SOM

ปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัด

นางสาวกิตติพิไล แสนคำ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
พ.ศ.2552

The Success Factors of Total Quality Management in the Implementation of Thai Kajima Co., Ltd.

Miss Kittipilai Sankum

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for

the Degree of Master of Business Administration

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2009

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ	**ปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัด**
ชื่อและนามสกุล	**นางสาวกิตติพิไล แสนคำ**
แขนงวิชา	**บริหารธุรกิจ**
สาขาวิชา	**วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช**
อาจารย์ที่ปรึกษา	**รองศาสตราจารย์สุขุมาลย์ ชำนิจ**

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้แล้ว

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์สุขุมาลย์ ชำนิจ)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรรัตน์ ภิญโญอนันตพงษ์)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ อนุมัติให้รับการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

.....
(รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ
วันที่ 8 **เดือน** มี.ค. **พ.ศ.** 2553

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัด

ผู้ศึกษา นางสาวกิตติพิไล แสนคำ **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์สุขุมาลย์ ชำนิจ **ปีการศึกษา** 2552

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัด (2) เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัด

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานของบริษัท ไทยคาจิมา จำกัด จำนวน 269 คน กลุ่มตัวอย่างได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น และทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครจซี่และมอร์แกน ได้จำนวนทั้งสิ้น 226 คน ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม และสถิติที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าทีและสถิติ การทดสอบความแปรปรวนทางเดียว

ผลการวิจัยพบว่า (1) พนักงานส่วนใหญ่มีความรู้ ความเข้าใจในระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และมีระดับความคิดเห็นในปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ปัจจัยด้านการเพิ่มประสิทธิภาพในภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่มีระดับความคิดเห็นต่อด้านปัญหาและอุปสรรคในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (2) การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร พบว่าปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ด้านเพศ สถานภาพการสมรสที่แตกต่างกันไม่ส่งผลต่อระดับความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มาใช้ แต่ ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านอายุ ระดับการศึกษา แผนกและประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อระดับความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มาใช้ ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (3) บริษัท ไทยคาจิมา จำกัด ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาด้านกระบวนการทำงาน และกระบวนการผลิตเพราะพนักงานส่วนใหญ่ยังขาดความเชื่อมั่นในระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ผู้บริหารควรมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน และกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

คำสำคัญ ปัจจัยความสำเร็จ ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร บริษัท ไทยคาจิมา จำกัด

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์อย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์สุขุมาลย์ ชำนิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและติดตามการทำรายงานการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองอย่างใกล้ชิดเสมอมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ผู้วิจัยขอขอบคุณพนักงานบริษัท ไทยคาจิมา จำกัด ทุกท่านที่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม อันเป็นผลให้การศึกษาครั้งนี้ประสบความสำเร็จด้วยดี

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา ที่ให้โอกาสในการศึกษา ดูแล และเป็นห่วงผู้ศึกษาตลอดเวลา ขอขอบคุณพี่ น้อง เพื่อน ๆ ที่ได้มีส่วนช่วยเหลือและเป็นกำลังใจด้วยดีมาตลอด ซึ่งผู้วิจัยถือว่ามีคุณค่าเป็นอย่างยิ่ง

ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้ผู้สนใจการศึกษาทั้งมวล

กิตติพิไล แสนคำ

พฤศจิกายน 2552

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง

กิตติกรรมประกาศ ..... จ

สารบัญตาราง ..... ช

สารบัญภาพ ..... ฎ

บทที่ 1 บทนำ 1

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1

วัตถุประสงค์การวิจัย 2

กรอบแนวคิดการวิจัย 3

สมมติฐานการวิจัย 3

ขอบเขตการวิจัย 4

นิยามศัพท์เฉพาะ 5

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 6

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 7

ความหมายของระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) 7

แนวความคิดพื้นฐานและหลักการของระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร 10

ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของ บริษัท ไทยคาจิมา จำกัด 13

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กร 18

การบริหารการเปลี่ยนแปลง 18

ภาวะผู้นำ 23

การจูงใจ 26

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 28

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 30

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 30

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 31

การสร้างและการพัฒนาเครื่องมือวิจัย 32

การเก็บรวบรวมข้อมูล 33

การวิเคราะห์ข้อมูล 33

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 35
ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง 35
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านปัจจัยที่มีผลต่อการนำ
ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ 37
ส่วนที่ 3 ผลการทดสอบสมมุติฐาน 48
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 70
สรุปการวิจัย 70
อภิปรายผล 75
ข้อเสนอแนะ 78
บรรณานุกรม 80
ภาคผนวก 83
ก รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจพิจารณาเครื่องมือวิจัย 84
ข หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญ 86
ค แบบสอบถามสำหรับผู้เชี่ยวชาญ 90
ง แบบสอบถาม 96
ประวัติผู้ศึกษา 102

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย 31

ตารางที่ 4.1 จำนวนร้อยละของข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง 36

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัดในภาพรวม 37

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัด ด้านความรู้ความเข้าใจ 38

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัด ด้านการบริหารจัดการ 39

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัด ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพ 43

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัด ด้านปัญหาและอุปสรรค 46

ตารางที่ 4.7 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของระดับความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัดของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ 48

ตารางที่ 4.8 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของระดับความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัดของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ 49

ตารางที่ 4.9 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของระดับความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัด เปรียบเทียบช่วงอายุที่มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกัน ด้านความรู้ ความเข้าใจ ... 50

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.10 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของระดับความสำเร็จ ในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัด เปรียบเทียบช่วงอายุที่มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกัน ด้านการบริหารจัดการ 50

ตารางที่ 4.11 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของระดับความสำเร็จ ในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัด เปรียบเทียบช่วงอายุที่มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกัน ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพ 51

ตารางที่ 4.12 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของระดับความสำเร็จ ในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัด เปรียบเทียบช่วงอายุที่มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันในภาพรวม 52

ตารางที่ 4.13 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของระดับความสำเร็จในการนำระบบ บริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัดของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพการสมรส 53

ตารางที่ 4.14 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของระดับความสำเร็จ ในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัด เปรียบเทียบสถานภาพการสมรส ที่มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันใน ด้านปัญหาและอุปสรรค 54

ตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของระดับความสำเร็จในการนำระบบ บริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัดของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษา 55

ตารางที่ 4.16 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของระดับความสำเร็จ ในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัด เปรียบเทียบระดับการศึกษา ที่มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันในด้านความรู้ ความเข้าใจ 56

ตารางที่ 4.17 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของระดับความสำเร็จ ในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัด เปรียบเทียบระดับการศึกษา ที่มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันในด้าน การบริหารจัดการ 56

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.18 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของระดับความสำเร็จ ในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัด เปรียบเทียบระดับการศึกษา ที่มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันในด้าน การเพิ่มประสิทธิภาพ 57

ตารางที่ 4.19 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของระดับความสำเร็จ ในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัด เปรียบเทียบระดับการศึกษา ที่มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันในด้านปัญหา และอุปสรรค 58

ตารางที่ 4.20 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของระดับความสำเร็จ ในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัด เปรียบเทียบระดับการศึกษา ที่มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันในภาพรวม 58

ตารางที่ 4.21 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของระดับความสำเร็จในการนำระบบ TQM มาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัดของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามแผนก 59

ตารางที่ 4.22 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของระดับความสำเร็จ ในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัด เปรียบเทียบแผนก ที่มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันในด้านความรู้ ความเข้าใจ 60

ตารางที่ 4.23 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของระดับความสำเร็จ ในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัด เปรียบเทียบแผนก ที่มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันในด้านการบริหารจัดการ ... 61

ตารางที่ 4.24 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของระดับความสำเร็จ ในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัด เปรียบเทียบแผนก ที่มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันในด้าน การเพิ่มประสิทธิภาพ 62

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.25 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของระดับความสำเร็จ ในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัด เปรียบเทียบแผนก ที่มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันในด้านปัญหาและอุปสรรค 63

ตารางที่ 4.26 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของระดับความสำเร็จ ในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัด เปรียบเทียบแผนก ที่มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันในภาพรวม 64

ตารางที่ 4.27 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของระดับความสำเร็จในการนำระบบ TQM มาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัดของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประสบการณ์ 65

ตารางที่ 4.28 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของระดับความสำเร็จ ในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัด เปรียบเทียบประสบการณ์การทำงาน ที่มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันใน ด้านความรู้ ความเข้าใจ 66

ตารางที่ 4.29 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของระดับความสำเร็จ ในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัด เปรียบเทียบประสบการณ์การทำงาน ที่มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันใน ด้านการบริหารจัดการ 67

ตารางที่ 4.30 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของระดับความสำเร็จ ในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัด เปรียบเทียบประสบการณ์การทำงาน ที่มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันใน ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพ 68

ตารางที่ 4.31 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของระดับความสำเร็จ ในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัด เปรียบเทียบประสบการณ์การทำงาน ที่มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันใน ภาพรวม 69

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย 3
ภาพที่ 2.1 แผนภูมิแสดงโครงสร้างของบริษัท ไทยคาจิมา จำกัด 14
ภาพที่ 2.2 Field Theory กระบวนการเปลี่ยนแปลงของ Kert Levin 21
ภาพที่ 2.2 ลำดับขั้นความต้องการตามทฤษฎีของ มาสโลว์ 27

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในภาวะปัจจุบันที่มีการแข่งขันทางธุรกิจสูง ตลอดจนสภาพแวดล้อมของการแข่งขันได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งยังมีการพัฒนาเทคโนโลยีให้มีความก้าวหน้าและยังเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ตลอดเวลา การปรับปรุงและพัฒนาองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญเพื่อปรับตัวให้เข้ากับภาวะทางการแข่งขัน และเพื่อความอยู่รอดขององค์กร การเร่งเสริมสร้างศักยภาพของตนเองเพิ่มสมรรถภาพขององค์กรทั้งภายในและภายนอกองค์กรจึงถูกเร่งกระทำอย่างรีบด่วนในหลายๆ องค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง องค์กรต้องสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและสามารถปรับตัวให้เข้ากับความไม่แน่นอนทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและเทคโนโลยี ที่เกิดขึ้นตลอดเวลาได้ การปรับตัวเพื่อการอยู่รอด จึงเป็นเรื่องที่ท้าทาย และมีความสำคัญที่ผู้บริหารและพนักงานในองค์กรทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

การเปลี่ยนแปลงเป็นเหตุผลและความจำเป็นที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ การปรับตัวเพื่อการอยู่รอดจึงเป็นบทบาทที่ท้าทายและมีความสำคัญสำหรับผู้บริหารรวมถึงความร่วมมือจากทุกคนในองค์กรในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพ การพัฒนาองค์กรจึงเป็นแนวทางหนึ่งในการปรับตัวขององค์กร เพื่อความอยู่รอดและสามารถพัฒนาตนเองให้เจริญเติบโตอย่างยั่งยืน สามารถเผชิญปัญหาและแก้ปัญหาได้ เพื่อดำรงไว้ซึ่งความเป็นองค์กร ไม่ว่าจะเผชิญปัญหา อุปสรรคใดๆ ก็ตาม ทุกองค์กรจึงต้องพยายามต่อสู้ ยืนหยัด และรักษาความเป็นองค์กรให้ยืนยาว และรักษาไว้ซึ่งรูปแบบขององค์กร และต้องปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหลักขององค์กรด้วย (Gold Attainment) (ทองศรี กำภู ณ อยุธยา, 2533 : 2) ดังนั้นกระบวนการพัฒนาองค์กรจึงเป็นขั้นตอนการดำเนินงานที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อวางแผน เปลี่ยนแปลงระบบและกระบวนการต่างๆ เพื่อปรับปรุงและคิดค้นกระบวนการต่างๆ มาใช้เพื่อพัฒนาองค์กร

สภาวะการแข่งขันในยุคปัจจุบัน จึงมีส่วนช่วยกระตุ้นให้องค์กรต่างๆหันมาพัฒนาและปรับปรุงองค์กร โดยมุ่งเน้นที่การพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้สามารถใช้ศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่เพราะการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กรที่ต้องร่วมมือกัน

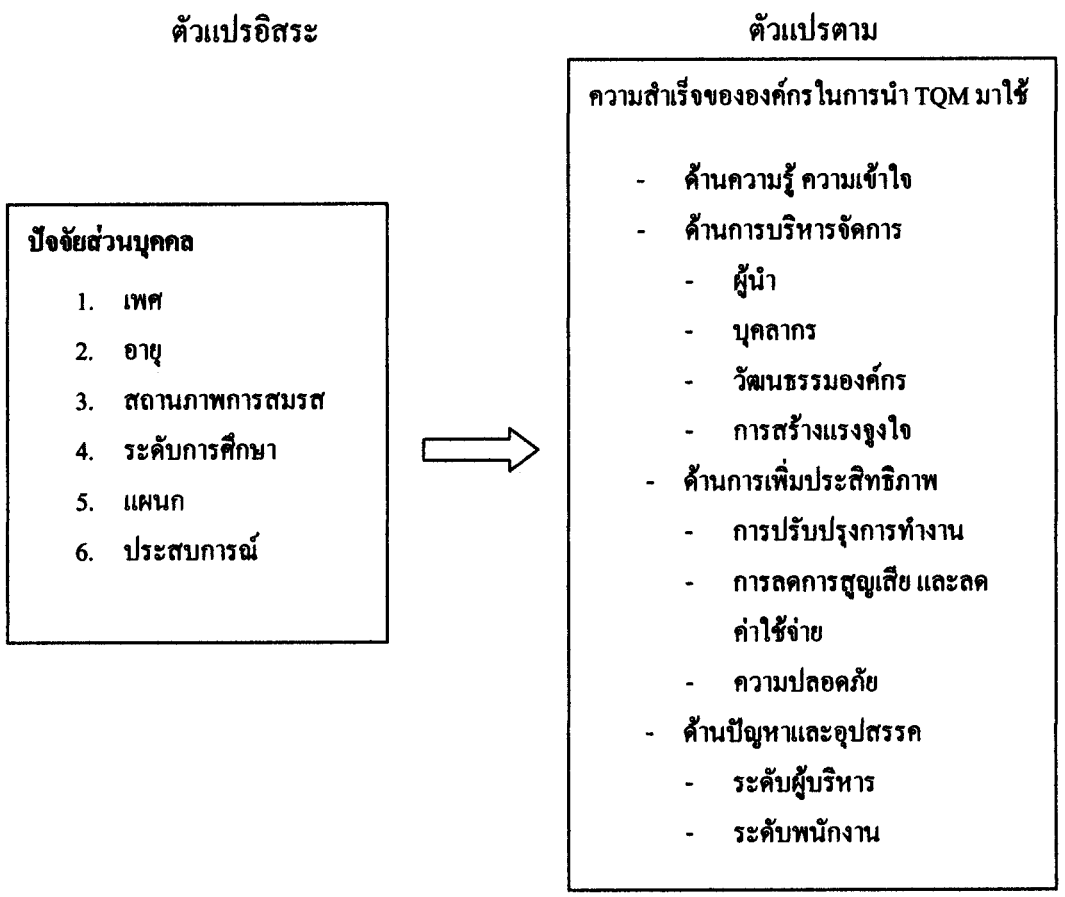
นอกจากนั้นองค์กรต้องมีการกำหนดเครื่องมือที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรเพื่อให้สอดคล้องและเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ TQM จึงเป็นเครื่องมือและเทคนิควิธีหนึ่งที่องค์กรส่วนใหญ่เลือกที่จะนำมาใช้กับการพัฒนาองค์กร เพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบและเป็นไปในทิศทางเดียวกันของพนักงานทุกคนเพื่อผลประโยชน์ร่วมกันของทุกฝ่าย

ผู้วิจัยได้เลือกทำการศึกษาองค์กร บริษัท ไทยคาจิมา จำกัด ซึ่งกำลังนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานตามแนวทางของระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในองค์กรให้ดีขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อเปรียบเทียบระดับความสำเร็จในการนำระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล
2. เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เพื่อให้เกิดการพัฒนา และปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัด

1.3 กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

1.4 สมมติฐานการวิจัย

1.4.1 ระดับความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัด แตกต่างกันตามปัจจัยส่วนบุคคล

1.5 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1.5.1 ขอบเขตด้านประชากร ประชากร หมายถึง พนักงาน บริษัท ไทยคาจิมา จำกัด ระดับปฏิบัติการถึงระดับผู้จัดการ จำนวนทั้งสิ้น 269 คน โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากประชากรดังกล่าวจำนวน 226 คน

1.5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำระบบ TQM มาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัด ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 4 ด้าน ได้แก่

- ด้านความรู้ ความเข้าใจในการนำระบบ TQM มาใช้
- ด้านการบริหารจัดการ ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้นำ ปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจ
- ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพ ได้แก่ ด้านการปรับปรุงการทำงาน ด้านการลดการสูญเสียและลดค่าใช้จ่าย และด้านความปลอดภัย
- ด้านปัญหาและอุปสรรคในการนำระบบ TQM มาใช้ ได้แก่ ปัญหาและอุปสรรคระดับผู้บริหาร ปัญหาและอุปสรรคระดับพนักงาน

1.5.3 ขอบเขตด้านเวลา ระยะเวลาในการศึกษา เดือนกรกฎาคม-ตุลาคม พ.ศ.2552

1.5.4 ขอบเขตด้านตัวแปร

- ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคลประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา แผนก และประสบการณ์ในการทำงาน
- ตัวแปรตาม ได้แก่ ความสำเร็จขององค์กรต่อการนำระบบ TQM มาใช้ ซึ่งประกอบด้วย ด้านความรู้ ความเข้าใจของพนักงาน ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพ และด้านปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

คุณภาพ (Quality) หมายถึง คุณสมบัติทุกประการของสินค้าหรือบริการที่ตอบสนองความต้องการ และสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า

การบริหารคุณภาพ (Quality Management) หมายถึงการบริหารประเภทหนึ่งเช่นเดียวกับการบริหารการเงินและการบัญชี การบริหารงานบุคคล เป็นต้น การบริหารคุณภาพจัดเป็นการจัดการในทุกเรื่องเพื่อให้ได้ตามนโยบายคุณภาพ การที่จะได้มาซึ่งคุณภาพที่พึงประสงค์ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบายอย่างชัดเจนมีการจัดตั้งองค์กรรวมถึงการวางแผนการจัดการจัดเตรียมทรัพยากรโดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรให้มีความรู้เรื่องคุณภาพและกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพ

การควบคุมคุณภาพ (Quality Control หรือ QC) หมายถึง การนำเทคนิค หรือกิจกรรมไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดคุณภาพของสินค้า หรือบริการตามที่กำหนดไว้ มีความหมายรวมถึงกิจกรรมภายในกระบวนการผลิต ตรวจติดตามและการใช้ระเบียบข้อกำหนดต่างๆในการดูแลของเสียที่เกิดจากการผลิตหรือบริการ

ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) หมายถึง ระบบการบริหารงานที่ทุกคนมีส่วนร่วม ในกิจกรรมซึ่งเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการวิเคราะห์และแก้ปัญหา โดยมีการดำเนินกิจกรรมอย่างเป็นขั้นเป็นตอน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการบรรลุซึ่งผลตามที่ได้วางแผนไว้ และการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

ลูกค้า (Customer) หมายถึง บุคคลที่ใช้บริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่ซื้อหรือใช้บริการกับองค์กรใดเป็นประจำ หรือโดยสม่ำเสมอ

ลูกค้าภายนอก หมายถึง บุคลากร หรือองค์กรที่ซื้อผลิตภัณฑ์ในการก่อสร้างอาคารให้ความหมายของลูกค้าตั้งแต่เจ้าของโครงการไปจนถึงผู้ครอบครองอาคาร (ผู้ใช้สุดท้าย)

ลูกค้าภายใน หมายถึง พนักงานทุกคนในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัด บนพื้นฐานของข้อความที่ว่า "ใครก็ตามที่ดำเนินกระบวนการภายหลังจากคุณ คือ ลูกค้าของคุณ"

ปัจจัยความสำเร็จ หมายถึง ปัจจัยที่สนับสนุนการดำเนินงานให้สามารถบรรลุจุดมุ่งหมาย ในที่นี้หมายถึง ปัจจัยความสำเร็จ 5 ประการ QCDSE ของบริษัท ไทยคาจิมา จำกัด ได้แก่

- Q – Premier Quality สร้างงานที่มีคุณภาพ และได้มาตรฐาน
- C – Competitive Cost อยู่ในราคาที่เหมาะสม
- D – On time Delivery สามารถจัดส่งงานได้ตรงตามเวลาที่กำหนด
- S – Strict Safety Control มีการควบคุมเรื่องความปลอดภัยอย่างเข้มงวด
- E – Environment Friendly เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.7.1 สามารถนำผลที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรภายในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัดต่อไป

