระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ(TQM) มีระดับความสำคัญปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.40 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.760

ลำดับที่ 3 องค์การจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนา ความรู้ ความเข้าใจและเจตคติที่ดีต่อระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) มีระดับความสำคัญปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.34 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.699

ลำดับที่ 4 พนักงานในองค์การได้รับการกระตุ้นให้มีการเรียนรู้ระบบบริหารคุณภาพแบบ TQM ด้วยวิธีต่างๆ เช่น กระดานข่าวอิเล็กทรอนิกส์ จดหมายข่าวหรือการประชุมกลุ่มย่อย เป็นต้น และจำนวนงบประมาณและทรัพยากรที่ให้การอบรมและการเรียนรู้ของพนักงานในเรื่องระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ(TQM) มีระดับความสำคัญปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.25 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.709 และ 0.717 ตามลำดับ

ลำดับที่ 6 องค์การจัดให้มีการอบรมประยุกต์ใช้หลักการของ TQMในเชิงปฏิบัติสำหรับพนักงานที่มีประสบการณ์ มีระดับความสำคัญปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.21 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.805

ลำดับที่ 7 มีการจัดอบรมแนวคิด และหลักการ TQM ทั้งทั้งองค์การ มีระดับความสำคัญปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.18 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.852

ลำดับที่ 8 องค์การจัดให้มีการอบรมความรู้พื้นฐานของ TQM สำหรับพนักงานใหม่ทุกครั้ง มีระดับความสำคัญปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.16 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.791

ลำดับที่ 9 องค์การมีวิธีการเพิ่มพูนความรู้ทั้งทั้งองค์การโดยการหมุนเวียนงานข้ามฝ่ายอย่างเป็นระบบ มีระดับความสำคัญปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.08 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.881

ลำดับที่ 10 องค์การสนับสนุนการใช้ทีมข้ามสายงานในการถ่ายทอดการเรียนรู้ TQM ระหว่างกลุ่ม แผนก และฝ่าย มีระดับความสำคัญปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.03 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.860

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) การแปลความหมายและการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้ประกอบการขององค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั้งทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต ในส่วนของปัจจัยด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยในด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสำคัญ	ลำดับที่
1. องค์การสนับสนุนการเรียนรู้ และการปรับปรุงผลิตภัณฑ์บริการและกระบวนการ	3.86	0.679	มาก	1
2. องค์การมีแนวคิดการปรับปรุงแบบค่อยเป็นค่อยไปตามลำดับขั้นและมีการแยกปรับปรุงในแต่ละส่วนงาน	3.74	0.678	มาก	3*
3. องค์การมีการตรวจประเมินเป็นระยะ ๆ โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ เพื่อระบุพื้นที่บริเวณที่มีแนวโน้มต้องปรับปรุง	3.74	0.736	มาก	3*

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ปัจจัยในด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความสำคัญ	ลำดับที่
4. องค์กรให้ความรู้แก่พนักงานทุกคนเกี่ยวกับวิธีการและเครื่องมือที่ต้องใช้ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	3.55	0.797	มาก	6
5. พนักงานมีส่วนร่วมในการเสนอแนะการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงกระบวนการ	3.37	0.802	ปานกลาง	7
6. ผลิตภัณฑ์และบริการได้มีการปรับปรุงในช่วงเวลาที่ผ่านมาอย่างต่อเนื่อง	3.84	0.570	มาก	2
7. องค์กรได้รับการยกย่องชมเชยจากการปรับปรุงผลิตภัณฑ์บริการและกระบวนการ	3.57	0.740	มาก	5
ค่าเฉลี่ยรวม	3.67	0.529	มาก	

\* หมายถึง ค่าเฉลี่ยที่เท่ากัน

จากตารางที่ 4.8 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับเจตคติในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต ในภาพรวมอยู่ในระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม ซึ่งเท่ากับ 3.67 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรวม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.529 เมื่อพิจารณาความสำคัญต่อปัจจัยในด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต ในแต่ละข้อพบว่าข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญมากถึงปานกลาง เรียงลำดับดังนี้

ลำดับที่ 1 องค์กรสนับสนุนการเรียนรู้ และการปรับปรุงผลิตภัณฑ์บริการและกระบวนการ มีระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.86 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.679

ลำดับที่ 2 ผลิตภัณฑ์และบริการได้มีการปรับปรุงในช่วงเวลาที่ผ่านมาอย่างต่อเนื่อง มีระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.84 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.570

ลำดับที่ 3 องค์กรมีแนวคิดการปรับปรุงแบบค่อยเป็นค่อยไปตามลำดับขั้นและมีการแยกปรับปรุงในแต่ละส่วนงาน และองค์กรมีการตรวจประเมินเป็นระยะ ๆ โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้เพื่อระบุพื้นที่บริเวณที่มีแนวโน้มต้องปรับปรุง มีระดับความสำคัญมากโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.74 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.678 และ 0.736 ตามลำดับ

ลำดับที่ 5 องค์กรได้รับการยกย่องชมเชยจากการปรับปรุงผลิตภัณฑ์บริการและกระบวนการ มีระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.57 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.740

ลำดับที่ 6 องค์กรให้ความรู้แก่พนักงานทุกคนเกี่ยวกับวิธีการและเครื่องมือที่ต้องใช้ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.55 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.797

ลำดับที่ 7 พนักงานมีส่วนร่วมในการเสนอแนะการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงกระบวนการ มีระดับความสำคัญปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.37 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.802

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) การแปลความหมายและการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้ประกอบการขององค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต ในภาพรวม

ปัจจัยในแต่ละด้าน ในภาพรวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสำคัญ	ลำดับที่
1. ด้านความเป็นภาวะผู้นำ และความมุ่งมั่น	3.80	0.419	มาก	2
2. ด้านวัฒนธรรมองค์กร	3.62	0.447	มาก	4
3. ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า	4.10	0.387	มาก	1
4. ด้านการสื่อสารภายในองค์กร	3.25	0.619	ปานกลาง	7
5. ด้านการทำงานเป็นทีม	3.42	0.499	ปานกลาง	5
6. ด้านการอบรม และการเรียนรู้	3.27	0.526	ปานกลาง	6
7. ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	3.67	0.529	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม	3.59	0.363	มาก	

จากตารางที่ 4.9 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับเจตคติในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต ในภาพรวมทั้ง 7 ด้าน อยู่ในระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม ซึ่งเท่ากับ 3.59 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรวม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.363 เมื่อพิจารณาความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต ในแต่ละด้านพบว่าปัจจัยในด้านที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญมากถึงปานกลาง เรียงลำดับได้ดังนี้

**ลำดับที่ 1** ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า มีระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.10 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.387

**ลำดับที่ 2** ด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่น มีระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.80 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.419

**ลำดับที่ 3** ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.67 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.529

**ลำดับที่ 4** ด้านวัฒนธรรมองค์กร มีระดับความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.62 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.447

**ลำดับที่ 5** ด้านการทำงานเป็นทีม มีระดับความสำคัญปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.42 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.499

**ลำดับที่ 6** ด้านการอบรมและการเรียนรู้ มีระดับความสำคัญปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.27 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.526

**ลำดับที่ 7** ด้านการสื่อสารภายในองค์กร มีระดับความสำคัญปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.25 ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.619

### 4.3 การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบ เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต โดยจำแนกตามลักษณะขององค์การที่แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบเจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต โดยจำแนกตามลักษณะขององค์การที่แตกต่างกันซึ่งประกอบด้วยขนาดของอุตสาหกรรม 3 กลุ่ม ได้แก่ อุตสาหกรรมขนาดย่อม อุตสาหกรรมขนาดกลางและอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ลักษณะของการลงทุนขององค์การ 2 กลุ่ม ได้แก่ การร่วมลงทุนระหว่างนักลงทุนชาวไทยกับชาวต่างชาติ และการลงทุนเป็นของชาวไทยทั้งหมด และประเภทของอุตสาหกรรม 5 กลุ่ม ได้แก่ อุตสาหกรรมประเภทชิ้นส่วนยานยนต์ อุตสาหกรรมประเภทอุปกรณ์ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ อุตสาหกรรมประเภทเหล็กหรือโลหะ อุตสาหกรรมประเภทเคมีภัณฑ์หรือพลาสติก และอุตสาหกรรมประเภทสินค้าอุปโภคบริโภค ดังตารางที่ 4.10 ถึงตารางที่ 4.13

**4.3.1 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบ เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต โดยจำแนกตามขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน**

โดยมีสมมติฐานวิจัย ดังนี้

**สมมติฐานที่ 1** ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 1.1** ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่น ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 1.2** ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านวัฒนธรรมองค์การ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 1.3** ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 1.4** ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์การ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 1.5** ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 1.6** ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการอบรมและการเรียนรู้ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 1.7** ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน

ผลการทดสอบแสดงในตารางที่ 4.10

**ตารางที่ 4.10** ผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของเจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต โดยจำแนกตามขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน โดยใช้วิธี One-way ANOVA

ปัจจัยในแต่ละด้าน	ขนาดของอุตสาหกรรม			F	p-value
	ขนาดย่อม	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่		
	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$		
1. ด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่น	3.91	3.70	3.85	3.263	0.041*
2. ด้านวัฒนธรรมองค์การ	3.81	3.50	3.67	4.507	0.012*
3. ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า	4.25	4.02	4.13	2.952	0.055

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ปัจจัยในแต่ละด้าน	ขนาดของอุตสาหกรรม			F	p-value
	ขนาดย่อม $\bar{X}$	ขนาดกลาง $\bar{X}$	ขนาดใหญ่ $\bar{X}$		
4. ด้านการสื่อสารภายในองค์กร	3.15	3.08	3.40	5.623	0.004**
5. ด้านการทำงานเป็นทีม	3.38	3.37	3.47	0.818	0.443
6. ด้านการอบรม และการเรียนรู้	3.32	3.18	3.34	1.711	0.184
7. ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	3.68	3.53	3.77	4.070	0.019*
ค่าเฉลี่ยรวม	3.65	3.49	3.66	4.476	0.013*

\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

\*\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.10 แสดงผลการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้ One-way ANOVA เพื่อเปรียบเทียบ เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้ องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตโดย จำแนกตามขนาดของอุตสาหกรรม ได้แก่ อุตสาหกรรมขนาดย่อม อุตสาหกรรมขนาดกลาง และ อุตสาหกรรมขนาดใหญ่ โดยพิจารณาในภาพรวมทั้งหมด 7 ด้าน พบว่าค่า p-value มีค่าเท่ากับ 0.013 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้เจตคติของผู้ประกอบการ ในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่างๆ ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้ง องค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้