1.7.2 ผลงานของการศึกษาจะเป็นแนวทางให้กับงานศึกษาอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องและเพื่อเป็นประโยชน์สำหรับองค์การอื่น ๆ ที่สนใจทั้งเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติการ

บทที่ 2
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา "ความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัด ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาค้นคว้ารวบรวมแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ความหมายของระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)
2. แนวความคิดพื้นฐานและหลักการของระบบบริษัทคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)
3. ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของบริษัทไทยคาจิมา จำกัด
4. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กร
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ความหมายของระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)

คุณภาพ (QUALITY) (อ้างอิงโดย วิฑูร สิมะโชคดี, 2550 : 75)

- การทำได้ตามข้อกำหนดอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ
- ทำให้ลูกค้าพอใจ (Satisfy)
- ทำให้มากกว่าที่ลูกค้าต้องการ/เกินความคาดหวัง
- ลูกค้าประทับใจ มีความสุขใจ (Delight)

คุณภาพโดยรวม (TOTAL QUALITY)

- การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มระดับความพอใจของลูกค้าให้สูงขึ้น และสามารถเพิ่มยอดขายของบริษัทได้ในเวลาเดียวกัน

การบริหารคุณภาพที่ทุกคนมีส่วนร่วม (TOTAL QUALITY MANAGEMENT:TQM)

- บรรลุถึงคุณภาพโดยรวม (Total Quality) ด้วยการที่ทุกๆ คนในองค์กรยึดมั่นผูกพันและปฏิบัติตามอย่างจริงจัง

TQM คือแนวทางในการบริหารขององค์กร ที่มุ่งเน้นเรื่องคุณภาพ โดยสมาชิกทุกคนขององค์กรมีส่วนร่วมและมุ่งหมายผลกำไรในระยะยาวด้วยการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า รวมถึงผลประโยชน์แก่หมู่สมาชิกขององค์กร และสังคมด้วย ซึ่งมีกรอบกิจกรรมคล้ายคลึงกันอย่าง

ระบบทั่วทั้งองค์กร ที่อาศัยการมีส่วนร่วมกระบวนการทำงานของบุคลากรทุกคน เริ่มจากผู้บริหารระดับสูงจนถึงบุคลากรระดับล่าง ทุกคนมีจิตสำนึกที่ดีในเรื่องคุณภาพ และร่วมกันปรับปรุงให้เกิดคุณภาพต่อเนื่อง ไม่มีวันสิ้นสุด กระบวนการทำงานของ TQM มีกิจกรรมหลักที่สำคัญคือ วงล้อ PDCA (Ian Warnock, 2541: 155)

คำนิยามของ TQM (ตามมาตรฐาน ISO / DIS 8402)

คือ วิธีบริหารจัดการองค์กรที่ยึดมั่น "คุณภาพ" เป็นศูนย์กลาง โดยที่สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมเพื่อผลสำเร็จในระยะยาวด้วยการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า รวมทั้งการสร้างผลประโยชน์แก่สมาชิกขององค์กรและสังคม

วิฑูร สิมะโชคดี (2540 : 75) ได้ให้ความหมายของ Total Quality Management (TQM) คือ ปรัชญา แนวความคิด และเทคนิควิธีการในการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งยึดเอาความต้องการของลูกค้าและคุณภาพเป็นศูนย์กลางในทุกกิจกรรมที่ดำเนินการ โดยให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมปรับปรุงกระบวนการและสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่องเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ในการสร้างความประทับใจแก่ลูกค้าและมีผลการประกอบการที่เป็นเลิศ โดยมีความรับผิดชอบต่อสังคมด้วย อันเป็นการสร้างคุณค่าแก่ทั้งองค์กรและสังคมโดยรวม

TQM จึงเป็นระบบการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อความเป็นเลิศขององค์กร พร้อมกับมีความรับผิดชอบต่อสังคมด้วย (Corporate Social Responsibility: CSR)

โทบิน (Tobin) (อ้างถึงใน วิฑูร สิมะโชคดี, 2550 : 76) ได้ให้คำนิยาม TQM ว่า "ความพยายามร่วมกันทั้งหมด เพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้วยการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในทุกรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร"

วิลคินสันและวิชเชอร์ (Wilkinson and Wicher) ได้ให้คำนิยามของ TQM ไว้ว่า

- Total (ทั้งหมดทุกคน/เบ็ดเสร็จ) : คือทุกคนที่เกี่ยวข้องในองค์กร (อาจรวมถึงลูกค้าและผู้ส่งมอบ)

- Quality (คุณภาพ) : คือการทำได้ตรงตามความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง

- Management (ฝ่ายบริหาร) : คือผู้บริหารระดับสูงมีความยึดมั่นผูกพันอย่างจริงจัง

ดังนั้นระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร Total Quality Management (TQM) หมายถึง แนวคิด และเทคนิควิธีการในการบริหารจัดการองค์กรแบบองค์รวม โดยมุ่งตอบสนองความต้องการและสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า ยึดคุณภาพเป็นศูนย์กลางในทุกกิจกรรมที่ดำเนินการ โดย

ให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมปรับปรุงกระบวนการและสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กร

Dr. Kano (อ้างถึงใน วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, 2542 : 129)ได้เปรียบ TQM ว่าเหมือนการสร้างบ้านอันประกอบด้วยส่วนประกอบดังนี้

1. Intrinsic Technology หมายถึงเทคโนโลยีเฉพาะด้าน ในแต่ละอุตสาหกรรมการผลิตย่อมต้องมีเทคโนโลยีในการผลิตที่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงถือเป็นพื้นฐานของบริษัทนั้น ที่ต้องมีเทคโนโลยีที่ทัดเทียม หรือเหนือกว่าคู่แข่งขัน

2. Motivation for Quality หมายถึง แนวทางการผลักดัน และจูงใจพนักงาน การนำ TQM มาใช้ต้องใช้ความพยายาม ความอดทน และความเสียสละร่วมมือร่วมใจกันของพนักงาน Dr. Kano จึงเปรียบส่วนนี้ว่าเหมือนคอนกรีตของบ้านที่ต้องมั่นคงและแข็งแรงเพื่อรองรับส่วนประกอบอื่นๆ ของบ้าน เช่นเดียวกับพนักงานที่ต้องพร้อมรับสิ่งต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงภายในบริษัทนั้น

3. Concepts คือ แนวคิดเพื่อให้พนักงานยึดถือเป็นแนวทางในการปรับปรุงงาน เปรียบเสมือนเสาหลักของบ้าน

4. Techniques คือเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัญหา เพื่อปรับปรุงงานดังนี้

4.1 The Seven QC Tools คือ เครื่องมือพื้นฐานในการทำ QC7 อย่าง โดยอาศัยข้อมูลตัวเลขที่เก็บรวบรวม และค้นหาสาเหตุของจุดบกพร่องนั้นๆ เพื่อการปรับปรุง

4.2 The Seven New QC Tools คือ เครื่องมือใหม่ เหมาะสำหรับวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา เพื่อแนวคิดใหม่ๆ สำหรับการพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ

4.3 วิธีการทางสถิติ ได้แก่ Testing and Estimation, Design of Experiments.

5. Vechisles คือช่องทางการปรับปรุงของพนักงานภายในบริษัท ได้แก่

5.1 Policy Management เป็นช่องทางสำหรับผู้บริหารระดับสูงใช้ในการกำหนดทิศทาง และเป้าหมายบริษัท

5.2 Daily Management คือการบริหารประจำวัน

5.3 Cross Functional Management คือ ช่องทางการปรับปรุงงานที่ต้องทำร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร

5.4 Bottom Up Activities คือ ช่องทางการปรับปรุงงานของพนักงานระดับล่าง โดยอาศัยสติปัญญาของตน ถ้าปรับปรุงงานทำโดยกลุ่มบุคคล เรียกว่า "กลุ่มคุณภาพ"

Quality Assurance (QA) คือ การสร้างความมั่นใจในคุณภาพของสินค้าและบริการให้แก่ลูกค้า ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์หลักของ TQM เปรียบส่วนนี้ว่าเหมือนหลังคาบ้านเพราะถ้าบ้านไม่

มีหลังคาทุกชีวิตที่อยู่ในบ้านหลังนี้คงอยู่ไม่ได้ เช่นเดียวกับองค์กรถ้าปราศจากลูกค้าก็คงต้องปิดกิจการ ดังนั้นส่วนนี้จึงมีความสำคัญมาก

2. แนวความคิดพื้นฐานและหลักการของระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

วัตถุประสงค์ทั่วไปของ TQM

- เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า
- ยกระดับคุณภาพของสินค้าหรือบริการ
- พัฒนาและปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องในกิจกรรมทุกด้าน
- เพื่อความอยู่รอดขององค์กร สามารถเติบโตอย่างไม่หยุดยั้งภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรง
- ยกระดับคุณภาพชีวิตของพนักงานทุกคน
- รักษาผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น
- แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2550: 73) กล่าวถึง วัตถุประสงค์สำคัญของ TQM ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้สามารถใช้ศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ ด้วยการมีส่วนร่วมต่อการปรับปรุงงานและปรับปรุงคุณภาพสินค้าหรือบริการ

"เพื่อทำให้คุณภาพชีวิต (Quality of Life) ของพนักงานทุกคนดีขึ้นเรื่อยๆ อย่างต่อเนื่อง"

2. เพื่อปรับปรุงคุณภาพสินค้าหรือบริการให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

"ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ (Customer Satisfaction) แล้วกลับมาซื้อสินค้าหรือบริการขององค์กรอีก"

3. เพื่อผลประกอบการที่ดีขึ้น

"ทำให้กิจการมีกำไร อยู่รอด และเติบโต"

Dr. W. Edwards Deming ชาวอเมริกัน ได้ทำการพัฒนาหลักการในการบริหารคุณภาพที่มุ่งเน้นระบบบริหารคุณภาพที่ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ได้กล่าวถึงหลักการของ TQM ดังนี้

1. คุณภาพเริ่มที่ผู้บริหารระดับสูง

2. คุณภาพเป็นความรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในโปรแกรมของการพัฒนา ผู้บริหารพัฒนาทั้งระบบโดยมีองค์ประกอบด้านคน ระบบ เครื่องมือ การอบรม จึงจะทำให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ

3. คุณภาพทำให้เกิดปรัชญาใหม่ ไม่ยอมรับผลผลิตที่ผิดพลาด บกพร่อง ไม่เหมาะสม

4. บทบาทของหัวหน้างานเป็นผู้เสนอแนะ สนับสนุนช่วยเหลือมาชิกให้ทำงาน มิใช่เป็นการตรวจสอบ ทำให้งานเป็นระบบและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ผู้บริหารจะต้องกำหนดงานให้ชัดเจนและกำหนดเวลา เป้าหมายในการประเมินงานและผลงานที่ต้องการ

5. จะต้องขจัดความกลัวในหน่วยงานให้หมดไป ความกลัวในหน่วยงานจะเกิดขึ้นทุกระดับ ซึ่งจะเป็นอุปสรรคในการพัฒนาความคิด ทำให้สมาชิกในองค์กรไม่กล้าพูดถึงปัญหาในการทำงาน

6. พยายามขจัดมาตรฐาน หรือการกำหนดโควต้าที่ไม่รวมอยู่ให้หมดไป

7. ใช้สถิติในการประเมิน และปรับปรุงคุณภาพของผลผลิต

8. จะต้องให้มีการศึกษาและอบรมอย่างต่อเนื่อง

Joseph M. Juran กล่าวถึงหลักการของ TQM ดังนี้

1. การจัดการมีส่วนในการควบคุมคุณภาพมากกว่า 80%

2. การจัดการคุณภาพ หมายถึง การวางแผน การควบคุม การปรับปรุง

3. การวางแผน หมายถึง ระดับของคุรภาพและความเชื่อถือได้ในการประสบผลสำเร็จ

4. การควบคุมคุณภาพเป็นการเปรียบเทียบผลผลิต มาตรฐานที่ตั้งไว้กับสิ่งที่ต้องการ

5. การปรับปรุงคุณภาพ การกำหนดจะทำให้ประสบผลสำเร็จในด้านคุณภาพเป็นรายปี

6. มีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องต่อไป

Total Quality Management (TQM) เป็นการปรับปรุงกระบวนการ เพื่อที่จะมุ่งนำเอาการปรับปรุงนั้นไปปฏิบัติในกระบวนการทำงานทุกๆ ด้าน TQM เป็นระบบบริหารคุณภาพที่มุ่งเน้นการให้ความสำคัญสูงสุดต่อลูกค้าภายใต้ความร่วมมือของพนักงานทั่วทั้งองค์กรที่จะนำ TQM มาใช้ปรับปรุงงาน

ประโยชน์ของ TQM (วีรวุธ มาฆะศิรานนท์ , 2541: 88-89) ได้แก่

1. ก่อให้เกิดคุณค่า (Value) ของสินค้าและบริการ เพื่อนำเสนอต่อลูกค้า ซึ่งจะได้รับความพึงพอใจ ความเชื่อมั่น พร้อมทั้งความภักดีต่อผลิตภัณฑ์จากฐานลูกค้าที่มีอยู่

2. ก่อให้เกิดศักยภาพในการแข่งขัน และความได้เปรียบทางธุรกิจ

3. ช่วยลดต้นทุนในการผลิตและการดำเนินงานพร้อมทั้งเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด และเพิ่มรายรับจากยอดขาย

4. เป็นประโยชน์ต่อการเพิ่มผลผลิต เกิดการประสานงานที่สอดคล้องทั่วทั้งองค์กรด้วยประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

5. เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โอกาสทางธุรกิจที่เพิ่มพูนขึ้น

ระบบ TQM เป็นระบบที่มองภาพรวมขององค์กร เป็นระบบที่ปรับปรุงการวางแผน การจัดองค์กร และการทำความเข้าใจในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับแต่ละบุคคล เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพให้มีความสามารถในการแข่งขัน แกนสำคัญของระบบคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตและผู้บริโภค ส่วนสำคัญของกระบวนการอยู่ที่การจัดการที่จำเป็นสำหรับระบบ เครื่องมือ และทีมงาน

TQM เป็นการบูรณาการเข้ากับทุกส่วนขององค์กรเพื่อการแก้ปัญหาและสร้างมูลค่าเพิ่มและคุณประโยชน์ต่องค์กร TQM เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นที่จะตอบสนองความต้องการ และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า TQM ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ประการคือ

1. การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Oriented) โดยไม่จำกัดว่าเป็นลูกค้าที่ซื้อสินค้าและบริการ แต่หมายรวมถึง ลูกค้าภายในคือ พนักงานที่รอรับชิ้นงาน หรือการบริการจากเรา

2. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) การมุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการ (Process Improvement) มีกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) ตามวงจร PDCA เพื่อการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง

3. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม (Collaboration) ในการดำเนินการเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงไปสู่องค์กรคุณภาพ

การบริหารคุณภาพโดยรวมเป็นแนวทางการบริหารแบบให้คนเป็นศูนย์กลาง (People-Centered Quality Management) โดยเน้นการสร้างจิตสำนึกให้แก่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกระดับชั้นทั่วทั้งองค์กรว่า "คุณภาพ" เป็นสิ่งสำคัญกับลูกค้ามากพอๆ กับ "ค่าของคน" ในตัวของพวกเขาเอง ระบบบริหารนี้มิได้ละเลยต่อการทำให้เป็นมาตรฐาน เพียงแต่ให้น้ำหนักต่อทัศนคติของคนที่มีต่อคุณภาพมากกว่า กล่าวคือ มุ่งเน้นความสำคัญของการสร้างคนให้รู้จักคิดสร้างสรรค์

ตลอดเวลาที่จะหาทางปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการบริการของตนเองให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้นมากกว่าให้ความสำคัญต่อเอกสารมาตรฐาน (วีรพจน์ ลือประสิทธิกุล, 2540 : 90)

TQM เป็นแนวทางในการบริหารที่วางเป้าหมายให้เกิดความสำเร็จในการขยายการเจริญเติบโตขององค์กรอย่างมั่นคง โดยให้สมาชิกทุกคนในองค์กรเข้าร่วม เพื่อผลิตคุณภาพที่เหมาะสม และเป็นไปตามที่ลูกค้าต้องการ คำจำกัดความ และความหมายของ TQC/TQM อาจเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ดังนั้นขอให้ยึดอุดมการณ์ หรือหลักการมากกว่าเทคนิคหรือวิธีการ

ตามแนวคิดของปรมาจารย์ ทางด้านการบริหารคุณภาพ เมื่อนำมาวิเคราะห์แล้วพบว่ามีข้อสรุปหลายๆ ประการที่สอดคล้องกัน และสามารถใช้เป็นแนวทางในการบริหารได้ดังนี้ (วีรวุธ มาฆะศิรานนท์, 2541 : 86)

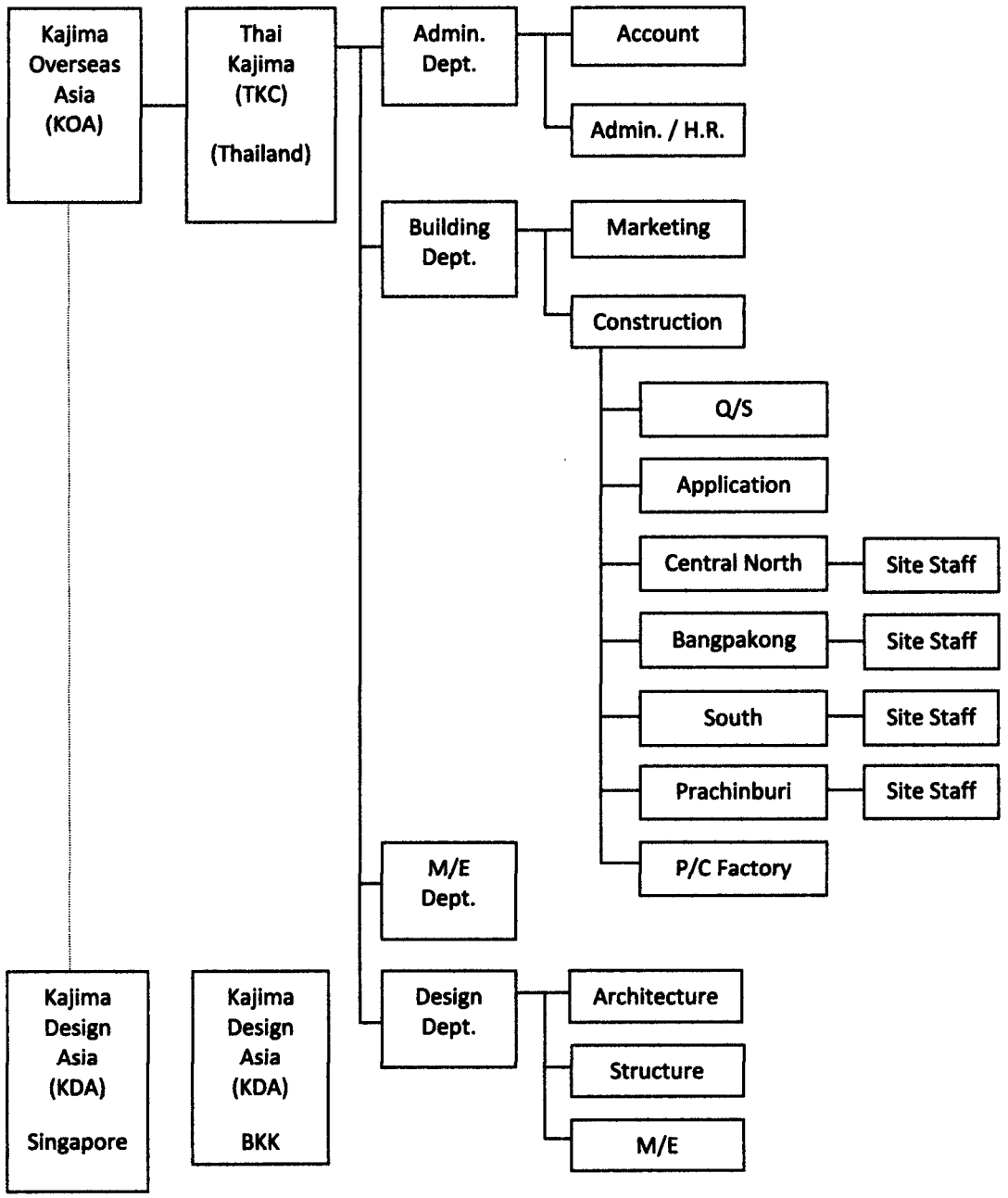
- ต้องมีวิสัยทัศน์ (Corporate Vision) ทางด้านคุณภาพที่ชัดเจน
- สามารถพัฒนากลยุทธ์ทางด้านคุณภาพให้เกิดประโยชน์รวมถึงความสามารถในการแข่งขัน ทั้งด้านราคาและคุณภาพ
- มีระบบการวางแผนที่ดี สอดคล้องกับวิสัยทัศน์
- พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมและความมุ่งมั่น
- มีการเอื้ออำนาจ (Empowerment) กระจายความรับผิดชอบ
- ทุกกระบวนการของ TQM จะต้องเน้นที่ลูกค้าทั้ง 2 ประเภท คือ ลูกค้าภายนอก (External Customer) และลูกค้าที่เป็นหน่วยงานภายในองค์กร ที่มีกระบวนการทำงานเกี่ยวเนื่องกัน

3. ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของบริษัท ไทยคาจิมา จำกัด

บริษัท ไทยคาจิมา จำกัดก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2538 โดยมีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่ชั้น 19 อาคารรามาแลนด์ เลขที่ 952 ถนนพระรามสี่ แขวงสุริยวงศ์ เขตบางรัก กรุงเทพฯ 10500

บริษัท ไทยคาจิมา จำกัดเป็นที่รวมของผู้รับเหมาทั่วไปที่มีความชำนาญ ทั้งสถาปนิก วิศวกร ผู้รับเหมา นักพัฒนา ผู้ส่งมอบวัสดุก่อสร้าง และการบริการอื่นๆ สำหรับโครงการก่อสร้างและงานโยธาในประเทศไทย โดยบริษัทฯ เป็นสาขาย่อยของคาจิมากรุ๊ป ซึ่งได้รับการสนับสนุนโดยบริษัทแม่ ซึ่งเป็นบริษัทชั้นนำด้านงานรับเหมาก่อสร้างของโลก ปัจจุบันมีสำนักงานเขตท้องที่หลักอยู่ 4 แห่ง ได้แก่ สำนักงานเขตท้องที่นวนคร สำนักงานเขตท้องที่กรุงเทพฯ (สำนักงานใหญ่) สำนักงานเขตท้องที่บางปะกง สำนักงานเขตท้องที่ระยอง ทำหน้าที่ควบคุมโครงการในเขตพื้นที่ โดยมีสำนักงานที่พื้นที่โครงการย่อยทำหน้าที่ควบคุมโครงการในชั้นต้นอีกทอดหนึ่ง

บริษัท ไทยคาจิมา จำกัด ให้บริการการก่อสร้าง และบริการจัดการโครงการ ให้กับองค์กรต่างๆทั้งภาคราชการและเอกชนในประเทศไทยซึ่งทางบริษัทฯ ตระหนักดีว่าความสำเร็จของโครงการเกิดจากการทำงานเป็นทีม ระหว่างลูกค้า บริษัท ฯและผู้รับเหมา เพื่อให้งานสำเร็จตรงตามเวลา อยู่ในงบประมาณ และมีคุณภาพ



ภาพที่ 2.1 แผนภูมิแสดงโครงสร้างของบริษัท ไทยคาจิมา จำกัด

ตั้งแต่ปี 2547 เป็นต้นมา บริษัทพยายามสร้างระบบต่างๆ ขึ้น และยังคงมุ่งมั่นอย่างไม่หยุดยั้ง ในการดำเนินธุรกิจให้มีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน และพัฒนางานและบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถได้รับการรับรองมาตรฐานสากล ISO 9001 : 2000 ในปี พ.ศ. 2547 และมาตรฐาน ISO14001 : 2004 ในปี พ.ศ 2551 และมาตรฐาน OHSAS 18001 : 2007 ในปี พ.ศ. 2552 ตามลำดับ และได้เริ่มนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเข้ามาประยุกต์ใช้ในเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2552 เพื่อพัฒนาองค์กร และหน่วยงาน ปรับปรุงกระบวนการทำงาน และการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กรนั้น จึงเป็นความท้าทาย และเป็นกลยุทธ์ที่องค์กรถือว่าเป็นปัจจัยนำความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืน ให้ทุกคนในองค์กรมีคุณภาพชีวิตที่ดี องค์กรมีผลประกอบการที่ดี และมีการบริหารที่ดีเลิศ

บริษัทฯได้กำหนดข้อกำหนดทั่วไปของระบบบริหารคุณภาพไว้ดังนี้

ก) ระบบบริหารงานของบริษัท ไทยคาจิมา จำกัด ได้ถูกจัดทำ ประยุกต์ใช้ คงรักษาไว้และปรับปรุงประสิทธิผลอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มั่นใจว่างานต่างๆ สอดคล้องกับข้อกำหนดต่างๆ ของมาตรฐาน ISO9001 : 2000 ISO14001 : 2004 และ OHSAS18001 : 2007 โดยระบบบริหารงานนี้ดำเนินการอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของผู้บริหารสูงสุด และผู้แทนฝ่ายบริหารด้านคุณภาพ

ข) กระบวนการต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับระบบบริหารงาน และการนำไปใช้ภายในบริษัท ลำดับต่างๆ และความสัมพันธ์ของกระบวนการต่างๆ ได้แสดงไว้ในแผนผังกระบวนการทางธุรกิจและผังกระบวนการดำเนินงาน กระบวนการเหล่านี้ได้รับการตรวจติดตาม ตรวจวัดและวิเคราะห์อย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งมีการดำเนินกิจกรรมอย่างเป็นขั้นเป็นตอน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการบรรลุซึ่งผลตามที่ได้วางแผนไว้ และการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

ค) หลักเกณฑ์และวิธีการที่จำเป็นในการทำให้มั่นใจว่า ทั้งการดำเนินการและการควบคุมกระบวนการเหล่านี้ เกิดประสิทธิผลได้ถูกกำหนดไว้ในเอกสารระเบียบวิธีปฏิบัติงาน และคู่มือการทำงานต่างๆ

ง) ทรัพยากรและข้อมูลที่จำเป็นในการสนับสนุนการดำเนินการและการตรวจติดตามกระบวนการได้รับการจัดหาอย่างเพียงพอ

จ) ทางบริษัทฯ ดำเนินงานด้านการออกแบบและก่อสร้าง โดยมีกระบวนการก่อสร้างโดยผู้รับเหมาซึ่งส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพงาน ดังนั้นทางบริษัทจึงมีกระบวนการควบคุมการดำเนินการต่างๆ เหล่านั้น โดยระบุไว้ในเอกสารระเบียบปฏิบัติงาน เรื่อง “การจัดซื้อ/จัดจ้างและการตรวจสอบวัสดุขาเข้า” (PM-PUR-001) และ “การควบคุมผู้รับเหมา” (PM-PJM-002)

นอกจากนี้บริษัทฯได้กำหนดนโยบายต่างๆ ได้แก่ นโยบายคุณภาพ นโยบายสิ่งแวดล้อม และนโยบายด้านชีวอนามัยและความปลอดภัย เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ดังนี้

นโยบายคุณภาพ (IM-TKC-01 แก้ไขครั้งที่ 2/2552) เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สอดคล้องกับข้อกำหนดของมาตรฐานนานาชาติ และสร้างความมั่นใจในคุณภาพว่าลูกค้าและผู้ถือหุ้นอื่นๆ ยังคงพึงพอใจหลังจากที่ได้รับส่งมอบผลิตภัณฑ์ และบริการจากเรา โดยการปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งต่อไปนี้

ก) เพื่อให้มั่นใจว่าข้อกำหนดโครงการของลูกค้า และผู้ถือหุ้นอื่นๆ ได้ถูกระบุเป็นที่เข้าใจ และทำให้บรรลุผล

ข) เพื่อให้บริการอย่างมีวิสัยทัศน์ และใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อม

ค) เพื่อให้มั่นใจว่าผลิตภัณฑ์มีความปลอดภัยดีเท่ากับการดูแลเรื่องความปลอดภัยในกระบวนการผลิต

ง) เพื่อป้องกันการเกิดข้อบกพร่องในการทำงาน และลดการทำงานซ้ำซ้อน

จ) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้วยความเชื่อมั่น กล้าหาญ มีการดำเนินการอย่างเหมาะสมบนพื้นฐานของความเป็นจริงตลอดเวลา

ฉ) เพื่อให้พนักงานร่วมมือกันอย่างมีหลักการ มีการจัดการส่วนงานต่างๆ อย่างมีประสิทธิผล

นโยบายสิ่งแวดล้อม (IM-TKC-01 แก้ไขครั้งที่ 1/2552) บริษัท ไทยคาจิมา จำกัดมุ่งมั่นการประยุกต์ใช้และดำเนินระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม เพื่อพัฒนาส่งเสริมการปฏิบัติงานทางด้านสิ่งแวดล้อมให้ดีขึ้น ทั้งนี้ในการที่จะทำให้บรรลุผลนั้น ทางบริษัทฯ ให้คำมั่นสัญญาในการดำเนินการต่างๆ ดังนี้

ก) ปฏิบัติตามข้อกำหนดทางด้านกฎหมาย และข้อกำหนดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยสิ่งแวดล้อมของบริษัทฯ

ข) ป้องกัน และ/หรือ ลดการเกิดของเสีย และมลภาวะต่างๆ

ค) ทบทวนประเด็นต่างๆ ทางด้านสิ่งแวดล้อมอย่างสม่ำเสมอ และเฝ้าติดตามผลการดำเนินงานทางด้านสิ่งแวดล้อมเป็นระยะ

ง) สร้างความรู้ และจิตสำนึกในระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมให้พนักงานทุกคน

บริษัทฯ พยายามปรับปรุงระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมของบริษัทอย่างต่อเนื่อง ด้วยการจัดการกระบวนการ วัตถุดิบ และบุคลากรของบริษัท เพื่อลดผลกระทบทางด้านสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่เกี่ยวเนื่องจากงานของบริษัท

นโยบายด้านอาชีวอนามัย และความปลอดภัย (IM-TKC-01 แก้ไขครั้งที่ 1/2552) บริษัทได้ให้ความสำคัญต่อสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงานของบริษัท รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของบริษัท จึงได้กำหนดให้มีการดำเนินการ และพัฒนาส่งเสริมการดำเนินงานด้านชีว - อนามัยและความปลอดภัยขึ้น เพื่อควบคุมและป้องกันอันตราย อุบัติเหตุและความเจ็บป่วยต่างๆ อันอาจส่งผลต่อสุขภาพ และความเป็นอยู่ของพนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้บริษัทฯ จึงได้กำหนดนโยบายด้านชีวอนามัยและความปลอดภัยไว้ ดังนี้

ก) บริษัทฯมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติตามข้อกำหนดทางด้านกฎหมาย และข้อกำหนดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัย, อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ข) บริษัทฯจะมีการปรับปรุงสภาพการทำงานต่างๆ ของพนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง ให้มีความปลอดภัยอย่างสม่ำเสมอ

ค) บริษัทฯจะให้มีการสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ อย่างเพียงพอและเหมาะสม เพื่อให้การดำเนินงานด้านชีวอนามัย และความปลอดภัยบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ง) บริษัทฯจะส่งเสริมกิจกรรมด้านความปลอดภัยต่างๆ เพื่อพัฒนาความรู้และปลูกจิตสำนึกด้านความปลอดภัยในการทำงานของพนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง

จ) บริษัทฯมุ่งที่จะพัฒนาและปรับปรุงระบบการจัดการด้านชีวอนามัยและความปลอดภัยของบริษัทฯ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อพนักงาน, สาธารณะชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง

โดยยึดมั่นในการทำงานตามปัจจัยความสำเร็จ (Key Success Factor) 5 ประการ ได้แก่

- Q – Premier Quality – ด้านคุณภาพ
- C – Competitive Cost – ด้านราคา
- D – On Time Delivery – ด้านการส่งมอบงาน
- S – Strict Safety Control – ด้านความปลอดภัย
- E – Environment Friendly – ด้านสิ่งแวดล้อม

เพื่อให้เกิดการเติบโต และพัฒนาอย่างยั่งยืน องค์กรจึงนำแนวคิดการพัฒนาองค์กรด้วยระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดเป็นองค์กรคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือ ให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

กิจกรรมที่สนับสนุนการสร้างระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของบริษัท ไทยดาจิมา จำกัด ได้แก่ กิจกรรม 5ส กิจกรรมป้องกันการเกิดอุบัติเหตุในหน่วยงานก่อสร้าง การป้องกันการเกิดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงาน การสร้างสุขอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน การควบคุมการใช้น้ำ กระบวนการลดความผิดพลาดในการออกแบบ กระบวนการป้องกันปัญหาความผิดพลาดจากการสั่งซื้อ การลดผลกระทบจากปัญหาน้ำเสียจากโครงการ กระบวนการลดการทำงานซ้ำซ้อน กิจกรรมส่งเสริมความรู้ความเข้าใจด้านการรักษาผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมให้กับพนักงานและลูกจ้าง เป็นต้น

4. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กร

จากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง พบว่าทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership) ทฤษฎีแรงจูงใจ (Motivation Theory) ล้วนเป็นปัจจัยที่องค์กรควรให้ความสำคัญและทำความเข้าใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่มีบทบาทในการนำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และตระหนักในบทบาท ตลอดจนสร้างความพึงพอใจให้กับทุกคนในองค์กร ให้เกิดการรับรู้และร่วมมือกันในการนำ TQM มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กร พัฒนากระบวนการทำงาน กระบวนการเรียนรู้ของทุกคนในองค์กรเพื่อสร้างให้เกิดเป็นผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศให้สอดคล้องกับการนำ TQM มาใช้เพื่อกามุ่งสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งก่อให้เกิด การส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นให้แก่ลูกค้า การปรับปรุงประสิทธิผลและความสามารถขององค์กรโดยรวม การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล

4.1 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นรอบๆ ตัวไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการพัฒนาทางเทคโนโลยี ล้วนเป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารองค์กรต้องคิดค้นและสรรหากลยุทธ์ในการบริหารจัดการ เพื่อรักษาเสถียรภาพและความสามารถในการดำเนินธุรกิจตลอดจนสามารถแข่งขันและยืนหยัดอยู่ในอุตสาหกรรมได้อย่างยั่งยืน การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญต่อการอยู่รอดขององค์กรในระยะยาว ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ต่อการเปลี่ยนแปลง มีความเข้าใจและสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมืออาชีพ และรู้เท่าทัน

*การเปลี่ยนแปลง (Change) หมายถึง*การปรับแต่งหรือการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ให้แตกต่างจากเดิม เช่นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การปรับโครงสร้างองค์กร หรือขยายขอบเขตการดำเนินงาน เป็นต้น โดยการเปลี่ยนแปลงจะมีผลกระทบหรือปฏิสัมพันธ์ต่อองค์กร

การสร้างการเปลี่ยนแปลง (Change Intervention) หมายถึงแผนปฏิบัติการในการปรับเปลี่ยนสิ่งต่างๆ โดยมีการดำเนินการอย่างมีแบบแผน กระทำอย่างรวดเร็วหรือค่อยเป็นค่อยไป ปกติการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์มักจะต้องสัมพันธ์กับความพยายามสร้างการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่เป็นคุณให้เกิดแก่องค์กร ดังนั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงเกี่ยวข้องกับการสร้างความเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรม

การเปลี่ยนแปลงคือการเอาชนะแรงต้าน (To overcome resistance) หากมองตามแนวคิดตะวันออก การเปลี่ยนแปลงคือการรักษาสมดุล และการเข้ากัน สอดคล้องกันอย่างกลมเกลียวของสรรพสิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารต้องเป็นผู้สร้าง และ/หรือเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง ที่จะกำหนดความต้องการขององค์กรและวางแนวทางในการนำองค์กรไปสู่สิ่งที่ต้องการ แต่อุปสรรคที่เกิดขึ้นและทำให้เกิดความล้มเหลวของกลยุทธ์ที่ดี อาจจะเกิดจากช่องว่างระหว่างแผนงานกับการทำงานจริง ตลอดจนช่องว่างของผู้ปฏิบัติงานและผู้วางแผน ดังนั้นหากทุกฝ่ายในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร มีความเข้าใจในเป้าหมายและเทคนิคในการสร้างการเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์ ก็จะช่วยให้ธุรกิจสามารถปรับตัวและเป็นไปในทิศทางที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิผล

ถึงแม้การเปลี่ยนแปลงจะเป็นเรื่องธรรมชาติ แต่ไม่ได้หมายความว่าเราจะปล่อยให้องค์กรดำเนินไปตามกระแสความเป็นไปตามสภาพแวดล้อม ผู้บริหารขององค์กรที่จะเติบโตและก้าวหน้า จะต้องกำหนดการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับความต้องการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ Greiner และ Barnes ได้กล่าวว่า "การที่องค์กรเปลี่ยนแปลง ก็เพื่อให้ง่ายในการทำให้เป้าหมายขององค์กรสำเร็จ และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร"

การจัดการเปลี่ยนแปลงมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้ (จิรประภา อัครบวร, 2549 : 23)

1) การเปลี่ยนแปลงในระยะสั้น
2) ประโยชน์ระยะสั้น / ยาว
3) พัฒนาคน พัฒนาองค์กร
4) ผลประโยชน์ขององค์กร และพนักงาน
5) ผลลัพธ์ทางด้านการเงิน และคุณภาพของสินค้าและบริการ
6) พนักงานมีคุณภาพชีวิต และประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น

เมื่อองค์กรมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร หรือระบบงานซึ่งเปรียบเสมือนแรงผลักที่ทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นองค์กรจะต้องตอบรับการเปลี่ยนแปลง ต้องสร้างแรงจูงใจและพัฒนาพนักงานในองค์กรให้มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน ให้สอดคล้องกับระบบ หรือโครงสร้างใหม่

การเปลี่ยนแปลงที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือผู้บริหารพึงกระทำ จึงมีอย่างน้อย 3 เรื่อง คือ

1) Change Management คือการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ต้องอาศัยปัจจัยสำเร็จ คือ พนักงานในองค์กร

2) Communication Management คือการบริหารการสื่อสารเพื่อตอบรับการเปลี่ยนแปลง การบริหารเชิงกลยุทธ์เน้นการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา องค์กรต้องจัดให้มีช่องทางการสื่อสารมากขึ้น จัดสิ่งแวดล้อมในองค์กรที่เอื้อให้เกิดการสื่อสาร

3) Knowledge Management คือการบริหารความรู้ในองค์กรเพื่อให้หนักงานมี Competency ที่พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง

การพัฒนาองค์กร ไม่ใช่แต่พัฒนาองค์กรเพียงด้านเดียว แต่ต้องมองว่า พนักงานจะได้รับอะไรจากการพัฒนาองค์กร ดังนั้นจะเห็นว่าเป็นอุปสรรค เนื่องจากบุคคลมองว่าไม่ได้รับประโยชน์จากการพัฒนาองค์กร จึงเกิดการต่อต้าน ดังนั้นสิ่งที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้แก่

1) ผู้บริหาร
2) การสื่อสารถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างทั่วถึง
3) การมองเห็นปัญหา
4) การแข่งขัน
5) มีปัญหา พบความล้มเหลว

อุปสรรคของการเปลี่ยนแปลง

1) ความเคยชิน
2) วัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแรงมากเกินไป
3) ยึดติดกับความสำเร็จ

Richard Beckhard (อ้างถึงใน เตือนใจ อ่อนสำอางค์, 2548 : 31) ได้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับองค์กรที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

1) ทั้งระบบ ทุกระบบทำงานโดยมีเป้าหมายและเป็นไปตามแผน
2) รูปแบบต้องกำหนดตามวัตถุประสงค์
3) การตัดสินใจอยู่ที่ผู้รู้ข้อมูลที่ดี มิใช่ตามลำดับขั้นรับผิดชอบ
4) วัดผู้บังคับบัญชาด้วยผลงานของหน่วยงาน ความเจริญงอกงามของผู้ใต้บังคับบัญชาและทีมงานที่สามารถ

5) การสื่อสารดีเยี่ยม
6) ความร่วมมือระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่มดีเยี่ยม
7) มีความขัดแย้งทางความคิดสูง แต่ปัญหาระหว่างบุคคลน้อยมาก
8) มีค่านิยมในการให้ความช่วยเหลือกัน
9) คนในองค์กรพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

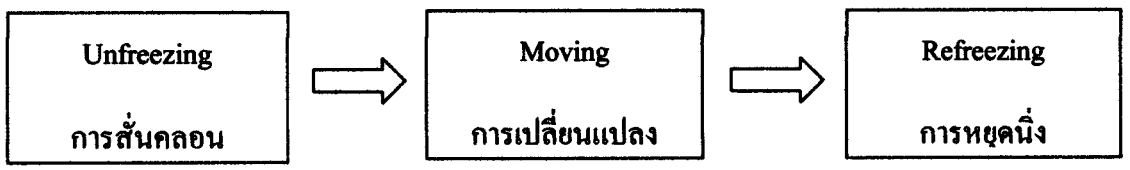
กระบวนการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงควรศึกษาและทำความเข้าใจในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง (Change Process) เพราะจะทำให้สามารถวางแผนและหาทางลดปัญหาที่เกิดจากแรงต่อต้านลงได้ Kurt Levin (อ้างถึงใน เตือนใจ อ่อนสำอางค์, 2548 : 31) ได้กล่าวไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงที่จะประสบความสำเร็จนั้น มีขั้นตอนที่สำคัญอยู่ 3 ขั้นตอนคือ

1. Unfreezing การสั่นคลอน การทำลายความคิด และความเคยชินเดิมๆ ต้องพยายามละลายระบบเดิม หรือรูปแบบพฤติกรรมองค์กรที่เป็นอยู่ เปรียบเสมือนการละลายน้ำแข็งให้เป็นน้ำ วิธีการคือ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนพฤติกรรมในปัจจุบัน โดยการจัดสภาพแวดล้อมใหม่ อาจทำได้โดยการโยกย้ายส่งเสริมพฤติกรรมในปัจบุนออกไป ชี้ให้เห็นความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลง และทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกมั่นใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น พยายามหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงที่เป็นการคุกคามตัวบุคคลและพยายามขจัดอุปสรรคของการเปลี่ยนแปลง หรือการโยกย้ายบุคคลไปสู่สิ่งแวดล้อมใหม่

2. Moving การเปลี่ยนแปลงไปสู่พฤติกรรมใหม่ หลังจากที่ละลายพฤติกรรมเก่าออกไปแล้ว ขั้นต่อมาเป็นกระบวนการเรียนรู้ใหม่ การตอบสนองต่อพฤติกรรมใหม่ โดยการพยายามผลักดันระบบให้เข้าสู่สถานะที่ต้องการ ซึ่งจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องกับขั้นตอนที่ผ่านมา ซึ่งผู้นำจะต้องตื่นตัวอยู่เสมอ

3. Refreezing การหยุดนิ่ง การให้คงอยู่ หมายถึงการพยายามรักษาเสถียรภาพของการเปลี่ยนแปลงนั้นให้คงอยู่ และไม่หวนกลับไปมีพฤติกรรมเดิม ให้แสดงพฤติกรรมที่พึงปรารถนาอย่างเดียว การทำให้พฤติกรรมใหม่ดำรงอยู่อย่างมั่นคง



ภาพที่ 2.2 Field Theory กระบวนการเปลี่ยนแปลงของ Kert Levin

ที่มา : กระบวนการเปลี่ยนแปลง: เตือนใจ อ่อนสำอางค์

โดยปกติของการเปลี่ยนแปลง ย่อมพบกับอุปสรรคและการต่อต้าน W.W Burke กล่าวว่า ระดับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะขึ้นอยู่กับชนิดของการเปลี่ยนแปลง และความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น โดยสิ่งที่ทุกคนต่อต้านไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงแต่เป็นการเสียผลประโยชน์ นอกจากนี้ Burke ได้สรุปถึงเหตุผลของการต่อต้าน เป็น 2 ประการดังนี้

1. การสูญเสียความเข้าใจและความพยายาม (Loss of the Know and Tried) คนจะรู้สึกว่าทักษะหรือความรู้ที่มีอยู่ล้าสมัยและเสื่อมค่า และไม่สามารถที่จะปรับตัวให้รับกับเทคโนโลยีใหม่ได้ เช่น การนำระบบคอมพิวเตอร์ใหม่ๆ เข้ามาใช้ ทำให้พนักงานที่ทำงานเดิมๆ กับระบบเดิมเกิดทัศนคติไม่ดี เกิดการต่อต้านการทำงาน เนื่องจากคิดว่าระบบเดิมที่มีอยู่ก็ดีอยู่แล้ว ไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง

2. การสูญเสียส่วนบุคคล (Personal Loss) โดยธรรมชาติคนกลัวที่จะสูญเสียสิ่งที่ตัวเองมีอยู่ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงอาจจะมาสั่นคลอนสิ่งที่เขาได้ลงทุนไป สำหรับปัจจัยที่คนกลัวจะสูญเสียมีอยู่ 6 ประการ ดังนี้

- อำนาจ (Power) ในที่นี้หมายถึงอำนาจที่ใช้ในการควบคุมองค์กรหรือสั่งการ
- เงิน (Money) หมายถึง รายได้หรือสวัสดิการต่างๆ ที่ได้รับ
- ฐานะทางสังคม (Prestige) ที่เป็นความไว้เนื้อเชื่อใจจากผู้มีอำนาจในองค์กร
- ความสะดวกสบาย (Convenience)
- ความมั่นคง (Security) ความปลอดภัยในหน้าที่การงาน รายได้และตำแหน่งงาน
- ความเป็นผู้ชำนาญ (Professional) หรือความเชี่ยวชาญ ซึ่งได้รับการยกย่องจากเพื่อนร่วมงาน

จากปัจจัย 6 ประการข้างต้น เป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลกลัวการสูญเสีย (Personal Loss) เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นจึงเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

หากจะกล่าวถึงขอบเขตและระดับการศึกษาการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายความหมาย และจัดระดับของการเปลี่ยนแปลงได้ดังนี้ Smith (1997) (อ้างถึงในเตือนใจ อ่อนสำอางค์, 2548 : 34) ได้เสนอรูปแบบระดับการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 7 ระดับคือ

1. ระดับประสิทธิผล (Effectiveness) การเปลี่ยนแปลงที่เน้นให้องค์กรทำในสิ่งที่ถูกต้อง หรือสิ่งที่ควรทำ

2. ระดับประสิทธิภาพ (Efficiency) การเปลี่ยนแปลงที่เน้นให้องค์กรทำสิ่งที่เป็นอยู่ให้ถูกต้อง

3. ระดับการปรับปรุง (Improvement) การเปลี่ยนแปลงที่ทำให้สิ่งต่างๆที่เป็นอยู่ดีขึ้น

4. ระดับตัดลด (Cutting) การเปลี่ยนแปลงเน้นการเลิกทำบางสิ่งที่ไม่ควรทำต่อไป

5. ระดับลอกเลียน (Copying) การเปลี่ยนแปลงที่เน้นสิ่งที่คนอื่นเขาทำอยู่

6. ระดับสร้างความแตกต่าง (Difference) การเปลี่ยนแปลงโดยทำสิ่งที่แตกต่างจากคนอื่น

7. ระดับเป็นไปไม่ได้ (Impossible) การเปลี่ยนแปลงที่ไม่สามารถทำให้เกิดจริง หรือสำเร็จได้

การเปลี่ยนแปลงระดับ 1 และ 2 เป็นระดับปกติซึ่งองค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญ ทั้งนี้เพื่อความอยู่รอด และบรรลุวัตถุประสงค์ การเปลี่ยนแปลงในระดับที่ 3 เน้นทิศทางและหลักการการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องภายใต้กรอบคุณภาพในองค์รวม การเปลี่ยนแปลงระดับ 4 และ 5 เป็นแนวคิดที่ต้องการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาวะสิ่งแวดล้อม การแข่งขัน ส่วนการเปลี่ยนแปลงในระดับ 6 และ 7 สะท้อนให้เห็นการเปลี่ยนแปลงจริง และมีความหมายต่ออนาคต เป็นความพยายามที่จะสร้างทิศทางใหม่ในการแข่งขัน

4.2 ภาวะผู้นำ (Leadership)

เป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา และความสามารถในการนำไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

หลายคนยังมีความสับสนระหว่างคำว่า "ผู้บริหาร" และ "ผู้นำ" ผู้บริหารคือความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นแบบทางการที่องค์กรได้กำหนดไว้ ส่วนผู้นำเป็นผู้แสดงบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงกับบรรดาสมาชิกในองค์กรเข้าด้วยกันโดยไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหาร

ภาวะผู้นำ (Leadership) คือคุณสมบัติของผู้มีปัญญา มีความดีงาม มีความรู้ความสามารถที่จะชักนำคนทั้งหลายมาร่วมมือร่วมใจกัน และนำพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงามได้

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ (Leadership Roles)

บทบาทหน้าที่ หรืองานของผู้จัดการ เรียกว่า "กระบวนการจัดการ" (Management Process) ซึ่งประกอบด้วย "หน้าที่ด้านการจัดการ" (Management Functions) 4 อย่าง (นิตย์ สัมมาพันธ์, 2546 :73)ได้แก่

1. การวางแผน (Planning) คือกระบวนการกำหนดจุดประสงค์ของการปฏิบัติงาน และตัดสินใจว่าจะดำเนินการอย่างไร เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์นั้น

2. การจัดองค์กร (Organization) คือกระบวนการออกแบบ กระบวนการทำงาน การออกแบบงาน (Job Design) และออกแบบโครงสร้างการบริหารองค์กร จัดหาและบรรจุ

พนักงาน แล้วมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ จัดสรรแบ่งปันทรัพยากรต่างๆ และจัดให้มีกิจกรรมประสานงานเพื่อความพร้อมในการนำแผนไปสู่ภาคปฏิบัติ

3. การอำนวยการ หรือ การนำ (Leading) คือกระบวนการปลุกใจให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะทำงานหนัก และชี้นำทิศทางความพยายามให้มีความประสาน สอดคล้องและให้ดำเนินไปตามแผน และมุ่งสู่การบรรลุจุดประสงค์

4. การควบคุม (Controlling) คือกระบวนการติดตาม ตรวจวัดผลการปฏิบัติงานและเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์กับจุดประสงค์ แล้วเริ่มต้นกระบวนการแก้ไข และ/หรือป้องกันตามความจำเป็น และความเหมาะสม

การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Theories of Leadership) เป็นแนวทางของทฤษฎีที่มุ่งศึกษาสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติ และปฏิกิริยาตอบสนอง การที่คนจะตัดสินใจยอมรับถึงความเป็นผู้นำ เขามิได้คำนึงถึงลักษณะอย่างเดียว แต่จะเฝ้าสังเกตว่า คนๆ นั้นทำอะไร เพื่อจะสามารถรู้ว่าเขาเป็นคนอย่างไร เป็นคนทำเพื่อตัวเองหรือใช้อำนาจในทางที่ผิดหรือไม่ พื้นฐานของภาวะผู้นำที่ดีก็คือมีความน่าเชื่อถือ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว

ประเภทของผู้นำ Bass (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2536 : 8-9) ได้รวบรวมความหมายของภาวะผู้นำตามที่มีผู้ให้ไว้ และจำแนกความหมายของภาวะผู้นำออกเป็น 11 กลุ่มคือ

1. ภาวะผู้นำในฐานะที่เน้นกระบวนการของกลุ่ม (Group Process) ภาวะผู้นำเป็นผลของการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและกิจกรรมของกลุ่ม

2. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพ และผลของบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำเป็นการผสมผสานคุณลักษณะต่างๆ (Traits) ที่ช่วยให้สามารถจูงใจบุคคลอื่นให้ปฏิบัติภาระกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ

3. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอม (Compliance) ภาวะผู้นำเป็นการใช้อำนาจทั้งทางตรงและทางอ้อม หรือมีอิทธิพลต่อสมาชิกของกลุ่มที่จะทำให้สมาชิกของกลุ่มทำตามที่ผู้นำต้องการ

4. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล เป็นการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมต่างๆ ของสมาชิกในกลุ่ม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นไปตามความสมัครใจ มิใช่การบังคับขู่เข็ญ

5. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นพฤติกรรม ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการควบคุม สั่งการกิจกรรมของกลุ่ม

6. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการจูงใจ (Persuasion) ภาวะผู้นำเป็นศิลปะในการเกลี้ยกล่อม จูงใจหรือดลใจ ให้สมาชิกในกลุ่มร่วมมือในการปฏิบัติภาระกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นการจูงใจให้บุคคลอื่นทำตามมิใช่การบังคับขู่เข็ญ หรือใช้อำนาจ

7. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความสัมพันธ์ของอำนาจ (Power Relation) ภาวะผู้นำเป็นความแตกต่างระหว่างอำนาจของผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำย่อมใช้อำนาจทางหนึ่งทางใดให้ผู้ตามปฏิบัติตาม

8. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมาย ตามแนวคิดนี้ภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือที่สำคัญและจำเป็นเพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ผู้นำมุ่งสนใจงานมากกว่าบุคคล

9. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นผลขอลปฏิสัมพันธ์ ภาวะผู้นำเป็นผลของการกระทำของกลุ่ม ซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ตามด้วยกันเอง

10. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความแตกต่างของบทบาท บทบาทของผู้นำแตกต่างจากบทบาทของผู้ตาม บทบาทของภาวะผู้นำเป็นการประสานสัมพันธ์บทบาทต่างๆ ในกลุ่ม และควบคุมชี้นำ กิจกรรมของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมาย

11. ภาวะผู้นำในฐานะที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้นำทำหน้าที่กำหนดขอบข่าย และส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กำหนดช่องทางและเครือข่ายของการติดต่อสื่อสาร ตลอดจนกระบวนการของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำเป็นผลของการปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ผู้นำมุ่งสนใจบุคคลมากกว่างาน

Alan Hooper และ John Potter (นิตย์ สัมมาพันธ์, 2546 : 141) ได้กำหนดสมรรถนะ 7 ประการสำคัญสำหรับผู้นำ คือ

1. ผู้นำจะต้องกำหนดทิศทางให้แก่องค์กร ซึ่งจะต้องบรรจุวิสัยทัศน์ของอนาคตด้วย

2. ผู้นำ คือบุคคลตัวอย่างที่มีอิทธิพลเหนือจิตใจคนอื่น จึงจำเป็นและสมควรที่จะประพฤติตนให้เป็นตัวแบบ บทบาท (Role Model) ให้แก่ผู้ตาม

3. ผู้นำต้องเป็นนักติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

4. ผู้นำต้องมีความสามารถที่ได้พัฒนาตนเองขึ้นมา

5. ผู้นำต้องสามารถดึงส่วนที่ดีที่สุดของบุคคลที่เป็นผู้ตามออกมา

6. ผู้นำต้องเป็นคนกำหนดโชคชะตา ไม่ใช่รอคอยโชคชะตา

7. ผู้นำต้องกล้าพอที่จะตัดสินใจในยามวิกฤติ

ความเป็นผู้นำ (Leadership) เป็นอิทธิพลที่จะชักนำให้บุคคล หรือกลุ่มทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการความสามารถในการใช้อำนาจ และจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามจนประสบความสำเร็จตาม

เป้าหมายของกลุ่ม ซึ่งความเป็นผู้นำถือเป็นศิลปะที่จำเป็นและสำคัญยิ่งต่อการบริหารที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2545 : 277)

4.3 การจูงใจ

ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจ นอกจากความต้องการที่เป็นจุดเริ่มต้นของพฤติกรรมและเป้าหมายหรือสิ่งจูงใจแล้ว ความแตกต่างของแต่ละบุคคล ไม่ว่าจะเป็นทางกายภาพ จิตภาพ รวมถึงสภาพแวดล้อม ต่างมีความสำคัญต่อการจูงใจของบุคคลนั้นๆ นอกจากนี้ระดับของการจูงใจยังขึ้นอยู่กับความพยายาม ความสามารถ ทักษะ อิทธิพลของกลุ่มและเทคโนโลยี

ในกรณีที่บุคคลเห็นว่าสิ่งจูงใจนั้น เป็นสิ่งจูงใจแบบปฏิฐานซึ่งกลายเป็นเป้าหมายที่เขาชื่นชอบแล้ว เขาก็จะเกิดพฤติกรรมที่มุ่งสู่เป้าหมาย หรือสิ่งจูงใจนั้น แต่จะมากหรือน้อย หรือรวดเร็ว ล่าช้าเพียงไร ขึ้นอยู่กับความชื่นชอบหรือค่านิยมที่มีเป้าหมายนั้นๆ (สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2542 : 90)

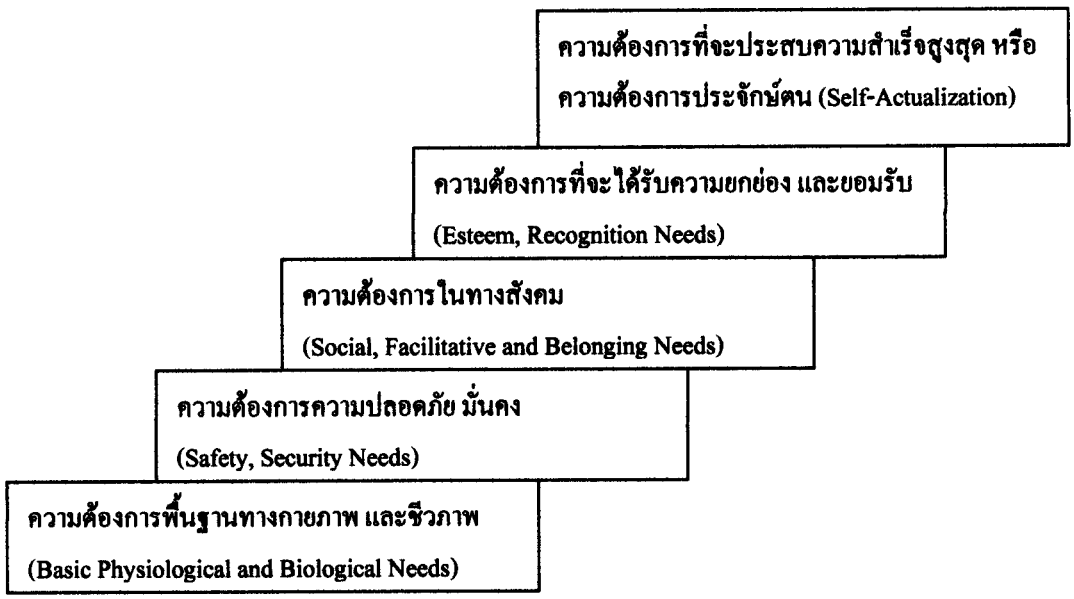
ทฤษฎีการจูงใจนั้นมีมากมายหลายทฤษฎีโดยแตกต่างกันอย่างมากบ้าง เป็นไปในทำนองเดียวกันคล้ายคลึงกันบ้าง อย่างไรก็ตามทฤษฎีการจูงใจ อาจจำแนกได้เป็น 3 กลุ่มด้วยกันคือ

1. กลุ่มทฤษฎีที่เน้นเนื้อหาของการจูงใจ

เป็นกลุ่มทฤษฎีที่พยายามกำหนดว่า อะไรเป็นเหตุให้มนุษย์สร้างและรักษาพฤติกรรมนั้นไว้ สาเหตุนั้นอาจจะมาจากสภาพภายใต้ตัวบุคคล หรือสภาพแวดล้อมของการทำงาน แรงขับต่างๆ ที่มีการบ่งชี้ถึงลำดับขั้นความต้องการ

สำหรับทฤษฎีการจูงใจที่อยู่ในกลุ่มเนื้อหานี้ ได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นของมาสโลว์ (Hierarchy of Needs Theory) เป็นเรื่องของความต้องการของมนุษย์ ที่มีความต้องการอยู่ตลอดเวลาไม่มีที่สิ้นสุด เป็นความต้องการที่มีการจัดลำดับเป็นหลั่นชั้น ความต้องการขั้นต่ำสุดคือความต้องการพื้นฐานทางชีวภาพ (Basic of Physiological and Biological Needs) และลำดับที่สูงสุดคือความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ (Self Actualization Needs)

มาสโลว์ (อ้างถึงในเตือนใจ อ่อนสำอางค์, 2548 : 41) มีความเห็นว่าเมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองในขั้นพื้นฐาน ย่อมเกิดพฤติกรรมมุ่งไปตอบสนองความต้องการชั้นเหนือขึ้นไป จนกว่าจะไปถึงความต้องการชั้นสูง ความต้องการชั้นต้นๆ ต้องได้รับการตอบสนองก่อนที่ความต้องการชั้นสูงจะเข้ามามีบทบาทต่อความรู้สึก ดังนั้น จุดสำคัญในความคิดของ มาสโลว์คือความต้องการใดได้รับการตอบสนองอันทำให้เกิดความพึงพอใจแล้ว ความต้องการนั้นก็จะไม่เป็นแรงกระตุ้นอีกต่อไป แต่ความต้องการในระดับสูงกว่าจะกลายเป็นแรงขับหรือแรงจูงใจแทน



ภาพที่ 2.2 ลำดับขั้นความต้องการตามทฤษฎีของ มาสโลว์

2. กลุ่มทฤษฎีที่เน้นกระบวนการของการตัดสินใจ

ทฤษฎีกลุ่มนี้ เน้นกระบวนการให้ความสำคัญกับเรื่องที่เกี่ยวกับความรู้สึกนึกคิด ซึ่งจะมีส่วนในการจูงใจให้บุคคลเกิดพฤติกรรมเป็นอย่างมาก ได้แก่ ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายของ เอ็ดวิน ล็อค, ทฤษฎีความคาดหวังของ วิคเตอร์ วรูม ตัวแบบการจูงใจของพ็อตเตอร์ และ ลอเลอร์ ทฤษฎีความเสมอภาคของ เจ. สเตซี อาดามส์ เป็นต้น