เมื่อทำการพิจารณาผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบในแต่ละด้าน ดังนี้

ด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่น พบว่าค่า p-value น้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ขนาด ของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยใน ด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่น ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้ง องค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้

**ด้านวัฒนธรรมองค์กร** พบว่าค่า p-value น้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้

**ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า** พบว่าค่า p-value มากกว่า 0.05 นั่นคือ ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในการให้ความสำคัญกับลูกค้า ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้

**ด้านการสื่อสารภายในองค์กร** พบว่าค่า p-value น้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์กร ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้

**ด้านการทำงานเป็นทีม** พบว่าค่า p-value มากกว่า 0.05 นั่นคือ ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้

**ด้านการอบรมและการเรียนรู้** พบว่าค่า p-value มากกว่า 0.05 นั่นคือ ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการอบรมและการเรียนรู้ ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้

**ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง** พบว่าค่า p-value น้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้

กรณีมีค่าเฉลี่ยของระดับเจตคติที่มีค่า p-value น้อยกว่า 0.05 จะใช้วิธี LSD หรือ Least Significant Difference เพื่อเปรียบเทียบเจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตโดยจำแนกตามขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ แสดงในตารางที่ 4.11 ดังนี้

ตารางที่ 4.11 ค่า p-value ของการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของเจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต โดยจำแนกตามขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน โดยใช้วิธี LSD

	ขนาดของอุตสาหกรรม	$\bar{X}$	กลุ่มที่	p-value		
				1	2	3
ด้านความเป็นภาวะผู้นำ และ ความมุ่งมั่น	ขนาดย่อม	3.91	1	-	0.065	0.626
	ขนาดกลาง	3.70	2	-	-	0.024*
	ขนาดใหญ่	3.85	3	-	-	-
ด้านวัฒนธรรมองค์กร	ขนาดย่อม	3.81	1	-	0.011*	0.233
	ขนาดกลาง	3.50	2	-	-	0.021*
	ขนาดใหญ่	3.67	3	-	-	-
ด้านการสื่อสารภายในองค์กร	ขนาดย่อม	3.15	1	-	0.644	0.121
	ขนาดกลาง	3.08	2	-	-	0.001**
	ขนาดใหญ่	3.40	3	-	-	-
ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	ขนาดย่อม	3.68	1	-	0.280	0.512
	ขนาดกลาง	3.53	2	-	-	0.005**
	ขนาดใหญ่	3.77	3	-	-	-
รวมทุกด้าน	ขนาดย่อม	3.65	1	-	0.099	0.921
	ขนาดกลาง	3.49	2	-	-	0.004**
	ขนาดใหญ่	3.66	3	-	-	-

\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

\*\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในองค์กรที่มีขนาดของอุตสาหกรรมขนาดกลาง ในภาพรวมมีเจตคติในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างจากผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในองค์กรที่มีขนาดของอุตสาหกรรมขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ส่วนการเปรียบเทียบเจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต คู่อื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาปัจจัยในแต่ละด้าน ดังนี้





## ผลการทดสอบแสดงในตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 ผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของเจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต โดยจำแนกตามลักษณะของการลงทุนขององค์กรที่แตกต่างกัน โดยใช้วิธี t-test

ปัจจัยในแต่ละด้าน	ลักษณะของการลงทุนขององค์กร		p-value
	การร่วมทุนระหว่างชาวไทยกับชาวต่างชาติ $\bar{X}$	เป็นของชาวไทยทั้งหมด $\bar{X}$	
1. ด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่น	3.80	3.79	0.983
2. ด้านวัฒนธรรมองค์กร	3.49	3.62	0.395
3. ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า	3.98	4.11	0.095
4. ด้านการสื่อสารภายในองค์กร	3.29	3.25	0.604
5. ด้านการทำงานเป็นทีม	3.39	3.42	0.666
6. ด้านการอบรม และการเรียนรู้	3.36	3.27	0.632
7. ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	3.79	3.66	0.189
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.58</b>	<b>3.59</b>	<b>0.998</b>

จากตารางที่ 4.12 แสดงผลการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้ t-test เพื่อเปรียบเทียบ เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต โดยจำแนกตามลักษณะของการลงทุนขององค์กร ได้แก่ การร่วมลงทุนระหว่างนักลงทุนชาวไทยกับชาวต่างชาติ และการลงทุนเป็นของชาวไทยทั้งหมด โดยพิจารณาในภาพรวมทั้งหมด 7 ด้าน พบว่าค่า p-value มีค่าเท่ากับ 0.998 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ลักษณะของการลงทุนขององค์กรที่แตกต่างกัน ทำให้เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่างๆ ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้





## ผลการทดสอบแสดงในตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของเจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต โดยจำแนกตามประเภทของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน โดยใช้วิธี One-way ANOVA

ปัจจัยในแต่ละด้าน	ประเภทของอุตสาหกรรม					F	p-value
	ชิ้นส่วนยานยนต์	อุปกรณ์ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์	เหล็กหรือโลหะ	เคมีภัณฑ์หรือพลาสติก	สินค้าอุปโภคบริโภค		
	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$		
1. ด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่น	3.85	3.68	3.83	3.98	3.82	2.085	0.085
2. ด้านวัฒนธรรมองค์กร	3.61	3.64	3.29	3.60	3.86	0.816	0.517
3. ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า	4.09	4.11	4.07	4.11	4.19	0.057	0.994
4. ด้านการสื่อสารภายในองค์กร	3.31	3.11	3.05	3.52	3.53	1.709	0.150
5. ด้านการทำงานเป็นทีม	3.47	3.31	3.13	3.60	3.79	1.976	0.101
6. ด้านการอบรม และการเรียนรู้	3.28	3.22	2.85	3.54	3.83	2.347	0.057
7. ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	3.62	3.68	3.61	4.00	4.05	1.639	0.167
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.60</b>	<b>3.53</b>	<b>3.40</b>	<b>3.77</b>	<b>3.87</b>	<b>1.713</b>	<b>0.150</b>

จากตารางที่ 4.13 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานโดยใช้ One-way ANOVA เพื่อเปรียบเทียบเจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต โดยจำแนกตามประเภทของอุตสาหกรรม ได้แก่ อุตสาหกรรมประเภทชิ้นส่วนยานยนต์ อุตสาหกรรมประเภทอุปกรณ์ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ อุตสาหกรรมประเภทเหล็กหรือโลหะ อุตสาหกรรมประเภทเคมีภัณฑ์หรือพลาสติก และอุตสาหกรรมประเภทสินค้าอุปโภคบริโภค โดยพิจารณาในภาพรวมทั้งหมด 7 ด้าน พบว่าค่า p-value มีค่าเท่ากับ 0.150 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ประเภทของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อ



#### 4.4 การวิเคราะห์เนื้อหาจากแบบสอบถามปลายเปิดที่ถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยความสำคัญในด้านอื่น ๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต

จากแบบสอบถามตอนที่ 3 ซึ่งเป็นการสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญในด้านอื่น ๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต ซึ่งได้รวบรวมความคิดเห็นที่ใกล้เคียงกันไว้ในกลุ่มเดียวกัน ดังนี้

##### 4.4.1 ด้านความมุ่งมั่นในการนำ TQM มาใช้ของผู้บริหารระดับสูง

1. การดูแลเอาใจใส่ต่อกิจกรรม และความตั้งใจจริงของผู้บริหารทุกคน
2. นโยบายผู้บริหารระดับสูง ความรู้ และความเข้าใจในการนำ TQM มาประยุกต์ใช้กับงานบริหารจัดการของผู้จัดการ
3. วิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูง

##### 4.4.2 ด้านการแข่งขันการตลาดในประเทศและต่างประเทศ

1. การแข่งขันทางการตลาด เป็นปัจจัยหนึ่งที่อยู่ประกอบการต้องพิจารณาระบบ TQM เข้ามาใช้เพราะปัจจุบันนี้ต้นทุนในการผลิต เช่น ค่าการลงทุนเครื่องจักร วัตถุดิบและค่าแรงงาน นับวันยังมีแต่สูงขึ้น แต่มูลค่าการขายทางการตลาดกลับสวนทางคือ ราคาถูกลงด้วยเหตุนี้ทางผู้ประกอบการต้องค้นหาระบบ (System) ที่ดีที่สุดเพื่อมาใช้ในการพัฒนาองค์การของตน
2. การตระหนักถึงความสำคัญของสถานะการแข่งขันที่ต้องพัฒนาสินค้าให้ทัดเทียมหรือก้าวหน้ากว่าคู่แข่ง
3. การเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า
4. เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งตลาด
5. การแข่งขันในด้านราคาและคุณภาพที่สูงขึ้น

##### 4.4.3 ด้านเงินทุนและงบประมาณในการจัดทำระบบ TQM

1. Investment และ Break even point การที่บริษัทจะนำระบบต่างๆ เข้ามาใช้บริษัทจะมองในเรื่องของเงินลงทุนและจุดคุ้มทุนเป็นหลัก
2. ควรให้ความสำคัญในการจัดสรรงบประมาณของโครงการที่สนับสนุนระบบ TQM เช่น งบประมาณในการฝึกอบรมบุคลากร หรือการจัดหาผู้เชี่ยวชาญในระบบ TQM เป็นต้น
3. ผู้บริหารควรสนับสนุนในเรื่องของเงินทุนในการจัดทำระบบ TQM

#### 4.4.4 ด้านความพร้อมของบุคลากร และศักยภาพขององค์กร

1. ความพร้อมของบุคลากร ในการร่วมกิจกรรม TQM ควรมีการปูพื้นฐานด้าน QCC มาก่อนการจัดตั้ง TQM เนื่องจากกิจกรรม TQM มีปัจจัยหลายอย่างที่จำเป็นต้องให้มีการร่วมกิจกรรมของทุกคนในองค์กร เราควรพัฒนาบุคลากรให้พร้อมเสียก่อน

2. ความพร้อมของศักยภาพขององค์กร ทั้งนี้หากองค์กรยังประสบปัญหาหลายด้าน เช่น ปัญหาการผลิต , ปัญหาคุณภาพสินค้า หากเอา TQM เข้ามาพัฒนาอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ เนื่องจากเป็นกิจกรรมพัฒนา ต้องใช้เวลาและกำลังคนหากเริ่มกิจกรรมตอนที่องค์กรมีปัญหา อาจทำให้บุคลากรเบื่อนำกิจกรรมได้

3. ความพร้อมของผู้บริหาร

#### 4.4.5 ด้านคุณภาพของสินค้า

1. การพัฒนากระบวนการผลิตเพื่อให้ได้คุณภาพตรงตามที่ถูกค่าต้องการ
2. ต้องการลดของเสียในกระบวนการผลิต และการขนส่ง
3. ต้องการเพิ่มคุณภาพของผลิตภัณฑ์ในทุกกระบวนการ
4. การพัฒนาสินค้าขององค์กรนั้นจำเป็นต้องนำระบบคุณภาพที่เป็นมาตรฐานที่มีรากฐานที่มั่นคงและยั่งยืน เช่น ระบบ TQM เป็นต้น
5. การที่องค์กรนำระบบ TQM เข้ามาใช้ทำให้ลูกค้ามั่นใจในสินค้าเพิ่มมากขึ้น
6. การพยายามสร้างระบบคุณภาพให้ดีขึ้น ให้อยู่ในระดับนานาชาติ
6. เพื่อให้การควบคุมคุณภาพเป็นไปอย่างมีระบบ และมีแบบแผน

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้ผู้วิจัยจะกล่าวโดยสรุปถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ โดยประกอบด้วยข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งนี้ และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อเจตคติของผู้ประกอบการขององค์การในการนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษาในครั้งนี้ 2 ประการคือ

1. เพื่อศึกษาระดับเจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่น ด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า ด้านการสื่อสารภายในองค์การ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการอบรมและการเรียนรู้ และด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร

2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบเจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่น ด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า ด้านการสื่อสารภายในองค์การ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการอบรมและการเรียนรู้ และด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร โดยแบ่งตามลักษณะขององค์การในอุตสาหกรรมการผลิต ได้แก่ ขนาดของอุตสาหกรรม ลักษณะของการลงทุนขององค์การ และประเภทของอุตสาหกรรม

การดำเนินการวิจัย มุ่งศึกษาค้นคว้า ถึงเจตคติของผู้ประกอบการ ในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่างๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ในช่วงเดือนธันวาคม 2549 ถึงเดือนเมษายน 2550 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการผลิต ที่ตั้งอยู่ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่กำลังดำเนินกิจกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารด้วยเทคโนโลยีบริหาร TQM จำนวน 322 โรงงาน (ข้อมูลจาก บริษัท อมตะ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ในปี พ.ศ. 2549) โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่น้อยที่สุดที่ยอมรับได้ว่าเพียงพอที่จะเป็นตัวแทนของประชากรจำนวน 179 คน โดยทำการคำนวณจากสูตรของ Yamane เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามโดยแบบสอบถามจะถูกส่งไปให้ประชากรที่เป็นผู้บริหารระดับสูง

ขององค์การในอุตสาหกรรมการผลิตในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร หรือ QMR โดยแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และข้อมูลทั่วไปขององค์การ

ตอนที่ 2 การศึกษาเจตคติของผู้ประกอบการ ในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรม การผลิต ดังนี้

- 1) ด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่น
- 2) ด้านวัฒนธรรมองค์การ
- 3) ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า
- 4) ด้านการสื่อสารภายในองค์การ
- 5) ด้านการทำงานเป็นทีม
- 6) ด้านการอบรมและการเรียนรู้
- 7) ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยใน ด้านอื่น ๆ ที่ส่งผลให้องค์การของผู้ประกอบการนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ ในอุตสาหกรรมการผลิต

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยจะทำการจัดส่งเอกสารไปยังผู้บริหารระดับสูงหรือ QMR โดยทางไปรษณีย์ จำนวน 322 คน มีผู้ให้ความร่วมมือตอบกลับมาจำนวน 167 คน คิดเป็นร้อยละ 51.86 ของกลุ่มประชากร และคิดเป็นร้อยละ 93.30 ของกลุ่มตัวอย่าง จากนั้นได้นำมา วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีทางสถิติ สามารถสรุปผลได้ดังนี้

## 5.1 สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยได้แยกออกเป็น 3 ตอนดังต่อไปนี้

### 5.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และข้อมูลทั่วไปขององค์การ

1. ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารระดับสูง หรือ QMR ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มากกว่าเพศหญิง โดยมีร้อยละ 58.08 และ 41.92 ตามลำดับ

2. ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารระดับสูง หรือ QMR ส่วนใหญ่มีอายุ 30 – 35 ปี โดยมีร้อยละ 36.53 รองลงมาคืออายุน้อยกว่า 30 ปี มีร้อยละ 29.94 อายุมากกว่า 35 – 40 ปี มีร้อยละ 26.95 และอายุมากกว่า 40 ปี มีร้อยละ 6.59

3. ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารระดับสูง หรือ QMR ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษา ในระดับปริญญาตรี โดยมีร้อยละ 76.65 รองลงมาคือระดับปริญญาโท มีร้อยละ 23.35

4. องค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นอุตสาหกรรมประเภทชิ้นส่วนยานยนต์ โดยมีร้อยละ 55.69 รองลงมาคืออุตสาหกรรมประเภทอุปกรณ์ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ มีร้อยละ 34.13 อุตสาหกรรมประเภทเคมีภัณฑ์หรือพลาสติก มีร้อยละ 5.99 อุตสาหกรรมประเภทเหล็กหรือโลหะ มีร้อยละ 2.40 และอุตสาหกรรมประเภทสินค้าอุปโภคบริโภค มีร้อยละ 1.80

5. องค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ โดยมีร้อยละ 50.90 รองลงมาเป็นอุตสาหกรรมขนาดกลาง มีร้อยละ 38.92 และอุตสาหกรรมขนาดย่อม มีร้อยละ 10.18

6. องค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีลักษณะการลงทุนเป็นการร่วมทุนระหว่างชาวไทยกับชาวต่างชาติ โดยมีร้อยละ 94.61 โดยในส่วนใหญ่เป็นการร่วมทุนระหว่างชาวไทยกับชาวญี่ปุ่น โดยมีร้อยละ 68.99 รองลงมาเป็นการร่วมทุนระหว่างชาวไทยกับเยอรมัน มีร้อยละ 12.66 การร่วมทุนระหว่างชาวไทยกับสวีเดน มีร้อยละ 5.06 การร่วมทุนระหว่างชาวไทยกับมาเลเซีย มีร้อยละ 3.80 การร่วมทุนระหว่างชาวไทยกับสวิตเซอร์แลนด์ ซึ่งเท่ากับการร่วมทุนระหว่างชาวไทยกับไต้หวัน มีร้อยละ 3.16 การร่วมทุนระหว่างชาวไทยกับเกาหลี มีร้อยละ 1.90 และการร่วมทุนระหว่างชาวไทยกับสหรัฐอเมริกา มีร้อยละ 1.27 ส่วนลักษณะการลงทุนของชาวไทยทั้งหมด มีร้อยละ 5.39

7. องค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้งหมดมีการนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ โดยมีร้อยละ 100

8. องค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่มีการนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ ส่วนใหญ่มีมูลเหตุจูงใจเพื่อต้องการเพิ่มคุณภาพสินค้าของบริษัทให้ดีขึ้น โดยมีร้อยละ 81.44 รองลงมาเพราะเป็นนโยบายของผู้บริหารมีร้อยละ 14.37 และเพื่อให้องค์กรอยู่รอดได้ในสภาวะวิกฤติ มีร้อยละ 4.19

5.1.2 ระดับเจตคติของผู้ประกอบการ ในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร

ผู้ตอบแบบสอบถามมีเจตคติในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตในภาพรวมทั้ง 7 ด้าน อยู่ในระดับความสำคัญมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อปัจจัย ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ในระดับความสำคัญมาก มี 4 ด้าน คือด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่น ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการให้

ความสำคัญกับลูกค้า และด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 , 3.62 , 4.10 และ 3.67 ตามลำดับ และผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อปัจจัย ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอา ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตในนิคมอุตสาหกรรม อมตะนคร ในระดับความสำคัญปานกลาง มี 3 ด้าน คือด้านการสื่อสารภายในองค์กร ด้านการ ทำงานเป็นทีม และด้านการอบรมและการเรียนรู้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25 , 3.42 และ 3.27 ตามลำดับ

**5.1.3 เปรียบเทียบเจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรม การผลิต โดยจำแนกตามลักษณะขององค์กรที่แตกต่างกัน**

**สมมติฐานที่ 1** ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้เจตคติของผู้ประกอบการ ในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่างๆ ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้ง องค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย คือ ผู้ตอบแบบสอบ ถาม ที่อยู่ในองค์กรที่มีขนาดของอุตสาหกรรมแตกต่างกัน มีเจตคติในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้าน ต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ใน อุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน

เมื่อแบ่งพิจารณาสมมติฐานย่อยแต่ละข้อเป็นดังต่อไปนี้

**สมมติฐานที่ 1.1** ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้เจตคติของ ผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่น ที่ส่งผลให้ องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย คือ ผู้ตอบ แบบสอบถามที่อยู่ในองค์กรที่มีขนาดของอุตสาหกรรมแตกต่างกัน มีเจตคติในการให้ความสำคัญ ต่อปัจจัยในด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่น ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพ ทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 1.2** ขนาดของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้เจตคติของ ผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอา ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย คือ ผู้ตอบ แบบสอบถามที่อยู่ในองค์กรที่มีขนาดของอุตสาหกรรมแตกต่างกัน มีเจตคติในการให้ความสำคัญ











## 5.2 อภิปรายผล

การวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อเจตคติของผู้ประกอบการขององค์กร ในการนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร สามารถนำผลการวิจัยมาอภิปรายได้ดังนี้