3. ทฤษฎีเสริมแรงของการจูงใจ

ทฤษฎีการเสริมแรงของการจูงใจ (Reinforcement Theory of Motivation) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับกระบวนการเรียนรู้ (Learning Process) ประเด็นที่สำคัญคือ พฤติกรรมนั้นอาจจูงใจให้มุ่งสู่รางวัล Edward L. Thorndike กล่าวว่า การตอบสนองต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสถานการณ์อย่างเดียวกัน การตอบสนองใดที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ (Satisfaction) พฤติกรรมนั้นดูคล้ายจะเกิดขึ้นอีก ส่วนพฤติกรรมใดที่ทำให้ไม่พอใจ เช่น การลงโทษ พฤติกรรมนั้นอาจจะไม่เกิดขึ้นอีก

ทฤษฎีการเสริมแรงทางบวกและทางลบ จะทำให้เกิดพฤติกรรมหรือการทำพฤติกรรมเพิ่มขึ้น ทั้งนี้เพราะตัวเสริมแรงทางบวกที่เป็นผลที่ปรารถนา ส่วนการเสริมแรงทางลบนั้นจะทำให้เกิดพฤติกรรมเพิ่มขึ้นเพื่อจะได้หนีจากผลกรรมที่ไม่ต้องการ จะขอยกตัวอย่างการนำทฤษฎีไปประยุกต์ใช้ในเรื่องของแรงจูงใจเช่น การตระหนักในความแตกต่างของบุคคล การจัดคน

ให้เหมาะสมกับงาน การใช้เป้าหมายเพื่อการจูงใจ การใช้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการจูงใจ การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การให้ผลตอบแทนการปฏิบัติงานหรือรางวัลตามคุณภาพและปริมาณงานที่ทำ การสร้างและธำรงไว้ซึ่งกระบวนการจูงใจที่เป็นธรรม เป็นต้น

ในการศึกษาพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารจัดการ ทักษะที่เกี่ยวกับคนเพื่อทำความเข้าใจและจูงใจคนทำงานเพื่อพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กร

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศศิธร สาเอี่ยม (2544 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา การบริหารคุณภาพโดยรวม และความพึงพอใจในการทำงาน จากการศึกษาพบว่า พนักงานมีระดับการบริหารคุณภาพโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง พนักงานที่มีอายุและระดับการศึกษาที่ต่างกัน มีการบริหารคุณภาพโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ และพนักงานที่มีระยะการทำงานที่ต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานที่แตกต่างกัน

จิราพร กิตติสมนาคุณ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานในการบริหารคุรภาพทั่วทั้งองค์กร กรณีศึกษา บริษัท เบอร์ลี่ ยุคเกอร์ ฟู้ดส์ จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์สูงสุด รองลงมาคือการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ การมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผล และมีส่วนร่วมในการคิดหรือตัดสินใจน้อยที่สุด

การศึกษาการปัจจัยที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงาน โดยแบ่งออกเป็น 2 ปัจจัยหลักคือ ปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยแวดล้อม จากผลการทดสอบพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ ระดับการศึกษา ประเภทของพนักงาน หน่วยงานต้นสังกัด ตำแหน่งงานและการเป็นสมาชิกกลุ่มกิจกรรมบริหารคุณภาพ มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของพนักงาน ในขณะที่ อายุ เพศ และอายุงานไม่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของพนักงาน ปัจจัยแวดล้อม ได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจ ภาวะผู้นำ ความผูกพันต่อองค์กรและทัศนคติที่มีต่อการจัดทำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของพนักงาน ในด้านปัญหาและอุปสรรคที่พบได้แก่ การขาดความรู้ ความเข้าใจในระบบ TQM ขาดความร่วมมือร่วมใจ ผู้บริหารและผู้นำกิจกรรมขาดความตั้งใจในการทำระบบ TQM ขาดความต่อเนื่องในการทำระบบ การติดตามประเมินผล ขาดการสื่อสารและประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง นโยบายและโครงสร้างในการบริหารระบบ TQM ไม่ชัดเจน และสุดท้ายคือการขาดแรงจูงใจของพนักงาน

เตือนใจ อ่อนสำอางค์ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร TQM มาประยุกต์ใช้ในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท พรีไซซ์ อินเตอร์เนชั่นแนล คอร์ปอเรชั่น จำกัด ผลจากการศึกษาพบว่า พนักงานมีความเข้าใจในระบบ TQM ร้อยละ 90 พนักงานให้ความสำคัญต่อระบบ TQM และเห็นว่าการพัฒนากระบวนการจะสำเร็จได้ด้วยความร่วมมือจากทีมงาน พนักงานที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา และสังกัดแผนกต่างกันมีความคิดเห็นต่อแนวทางการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรแตกต่างกัน

วาริท บุญสร้างสม (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาถึงระดับการรับรู้ และความรู้ของพนักงาน ของบริษัท แม็กซอน (ประเทศไทย) จำกัด จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความรู้เกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร อยู่ในระดับมากคือ ร้อยละ 73.7 และความรู้ระดับปานกลางคือ ร้อยละ 20.5 พนักงานส่วนใหญ่มีระดับการรับรู้ในการบริหารคุณภาพโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากระดับการรับรู้ เรียงจากมากไปน้อย คือ ด้านศักยภาพในการแข่งขัน ด้านต้นทุนในการผลิต ด้านคุณค่าของสินค้าและบริการ และด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน และพนักงานส่วนใหญ่มีความเห็นด้วย กับระบบบริหารคุณภาพโดยรวม การให้ความสำคัญกับลูกค้า การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และด้านการทำงานเป็นทีม

บรรพต ปันทรส (2545 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา การบริหารนโยบาย และการบริหารงานประจำวันของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกรณีศึกษา บริษัทปูนซีเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด จากผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสามารถกระจายนโยบายสู่หน่วยงานต่างๆ ได้อย่างเป็นระบบ และอย่างทั่วถึง และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่การวางแผนจนถึงการปฏิบัติงาน และหน่วยงานระดับปฏิบัติการ มีการทำงานอย่างเป็นระบบ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเช่นกัน ปัญหาการนำการบริหารนโยบายและการบริหารงานประจำวันมาใช้ ส่วนใหญ่คือผู้บริหารไม่ได้ติดตามแผนงานอย่างจริงจัง พนักงานขาดแรงจูงใจที่จะปรับปรุงและรู้สึกสับสนกับระบบต่างๆ ที่ซับซ้อน ซึ่งบริษัทได้แก้ไข โดยกำหนดให้มีจุดวัดผลการดำเนินงาน ให้ผู้บริหารระดับกลางทำเป็นตัวอย่าง และจัดให้มีที่ปรึกษามาช่วย แนะนำการบริหารงานของหน่วยงาน

จากการศึกษาถึงทฤษฎี และงานวิจัยต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับการศึกษานี้ พบว่ามีนักวิจัย และนักวิชาการหลายท่านที่เห็นถึงความสำคัญ และประโยชน์จากการนำระบบ ISO 9000 มาพัฒนาให้กลายเป็นพื้นฐานสำหรับองค์กรที่ต้องการมุ่งเน้นสู่ความเป็นเลิศในระดับสากล ด้วยเหตุผลและกระแสการเปลี่ยนแปลง บริษัทไทยคาจิมา จำกัดจึงได้นำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาประยุกต์ใช้ในองค์กร

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาใช้ในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท ไทยคาจิมา จำกัด ผู้ศึกษาได้กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับการดำเนินการวิจัย ไว้ดังต่อไปนี้

1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1.3 การสร้างและการพัฒนาเครื่องมือวิจัย

1.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารระดับต้นและพนักงานของ บริษัท ไทยคาจิมา จำกัด จำนวนทั้งหมด 269 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้จากการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยจำแนกออกเป็น 5 ฝ่าย ในแต่ละฝ่ายได้ทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, อ้างถึงใน มนสิช สิทธิสมบูรณ์ 2550 : 78-80) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 226 คน ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

แผนก/หน่วยงาน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1. ฝ่ายออกแบบและเขียนแบบ	33	30
2. ฝ่ายวางแผนงานก่อสร้าง	73	62
3. ฝ่ายควบคุมงานก่อสร้าง	112	87
4. ฝ่ายธุรการงานก่อสร้างและติดต่อประสานงาน	33	30
5. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	18	17
รวมทั้งหมด	269	226

1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือในการทำการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน บริษัท ไทยคาจิมา จำกัด เกี่ยวกับระดับความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัด โดยแบ่งแบบสอบถามเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา แผนก และประสบการณ์ในการทำงาน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาใช้ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 55 ข้อ ดังนี้

ด้านความรู้ความเข้าใจ จำนวน 10 ข้อ

ด้านการบริหารจัดการ จำนวน 20 ข้อ โดยแบ่งออกเป็นหัวข้อดังต่อไปนี้

- ผู้นำ จำนวน 5 ข้อ
- บุคลากร จำนวน 5 ข้อ
- วัฒนธรรมองค์กร จำนวน 5 ข้อ

- การสร้างแรงจูงใจ จำนวน 5 ข้อ

ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพ จำนวน 15 ข้อ โดยแบ่งออกเป็นหัวข้อดังต่อไปนี้

- การปรับปรุงการทำงาน จำนวน 5 ข้อ
- การลดการสูญเสีย และลดค่าใช้จ่าย จำนวน 5 ข้อ
- ความปลอดภัย จำนวน 5 ข้อ

ด้านปัญหาและอุปสรรค จำนวน 10 ข้อ โดยแบ่งออกเป็นหัวข้อดังต่อไปนี้

- ระดับผู้บริหาร จำนวน 5 ข้อ
- ระดับพนักงาน จำนวน 5 ข้อ

เกณฑ์การให้คะแนนความคิดเห็น ดังนี้

5 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด

4 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก

3 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง

2 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยน้อย

1 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสำหรับปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาใช้ มีลักษณะคำถามในแบบสอบถามที่ใช้เป็นแบบปลายเปิด

1.3 การสร้างและการพัฒนาเครื่องมือวิจัย

ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลมาใช้ในการวิจัย โดยมีขั้นตอนในการสร้างแบบสอบถามดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าตำรา งานวิจัย บทความ และเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี นโยบายของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

2. รวบรวมข้อมูลที่ได้สร้างแบบสอบถามเป็นฉบับร่าง โดยกำหนดโครงสร้างและร่างแบบสอบถามให้สอดคล้องตามกรอบแนวคิด เนื้อหาและวัตถุประสงค์ของการวิจัยแล้วนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาและนำมาแก้ไขปรับปรุงตามข้อแนะนำ

3. การทดสอบเครื่องมือการวิจัย โดยนำแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน (ดูรายชื่อในภาคผนวก ก) เพื่อ

ตรวจสอบเกี่ยวกับการใช้ภาษาและความตรงของเนื้อหาแล้วนำมาแก้ไขปรับปรุงตามข้อแนะนำให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นและนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อรับคำแนะนำ แล้วจึงนำมาทดสอบความเที่ยงของเครื่องมือ โดยนำแบบสอบถามที่ได้รับความเห็นชอบแล้วไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 20 คน แล้วนำผลการทดลองมาวิเคราะห์ข้อมูลหาค่าความเที่ยง โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่าตามวิธีของครอนบัค แล้วนำผลการทดลองเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อรับคำแนะนำและแก้ไขปรับปรุงแบบสอบถามอีกครั้งหนึ่ง แล้วจัดทำเครื่องมือวิจัยเป็นฉบับสมบูรณ์

1.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

1. แจกแบบสอบถามไปยังโครงการก่อสร้างกลุ่มตัวอย่างทั้ง 6 แห่ง คือ โครงการ SRT, โครงการ AAT, โครงการ TMAP, โครงการ AISIN, โครงการ TOSTEM และสำนักงานใหญ่ที่กรุงเทพฯ โดยใช้โทรศัพท์ติดต่อกับเลขานุการฯ โครงการทั้ง 6 แห่ง เพื่อดำเนินการติดตามเก็บรวบรวมข้อมูล โดยให้รวบรวมกลับภายในระยะเวลา 2 สัปดาห์

2. นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมด จัดระบบและลงรหัสข้อมูลเพื่อนำข้อมูลไปวิเคราะห์

3. นำผลการวิเคราะห์ที่ประมวลได้จากโปรแกรมทางสถิติ ไปดำเนินการตามขั้นตอนการศึกษา

1.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้ศึกษานำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ ลงรหัส (Code) ทำการประมวลผลวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมทางสถิติ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ

2. ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) โดยกำหนดเกณฑ์ในการแปลผลได้จากการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ดังนี้

สูตร การกำหนดช่วงคะแนน $= \frac{\text{ค่าคะแนนสูงสุด - ค่าคะแนนต่ำสุด}}{\text{ระดับการแบ่ง}}$

$= \frac{5-1}{5}$

$= 0.8$

เกณฑ์การแปลผล

ค่าเฉลี่ย 4.21 - 5.00 หมายถึง มีความคิดเห็นว่าปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.41 - 4.20 หมายถึง มีความคิดเห็นว่าปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.61 - 3.40 หมายถึง มีความคิดเห็นว่าปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.81 - 2.60 หมายถึง มีความคิดเห็นว่าปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.80 หมายถึง มีความคิดเห็นว่าปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การเปรียบเทียบระดับความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล วิเคราะห์โดยการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ด้วยสถิติค่าที Independent (t-test independent) และการทดสอบความแปรปรวนทางเดียว ด้วยสถิติ ((One Way ANOVA) (F-test)

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยจำแนกเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านปัจจัยที่มีผลต่อการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้

ส่วนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

จากการแจกแบบสอบถามทั้งสิ้น 226 ชุด ได้ทำการวิเคราะห์ตัวอย่างพร้อมแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนร้อยละของข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

(N = 226)

ข้อมูลทั่วไป		จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	174	77.0
	หญิง	52	23.0
อายุ	21-30 ปี	50	22.1
	31-40 ปี	107	47.4
	41-50 ปี	50	22.1
	51 ปีขึ้นไป	19	8.4
สถานภาพการสมรส	โสด	73	32.3
	สมรส	137	60.6
	หม้าย	9	4.0
	หย่าร้าง	7	3.1
วุฒิการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	39	17.3
	ปริญญาตรี	179	79.2
	ปริญญาโท	8	3.5
แผนก	ฝ่ายออกแบบ	30	13.3
	ฝ่ายวางแผนงาน	62	27.4
	ฝ่ายควบคุมงาน	87	38.5
	ฝ่ายธุรการ/ประสานงาน	30	13.3
	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	17	7.5
ประสบการณ์การทำงาน	1-3 ปี	24	10.6
	4-6 ปี	61	27.0
	7-9 ปี	79	35.0
	10 ปีขึ้นไป	62	27.4
	รวม	226	100

จากตารางที่ 4.1 เมื่อพิจารณาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 77.00) มีอายุระหว่าง 31-40 ปี (ร้อยละ 47.40) มีสถานภาพสมรสแล้ว (ร้อย 60.60) มีการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 79.20) ส่วนใหญ่อยู่ฝ่ายควบคุมงานก่อสร้าง (ร้อยละ 38.50) รองลงมาคือฝ่ายวางแผนงานก่อสร้าง (ร้อยละ 27.40) มีประสบการณ์การทำงาน 7-9 ปี (ร้อยละ 35.00)

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านปัจจัยที่มีผลต่อการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้

การวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัด การวิเคราะห์ส่วนนี้เป็นการหาค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่าระดับคะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยแยกออกเป็น 4 ด้านดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัดในภาพรวม

ปัจจัยความสำเร็จ	$\overline{X}$	S.D.	ค่าระดับความคิดเห็น
ด้านความรู้ ความเข้าใจ	4.00	0.59	มาก
ด้านการบริหารจัดการ	4.07	0.45	มาก
ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพ	3.98	0.56	มาก
ด้านปัญหาและอุปสรรค	2.72	0.95	ปานกลาง
รวม	3.78	0.45	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่าผู้บริหารระดับต้นและพนักงานส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาใช้ในภาพรวมอยู่ระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.78) โดยพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการบริหารจัดการอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.07) รองลงมาคือ ด้านความรู้ความเข้าใจอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.00) และลำดับสุดท้ายคือด้านปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 2.72)

2.1 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัด ด้านความรู้ ความเข้าใจ

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัด ด้านความรู้ ความเข้าใจ

ด้านความรู้ความเข้าใจ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับความคิดเห็น
TQM เป็นกระบวนการสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน	4.04	0.75	มาก
มีการสร้างความเข้าใจ และประชาสัมพันธ์การนำระบบ TQM มาใช้ในองค์กร	4.04	0.71	มาก
ข้อเสนอแนะของพนักงานในองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของ TQM	4.03	0.73	มาก
TQM ช่วยพัฒนาและปรับปรุง ระบบการจัดการด้านชีวอนามัยและความปลอดภัยให้กับบริษัทและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อพนักงานและสาธารณะชน	4.00	0.78	มาก
องค์ประกอบของ TQM คือกระบวนการพัฒนา และปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง	4.00	0.71	มาก
ระบบ QC เป็นส่วนหนึ่งของ TQM	3.98	0.76	มาก
TQM เป็นกระบวนการที่ช่วยในการแก้ปัญหาการทำงานได้เป็นอย่างดี	3.97	0.76	มาก
TQM ช่วยสร้างจิตสำนึกการจัดการสิ่งแวดล้อมให้กับพนักงาน	3.96	0.74	มาก
TQM ช่วยให้เกิดการคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	3.93	0.70	มาก
วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของหน่วยงาน มีความสอดคล้องกับระบบ TQM	3.87	0.65	มาก
รวม	4.00	0.59	มาก

จาก ตารางที่ 4.3 แสดงว่าผู้บริหารระดับต้นและพนักงานมีระดับความรู้ ความเข้าใจในระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.00) โดยเข้าใจว่าระบบ TQM เป็นกระบวนการสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน และมีการสร้างความเข้าใจ และประชาสัมพันธ์การนำระบบ TQM มาใช้ในองค์กรอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.04) รองลงมาคือข้อเสนอแนะของพนักงานในองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของ TQM อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.03) และลำดับสุดท้ายคือวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของหน่วยงานควรมีความสอดคล้องกับระบบ TQM อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.87)

2.2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัด ด้านการบริหารจัดการ

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัด ด้านการบริหารจัดการ

ด้านการบริหารจัดการ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับความคิดเห็น
<u>ด้านผู้นำ</u>			
การมีนโยบายและแผนการดำเนินงานที่ดี ช่วยให้ระบบ TQM ประสบความสำเร็จ	4.23	0.74	มากที่สุด
ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมาย และมาตรฐานของงานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับหน่วยงาน	4.08	0.73	มาก
ผู้บริหารมีการสื่อสารกับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อกระตุ้นให้การนำระบบ TQM มาใช้มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง	4.04	0.73	มาก
ผู้บริหารให้ความสำคัญและสนับสนุนการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในองค์กร	3.97	0.78	มาก
ผู้บริหารให้อำนาจในการตัดสินใจกับบุคลากรระดับล่างมากขึ้น	3.86	0.80	มาก

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ด้านการบริหารจัดการ	$\overline{X}$	S.D.	ค่าระดับความคิดเห็น
ด้านบุคลากร			
การอบรมและศึกษาดูงานช่วยให้การนำระบบ TQM มาใช้ประสบความสำเร็จ	4.12	0.73	มาก
การปรับปรุงเทคโนโลยีและเทคนิคการทำงานอย่างสม่ำเสมอช่วยให้ระบบ TQM ประสบความสำเร็จ	4.09	0.71	มาก
การนำ TQM มาใช้ทำให้การบริหารงานมีความถูกต้องแม่นยำมากขึ้น	4.06	0.71	มาก
การมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของพนักงานช่วยให้การนำระบบ TQM มาใช้ประสบความสำเร็จ	4.01	0.74	มาก
การพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากรทุกระดับทำให้การนำระบบ TQM มาใช้ประสบความสำเร็จ	3.96	0.67	มาก
ด้านวัฒนธรรมองค์กร			
มีการปรับเปลี่ยนวิธีคิด การทำงาน รวมทั้งปลูกฝังจิตสำนึกด้านคุณภาพให้เป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินการแก่พนักงาน	4.06	0.74	มาก
การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับ TQM ช่วยให้การนำระบบ TQM มาใช้ประสบความสำเร็จ	4.04	0.67	มาก
พนักงานมีการยอมรับนับถือ และเชื่อมั่นในองค์กรร่วมมือกันช่วยให้การนำระบบ TQM มาใช้ประสบผลสำเร็จ	4.04	0.71	มาก
ความสามัคคีของคนในองค์กรช่วยให้การนำระบบ TQM มาใช้ประสบผลสำเร็จ	4.03	0.66	มาก

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ด้านการบริหารจัดการ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับความคิดเห็น
มีการจัดให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการนำระบบ TQM มาใช้อย่างเหมาะสม	4.00	0.76	มาก
ด้านการสร้างแรงจูงใจ			
การสร้างสิ่งแวดล้อม และสถานที่ทำงานให้สอดคล้องกับระบบ TQM ช่วยให้พนักงานสามารถซึมซับระบบ TQM ได้ดีขึ้น	4.20	0.73	มาก
การยกย่องชมเชย พนักงานที่มีผลงาน ช่วยให้การนำระบบ TQM มาใช้ประสบผลสำเร็จ	4.19	0.75	มาก
การส่งเสริมกิจกรรม และการให้รางวัล มีส่วนช่วยให้การนำระบบ TQM มาใช้ประสบความสำเร็จ	4.15	0.85	มาก
การสร้างแรงจูงใจ เช่น การให้รางวัล การเลื่อนตำแหน่งให้แก่พนักงาน ช่วยให้การนำระบบ TQM มาใช้ประสบผลสำเร็จ	4.09	0.82	มาก
ท่านได้ใช้ความรู้ ความสามารถเต็มที่ในการทำงาน	4.06	0.63	มาก
รวม	4.07	0.45	มาก

จากตารางที่ 4.4 แสดงว่าผู้บริหารระดับต้นและพนักงานมีความคิดเห็นต่อด้านการบริหารจัดการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.07) โดยจำแนกออกเป็นรายด้านได้ดังนี้

ด้านผู้นำ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.03) โดยพิจารณาตามรายข้อได้ดังนี้ การมีนโยบายและแผนการดำเนินงานที่ดี ช่วยให้ระบบ TQM ประสบความสำเร็จอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.23) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมาย และมาตรฐานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับหน่วยงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.08) และลำดับสุดท้ายคือ ผู้บริหารให้อำนาจในการตัดสินใจกับบุคลากรระดับล่างมากขึ้นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.86)

ด้านบุคลากร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.05) โดยพิจารณาตามรายข้อได้ดังนี้ การอบรมศึกษาดูงานช่วยให้การนำระบบ TQM มาใช้ประสบความสำเร็จอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.12) รองลงมาคือ การปรับปรุงเทคโนโลยีและเทคนิคการทำงานอย่างสม่ำเสมอช่วยให้ระบบ

TQM ประสบความสำเร็จอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.09) และลำดับสุดท้ายคือ การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรทุกระดับทำให้การนำระบบ TQM มาใช้ประสบความสำเร็จอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.96)

ด้านวัฒนธรรมองค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.04) โดยพิจารณาตามรายข้อได้ดังนี้ การปรับเปลี่ยนวิธีคิด การทำงาน รวมทั้งปลูกฝังจิตสำนึกด้านคุณภาพให้เป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินการแก่พนักงานอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.06) รองลงมาคือ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับ TQM ช่วยให้การนำระบบ TQM มาใช้ประสบความสำเร็จอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.04) และลำดับสุดท้ายคือ การจัดให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการนำระบบ TQM มาใช้อย่างเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.00)

ด้านการสร้างแรงจูงใจ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.14) โดยพิจารณารายข้อได้ดังนี้ การสร้างสิ่งแวดล้อม และสถานที่ทำงานให้สอดคล้องกับระบบ TQM ช่วยให้พนักงานสามารถซึมซับระบบ TQM ได้ดีขึ้นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.20) รองลงมาคือ การยกย่องชมเชยพนักงานที่มีผลงาน ช่วยให้การนำระบบ TQM มาใช้ประสบผลสำเร็จอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.19) และลำดับสุดท้ายคือ พนักงานได้ใช้ความรู้ ความสามารถเต็มที่ในการทำงานอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.06)

2.3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัด ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพ

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัด ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพ

ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับความคิดเห็น
<u>ด้านการปรับปรุงการทำงาน</u>			
การนำ TQM มาใช้ทำให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจมากขึ้น	4.08	0.75	มาก
ระบบ TQM มีการวัดระดับความพึงพอใจของลูกค้า อย่างสม่ำเสมอ	4.03	0.69	มาก
ระบบ TQM ช่วยให้มีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ อย่างสม่ำเสมอ	4.03	0.76	มาก
การนำ TQM มาใช้ทำให้ประหยัดเวลาในการทำงานมากขึ้น	4.00	0.75	มาก
การนำ TQM มาใช้สามารถลดข้อบกพร่องในการทำงานและลดการทำงานซ้ำซ้อน	3.93	0.73	มาก
<u>ด้านการลดการสูญเสีย และลดค่าใช้จ่าย</u>			
การนำ TQM มาใช้ช่วยประหยัดงบประมาณในการซ่อมแซม และค่าใช้จ่ายที่เกิดจากความผิดพลาดในงานมากขึ้น	4.00	0.76	มาก
การควบคุมคุณภาพทำให้ต้องสั่งวัสดุที่มีคุณภาพดีขึ้น ทำให้ความเสียหายของวัสดุ อุปกรณ์มีลดน้อยลง	4.00	0.70	มาก
การนำ TQM มาใช้ทำให้ลดการเสียเวลา สามารถส่งงานได้ตรงตามเวลา	4.00	0.80	มาก
การจัดการที่ดีช่วยลดปัญหา และผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากการก่อสร้างน้อยลง	3.99	0.76	มาก

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับความคิดเห็น
การนำ TQM มาใช้ช่วยลดปริมาณเศษวัสดุเหลือทิ้งได้ดีขึ้น	3.92	0.72	มาก
ด้านความปลอดภัย			
ระบบ TQM ช่วยลดอุบัติเหตุที่เกิดในงานก่อสร้าง	4.00	0.83	มาก
ระบบ TQM ส่งเสริมกิจกรรมด้านความปลอดภัยต่างๆ เพื่อพัฒนาความรู้ และปลูกจิตสำนึกให้พนักงานและผู้เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ	3.96	0.76	มาก
ระบบ TQM ช่วยลดปัญหาสิ่งแวดล้อมและผลกระทบต่อชุมชนรอบบริเวณโครงการได้มากขึ้น	3.94	0.82	มาก
ระบบ TQM มุ่งพัฒนาและปรับปรุงระบบการจัดการด้านชีวอนามัย และความปลอดภัยของบริษัท เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อพนักงาน สาธารณะชน และผู้เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ	3.93	0.76	มาก
ระบบ TQM ช่วยปรับปรุงสภาพการทำงานของพนักงาน และผู้เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ	3.82	0.71	มาก
รวม	3.98	0.56	มาก

จากตารางที่ 4.5 แสดงว่าผู้บริหารระดับต้นและพนักงานมีความคิดเห็นต่อด้านการเพิ่มประสิทธิภาพในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.98) โดยจำแนกออกเป็นรายด้านได้ ดังนี้

ด้านการปรับปรุงการทำงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.01) โดยพิจารณารายข้อได้ดังนี้ การนำ TQM มาใช้ทำให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจมากขึ้นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.08) รองลงมาคือ ระบบ TQM มีการวัดระดับความพึงพอใจของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ และช่วยให้มีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์อย่างสม่ำเสมออยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.03) ลำดับสุดท้ายคือ การนำ TQM มาใช้สามารถลดข้อบกพร่องในการทำงานและลดการทำงานซ้ำซ้อนอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.93)

ด้านการลดการสูญเสีย และลดค่าใช้จ่าย ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.98) โดยพิจารณาเป็นรายข้อได้ดังนี้ การนำ TQM มาใช้ช่วยประหยัดงบประมาณในการซ่อมแซม และค่าใช้จ่ายที่เกิดจากความผิดพลาดในงานมากขึ้น และ การควบคุมคุณภาพทำให้ต้องสั่งวัสดุที่มีคุณภาพดีขึ้น ทำให้ความเสียหายของวัสดุ อุปกรณ์มีลดน้อยลง และการนำ TQM มาใช้ทำให้ลดการเสียเวลา สามารถส่งงานได้ตรงตามเวลาอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.00) รองลงมาคือ การจัดการที่ดีช่วยลดปัญหา และผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากการก่อสร้างน้อยลงอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.99) และลำดับสุดท้ายคือ การนำ TQM มาใช้ช่วยลดปริมาณเศษวัสดุเหลือทิ้งได้ดีขึ้นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.92)

ด้านความปลอดภัยในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.93) โดยพิจารณาเป็นรายข้อได้ดังนี้ ระบบ TQM ช่วยลดอุบัติเหตุที่เกิดในงานก่อสร้างอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.00) รองลงมาคือ ระบบ TQM ส่งเสริมกิจกรรมด้านความปลอดภัยต่างๆ เพื่อพัฒนาความรู้ และปลูกจิตสำนึกให้พนักงานและผู้เยวข้องอย่างสม่ำเสมออยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.96) และลำดับสุดท้ายคือ ระบบ TQM ช่วยปรับปรุงสภาพการทำงานของพนักงานและผู้เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมออยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.82)

2.4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัด ด้านปัญหาและอุปสรรค

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัด ด้านปัญหาและอุปสรรค

ปัญหาและอุปสรรค	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับความคิดเห็น
ระดับผู้บริหาร			
ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของพนักงานที่เสนอแนะเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาองค์กร	2.92	1.08	ปานกลาง
ผู้บริหารขาดการส่งเสริม หรือชักจูงให้พนักงานมีส่วนร่วมในการนำระบบ TQM มาใช้ในองค์กร	2.82	1.10	ปานกลาง
ผู้บริหารขาดภาวะผู้นำ ไม่สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้แก่พนักงานได้	2.78	1.17	ปานกลาง
ผู้บริหารขาดการสื่อสารกับพนักงาน ทำให้การนำระบบ TQM มาใช้ไม่ประสบผลสำเร็จ	2.68	1.21	ปานกลาง
ผู้บริหารขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ทำให้ขาดการติดต่อประสานงานระหว่างสายงาน	2.67	1.17	ปานกลาง
ระดับพนักงาน			
พนักงานไม่กล้าแสดงความคิดเห็น เมื่อมีโอกาส	2.92	1.22	ปานกลาง
พนักงานขาดความเชื่อมั่น และไม่ยอมรับเป้าหมายในการปรับปรุงคุณภาพ และการทำงานเป็นทีม	2.75	1.12	ปานกลาง
พนักงานขาดความเข้าใจในแนวคิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	2.72	1.10	ปานกลาง
ขาดการนำข้อมูลที่ได้จากลูกค้ามาใช้ปรับปรุงและพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ	2.68	1.13	ปานกลาง
พนักงานขาดความเอาใจใส่ต่อความต้องการของลูกค้า	2.25	1.18	น้อย
รวม	2.72	0.95	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.6 แสดงว่าผู้บริหารระดับต้นและพนักงานมีความคิดเห็นด้านปัญหาและอุปสรรคต่อการนำ TQM มาใช้ในปัญหาและอุปสรรคในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 2.72) โดยพิจารณาเป็นรายด้านได้ดังนี้

ระดับผู้บริหาร ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 2.77) โดยพิจารณาเป็นรายข้อได้ดังนี้ ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของพนักงานที่เสนอแนะเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 2.92) รองลงมาคือ ผู้บริหารขาดการส่งเสริม หรือชักจูงให้พนักงานมีส่วนร่วมในการนำระบบ TQM มาใช้ในองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 2.82) ลำดับสุดท้ายคือ ผู้บริหารขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ทำให้ขาดการติดต่อประสานงานระหว่างสายงาน ($\overline{X}$ = 2.67)

ระดับพนักงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 2.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าเกือบทุกประเด็น พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางได้แก่ พนักงานไม่กล้าแสดงความคิดเห็นเมื่อมีโอกาส ($\overline{X}$ = 2.92) พนักงานขาดความเชื่อมั่น และไม่ยอมรับเป้าหมายในการปรับปรุงคุณภาพ และการทำงานเป็นทีม ($\overline{X}$ = 2.75) พนักงานขาดความเข้าใจในแนวคิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ($\overline{X}$ = 2.72) และขาดการนำข้อมูลที่ได้จากลูกค้ามาใช้ปรับปรุงและพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ ($\overline{X}$ = 2.68) ยกเว้นประเด็นพนักงานขาดความเอาใจใส่ต่อความต้องการของลูกค้ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย ($\overline{X}$ = 2.25)

ส่วนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ระดับความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัด แตกต่างกันตามปัจจัยส่วนบุคคล

ตารางที่ 4.7 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของระดับความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัดของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ

ความสำเร็จในการนำ TQM มาใช้	เพศ	N	$\bar{X}$	S.D.	t	Sig. (2-tailed)
1. ด้านความรู้ ความเข้าใจ	ชาย	174	4.00	0.57	0.10	0.92
	หญิง	52	3.99	0.65	0.09	0.93
2. ด้านการบริหารจัดการ	ชาย	174	4.09	0.40	1.53	0.13
	หญิง	52	3.98	0.57	1.28	0.21
3. ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพ	ชาย	174	4.00	0.50	1.07	0.29
	หญิง	52	3.90	0.71	0.89	0.38
4. ด้านปัญหาและอุปสรรค	ชาย	174	2.59	0.90	-3.65	0.00*
	หญิง	52	3.13	0.99	-3.48	0.01*
ภาพรวม	ชาย	174	3.77	0.41	-0.48	0.64
	หญิง	52	3.81	0.56	-0.40	0.69

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 df 225 ค่า t ตาราง = 1.645

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่เป็นเพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นต่อระดับความสำเร็จในการนำระบบ TQM มาใช้ในบริษัทไทยคาจิมา จำกัด ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารและพนักงานที่เป็นเพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นแตกต่างกัน ในด้านปัญหาและอุปสรรค อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.8 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของระดับความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัดของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ

ความสำเร็จในการนำ TQM มาใช้	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. ด้านความรู้ ความเข้าใจ	ระหว่างกลุ่ม	7.55	3	2.52	7.93	0.00*
	ภายในกลุ่ม	70.44	222	0.32		
	รวม	77.99	225			
2. ด้านการบริหารจัดการ	ระหว่างกลุ่ม	4.86	3	1.62	8.90	0.00*
	ภายในกลุ่ม	40.43	222	0.18		
	รวม	45.29	225			
3. ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพ	ระหว่างกลุ่ม	11.71	3	3.90	14.95	0.00*
	ภายในกลุ่ม	57.97	222	0.26		
	รวม	69.68	225			
4. ด้านปัญหาและอุปสรรค	ระหว่างกลุ่ม	2.45	3	0.82	0.91	0.43
	ภายในกลุ่ม	199.07	222	0.90		
	รวม	201.52	225			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	5.99	3	2.00	11.44	0.00*
	ภายในกลุ่ม	38.72	222	0.17		
	รวม	44.70	225			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.8 พบว่าผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระดับความสำเร็จในการนำระบบ TQM มาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัดในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำเร็จในการนำระบบ TQM มาใช้แตกต่างกันในด้านความรู้ ความเข้าใจ ด้านการบริหารจัดการ และด้านการเพิ่มประสิทธิภาพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.9 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของระดับความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัดเปรียบเทียบช่วงอายุที่มีระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ด้านความรู้ความเข้าใจ

อายุ	21-30 ปี		31-40 ปี		41-50 ปี		51 ปีขึ้นไป	
	M.D.	Sig.	M.D.	Sig.	M.D.	Sig	M.D.	Sig.
21-30 ปี			-.4464*	.000	-.2020	.362	-.1344	.853
31-40 ปี	.4464*	.000			.2444	.096	.3120	.179
41-50 ปี	.2020	.362	-.2444	.096			6.758E-02	.978
51 ปีขึ้นไป	.1344	.853	-.3120	.179	-6.7579E-02	.978		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.9 พบว่าผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่มีช่วงอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความคิดเห็นในด้านความรู้ ความเข้าใจแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในกลุ่มผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่มีช่วงอายุระหว่าง 21 - 30 ปี และช่วงอายุระหว่าง 31 - 40 ปี

ตารางที่ 4.10 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของระดับความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัดเปรียบเทียบช่วงอายุที่มีระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ด้านการบริหารจัดการ

อายุ	21-30 ปี		31-40 ปี		41-50 ปี		51 ปีขึ้นไป	
	M.D.	Sig.	M.D.	Sig.	M.D.	Sig	M.D.	Sig.
21-30 ปี			-.3212*	.000	-4.3000E-02	.968	-7.6684E-02	.000
31-40 ปี	.3212*	.000			.2782*	.003	.2445	.155
41-50 ปี	4.300E-02	.968	-.2782*	.003			-3.3684E-02	.993
51 ปีขึ้นไป	7.668E-02	.931	-.2445	.155	3.368E-02	.993		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.10 พบว่าผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่มีช่วงอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความคิดเห็นในด้านการบริหารจัดการแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในกลุ่มผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่มีช่วงอายุระหว่าง 21 - 30 ปี และช่วงอายุระหว่าง 31 - 40 ปี และมีช่วงอายุระหว่าง 31 - 40 ปี และช่วงอายุระหว่าง 41 - 50 ปี

ตารางที่ 4.11 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของระดับความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัดเปรียบเทียบช่วงอายุที่มีระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพ

อายุ	21-30 ปี		31-40 ปี		41-50 ปี		51 ปีขึ้นไป	
	M.D.	Sig.	M.D.	Sig.	M.D.	Sig	M.D.	Sig.
21-30 ปี			-.3825*	.000	4.000E-03	1.000	.2867	.231
31-40 ปี	.3825*	.000			.3865*	.000	.6692*	.000
41-50 ปี	-4.000E-03	1.000	-.3865*	.000			.2827	.242
51 ปีขึ้นไป	-.2867	.231	-.6692*	.000	-.2827	.242		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.11 พบว่าผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่มีช่วงอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความคิดเห็นในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในกลุ่มผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่มีช่วงอายุดังต่อไปนี้

ช่วงอายุระหว่าง 21 - 30 ปี และช่วงอายุระหว่าง 31 - 40 ปี

ช่วงอายุระหว่าง 31 - 40 ปี และช่วงอายุระหว่าง 41 – 50 ปี

ช่วงอายุระหว่าง 31 – 40 ปี และช่วงอายุระหว่าง 51 ปีขึ้นไป

ตารางที่ 4.12 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของระดับความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัดเปรียบเทียบช่วงอายุที่มีระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกันในภาพรวม

อายุ	21-30 ปี		31-40 ปี		41-50 ปี		51 ปีขึ้นไป	
	M.D.	Sig.	M.D.	Sig.	M.D.	Sig	M.D.	Sig.
21-30 ปี			-.3596*	.000	-.98545E-02	.708	-1.9139E-02	1.000
31-40 ปี	.3596*	.000			.2610*	.005	.3595*	.009
41-50 ปี	9.855E-02	.708	-.2610*	.005			9.853E-02	.857
51 ปีขึ้นไป	1.914E-05	1.000	-.3595*	.009	-9.8526E-02	.857		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.12 พบว่าผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่มีช่วงอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความคิดเห็นในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในกลุ่มผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่มีช่วงอายุดังนี้

ช่วงอายุระหว่าง 21 - 30 ปี และช่วงอายุระหว่าง 31 - 40 ปี

ช่วงอายุระหว่าง 31 - 40 ปี และช่วงอายุระหว่าง 41 – 50 ปี

ช่วงอายุระหว่าง 31 - 40 ปี และช่วงอายุระหว่าง 51 ปีขึ้นไป

ตารางที่ 4.13 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของระดับความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัดของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพการสมรส

ความสำเร็จในการนำ TQM มาใช้	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. ด้านความรู้ ความเข้าใจ	ระหว่างกลุ่ม	3.56	3	1.19	3.54	0.02
	ภายในกลุ่ม	74.43	222	0.34		
	รวม	77.99	225			
2. ด้านการบริหารจัดการ	ระหว่างกลุ่ม	1.08	3	0.36	1.80	0.15
	ภายในกลุ่ม	44.21	222	0.20		
	รวม	45.29	225			
3. ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพ	ระหว่างกลุ่ม	0.94	3	0.31	1.01	0.39
	ภายในกลุ่ม	68.74	222	0.31		
	รวม	69.68	225			
4. ด้านปัญหาและอุปสรรค	ระหว่างกลุ่ม	8.71	3	2.91	3.35	0.02*
	ภายในกลุ่ม	192.81	222	0.87		
	รวม	201.52	225			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	0.57	3	0.19	0.96	0.41
	ภายในกลุ่ม	44.13	222	0.20		
	รวม	44.70	225			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.13 พบว่าผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่มีสถานภาพการสมรสแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระดับความสำเร็จในการนำระบบ TQM มาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัดในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่มีสถานภาพการสมรสแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำเร็จในการนำระบบ TQM มาใช้แตกต่างกันเพียงในด้านปัญหาและอุปสรรคอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.14 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของระดับความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัดเปรียบเทียบสถานภาพการสมรส ที่มีระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกันในด้านปัญหาและอุปสรรค