### 5.2.1 ข้อมูลทั่วไปด้านลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปด้านลักษณะขององค์กรในอุตสาหกรรมการผลิต

#### 5.2.1.1 ข้อมูลทั่วไปด้านลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

องค์กรในอุตสาหกรรมการผลิตในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร มีผู้บริหารระดับสูง หรือ QMR เป็นเพศชาย ร้อยละ 58.08 มีอายุระหว่าง 30 – 35 ปี ร้อยละ 36.53 ส่วนระดับการศึกษา ร้อยละ 76.65 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ส่วนการศึกษาปริญญาโท ร้อยละ 23.35 ซึ่งจะเห็นได้ว่า กลุ่มของผู้บริหารระดับสูงในอุตสาหกรรมการผลิตในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร หรือ QMR ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มที่มีอายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และความรู้ความสามารถในการทำงานอยู่ในระดับสูง ทำให้สามารถบริหารจัดการการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในองค์กร พบว่ามีผู้ประกอบการขององค์กรในอุตสาหกรรมการผลิตในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ เพื่อต้องการเพิ่มคุณภาพสินค้าของบริษัทให้ดีขึ้น ร้อยละ 81.44 รองลงมาเพราะเป็นนโยบายของผู้บริหารระดับสูง ร้อยละ 14.37 และเพื่อให้องค์กรอยู่รอดได้ในสภาวะวิกฤติ ร้อยละ 4.19 ซึ่งจากข้อมูลวิเคราะห์ได้ว่าผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการผลิตในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครส่วนใหญ่คำนึงถึงความสำคัญของคุณภาพสินค้าของบริษัท มาตรฐานของผลิตภัณฑ์ และมาตรฐานของกระบวนการผลิต ทำให้สินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่ผลิตออกสู่ตลาด เป็นผลิตภัณฑ์ที่ได้มาตรฐานและมีคุณภาพสูง

#### 5.2.1.2 ข้อมูลทั่วไปด้านลักษณะขององค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม

ขนาดของอุตสาหกรรม พบว่า องค์กรของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการผลิตในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ส่วนใหญ่ร้อยละ 50.90 เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ รองลงมา ร้อยละ 38.92 เป็นอุตสาหกรรมขนาดกลาง ส่วนอุตสาหกรรมขนาดย่อม ร้อยละ 10.18 ซึ่งจะเห็นได้ว่าองค์กรของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการผลิตในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ส่วนใหญ่เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่มากกว่าอุตสาหกรรมขนาดย่อมและขนาดกลาง

ลักษณะของการลงทุนขององค์กร พบว่า องค์กรของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการผลิตในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ส่วนใหญ่ร้อยละ 68.99 เป็นการร่วมทุน

ระหว่างชาวไทยกับชาวญี่ปุ่น รองลงมาเป็นการร่วมทุนระหว่างชาวไทยกับเยอรมัน ร้อยละ 12.66 การลงทุนโดยชาวไทยทั้งหมด ร้อยละ 5.39 การร่วมทุนระหว่างชาวไทยกับสวีเดน ร้อยละ 5.06 การร่วมทุนระหว่างชาวไทยกับมาเลเซีย ร้อยละ 3.80 การร่วมทุนระหว่างชาวไทยกับสวิตเซอร์แลนด์ซึ่งเท่ากับการร่วมทุนระหว่างชาวไทยกับไต้หวัน ร้อยละ 3.16 การร่วมทุนระหว่างชาวไทยกับเกาหลี ร้อยละ 1.90 และ การร่วมทุนระหว่างชาวไทยกับสหรัฐอเมริกา ร้อยละ 1.27

ประเภทของอุตสาหกรรม พบว่า องค์การของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการผลิตในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครส่วนใหญ่ร้อยละ 55.69 เป็นอุตสาหกรรมประเภทชิ้นส่วนยานยนต์ รองลงมาร้อยละ 34.13 เป็นอุตสาหกรรมประเภทอุปกรณ์ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ร้อยละ 5.99 เป็นอุตสาหกรรมประเภทเคมีภัณฑ์หรือพลาสติก ส่วนอุตสาหกรรมประเภทเหล็กหรือโลหะ และอุตสาหกรรมประเภทสินค้าอุปโภคบริโภค ร้อยละ 2.39 และ 1.80 ตามลำดับ

**5.2.2** อภิปรายผลเกี่ยวกับเจตคติของผู้ประกอบการ ในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ทั้ง 7 ด้าน

เมื่อพิจารณา เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร พบว่าผู้ประกอบการมีเจตคติในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพ (TQM) เข้ามาใช้ในภาพรวมอยู่ในระดับความสำคัญมาก ส่วนในรายด้านที่ผู้ประกอบการมีเจตคติในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพ (TQM) เข้ามาใช้อยู่ในระดับความสำคัญมาก ได้แก่ ด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่น ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า และด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ส่วนปัจจัยที่ให้ความสำคัญอยู่ในระดับความสำคัญปานกลาง ได้แก่ ด้านการสื่อสารภายในองค์กร ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการอบรมและการเรียนรู้

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้ประกอบการมีเจตคติในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร โดยเรียงลำดับดังนี้

**ลำดับที่ 1** ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า จากการวิจัยพบว่า ในด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับในด้านอื่น ๆ โดยการให้ความสำคัญกับลูกค้า คือ การผลิตสินค้าภายใต้มาตรฐานคุณภาพที่ดี เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2541 : 82-83) ที่กล่าวถึงนิยามคุณภาพของ Robert Costello ว่าคุณภาพคือความคาดหวังของลูกค้า และค่านิยามคุณภาพ Duncan William L.

ที่กล่าวว่าคุณภาพคือมูลค่าที่มอบให้ลูกค้า นอกจากนี้ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับแนวคิดของ บรรจง จันทรมาศ (2544 : 30) ที่กล่าวไว้ว่า องค์การขึ้นอยู่กับลูกค้าขององค์การเป็นสำคัญ เพราะฉะนั้นจึงควรเข้าใจความต้องการของลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อจะได้ดำเนินการเป็นไปตามข้อกำหนดของลูกค้า และมุ่งมั่นทำให้ได้เกินความคาดหวังของลูกค้า นอกจากนี้ผลการวิจัยนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม และคณะ (2543 : 12) ที่กล่าวว่าปัจจัยที่สำคัญในการกำหนดความสำเร็จในอนาคตของบริษัทใด ๆ คือความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงได้ความต้องการของลูกค้า สามารถจำแนกออกเป็น 4 ส่วนประกอบหลัก คือ ตัวสินค้าและบริการที่ลูกค้าต้องการ เวลาที่ลูกค้าได้รับสินค้า คุณภาพของสินค้า และต้นทุนหรือราคาที่เหมาะสม

ลำดับที่ 2 ด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่น จากกรณีศึกษาพบว่า ในด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่น เป็นปัจจัยสำคัญรองลงมา ซึ่งในด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นนี้ เป็นแรงผลักดันการเกิดขึ้นของระบบมาตรฐานขององค์การโดยผู้บริหารระดับสูง และระดับกลาง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2543 : 230) กล่าวว่า TQM จะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องการปัจจัยที่ขาดไม่ได้ 2 ประการจากผู้บริหารระดับสูงนั่นคือ ความมุ่งมั่นเอาใจจริงเอาใจ และการเข้าร่วมผลักดันอย่างอดทนและขีดยื้อ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม และคณะ (2543 : 30) ศึกษาเรื่อง การติดตามประเมินประสิทธิผลของระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 ต่อวิสาหกิจไทย ที่กล่าวไว้ว่า ปัญหาหลักที่สำคัญที่สุดคือ ความใส่ใจและความจริงจังของผู้บริหารที่แสดงออกต่อความต้องการในการจัดทำระบบนี้ ซึ่งสาเหตุสำคัญอาจเนื่องมาจากทางผู้บริหารส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจในระบบมาตรฐาน และกลไกขั้นตอนในการจัดทำอย่างถ่องแท้ ซึ่งส่งผลทำให้เกิดปัญหาในการประสานงาน และการให้ความร่วมมือของบุคลากรต่าง ๆ ในองค์การ รวมทั้งปัญหาจากการแก้ไขวิธีการทำงานเดิมให้ถูกต้อง หากผู้บริหารได้เข้าใจถึงความสำคัญ ความจำเป็นของการจัดทำระบบมาตรฐานนี้ รวมทั้งบทบาทหน้าที่ของตนในการดูแลระบบแล้ว ปัญหาในการขัดแย้งและความร่วมมือก็อาจบรรเทาลงได้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Robert Costello (1996 : 2) TQM คือแนวคิดที่ต้องการภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องของผู้บริหารระดับสูง ในกิจกรรมทั้งหลายในกระบวนการ องค์การที่นำ TQM มาใช้ได้อย่างสัมฤทธิ์ผลนั้นจะสังเกตเห็นได้จากการมีพนักงานที่ได้รับการฝึกและกระตุ้นให้มีสำนึกด้านคุณภาพ มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่สร้างสรรค์ริเริ่มไว้วางใจซึ่งกันและกัน และทุกคนทุ่มเทให้แก่การแสวงหาคุณภาพที่ดีกว่า เพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุด คือผลิตภัณฑ์และบริการที่น่าพอใจ ซึ่งยังสอดคล้องกับคำกล่าวของ สมลักษณ์ เจียมธีรนาถ (2539) ที่ว่าหนึ่งในปัจจัยแห่งความสำเร็จ ในการสถาปนาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การที่บริษัท สยามคอมเพรสเซอร์อุตสาหกรรม จำกัด (SCI) คือความมุ่งมั่นและการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท SCI ตั้งแต่หมายเลข

หนึ่ง สอง สาม ล้วนเข้าใจความสำคัญและให้การสนับสนุนระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ ด้วยการให้เวลาและเข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างจริงจัง มิใช่แต่เพียงประกาศนโยบายอย่างสวยหรู แล้วนั่งคู้หลังปล่อยให้ผู้อื่นมาปฏิบัติแทน

**ลำดับที่ 3** ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จากการวิจัยพบว่า การให้ความสำคัญในด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับความสำคัญมาก โดยองค์การส่วนใหญ่มีการสนับสนุน การเรียนรู้และการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ William L. (1995 : 15) กล่าวไว้ว่า TQM เป็นระบบที่ทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของกระบวนการเพิ่มมูลค่าในทุกกระบวนการที่ดำเนินอยู่ในองค์การ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล ที่กล่าวไว้ว่า PDCA เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ในองค์การแบบ TQM มีลักษณะพิเศษ คือ ต้องทำกันทุกคน ทั่วทั้งองค์การ ตลอดเวลาตั้งแต่การปฏิบัติงานประจำวันจนถึงการดำเนินการตามแผนระยะยาวหลาย ๆ ปี มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อมุ่งไปสู่ทิศทางที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ

**ลำดับที่ 4** ด้านวัฒนธรรมองค์การ จากการวิจัยพบว่า มีการให้ความสำคัญในระดับความสำคัญมาก โดยทางองค์การจะเน้นการผลิต และการวัดความสำเร็จด้วยประสิทธิภาพและต้นทุนที่ต่ำ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เสน่ห์ บุญราไพ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาลดเวลาในการผลิต กรณีศึกษาสายการผลิตพู่เลย์ บริษัท ที บี เค กรุงเทพ จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ขั้นตอนในการทำงานของเครื่องจักรและเวลาการทำงานของคนลดลงทำให้ประสิทธิภาพการผลิตเพิ่มขึ้น และสอดคล้องกับแนวคิดของ Hansen and Mowen (2003 : 442-443) กล่าวว่าสำหรับผู้ผลิตแล้วการทำกำไรให้องค์การเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด จึงต้องคำนึงถึงต้นทุนที่จะต้องจ่ายไปเพื่อคุณภาพในระดับที่ลูกค้าต้องการ โดยอยู่ในขอบเขตแห่งการใช้ทรัพยากรขององค์การ ซึ่งผู้ผลิตจะต้องจ่ายต้นทุนต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับคุณภาพใน 4 ด้าน คือ ต้นทุนของการป้องกัน ต้นทุนของการประเมิน ต้นทุนของความผิดพลาดภายใน ต้นทุนของความผิดพลาดภายนอก ซึ่งถ้าสามารถลดต้นทุนเหล่านี้ได้ก็จะเพิ่มความสามารถในการทำกำไรให้องค์การได้มากขึ้น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Bunill and Ledolter (1999 : 61) กล่าวว่า องค์การโดยทั่วไปต่างมีเป้าหมายในการส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพให้ลูกค้าในการบรรลุเป้าหมาย ดังกล่าวนี้องค์การจำเป็นต้องอาศัยคน โครงสร้างระบบ และทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ แต่ที่สำคัญและจะเป็นเรื่องพื้นฐานอย่างมากก็คือ องค์การต้องมีวัฒนธรรมที่เหมาะสม ที่เอื้อให้ทุก ๆ ทรัพยากรที่มีในองค์การสามารถทำงานได้อย่างประสานสอดคล้อง ก่อให้เกิดพฤติกรรมในการมุ่งไปที่ลูกค้า (Customer Focus) มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality Focus) และการให้ความสำคัญแก่บุคคล (Individual Focus)

**ลำดับที่ 5** ด้านการทำงานเป็นทีม จากการวิจัยพบว่า การให้ความสำคัญในด้านการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับความสำคัญปานกลาง โดยที่องค์การส่วนใหญ่จะรวมตัวกันทุก ๆ ครั้งในการประชุมเรื่องสำคัญ และองค์การนั้นส่วนใหญ่สมาชิกในทีมจะไม่แสดงออกในลักษณะการแบ่งเป็นฝักฝ่าย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิวัฒน์ อัสวลาททอง (2545 : บทคัดย่อ) การศึกษาการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม กรณีศึกษา บริษัทอัลฟา ลาวาล (ไทยแลนด์) จำกัด ผลวิจัยสรุปได้ว่าในภาพรวมพนักงานมีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมมีประสิทธิผลปานกลาง ซึ่งในด้านการตัดสินใจ จะอยู่ในระดับสูงเป็นอันดับ 1 ส่วนด้านข้อมูลข่าวสารอยู่ในระดับสูงเป็นอันดับสุดท้าย ความเห็นเพิ่มเติมถึงปัญหาที่พนักงานพบในการทำงานเป็นทีม ได้แก่ ความร่วมมือของพนักงานในการแก้ปัญหา และความมีอิสระในการทำงาน โดยเสนอวิธีการในการแก้ไขปัญหาคือ ได้แก่ การจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างแผนก การเน้นให้พนักงานแต่ละบุคคลมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวมมากขึ้น การระดมสมองในการแก้ปัญหาโดยไม่ยึดตามความคิดของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ซึ่งไม่สอดคล้องกับแนวคิดของ Robbins (1996 : 349) ที่กล่าวไว้ว่าการทำงานเป็นทีมงานนั้นแพร่หลายมาเป็นเวลานานกว่าทศวรรษ จากแนวคิดที่ว่าการทำงานเป็นทีม จะสามารถนำความรู้ความสามารถของสมาชิกแต่ละคนมารวมกัน เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ปัจจุบันแนวคิดดังกล่าวได้เปลี่ยนแปลงไป เพราะการทำงานเป็นทีมนั้นไม่ใช่ยาสารพัดโรคที่แก้ปัญหาคือได้ทุกชนิด เนื่องจากการทำงานเป็นทีมต้องอาศัยการประสานงาน การนำและผลักดันให้เกิดผลงานตามที่ต้องการ และต้องอาศัยทักษะที่เกิดจากการเรียนรู้เพื่อนำไปปฏิบัติ และการปรับปรุงทีมงานให้มีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับการจัดการสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้ให้สมดุลกัน กล่าวคือ การบริหารงาน ทีมงาน ความทุ่มเทของแต่ละบุคคล รวมไปถึงการผสมผสานความรู้ความสามารถ ทักษะและวิธีการที่ส่งเสริมให้ทีมประสบความสำเร็จ ประสบการณ์ก็เป็นแรงผลักดันให้เกิดการพัฒนาเทคนิคและวิธีการ ที่จะช่วยให้องค์การสามารถประเมินจุดแข็งจุดอ่อนของตน และพบแนวทางในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม

**ลำดับที่ 6** ด้านการอบรมและการเรียนรู้ จากการวิจัยพบว่า การให้ความสำคัญในด้านการอบรมและการเรียนรู้ อยู่ในระดับความสำคัญปานกลาง โดยองค์การส่วนใหญ่ผู้บริหารระดับสูงในองค์การให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ในเรื่อง On the job training หรือ Project ใหม่ๆ ในองค์การ ให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับ ประสิทธิ์ พัทณี (2545 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อประเมินศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด และศึกษาถึงความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ จากการวิจัยพบว่า ภาพรวมของพนักงานมีความคิดเห็นว่า บริษัท ซีเกท เทคโนโลยี(ประเทศไทย) จำกัด มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง นอกจากนี้ยังสอดคล้อง

กับแนวคิดของ น้อย ศิริโชติ (2524 : 9-10) ที่กล่าวไว้ว่า การฝึกอบรมนั้นสิ่งที่เป็นหัวใจสำคัญที่สุดที่จะทำให้โครงการฝึกอบรมประสบความสำเร็จหรือไม่ ก็คือ หลักสูตรของการฝึกอบรม ซึ่งจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน

ลำดับที่ 7 ด้านการสื่อสารภายในองค์กร ผลการวิจัยพบว่า องค์กรส่วนใหญ่จะมีระดับชั้นการบังคับบัญชาจำนวนน้อยชั้น เพื่อให้เกิดการสื่อสารข้ามระดับชั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ กริช สืบสนธิ์ (2538 : 65) ที่กล่าวไว้ว่า การสื่อสารในองค์กรมีความสำคัญสำหรับผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน คือ ช่วยให้เกิดการพัฒนาและการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การที่บุคลากรขององค์กรทุกระดับสามารถสื่อสารได้อย่างเสรี มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความกล้าที่จะสื่อสาร ยอมรับไปสู่การเสนอความคิดสร้างสรรค์ที่จะทำให้เกิดผลงานที่ดีที่สุดนำองค์กรไปสู่ความเจริญ

5.2.3 อภิปรายผลเกี่ยวกับการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบ เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต โดยจำแนกตามลักษณะขององค์กรที่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบเจตคติของผู้ประกอบการ ในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ในเรื่องเกี่ยวกับด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่น ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการสื่อสารภายในองค์กร ด้านการอบรมและการเรียนรู้ และด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ตามลักษณะขององค์กร อันได้แก่ ขนาดของอุตสาหกรรม ลักษณะของการลงทุนขององค์กร และประเภทของอุตสาหกรรม สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1. การเปรียบเทียบ เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต โดยจำแนกตามขนาดของอุตสาหกรรม แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ อุตสาหกรรมขนาดย่อม อุตสาหกรรมขนาดกลาง และอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ พบว่าผู้ประกอบการที่อยู่ในองค์กรที่มีขนาดของอุตสาหกรรมแตกต่างกัน มีเจตคติในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างกัน ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้ และผลงานวิจัยสอดคล้องกับความคิดเห็นของ วาสนา พงสานรากุล และ มยุรี ชัยสิทธิ์ (2542 : 7) ที่กล่าวไว้ว่า ขนาดอุตสาหกรรมที่ต่างกัน ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการในด้านต่าง ๆ ศักยภาพในการแข่งขันของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม ดีน้อยกว่าอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ทั้งในด้าน

การดำเนินงานต่าง ๆ และการจัดการกับอุปสรรคทั้งในด้านการตลาด การลงทุน แรงงาน การจัดการผลิต การเข้าถึงการส่งเสริมของรัฐ รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัตช์วรรณ กาญจปัญญาคม และคณะ (2543 : 30) ศึกษาเรื่อง การติดตามประเมินประสิทธิผลของระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 ต่อวิสาหกิจไทย จากการวิจัยพบว่า ขนาดองค์กรที่แตกต่างกัน ใช้ระยะเวลาในการจัดทำระบบ ISO 9000 ต่อวิสาหกิจไทย จากการวิจัยพบว่า ขนาดองค์กรที่แตกต่างกัน ใช้ระยะเวลาในการจัดทำเพื่อการรับรองระบบ ISO 9000 แตกต่างกัน

อย่างไรก็ตาม ผลงานวิจัยที่ไม่สอดคล้องกับการศึกษาในครั้งนี้คือ ผลการวิจัยของ จิตติ จิ่งวัฒนกิจ (2544 : 209) ที่พบว่า ขนาดขององค์กรไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการปัจจัยที่เป็นตัวขัดขวางการเพิ่มผลผลิตในโรงงานอุตสาหกรรม สังกัดการนิคมอุตสาหกรรมของประเทศไทยในเขตภาคตะวันออก

2. การเปรียบเทียบ เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต โดยจำแนกตามลักษณะของการลงทุนขององค์กร แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ การร่วมลงทุนระหว่างนักลงทุนชาวไทยกับชาวต่างชาติ และการลงทุนเป็นของชาวไทยทั้งหมด พบว่า ผู้ประกอบการที่อยู่ในองค์กรที่มีลักษณะของการลงทุนขององค์กรแตกต่างกัน มีเจตคติในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้ และผลงานวิจัยไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของ อติคุณ กาญจนพิบูลย์ (2542 : 35-36) ที่กล่าวถึง ลักษณะของการลงทุนขององค์กร ซึ่งอาจเกิดจากการร่วมทุนระหว่างนักลงทุนในประเทศกับต่างประเทศ หรือนักลงทุนในประเทศเพียงฝ่ายเดียว หรือนักลงทุนต่างประเทศเพียงฝ่ายเดียวล้วนส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกัน

อย่างไรก็ตาม ผลงานวิจัยที่สอดคล้องกับการศึกษาในครั้งนี้ คือ ผลการวิจัยของ รัตช์วรรณ กาญจปัญญาคม และคณะ (2543 : 30) ศึกษาเรื่อง การติดตามประเมินประสิทธิผลของระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 ต่อวิสาหกิจไทย จากการวิจัยพบว่า องค์กรที่มีประเทศผู้ร่วมทุนที่แตกต่างกัน ใช้ระยะเวลาในการจัดทำเพื่อการรับรองระบบ ISO 9000 ไม่แตกต่างกัน

3. การเปรียบเทียบ เจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต โดยจำแนกตามประเภทของอุตสาหกรรม แบ่งออกเป็น 5 กลุ่ม คือ อุตสาหกรรมประเภทชิ้นส่วนยานยนต์ อุตสาหกรรม ประเภทอุปกรณ์ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ อุตสาหกรรมประเภทเหล็กหรือโลหะ อุตสาหกรรมประเภทเคมีภัณฑ์หรือพลาสติก และ อุตสาหกรรมประเภทสินค้าอุปโภคบริโภค พบว่า ผู้ประกอบการที่มีประเภทของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน มีเจตคติในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพ

ทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้ และผลงานวิจัยสอดคล้องกับความคิดเห็นของ มนัสวี ธาดาสิทธิ์ และคณะ (2544 : 55) ที่กล่าวไว้ว่า ธุรกิจอุตสาหกรรมทุกประเภท แม้จะมีเครื่องจักร เทคโนโลยีต่าง ๆ เป็นปัจจัยสำคัญต่อการปรับปรุงการเพิ่มผลผลิต แต่เราไม่สามารถทำให้เกิดคุณภาพ และประสิทธิภาพสูงสุดได้ ถ้าปราศจากคนที่อยู่เบื้องหลังเครื่องจักร

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะจากผลงานวิจัยครั้งนี้

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อเจตคติของผู้ประกอบการขององค์กรในการนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารระดับสูง หรือ QMR ผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการขององค์กรในอุตสาหกรรมผลิตในนิคมอุตสาหกรรม อมตะนคร ให้ความสำคัญอยู่ในระดับความสำคัญมาก ต่อปัจจัยด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า ด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่น ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และด้านวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลให้องค์กรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมผลิต จากผลการวิจัยสามารถให้ข้อเสนอแนะในการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องและสนับสนุนกับการบริหารคุณภาพด้วยเทคโนโลยีบริหาร TQM ดังนี้

1. สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าแบบต่อเนื่องกันเป็นห่วงโซ่คุณภาพ โดยการให้ความสำคัญกับลูกค้าจะต้องไม่ถูกจำกัดอยู่ที่ลูกค้าจริง ๆ หรือที่เรียกว่า ลูกค้าภายนอกที่ซื้อสินค้าของธุรกิจเท่านั้น แต่จะขยายตัวครอบคลุมไปถึงพนักงาน หรือหน่วยงานที่อยู่ถัดไป ซึ่งรอรับผลงานจากองค์กรของเรา ที่เรียกว่าลูกค้าภายใน

2. ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต้องแสดงความมุ่งมั่น โดยผู้นำองค์กรจะต้องสื่อสารวัตถุประสงค์ของการนำ TQM เข้ามาดำเนินการในองค์กรอย่างชัดเจนจากมุมมองทางธุรกิจ พร้อมทั้งประกาศความมุ่งมั่นตั้งใจโดยไม่ลังเล เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น

3. ผู้บริหารระดับสูงต้องแสดงภาวะผู้นำด้วยการเข้ามารับรู้ถึงการแก้ไขปัญหา ระหว่างหน่วยงานและเป็นประธานในคณะกรรมการส่งเสริม TQM เพื่อกำหนดนโยบายพื้นฐานสำหรับการส่งเสริม TQM พร้อมทั้งต้องให้การสนับสนุนงบประมาณเท่าที่จำเป็นและกระตุ้นให้เกิดการส่งเสริม TQM ในทุกพื้นที่และทุกฝ่ายขององค์กร พร้อมกับตรวจติดตามความก้าวหน้าเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง

4. ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และต้องทำการปรับปรุงอยู่เสมอโดยไม่มีที่สิ้นสุด โดยการ ประกาศเกียรติคุณให้กับพนักงานที่มีส่วนร่วม

ในการปรับปรุงงาน หรือให้สิ่งตอบแทน รวมถึงการส่งเสริมและให้กำลังใจแก่ผู้ที่ตั้งใจปรับปรุงงาน

5. ผู้บริหารระดับสูงต้องศึกษา วิเคราะห์ และทบทวนข้อมูลการดำเนินงานและสภาพแวดล้อมเพื่อหาแนวทางในการพัฒนา และปรับปรุงคุณภาพของระบบและผลลัพธ์อย่างต่อเนื่อง

6. ผู้บริหารระดับสูงควรวางโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อสนับสนุนวิธีคิดและวิธีทำงานอย่างเป็นกระบวนการและเกื้อหนุนต่อระบบ TQM อย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ โดยใช้กลยุทธ์ดังนี้

6.1 ปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กรให้ง่ายต่อการเข้าถึงทั้งจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบนหรือในระนาบเดียวกัน ทำให้การทำงานเป็นไปในลักษณะที่ข้ามสาย ได้ง่าย ก่อให้เกิดความร่วมมือที่ดีในการแก้ไขปัญหา

6.2 การวัดความสำเร็จของผลงาน ต้องวัดผลงานอย่างเหมาะสม ด้วยการตีค่างานอย่างยุติธรรมและมีเกณฑ์การวัดผลที่ชัดเจน ซึ่งประกาศให้ทราบกันทั่วไป

6.3 ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่ส่งเสริมให้เกิดการแข่งขันชิงดีชิงเด่นกันเป็นส่วนตัว

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร เช่น ด้านการแข่งขัน , ด้านการตลาด , ด้านคุณภาพของสินค้า และด้านการจัดสรรงบประมาณ เพื่อให้ทราบว่าปัจจัยใดบ้างที่เป็นปัจจัยสำคัญ ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในองค์กร

2. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบเจตคติของผู้ประกอบการ ในการให้ความสำคัญต่อปัจจัย ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพ (TQM) เข้ามาใช้ โดยแบ่งเป็น ระยะเวลาในการดำเนินงาน และเหตุผลหลักที่แต่ละบริษัทนำองค์การของตนเข้าสู่การทำ TQM ทั้งนี้เพื่อเป็นการขยายผลการวิจัยว่ามีตัวแปรอื่น นอกจาก ขนาดของอุตสาหกรรม ลักษณะของการลงทุนขององค์กร และประเภทของอุตสาหกรรม นั้นส่งผลต่อเจตคติของผู้ประกอบการในการให้ความสำคัญต่อปัจจัย ที่ส่งผลให้องค์การนำเอาระบบบริหารคุณภาพ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตในแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

## บรรณานุกรม

- กริช สืบสนธิ. 2538. วัฒนธรรมและพฤติกรรมกรรมการสื่อสารในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 2.  
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กริช อัมโภชน. 2518. การพัฒนาหลักสูตร. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ขวัญใจ อึ้งตระกูล และคณะ. 2533. การจัดการ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- เครือวัลย์ ล้อมอภิชาติ. 2531. หลักและเทคนิคการจัดการฝึกอบรมและพัฒนา : แนวทางการวางแผนการเขียนโครงการและการบริหารโครงการ. กรุงเทพฯ : สยามศิลป์การพิมพ์.
- เจิมจันทร์ ทองวิวัฒน์ และปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. 2531. การสร้างทีมงาน. กรุงเทพฯ : กรมสรรพสามิต.
- จิตติ จิงวัฒนกิจ. 2544. “การจัดการปัจจัยที่เป็นตัวขัดขวางการเพิ่มผลผลิต ในโรงงานอุตสาหกรรม สังกัดการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ในเขตภาคตะวันออก” วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- จำรอง แสงพรหมศรี. 2527. “พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงาน การประถม ศึกษาจังหวัดสกลนคร.” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชลธร ดำรงค์ศักดิ์. 2546. ที่ระลึกครบรอบ 30 ปี สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย – ญี่ปุ่น). กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย – ญี่ปุ่น).
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. 2542. วิธีปรับกลยุทธ์สร้างประสิทธิผลขององค์กร. กรุงเทพฯ : พิมพ์ทอง.
- ชูศรี วงศ์รัตน์. 2534. เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : เทพนิมิตการพิมพ์.
- ทวีศักดิ์ หุ่นนาค. 2543. “ภาวะผู้นำกับการเพิ่มผลผลิต.” *Productivity World*. 26(42) : 45 – 46.
- นพกร จงวิศาล. 2546. ที่ระลึกครบรอบ 30 ปี สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย – ญี่ปุ่น). กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย – ญี่ปุ่น).
- นพพงษ์ บุญจิตราดุล. 2534. หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป. กรุงเทพฯ : อนงค์ศิลป์การพิมพ์.
- น้อย ศิริโชติ. 2524. เทคนิคการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : ดอกหญ้า.