สถานภาพ	โสด		สมรส		หม้าย		หย่าร้าง	
	M.D.	Sig.	M.D.	Sig.	M.D.	Sig	M.D.	Sig.
โสด			-.1030	.900	-.3982	.691	.9542	.085
สมรส	.1030	.900			-.2951	.838	1.0572*	.038
หม้าย	.3982	.691	.2951	.838			1.3524*	.043
หย่าร้าง	-.9542	.085	-1.0572*	.038	-1.3524*	.043		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.14 พบว่าผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่มีสถานภาพการสมรสที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความคิดเห็นในด้านปัญหาและอุปสรรคแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในกลุ่มผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่มีสถานภาพสมรส และสถานภาพหย่าร้าง และกลุ่มที่มีสถานภาพหม้าย และสถานภาพหย่าร้าง

ตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของระดับความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัดของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษา

ความสำเร็จในการนำ TQM มาใช้	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. ด้านความรู้ ความเข้าใจ	ระหว่างกลุ่ม	3.10	3	1.55	4.6	0.01*
	ภายในกลุ่ม	74.89	222	0.34		
	รวม	77.99	225			
2. ด้านการบริหารจัดการ	ระหว่างกลุ่ม	2.03	3	1.02	5.24	0.01*
	ภายในกลุ่ม	43.26	222	0.19		
	รวม	45.29	225			
3. ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพ	ระหว่างกลุ่ม	3.57	3	1.79	6.02	0.00*
	ภายในกลุ่ม	66.11	222	0.30		
	รวม	69.68	225			
4. ด้านปัญหาและอุปสรรค	ระหว่างกลุ่ม	6.63	3	3.31	3.79	0.03*
	ภายในกลุ่ม	194.89	222	0.87		
	รวม	201.52	225			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	2.75	3	1.37	7.30	0.00*
	ภายในกลุ่ม	41.96	222	0.19		
	รวม	44.70	225			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.15 พบว่าผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำเร็จในการนำระบบ TQM มาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัดในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำเร็จในการนำระบบ TQM มาใช้แตกต่างกันในด้านความรู้ ความเข้าใจ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพ และด้านปัญหาและอุปสรรค อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.16 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของระดับความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัดเปรียบเทียบระดับการศึกษา ที่มีระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกันในด้านความรู้ ความเข้าใจ

ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		ปริญญาโท	
	M.D.	Sig.	M.D.	Sig.	M.D.	Sig.
ต่ำกว่าปริญญาตรี			7.162E-04	1.000	-.6330*	.020
ปริญญาตรี	-7.1623E-04	1.000			-6.337*	0.11
ปริญญาโท	.6330*	0.20	.6337*	0.11		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.16 พบว่าผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความคิดเห็นในด้านความรู้ ความเข้าใจแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในกลุ่มผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่มีระดับการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีและระดับปริญญาโท และระดับปริญญาตรีและระดับปริญญาโท

ตารางที่ 4.17 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของระดับความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัดเปรียบเทียบระดับการศึกษา ที่มีระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกันในด้านการบริหารจัดการ

ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		ปริญญาโท	
	M.D.	Sig.	M.D.	Sig.	M.D.	Sig.
ต่ำกว่าปริญญาตรี			-3.0719E-02	.925	-.5345*	.008
ปริญญาตรี	3.072E-02	.925			-.0537*	.007
ปริญญาโท	.5345	.008	.5037	.007		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.17 พบว่าผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความคิดเห็นในด้านการบริหารจัดการแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในกลุ่มผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่มีระดับการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี และระดับปริญญาโท และกลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี และระดับปริญญาโท

ตารางที่ 4.18 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของระดับความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัดเปรียบเทียบระดับการศึกษา ที่มีระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกันในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพ

ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		ปริญญาโท	
	M.D.	Sig.	M.D.	Sig.	M.D.	Sig.
ต่ำกว่าปริญญาตรี			.2217	0.72	-.3265	.305
ปริญญาตรี	-.2217	.072			-.5482*	.022
ปริญญาโท	.3265	.305	.5482*	.022		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.18 พบว่าผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความคิดเห็นในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในกลุ่มผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี และระดับปริญญาโท

ตารางที่ 4.19 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของระดับความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัดเปรียบเทียบระดับการศึกษา ที่มีระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกันในด้านปัญหาและอุปสรรค

ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		ปริญญาโท	
	M.D.	Sig.	M.D.	Sig.	M.D.	Sig.
ต่ำกว่าปริญญาตรี			-.1811	.549	-.9990*	.024
ปริญญาตรี	.1811	.549			-.8179	.055
ปริญญาโท	.9990*	.024	.8179	.055		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.19 พบว่าผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความคิดเห็นในด้านปัญหาและอุปสรรคแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05ในกลุ่มผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่มีระดับการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีและระดับปริญญาโท

ตารางที่ 4.20 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของระดับความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัดเปรียบเทียบระดับการศึกษา ที่มีระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกันในภาพรวม

ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		ปริญญาโท	
	M.D.	Sig.	M.D.	Sig.	M.D.	Sig.
ต่ำกว่าปริญญาตรี			2.258-03	1.000	-.5946*	.002
ปริญญาตรี	-2.2581-03	1.000			-.5968*	.001
ปริญญาโท	.5946*	.002	.5968*	.001		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.20 พบว่าผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความคิดเห็นในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในกลุ่มผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่มีระดับการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี และระดับปริญญาโท และกลุ่มระดับปริญญาตรี และระดับปริญญาโท

ตารางที่ 4.21 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของระดับความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัดของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามแผนก

ความสำเร็จในการนำ TQM มาใช้	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. ด้านความรู้ ความเข้าใจ	ระหว่างกลุ่ม	17.00	4	4.25	15.40	0.00*
	ภายในกลุ่ม	61.00	221	0.28		
	รวม	77.99	225			
2. ด้านการบริหารจัดการ	ระหว่างกลุ่ม	12.11	4	3.03	20.17	0.00*
	ภายในกลุ่ม	13.78	221	0.15		
	รวม	45.29	225			
3. ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพ	ระหว่างกลุ่ม	19.53	4	4.88	21.51	0.00*
	ภายในกลุ่ม	50.15	221	0.23		
	รวม	69.68	225			
4. ด้านปัญหาและอุปสรรค	ระหว่างกลุ่ม	10.96	4	2.74	3.18	0.02*
	ภายในกลุ่ม	190.57	221	0.86		
	รวม	201.52	225			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	11.37	4	2.84	18.84	0.00*
	ภายในกลุ่ม	33.34	221	0.15		
	รวม	44.70	225			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.21 พบว่าผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่อยู่แผนกแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระดับความสำเร็จในการนำระบบ TQM มาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัดในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่อยู่แผนกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับการนำระบบ TQM มาใช้แตกต่างกันในด้านความรู้ ความเข้าใจ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพ และด้านปัญหาและอุปสรรค อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.22 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของระดับความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัดเปรียบเทียบแผนกที่มีระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกันในด้านความรู้ ความเข้าใจ

แผนก	ฝ่ายออกแบบ		ฝ่ายวางแผนงาน		ฝ่ายควบคุมงาน		ฝ่ายธุรการ		ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	
	M.D.	Sig.	M.D.	Sig.	M.D.	Sig.	M.D.	Sig.	M.D.	Sig.
ฝ่ายออกแบบ			-.7026*	.000	-.8357*	.000	-.4600*	.024	-.7418*	.000
ฝ่ายวางแผนงาน	.7026*	.000			-.1332	.676	.2426	.368	-3.9184E-02	.999
ฝ่ายควบคุมงาน	.8357*	.000	.1332	.676			.3757*	.025	9.398E-02	.978
ฝ่ายธุรการ	.4600*	.024	-.2426	.368	-.3757*	.025			-.2818	.539
ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	.7418*	.000	3.918E-02	.999	-9.3982E-02	.978	.2818	.539		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.22 พบว่าผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่อยู่แผนกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความคิดเห็นในด้านความรู้ ความเข้าใจแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในกลุ่มผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่อยู่ฝ่ายออกแบบ และฝ่ายวางแผนงาน ฝ่ายควบคุมงาน ฝ่ายธุรการ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และมีความแตกต่างกันระหว่างฝ่ายควบคุมงาน และฝ่ายธุรการ

ตารางที่ 4.23 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของระดับความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัดเปรียบเทียบแผนกที่มีระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกันในด้านการบริหารจัดการ

แผนก	ฝ่ายออกแบบ		ฝ่ายวางแผนงาน		ฝ่ายควบคุมงาน		ฝ่ายธุรการ		ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	
	M.D.	Sig.	M.D.	Sig.	M.D.	Sig.	M.D.	Sig.	M.D.	Sig.
ฝ่ายออกแบบ			-.4339*	.000	-.6879*	.000	-.2817	.098	-.5824*	.000
ฝ่ายวางแผนงาน	.4339*	.000			-.2541*	.004	.1522	.539	-.1485	.743
ฝ่ายควบคุมงาน	.6879*	.000	.2541*	.004			.4063*	.000	.1056	.901
ฝ่ายธุรการ	.2817	.098	-.1522	.539	-.4063*	.000			-.3007	.167
ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	.5824*	.000	.1485	.743	-.1056	.901	.3007	.167		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.23 พบว่าผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่อยู่แผนกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความคิดเห็นในด้านการบริหารจัดการแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในกลุ่มผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่อยู่ฝ่ายออกแบบ และฝ่ายวางแผนงาน ฝ่ายควบคุมงาน และฝ่ายทรัพยากรบุคคล และยังมีความคิดเห็นแตกต่างกันระหว่างฝ่ายวางแผนงาน และฝ่ายควบคุมงาน ฝ่ายควบคุมงาน และฝ่ายธุรการ

ตารางที่ 4.24 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของระดับความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัดเปรียบเทียบแผนกที่มีระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกันในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพ

แผนก	ฝ่ายออกแบบ		ฝ่ายวางแผนงาน		ฝ่ายควบคุมงาน		ฝ่ายธุรการ		ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	
	M.D.	Sig.	M.D.	Sig.	M.D.	Sig.	M.D.	Sig.	M.D.	Sig.
ฝ่ายออกแบบ			-.6312*	.000	-.7962*	.000	-.2289	.485	-.8784*	.000
ฝ่ายวางแผนงาน	.6312*	.000			-.1650	.364	.4023*	.007	-.2472	.466
ฝ่ายควบคุมงาน	.7962*	.000	.1650	.364			.5673*	.000	-8.2263E-02	.980
ฝ่ายธุรการ	.2289	.485	-.4023	.007	-.5673	.000			-.6495	.001
ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	.8784*	.000	.2472	.466	8.226E-02	.002	.6495*	.002		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.24 พบว่าผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่อยู่แผนกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความคิดเห็นในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในกลุ่มผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่อยู่ฝ่ายออกแบบ และฝ่ายวางแผนงาน ฝ่ายควบคุมงาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และมีความคิดเห็นแตกต่างกันระหว่างฝ่ายวางแผนงาน และฝ่ายธุรการ ฝ่ายควบคุมงาน และฝ่ายธุรการ และระหว่างฝ่ายธุรการ และฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ตารางที่ 4.25 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของระดับความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัดเปรียบเทียบแผนกที่มีระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกันในด้านปัญหาและอุปสรรค

แผนก	ฝ่ายออกแบบ		ฝ่ายวางแผนงาน		ฝ่ายควบคุมงาน		ฝ่ายธุรการ		ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	
	M.D.	Sig.	M.D.	Sig.	M.D.	Sig.	M.D.	Sig.	M.D.	Sig.
ฝ่ายออกแบบ			-.2809	.763	-.2641	.771	-.6000	.184	-.8714	.052
ฝ่ายวางแผนงาน	.2809	.763			1.672E-02	1.000	-.3191	.665	-.5905	.253
ฝ่ายควบคุมงาน	.2641	.771	-1.6722E-02	1.000			-.3359	.573	-.6072	.197
ฝ่ายธุรการ	.6000	.184	.3191	.665	.3359	.573			-.2714	.920
ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	.8714	.052	.5905	.253	.6072	.197	.2714	.920		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.25 พบว่าผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่อยู่แผนกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความคิดเห็นในด้านปัญหาและอุปสรรคที่ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.26 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของระดับความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัดเปรียบเทียบแผนกที่มีระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกันในภาพรวม

แผนก	ฝ่ายออกแบบ		ฝ่ายวางแผนงาน		ฝ่ายควบคุมงาน		ฝ่ายธุรการ		ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	
	M.D.	Sig.	M.D.	Sig.	M.D.	Sig.	M.D.	Sig.	M.D.	Sig.
ฝ่ายออกแบบ			-.5087*	.000	-.6604*	.000	-.3576*	.014	-.7446*	.000
ฝ่ายวางแผนงาน	.5087*	.000			-.1517	.242	.1511	.549	-.2359	.299
ฝ่ายควบคุมงาน	.6604*	.000	.1517	.242			.3028*	.010	-8.4258E-02	.955
ฝ่ายธุรการ	.3576*	.014	-1.511	.549	-.3028*	.010			-.3871*	.032
ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	.7446*	.000	.2359	.299	8.426E-02	.955	.3871*	.032		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.26 พบว่าผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่อยู่แผนกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความคิดเห็นในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในกลุ่มผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่อยู่แผนกต่างกันดังนี้

ฝ่ายออกแบบ และฝ่ายวางแผนงาน ฝ่ายควบคุมงาน ฝ่ายธุรการ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ฝ่ายควบคุมงาน และฝ่ายธุรการ

ฝ่ายธุรการ และฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ตารางที่ 4.27 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของระดับความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัดของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประสบการณ์

ความสำเร็จในการนำ TQM มาใช้	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. ด้านความรู้ ความเข้าใจ	ระหว่างกลุ่ม	10.12	3	3.41	11.15	0.00*
	ภายในกลุ่ม	67.78	222	0.31		
	รวม	78.00	225			
2. ด้านการบริหารจัดการ	ระหว่างกลุ่ม	4.72	3	1.57	8.61	0.00*
	ภายในกลุ่ม	40.57	222	0.18		
	รวม	45.29	225			
3. ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพ	ระหว่างกลุ่ม	4.40	3	1.47	4.99	0.00*
	ภายในกลุ่ม	65.28	222	0.29		
	รวม	69.68	225			
4. ด้านปัญหาและอุปสรรค	ระหว่างกลุ่ม	6.86	3	2.29	2.61	0.05
	ภายในกลุ่ม	194.67	222	0.88		
	รวม	201.52	225			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	5.14	3	1.71	9.61	0.00*
	ภายในกลุ่ม	39.56	222	0.18		
	รวม	44.70	225			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.27 พบว่าผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระดับความสำเร็จในการนำระบบ TQM มาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัดในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำเร็จในการนำระบบ TQM มาใช้แตกต่างกันในด้านความรู้ ความเข้าใจ ด้านการบริหาร

จัดการ ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพ และด้านปัญหาและอุปสรรค อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.28 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของระดับความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัดเปรียบเทียบประสบการณ์การทำงาน ที่มีระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกันในด้านความรู้ ความเข้าใจ

ประสบการณ์	1-3 ปี		4-6 ปี		7-9 ปี		10 ปีขึ้นไป	
การทำงาน	M.D.	Sig.	M.D.	Sig.	M.D.	Sig	M.D.	Sig.
1-3 ปี			-.7043*	.000	-.6593*	.000	-.7044*	.000
4-6 ปี	.7043*	.000			4.497E-02	.973	-1.3221E-04	1.000
7-9 ปี	.6593*	.000	-4.4968E-02	.973			-4.5100E-02	.972
10 ปีขึ้นไป	.7044*	.000	1.322E-04	1.000	4.510E-02	.972		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.28 พบว่าผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความคิดเห็นในด้านความรู้ ความเข้าใจแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในกลุ่มผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานระหว่างกลุ่มที่มีประสบการณ์ 1-3 ปี และ กลุ่มที่มีประสบการณ์ 4 ปีขึ้นไป

ตารางที่ 4.29 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของระดับความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัดเปรียบเทียบประสบการณ์การทำงาน ที่มีระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกันในด้านการบริหารจัดการ

ประสบการณ์	1-3 ปี		4-6 ปี		7-9 ปี		10 ปีขึ้นไป	
การทำงาน	M.D.	Sig.	M.D.	Sig.	M.D.	Sig	M.D.	Sig.
1-3 ปี			-.4877*	.000	-.4380*	.000	-.4750*	.000
4-6 ปี	.4877*	.000			4.973E-02	.926	1.2705E-02	.999
7-9 ปี	.4380*	.000	-4.9730E-02	.926			-3.7025E-02	.967
10 ปีขึ้นไป	.4750*	.000	-1.2705E-02	.999	3.7025E-02	.967		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.29 พบว่าผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความคิดเห็นในด้านการบริหารจัดการแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในกลุ่มผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานระหว่างกลุ่มที่มีประสบการณ์ 1-3 ปี และ กลุ่มที่มีประสบการณ์ 4 ปีขึ้นไป

ตารางที่ 4.30 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของระดับความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัดเปรียบเทียบประสบการณ์การทำงาน ที่มีระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกันในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพ

ประสบการณ์	1-3 ปี		4-6 ปี		7-9 ปี		10 ปีขึ้นไป	
การทำงาน	M.D.	Sig.	M.D.	Sig.	M.D.	Sig	M.D.	Sig.
1-3 ปี			-.4198*	.018	-.4569*	.005	-.2847	.193
4-6 ปี	.4198*	.018			-3.7048E-02	.984	.1351	.592
7-9 ปี	.4569*	.005	3.7048E-02	.984			.1722	.323
10 ปีขึ้นไป	.2847	.193	-.1351	.592	-.1722	.323		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.30 พบว่าผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความคิดเห็นในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในกลุ่มผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานระหว่างกลุ่มที่มีประสบการณ์ 1-3 ปี และ กลุ่มที่มีประสบการณ์ 4-6 ปี และกลุ่มที่มีประสบการณ์ 7-9 ปี

ตารางที่ 4.31 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของระดับความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัดเปรียบเทียบประสบการณ์การทำงาน ที่มีระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกันในภาพรวม

ประสบการณ์	1-3 ปี		4-6 ปี		7-9 ปี		10 ปีขึ้นไป	
การทำงาน	M.D.	Sig.	M.D.	Sig.	M.D.	Sig	M.D.	Sig.
1-3 ปี			-.5245*	.000	-.4739*	.000	-.4060*	.001
4-6 ปี	.5245*	.000			5.051E-02	.920	6.791E-02	.826
7-9 ปี	.4739*	.000	-5.0508E-02	.920			6.791E-02	.826
10 ปีขึ้นไป	.4060*	.001	-.1184	.491	6.7909E-02	.826		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.31 พบว่าผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความคิดเห็นในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในกลุ่มผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่มีประสบการณ์ 1-3 ปี และกลุ่มที่มีประสบการณ์ 4 ปีขึ้นไป

บทที่ 5
สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัด โดยได้นำเสนอประเด็นสำคัญโดยจำแนกเป็น 3 ส่วนคือ สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ มีรายละเอียดดังนี้

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับความสำเร็จในการนำระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร(TQM) มาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัด 2. เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เพื่อให้เกิดการพัฒนา และปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัด

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ผู้บริหารระดับต้นและพนักงานของบริษัท ไทยคาจิมา จำกัด จำนวนทั้งสิ้น 269 คน

1.2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ผู้บริหารระดับต้นและพนักงานของบริษัท ไทยคาจิมา จำกัด จำนวน 226 คน ได้จากการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยจำแนกออกเป็น 5 ฝ่าย ในแต่ละฝ่ายได้ทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ เครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, อ้างถึงใน มนสิช สิทธิสมบูรณ์ 2550 : 78-80) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 226 คน

1.2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการทำการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อสำรวจความคิดเห็นของพนักงานบริษัท ไทยคาจิมา จำกัด เกี่ยวกับปัจจัยที่ผลต่อความสำเร็จในการนำระบบ TQM มาใช้ โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา แผนก และประสบการณ์ในการทำงาน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาใช้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 55 ข้อ

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสำหรับปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาใช้ มีลักษณะคำถามในแบบสอบถามที่ใช้เป็นแบบปลายเปิด

แบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิอัลฟ่าเท่ากับ 0.96

1.2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการแจกจ่ายแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างตามโครงการก่อสร้างทั้งหมด 6 แห่ง ได้แก่ โครงการ SRT โครงการ AAT โครงการ TMAP โครงการ AISIN โครงการ TOSTEM และสำนักงานใหญ่ที่กรุงเทพฯ โดยขอความร่วมมือจากเลขานุการฯ ของโครงการช่วยเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานภายในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัด จำนวน 226 ชุด และให้ระยะเวลาสำหรับกรอกแบบสอบถาม และเก็บแบบสอบถามกลับคืนมาเป็นระยะเวลา 2 สัปดาห์ โดยได้รับแบบสอบถามคืนทั้งหมด 226 ชุดคิดเป็นร้อยละ 100

1.2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ใช้สถิติในการคำนวณคือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเพื่ออธิบายข้อมูลที่เป็นปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรในการนำระบบ TQM มาใช้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จด้วยสถิติค่าที Independent (t- Independent Test) และการทดสอบความแปรปรวนทางเดียว ด้วยสถิติ (One Way ANOVA) (F-Test)

1.3 ผลการวิจัย

1.3.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 77.00) มีอายุระหว่าง 31-40 ปี (ร้อยละ 47.30) สมรสแล้ว (ร้อยละ 60.60) จบการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 79.20) ทำงานในฝ่ายควบคุมงานก่อสร้าง (ร้อยละ 38.50) และมีประสบการณ์การทำงาน 7-9 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 35.00)

1.3.2 ข้อมูลด้านระดับความสำเร็จในการนำระบบ TQM มาใช้

ผลการศึกษาความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบ TQM มาใช้ มีระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.00) โดยสรุปผลการศึกษาเป็นรายด้านได้ดังนี้

1. ด้านความรู้ ความเข้าใจ พบว่าผู้บริหารระดับต้นและพนักงานมีระดับความรู้ ความเข้าใจในระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.00) โดยเข้าใจว่า ระบบ TQM เป็นกระบวนการสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน และมีการสร้างความเข้าใจ และประชาสัมพันธ์การนำระบบ TQM มาใช้ในองค์กรอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.04) รองลงมาคือข้อเสนอแนะของพนักงานในองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของ TQM อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.03) และลำดับสุดท้ายคือวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของหน่วยงานควรมีความสอดคล้องกับระบบ TQM อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.87)

2. ด้านการบริหารจัดการที่มีผลต่อการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาใช้พบว่าผู้บริหารระดับต้นและพนักงานมีระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.07) โดยจำแนกออกเป็น 4 ด้านดังนี้

2.1 ด้านผู้นำ พบว่าผู้บริหารระดับต้นและพนักงานมีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.03) โดยพิจารณาตามรายข้อพบว่า การมีนโยบายและแผนการดำเนินงานที่ดี ช่วยให้ระบบ TQM ประสบความสำเร็จอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.23) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมาย และมาตรฐานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับหน่วยงานอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.08) และลำดับสุดท้ายคือ ผู้บริหารให้อำนาจในการตัดสินใจกับบุคลากรระดับล่างมากขึ้นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.86)

2.2 ด้านบุคลากร พบว่าผู้บริหารระดับต้นและพนักงานมีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.05) โดยพิจารณาตามรายข้อพบว่า การอบรมศึกษาดูงานช่วยให้การนำระบบ TQM มาใช้ประสบความสำเร็จอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.12) รองลงมาคือ การปรับปรุงเทคโนโลยีและเทคนิคการทำงานอย่างสม่ำเสมอช่วยให้ระบบ TQM ประสบความสำเร็จอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.09) และลำดับสุดท้ายคือ การพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากรทุกระดับทำให้การนำระบบ TQM มาใช้ประสบความสำเร็จอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.96)

2.3 ด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่าผู้บริหารระดับต้นและพนักงานมีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.04) โดยพิจารณาตามรายข้อพบว่า การปรับเปลี่ยนวิธีคิด การทำงาน รวมทั้งปลูกฝังจิตสำนึกด้านคุณภาพให้เป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินการแก่พนักงานอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.06) รองลงมาคือ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับ TQM ช่วยให้การนำระบบ TQM มาใช้ประสบความสำเร็จอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.04) และลำดับสุดท้ายคือ การจัด

ให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการนำระบบ TQM มาใช้อย่างเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.00)

2.4 ด้านการสร้างแรงจูงใจ พบว่าผู้บริหารระดับต้นและพนักงานมีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.14) โดยพิจารณารายข้อพบว่า การสร้างสิ่งแวดล้อม และสถานที่ทำงานให้สอดคล้องกับระบบ TQM ช่วยให้พนักงานสามารถซึมซับระบบ TQM ได้ดีขึ้นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.20) รองลงมาคือ การยกย่องชมเชยพนักงานที่มีผลงาน ช่วยให้การนำระบบ TQM มาใช้ประสบผลสำเร็จอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.19) และลำดับสุดท้ายคือ พนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถเต็มที่ในการทำงานอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.06)

3. ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานที่มีผลต่อการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาใช้ พบว่าผู้บริหารระดับต้นและพนักงานมีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.98) โดยจำแนกออกเป็น 3 ด้านดังนี้

3.1 ด้านการปรับปรุงการทำงาน พบว่าผู้บริหารระดับต้นและพนักงานมีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.01) โดยพิจารณารายข้อพบว่า การนำ TQM มาใช้ทำให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจมากขึ้นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.08) รองลงมาคือ ระบบ TQM มีการวัดระดับความพึงพอใจของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ และช่วยให้มีการปรับเปลี่ยน เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์อย่างสม่ำเสมออยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.03) ลำดับสุดท้ายคือ การนำ TQM มาใช้สามารถลดข้อบกพร่องในการทำงานและลดการทำงานซ้ำซ้อนอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.93)

3.2 ด้านการลดการสูญเสีย และลดค่าใช้จ่าย พบว่าผู้บริหารระดับต้นและพนักงานมีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.98) โดยพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การนำ TQM มาใช้ช่วยประหยัดงบประมาณในการซ่อมแซม และค่าใช้จ่ายที่เกิดจากความผิดพลาดในงานมากขึ้น และ การควบคุมคุณภาพทำให้ต้องสั่งวัสดุที่มีคุณภาพดีขึ้น ทำให้ความเสียหายของวัสดุ อุปกรณ์มีลดน้อยลงอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.00) รองลงมาคือ การจัดการที่ดีช่วยลดปัญหา และผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากการก่อสร้างน้อยลง การนำ TQM มาใช้ทำให้ลดการเสียเวลา สามารถส่งงานได้ตรงตามเวลาอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.99) และลำดับสุดท้ายคือ การนำ TQM มาใช้ช่วยลดปริมาณเศษวัสดุเหลือทิ้งได้ดีขึ้นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.92)

3.3 ด้านความปลอดภัย พบว่าผู้บริหารระดับต้นและพนักงานมีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.93) โดยพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ระบบ TQM ช่วยลดอุบัติเหตุที่เกิดในงานก่อสร้างอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.00) รองลงมาคือ ระบบ TQM ส่งเสริมกิจกรรมด้านความปลอดภัยต่างๆ เพื่อพัฒนาความรู้ และปลูกจิตสำนึกให้พนักงานและผู้เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมออยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.96) และลำดับสุดท้ายคือ ระบบ TQM ช่วยปรับปรุงสภาพการทำงานของพนักงานและผู้เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมออยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.82)

4. ด้านปัญหาและอุปสรรคต่อการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาใช้ พบว่าผู้บริหารระดับต้นและพนักงานมีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 2.72) โดยจำแนกออกเป็น 2 ด้านดังนี้

4.1 ปัญหาและอุปสรรคระดับผู้บริหาร พบว่าผู้บริหารระดับต้นและพนักงานมีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 2.77) โดยพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของพนักงานที่เสนอแนะเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 2.92) รองลงมาคือ ผู้บริหารขาดการส่งเสริม หรือชักจูงให้พนักงานมีส่วนร่วมในการนำระบบ TQM มาใช้ในองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 2.82) ลำดับสุดท้ายคือ ผู้บริหารขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ทำให้ขาดการติดต่อประสานงานระหว่างสายงาน ($\overline{X}$ = 2.67)

4.2 ปัญหาและอุปสรรคระดับพนักงาน พบว่าผู้บริหารระดับต้นและพนักงานมีความคิดเห็นด้านปัญหาและอุปสรรคต่อการนำ TQM มาใช้ในปัญหาและอุปสรรคระดับพนักงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 2.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าเกือบทุกประเด็น พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางได้แก่ พนักงานไม่กล้าแสดงความคิดเห็นเมื่อมีโอกาส ($\overline{X}$ = 2.92) พนักงานขาดความเชื่อมั่น และไม่ยอมรับเป้าหมายในการปรับปรุงคุณภาพและการทำงานเป็นทีม ($\overline{X}$ = 2.75) พนักงานขาดความเข้าใจในแนวคิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ($\overline{X}$ = 2.72) และขาดการนำข้อมูลที่ได้จากลูกค้ามาใช้ปรับปรุงและพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ ($\overline{X}$ = 2.68) ยกเว้นประเด็นพนักงานขาดความเอาใจใส่ต่อความต้องการของลูกค้ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย ($\overline{X}$ = 2.25)

1.3.3 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อระดับความสำเร็จในการนำระบบ TQM มาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัด

การทดสอบสมมติฐานสรุปผลได้ดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่เป็นเพศชายและเพศหญิง มีความคิดเห็นต่อระดับความสำเร็จในการนำระบบ TQM มาใช้ในบริษัทไทยคาจิมา จำกัด ในภาพรวมไม่มีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ด้านปัญหาและอุปสรรค

2. ผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระดับความสำเร็จในการนำระบบ TQM มาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัดในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า เกือบทุกด้านได้แก่ ด้านความรู้ ความเข้าใจ ด้านปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ด้านปัจจัยด้านการเพิ่มประสิทธิภาพ ที่

ผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการนำระบบ TQM มาใช้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. ผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่มีสถานภาพการสมรสแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระดับความสำเร็จในการนำระบบ TQM มาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัดในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีเพียงด้านความรู้ ความเข้าใจ ที่ผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการนำระบบ TQM มาใช้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4. ผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระดับความสำเร็จในการนำระบบ TQM มาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัดในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการนำระบบ TQM มาใช้แตกต่างกันในด้านด้านความรู้ ความเข้าใจ ด้านปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ด้านปัจจัยด้านการเพิ่มประสิทธิภาพ และด้านปัญหาและอุปสรรค อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5. ผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่อยู่แผนกแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระดับความสำเร็จในการนำระบบ TQM มาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัดในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่อยู่แผนกต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันในด้านความรู้ ความเข้าใจ ด้านปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ด้านปัจจัยด้านการเพิ่มประสิทธิภาพ และด้านปัญหาและอุปสรรค อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6. ผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระดับความสำเร็จในการนำระบบ TQM มาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัดในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันในด้านความรู้ ความเข้าใจ ด้านปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ด้านปัจจัยด้านการเพิ่มประสิทธิภาพ และด้านปัญหาและอุปสรรค อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. อภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัย ทำให้ทราบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจ ในระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ว่าเป็นเครื่องมือพัฒนาระบบงานและปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องทั้งยัง

เป็นกระบวนการที่ช่วยในการแก้ปัญหาการทำงานได้เป็นอย่างดีและเป็นกระบวนการที่พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม

2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับความสำเร็จในการนำระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัด

2.1.1 ปัจจัยด้านเพศ

จากผลการวิจัยพบว่าเพศเป็นปัจจัยส่วนบุคคลไม่ที่มีผลต่อการนำระบบ TQM มาใช้ ซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่เป็นเพศชายและเพศหญิง มีความคิดเห็นต่อระดับความสำเร็จในการนำระบบ TQM มาใช้ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีความคิดเห็นแตกต่างกัน คือ ด้านปัญหาและอุปสรรค อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งผลการศึกษานี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของเตือนใจ อ่อนสำอางค์ (2548 : 59) ที่พบว่าพนักงานที่มีเพศต่างกันมีระดับความรู้ความเข้าใจ และ มีความคิดเห็นต่อระบบ TQM ในด้านสินค้าและบริการ ศักยภาพในการแข่งขันและคุณภาพชีวิตในการทำงานไม่แตกต่างกัน

2.1.2 ปัจจัยด้านอายุ

จากผลการวิจัยพบว่าอายุเป็นปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการนำระบบ TQM มาใช้ ซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำเร็จในการนำระบบ TQM มาใช้ในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า เกือบทุกด้านได้แก่ ด้านความรู้ ความเข้าใจ ด้านปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ด้านปัจจัยด้านการเพิ่มประสิทธิภาพ ด้านปัญหาและอุปสรรค ผู้บริหารและพนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำเร็จในการนำระบบ TQM มาใช้ในองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของวาริท บุญสร้างสม (2548 : 62) พบว่าพนักงานที่อายุต่างกันมีระดับการรับรู้ในการบริหารคุณภาพโดยรวมทั่วทั้งองค์กรแตกต่างกัน

2.1.3 ปัจจัยด้านสถานภาพการสมรส

จากผลการวิจัยพบว่าสถานภาพการสมรสเป็นปัจจัยส่วนบุคคลที่ไม่มีผลต่อการนำระบบ TQM มาใช้ ซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่มีสถานภาพการสมรสแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำเร็จในการนำระบบ TQM มาใช้ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีความคิดเห็นแตกต่างกัน คือ ด้านความรู้ ความเข้าใจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของเตือนใจ อ่อนสำอางค์ (2548 : 63) ที่พบว่าพนักงานที่มีสถานภาพต่างกันมีระดับความรู้ ความเข้าใจ และ

ความคิดเห็นต่อระบบ TQM ในด้านสินค้าและบริการ ศักยภาพในการแข่งขันและคุณภาพชีวิตในการทำงานไม่แตกต่างกัน

2.1.4 ปัจจัยด้านระดับการศึกษา

จากผลการวิจัยพบว่าระดับการศึกษาเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการนำระบบ TQM มาใช้ ซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำเร็จในการนำระบบ TQM มาใช้ในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารระดับต้นและพนักงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันในด้านความรู้ ความเข้าใจ ด้านปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ด้านปัจจัยด้านการเพิ่มประสิทธิภาพ และด้านปัญหาและอุปสรรค อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของศศิธร สาเอี่ยม (2544: 61) พบว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน และผลการศึกษาของจิราพร กิตติสมนาคุณ (2550 : 108) ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของพนักงานในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

2.1.5 ปัจจัยด้านแผนก

จากผลการวิจัยพบว่าแผนกเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการนำระบบ TQM มาใช้ ซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่อยู่แผนกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำเร็จในการนำระบบ TQM มาใช้ในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารระดับต้นและพนักงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันในด้านความรู้ ความเข้าใจ ด้านปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ด้านปัจจัยด้านการเพิ่มประสิทธิภาพ และด้านปัญหาและอุปสรรค อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของเตือนใจ อ่อนสำอางค์ (2548 : 71) พบว่าพนักงานที่อยู่แผนกต่างกันมีระดับความรู้ความเข้าใจ และระดับความคิดเห็นต่อระบบการบริหารคุณภาพด้านสินค้าและบริการ ด้านศักยภาพในการแข่งขัน ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานแตกต่างกัน

2.1.6 ปัจจัยด้านประสบการณ์

จากผลการวิจัยพบว่าประสบการณ์การทำงานเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการนำระบบ TQM มาใช้ ซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้บริหารระดับต้นและพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำเร็จในการนำระบบ TQM มาใช้ในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันในด้านความรู้ ความเข้าใจ ด้านปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ด้านปัจจัยด้านการเพิ่มประสิทธิภาพ และด้านปัญหาและอุปสรรค อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของเตือนใจ อ่อนสำอางค์ (2548 : 71) พบว่าพนักงานที่อยู่แผนกต่างกันมีระดับความรู้ ความเข้าใจ และระดับความคิดเห็นต่อระบบการบริหารคุณภาพด้านสินค้า

และบริการ ด้านศักยภาพในการแข่งขัน ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานแตกต่างกัน และสอดคล้องกับผลการศึกษาของศศิธร สาเอี่ยม (2544 : บทคัดย่อ) พบว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีระดับการรับรู้ในการบริหารองค์กรโดยรวมที่แตกต่างกัน

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการศึกษาพบว่าพนักงานบริษัท ไทยคาจิมา จำกัดมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรว่าเป็นเครื่องมือพัฒนาระบบงาน เป็นกระบวน – การพัฒนาและปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งยังเป็นกระบวนการที่ช่วยแก้ปัญหาในการทำงานเป็นอย่างดี พนักงานส่วนใหญ่เชื่อว่าหากมีการสร้างแรงจูงใจและสร้างสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงานจะทำให้การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้องค์กรประสบผลสำเร็จดียิ่งขึ้น แต่ในส่วนความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านกระบวนการผลิตในด้านการปรับปรุงการทำงานและด้านการลดการสูญเสียและลดค่าใช้จ่าย พนักงานยังขาดความเชื่อมั่นว่าจะทำได้จริง ซึ่งแต่ละด้านควรพัฒนาประเด็นที่สำคัญดังนี้

ด้านระดับความรู้ ความเข้าใจของพนักงานควรเสริมสร้างความเข้าใจของพนักงาน ให้เข้าใจถึงระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เน้นการนำไปปฏิบัติให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กรที่ได้วางเอาไว้ ส่งเสริมให้มีการกระจายความรู้และสร้างความเข้าใจกับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ

ด้านปัจจัยด้านกระบวนการทำงาน ผู้บริหารควรมีการสื่อสารกับพนักงานมากขึ้น เพื่อทำความเข้าใจ วางแผนและกำหนดเป้าหมายการทำงานให้เหมาะสมกับพนักงาน ทั้งควรส่งเสริมให้มีการอบรมหรือศึกษาดูงานเพื่อนำความรู้มาพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ สร้างจิตสำนึกที่ดีในเรื่องคุณภาพและร่วมมือกันปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ด้านปัจจัยด้านกระบวนการผลิต การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ ทำให้ช่วยลดปัญหาในการทำงานได้เพียงบางส่วนหากพนักงานไม่มีความเชื่อมั่นในระบบก็อาจจะทำให้การนำระบบมาใช้ไม่ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารควรวางกลยุทธ์ในการทำงานให้ครอบคลุม เพื่อลดการสูญเสียและประหยัดงบประมาณ ทั้งควรตรวจสอบการทำงานและผลกระทบโดยยึดตามมาตรฐาน ISO อย่างสม่ำเสมอ

ด้านปัญหาและอุปสรรคต่อการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้พนักงานนำข้อมูลที่มีมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งควรส่งเสริมความ

มั่นใจและความเชื่อมั่น สนับสนุนให้พนักงานกล้าแสดงออก เอาใจใส่ต่องานมากขึ้น ทั้งนี้ผู้บริหารควรมีการติดต่อสื่อสารกับพนักงานเพื่อรับฟังความคิดเห็นและประสานงานระหว่างหน่วยงานมากขึ้นเพื่อที่จะได้รับฟังความคิดเห็นของพนักงานแล้วนำมาปรับปรุงต่อไป

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาครั้งต่อไปควรมีการศึกษาถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กรและเลือกเครื่องมือที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องตามเป้าหมายของระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่เน้นให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องภายในองค์กร

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

จิรประภา อัครบวร (2549) "สร้างคนสร้างผลงาน" กรุงเทพฯ. เต๋า(2000)

จิราพร กิตติสมนาคุณ (2550) "ปัจจัยที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร กรณีศึกษา : บริษัท เบอร์ลี่ ยุคเกอร์ ฟู้ดส์ จำกัด" วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

เตือนใจ อ่อนสำอางค์ (2548) "ปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาประยุกต์ใช้ในองค์กร กรณีศึกษา : บริษัท พรีไซซ์ อินเตอร์เนชั่นแนล คอร์ปอเรชั่น จำกัด" วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546) "ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ" กรุงเทพฯ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

บรรพต ปันทรส (2545) "การบริหารนโยบายและการบริหารงานประจำวันของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร กรณีศึกษา : บริษัทปูนซีเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด" ศูนย์เครือข่ายองค์ความรู้สาธารณะการจัดการทุนมนุษย์ จาก http://www.thaihrhub.com ค้นเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2552

มนสิช สิทธิสมบูรณ์ (2550) "ระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodology)" คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ (2545) "การจัดการคุณภาพจาก TQC ถึง TQM, ISO 9000 และการประกันคุณภาพ" กรุงเทพฯ บริษัท บพิธการพิมพ์ จำกัด

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฎ์ (2552) "Total Quality Management" จาก http://opdc.dgr.go.th/PMQA/TQM.head.doc ค้นเมื่อวันที่ 