- บรรจง จันทร์มาศ. 2544. ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 : 2000. พิมพ์ครั้งที่ 14. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น).
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. 2540. สถิติวิเคราะห์เพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ศรีอนันต์การพิมพ์.
- ผลิน ภูเจริญ. 2540. บทความทางวิชาการจัดพิมพ์ในโอกาสจัดการแข่งขัน Rally MPPM2 - NIDA. กรุงเทพฯ : ที พี เอ็น เพรส.
- พนม วิจิตรจัน. 2545. “เจตคติของพนักงานที่มีต่อการนำการฝึกอบรมมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร กรณีศึกษา : บริษัท อินเทล ลิฟวิ่ง จำกัด.” ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม , บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง .
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เพ็ญแข แสงแก้ว. 2540. การวิจัยทางสังคมศาสตร์. ม.ป.ท.
- ภาวนา ทองศรี. 2541. “การเปิดรับสื่อ ความรู้ ทักษะและความพึงพอใจในการปฏิบัติ การบริหารคุณภาพโดยองค์รวม ของบุคลากรในโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร.” วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตร์มหาบัณฑิต ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภิญโญ สาธร. 2513. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- มงคล แซ่จิ๋ว. 2544. “ไคเซ็นในการปรับปรุงระดับคุณภาพการผลิตในอุตสาหกรรมยานยนต์ กรณีศึกษา บริษัท อีซูซุเอ็นเอ็น แมนูเฟคเจอร์ ประเทศไทย จำกัด.” ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- มนัสวี ธาดาสิทธิ์ และคณะ. 2544. การเพิ่มผลผลิต. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : อรุณการพิมพ์.
- รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม และคณะ. 2543. การติดตามประเมินประสิทธิผลของระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 ต่อวิสาหกิจไทย. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- รัฐวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. 2543. พระราชบัญญัติวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์รัฐวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.
- วรโชค ชัยวงศ์. 2544. “การกระจายนโยบาย (Policy Deployment) ตามแบบทีคิวเอ็ม (TQM) หรือการแปรนโยบายไปสู่การปฏิบัติ จากระดับมหาวิทยาลัย (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย) ไปสู่หน่วยงานในระดับภาควิชา (ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์)” วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตร์มหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- วาสนา พงสานรากุล และมยุรี ชัยสิทธิ์. 2542. **ธุรกิจอุตสาหกรรม**. กรุงเทพฯ : อรุณการพิมพ์.
- วิชาญ บุรณธีรวิทย์. 2546. **ที่ระลึกครบรอบ 30 ปี สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น)**. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น).
- วรณารต แสงมณี. 2544. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล. 2540. **คู่มือ TQM : บทสรุปสำหรับผู้บริหารระดับสูง**. กรุงเทพฯ : โทเรอินเตอร์เนชันแนลเทรดดิ้ง.
- วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล. 2541. **คู่มือ TQM : การบริหารเชิงมุ่งและการวางแผนกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : โทเรอินเตอร์เนชันแนลเทรดดิ้ง.
- วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล และผดุงศักดิ์ ทวีชัยยุทธ. 2543. **คู่มือปรับปรุงคุณภาพงาน**. เล่มที่ 7. กรุงเทพฯ : โทเรอินเตอร์เนชันแนลเทรดดิ้ง.
- ศศิรินทร์ ชัยอภา. 2542. “**การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) : ศึกษาพากรณีธนาคารออมสิน**.” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ บัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ศิริรัตน์ ศิริวรรณ และคณะ. 2541. **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. 2546. **ข้อมูลการส่งออกสินค้าอุตสาหกรรม**. กรุงเทพฯ : สำนักปลัดกระทรวงพาณิชย์
- เสน่ห์ บุญรำไพ. 2544. “**การศึกษาเพื่อลดเวลาในการผลิต : กรณีศึกษาสายการผลิตฟู้ดเลย์ บริษัท ที บี เค กรุงเทพฯ จำกัด**.” วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิศวกรรมอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- สมจิตร พิริยะประภากุล. 2536. “**การวิเคราะห์การบริหารทางการแพทย์ และเปรียบเทียบกิจกรรมการบริการพยาบาล กลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลปทุมธานี ตามแนวคิดการบริหารเพื่อคุณภาพทั้งองค์กร**.” วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาประชาสัมพันธ์ บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมยศ นาวิการ. 2536. **การบริหาร**. กรุงเทพฯ : ดอกหญ้า.
- สมลักษณ์ เขียมธีระนาค. 2539. **เอกสารประกอบการสัมมนา : TOP MANAGEMENT SEMINAR '96**. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สมศรี สานติเกษม. 2529. “**ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบุคคล ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์แพทย์ คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาธิบดี**.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. 2539. “รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุนีย์ อัมพร. 2545. “การศึกษาเจตคติที่มีต่อการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท เอส เค โพลีเมอร์ จำกัด.” ภาควิชาวิทยาศาสตร์ มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการจัดการอุตสาหกรรม คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- สุจริต คุณชนกุลวงศ์. 2543. **คู่มือสำหรับ TQM.** กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย – ญี่ปุ่น).
- สุดาลักษณ์ เนตรวงษ์. 2543. “แบบนำของผู้จัดการและบรรยากาศขององค์กรของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวทโกรว์,” วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาบัณฑิต สาขาการบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2545. **ภาวะผู้นำทางทฤษฎีและการปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- สุริน คล้ายรามัญ. 2543. “การพัฒนากระบวนการอบรมโดยใช้การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์และการเรียนรู้ โดยการรับใช้สังคม เพื่อสร้างเสริม ความรู้เจตคติและการมีส่วนร่วมทางการเมืองของผู้นำชุมชนที่เป็นสตรี.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ศึกษาศาสตร์บัณฑิต (หลักสูตรและการสอน) บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2522. **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา.** กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์.
- อดิनुช กาญจนพิบูลย์. 2542. **เศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม.** กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- อนุวรรตน์ ศิลาเรืองอำไพ. 2546. **ที่ระลึกครบรอบ 30 ปี สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย – ญี่ปุ่น).** กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย – ญี่ปุ่น).
- อนุวรรตน์ ศิลาเรืองอำไพ. 2546. **เอกสารการสัมมนาเผยแพร่แนวคิด TQM.** กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย – ญี่ปุ่น).
- อรุณ รักธรรม. 2527. **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ : การบริหารองค์การ.** กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- อำนาจ วงษ์สมิง. 2541. **การเพิ่มศักยภาพองค์การด้วยการทำงานเป็นทีม.** กรุงเทพฯ : ชวนพิมพ์

Best, W. 1981. **Research in Education.** 4<sup>th</sup> ed. New Jersey : Prentice – Hall .

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

- Bunill , Claude W. and Ledolter Johnnes. 1999. **Establishing a Culture of Quality.**  
New York : John Wiley and Sons.
- Dessler, Gray. 1994. **Human Resource Management.** 6<sup>th</sup> ed. London : Prentice - Hall .
- Duncan William L. 1995. **Total Quality key Term and Concepts.** New York :  
American Management Association.
- Fiedler , Fred E. 1967. **Theories of Leadership Effective.** New York : Hall Rinchart  
and Winston
- Katzenbach Jon and Smith Douglas. 1994. **The Wisdom of Team : Creating the High  
Performance Organization.** New York : Harper Business.
- Kume Hitoshi . 1995 . **Management by Quality .** Tokyo : Coporation .
- Megginson Leon. 1967. **Personnel : A Behavioral Approach to Administration.**  
Homewood : Richard D. Irwin .
- Newman William H. and Summer Charles E.. 1961 . **The Process of Management .**  
New Jersey : Prentice – Hall .
- Quick Thomas L . 1992. **Successful Team Building .** New York : American  
Management Association .
- Robert Costello . 1998 . **Quality of Amarica .** Chicago : IRWIN Professional Publishing .
- Robin Stephen P. 1996. **Orgqnization Behavior.** 7<sup>th</sup> ed. New Delhi : Prentice – Hall of India .
- Woodcock , Mike and Dave Francis. 1981 . **Organization Development through  
Teambuilding .** New York : John Wiley & Sons

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.  
แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อเจตคติของผู้ประกอบการขององค์กรในการนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร

### วัตถุประสงค์ :

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อประโยชน์ในการเก็บรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับการศึกษาถึงปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้องค์กรนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครของกลุ่มบริษัท โรงงานอุตสาหกรรมที่กำลังดำเนินกิจกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพด้วย TQM การดำเนินงาน จะไม่ส่งผลกระทบต่อบริษัทที่ให้ข้อมูล ดังนั้นจึงขอความกรุณาช่วยตอบแบบสอบถามตาม ความเป็นจริง และขอให้พิจารณาคำถาม แต่ละข้อและตอบอย่างเต็มความสามารถ

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือ

นางสาว สุดารัตน์ คงสม

นักศึกษาระดับปริญญาโท

สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

### คำชี้แจง

ผู้ที่ตอบแบบสอบถามนี้คือ ผู้บริหารระดับสูง หรือ QMR (Quality Management Representative)

แบบสอบถามนี้มี 3 ตอน โดยขอให้ตอบทุกข้อโดยมีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และข้อมูลทั่วไปขององค์กร จำนวน 8 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้ผู้ประกอบการขององค์กรนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตในแต่ละด้าน

หมวด 1: ด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่น (Leadership) จำนวน 9 ข้อ

หมวด 2: ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) จำนวน 7 ข้อ

หมวด 3: ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus) จำนวน 7 ข้อ

หมวด 4: ด้านการสื่อสารในองค์กร (Internal Communication) จำนวน 5 ข้อ

หมวด 5: ด้านการทำงานเป็นทีม (Team Work) จำนวน 8 ข้อ

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

หมวด 7: ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) จำนวน 7 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถาม ที่มุ่งสำรวจความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญในด้านอื่นๆที่ส่งผลให้ผู้ประกอบการขององค์กรนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต

หมายเหตุ :

แบบสอบถามทั้ง 3 ตอนนี้ จะมีคำชี้แจงให้ท่านอ่านและทำความเข้าใจก่อนตอบคำถาม

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวและข้อมูลทั่วไปของโรงงาน จำนวน 7 ข้อ

คำชี้แจง : โปรดเติมข้อความ และทำเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านและเกี่ยวกับองค์กรของท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

น้อยกว่า 30 ปี

30-35 ปี

มากกว่า 35-40 ปี

มากกว่า 40 ปี

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

สูงกว่าปริญญาโท

4. ประเภทของอุตสาหกรรม (เลือกตอบเพียงข้อเดียว)

ชิ้นส่วนยานยนต์

อุปกรณ์ไฟฟ้า และอิเล็กทรอนิกส์

เหล็ก หรือโลหะ

เคมีภัณฑ์ หรือพลาสติก

สินค้าอุปโภคบริโภค

## 5. ขนาดของอุตสาหกรรม

- มูลค่าเงินลงทุนไม่เกิน 50 ล้านบาท
- มูลค่าเงินลงทุนมากกว่า 50-200 ล้านบาท
- มูลค่าเงินลงทุนมากกว่า 200 ล้านบาท

## 6. ลักษณะของการลงทุนขององค์กร

- การลงทุนเป็นของชาวไทยทั้งหมด
- การลงทุนเป็นการร่วมทุนระหว่างชาวไทยกับชาวต่างชาติ  
(โปรดระบุประเทศ.....)  
สัดส่วนการลงทุน ไทย.....% ต่างชาติ.....%

## 7. องค์กรของท่านมีการนำระบบบริหารคุณภาพ TQM เข้ามาใช้ ใช่หรือไม่

- ใช่
- ไม่ใช่ (ทำต่อตอนที่ 3)

## 8. มุมเหตุจูงใจที่สำคัญที่สุดขององค์กรที่นำระบบ TQM เข้ามาใช้ (เลือกตอบเพียงข้อเดียว)

- ต้องการเพิ่มคุณภาพสินค้าของบริษัทให้ดีขึ้น
- เพื่อให้องค์กรอยู่รอดได้ในสภาวะวิกฤติ
- เป็นนโยบายของผู้บริหารระดับสูง
- อื่น ๆ ระบุ .....

## ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้บริษัท นำ TQM มาใช้

### คำชี้แจง

คำถามต่อไปนี้ เป็นการสอบถามปัจจัยสำคัญในด้านต่างๆที่ส่งผลให้บริษัทนำ TQM มาใช้ในองค์กรของท่านบนพื้นฐานของความเป็นจริงในองค์กร โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างของระดับของแต่ละข้อที่คิดว่าเหมาะสมที่สุด (โปรดทำเครื่องหมายลงในทุกๆข้อ)

### หมวด 1: ด้านความเป็นภาวะผู้นำและความมุ่งมั่น (Leadership)

รายการที่ใช้ในการพิจารณา	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเข้าร่วมในการจัดทำระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)					
2. ความพยายามของผู้บริหารระดับสูงในการทำให้ทุกคนในองค์กรเน้นถึงความสำคัญของลูกค้าและการวัดผลการดำเนินงาน					
3. ผู้บริหารระดับสูงทำการศึกษาถึงประโยชน์และข้อเสีย รวมถึงได้มีการคาดถึงการเปลี่ยนแปลงและมีการวางแผนเพื่อรับมือกับการนำระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)					
4. ผู้บริหารระดับสูง ได้จัดสรรงบประมาณในการจัดตั้งระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)					
5. พนักงานได้รับการสนับสนุน และมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)					
6. ในทุกแผนกขององค์กร มีการตั้งเป้าหมายคุณภาพให้ มีการสอดคล้องกับนโยบายของระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร					
7. เป้าหมายและนโยบายขององค์กรเป็นที่เข้าใจในระดับแผนก					

รายการที่ใช้ในการพิจารณา	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
8. องค์กรได้มีการจัดประชุมถึงการทบทวนเรื่องคุณภาพในระดับฝ่าย/แผนก					
9. องค์กรมีการแสดงออกถึงความพยายามต่างๆที่จะทำให้เกิดแรงผลักดันในระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)					

## หมวด 2 : ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)

รายการที่ใช้ในการพิจารณา	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ผู้บริหารระดับสูงประพฤติตนเหมือนที่ปรึกษาที่คอยประสานให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในด้านระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)					
2. กิจกรรมคุณภาพต่างๆ ถูกดำเนินการในลักษณะทำงานเป็นทีม					
3. การเรียนรู้แบบลองผิดลองถูกเป็นสิ่งปกติ และองค์กรยินยอมให้เกิดขึ้นได้					
4. การพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งแห่งนิยามความสำเร็จขององค์กร					
5. บรรยากาศขององค์กรเน้นความสามารถในการแข่งขันกับองค์กรอื่น					
6. การบริหาร มีลักษณะเน้นการแข่งขันภายในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ					
7. องค์กรเน้นการผลิต และวัดความสำเร็จด้วยประสิทธิภาพ และต้นทุนที่ต่ำ					

### หมวด 3 : ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus)

รายการที่ใช้ในการพิจารณา	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. กระบวนการและกิจกรรมด้านการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร(TQM) มุ่งไปที่การทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ					
2. ผู้จัดการและหัวหน้างานสนับสนุนกิจกรรมที่เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า					
3. ความพึงพอใจของลูกค้าและการบรรลุความคาดหวังของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่ต้องทำ					
4. จากการสำรวจพบว่าความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อคุณภาพสินค้าและการบริการในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา					
5. องค์กรให้ความสำคัญในการบริหารเพื่อรักษาลูกค้าในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา					
6. จิตสำนึกต่อ กระบวนการที่เกี่ยวข้องหรือ ที่เรียกว่าลูกค้าภายในของพนักงานในองค์กร					
7. ระดับความรวดเร็วของพนักงานในการทำงาน หรือบริการกับลูกค้า					

### หมวด 4 : ด้านการสื่อสารในองค์กร (Internal Communication)

รายการที่ใช้ในการพิจารณา	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงสุดจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการ มีการอบรมด้านเทคนิคการติดต่อสื่อสาร					
2. องค์กรได้ใช้การสื่อสารแบบสองทิศทาง ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ					

หมวด 4 : ด้านการสื่อสารในองค์กร (Internal Communication)

รายการที่ใช้ในการพิจารณา	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3. องค์กรมีระดับชั้นการบังคับบัญชาจำนวนน้อยชั้น เพื่อให้เกิดการสื่อสารข้ามระดับชั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ					
4. การรณรงค์ด้วยโปสเตอร์ถูกนำมาเป็นสื่อกลางในการสื่อสารถึงการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)					
5. การให้ความแนะนำ (Consulting) จากผู้เชี่ยวชาญถูกนำมาใช้ในกระบวนการเพื่อป้องกันการเกิดปัญหาต่างๆ ในระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร					

หมวด 5 : ด้านการทำงานเป็นทีม (Team Work)

รายการที่ใช้ในการพิจารณา	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. องค์กรมีทีมงานแบบข้ามสายงาน (Cross Function Team)					
2. องค์กรดำเนินกิจกรรมข้อเสนอแนะ (Suggestion) และการปรับปรุงคุณภาพ (Kaizen) ในระดับกลุ่ม/แผนก/ฝ่าย					
3. องค์กรมีกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (QC Circle)					
4. พนักงานมีส่วนร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ					
5. พนักงานมุ่งมั่นต่อความสำเร็จขององค์กร					
6. ในการประชุมเรื่องสำคัญขององค์กร ทุกแผนกมีการร่วมตัวในการประชุมทุกครั้ง					

## หมวด 5 : ด้านการทำงานเป็นทีม (Team Work)

รายการที่ใช้ในการพิจารณา	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
7. องค์การมีสมาชิกในทีมแสดงออกในลักษณะการแบ่งเป็นฝักฝ่าย					
8. การแก้ปัญหาภายในทีมงานด้านคุณภาพจะให้ความร่วมมือเฉพาะเท่าที่จำเป็น					

## หมวด 6 : ด้านการอบรม และการเรียนรู้ (Training &amp; Learning)

รายการที่ใช้ในการพิจารณา	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรของท่าน ให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ในเรื่องของ on the job training และ Project ใหม่ๆ ในองค์กรให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง					
2. องค์กรมีวิธีการเพิ่มพูนความรู้ทั่วทั้งองค์กร โดยการหมุนเวียนงานข้ามฝ่ายอย่างเป็นระบบ					
3. องค์กรสนับสนุนการใช้ทีมข้ามสายงาน ในการถ่ายทอดการเรียนรู้ TQM ระหว่างกลุ่ม แผนก และฝ่าย					
4. พนักงานทุกคนในองค์กรได้รับการสนับสนุนให้ยอมรับการอบรมและการเรียนรู้ในเรื่องระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร(TQM)					
5. องค์กรจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนา ความรู้ ความเข้าใจและเจตคติที่ดีต่อระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)					
6. พนักงานในองค์กรได้รับการกระตุ้นให้มีการเรียนรู้ระบบบริหารคุณภาพ แบบ TQM ด้วยวิธีต่างๆ เช่น กระดานข่าวอิเล็กทรอนิกส์ จดหมายข่าว หรือการประชุมกลุ่มย่อยเป็นต้น					

รายการที่ใช้ในการพิจารณา	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
7. จำนวนงบประมาณและทรัพยากรที่ให้การอบรมและการเรียนรู้ของพนักงานในเรื่องระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร(TQM)					
8. องค์กรจัดให้มีการอบรมความรู้พื้นฐานของ TQM สำหรับพนักงานใหม่ทุกครั้ง					
9. องค์กรจัดให้มีการอบรมประยุกต์ใช้หลักการของ TQM ในเชิงปฏิบัติสำหรับพนักงานที่มีประสบการณ์					
10. มีการจัดอบรมแนวคิด และหลักการ TQM ทั่วทั้งองค์กร					

#### หมวดที่ 7: ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

รายการที่ใช้ในการพิจารณา	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. องค์กรสนับสนุนการเรียนรู้และการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการและกระบวนการ					
2. องค์กรมีแนวคิดการปรับปรุงแบบค่อยเป็นค่อยไปตามลำดับขั้นและมีการแยกปรับปรุงในแต่ละส่วนงาน					
3. องค์กรมีการตรวจประเมินเป็นระยะๆ โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้เพื่อระบุพื้นที่บริเวณที่มีแนวโน้มต้องปรับปรุง					
4. องค์กรให้ความรู้แก่พนักงานทุกคน เกี่ยวกับวิธีการและเครื่องมือที่ต้องใช้ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง					
5. พนักงานมีส่วนร่วมในการเสนอแนะการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงกระบวนการ					



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวสุดารัตน์ คงสม
วัน เดือน ปี เกิด	9 มีนาคม 2522
สถานที่เกิด	อำเภอป่าโมก จังหวัดอ่างทอง
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	บริษัท CKD Thai Corporation Ltd.
ตำแหน่ง	QA. Officer
ประวัติการศึกษา	ปีการศึกษา 2544 สำเร็จการศึกษา วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขา สถิติ จากมหาวิทยาลัยมหาสารคาม  ปีการศึกษา 2549 สำเร็จการศึกษา วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขา วิทยาการจัดการอุตสาหกรรม จากสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง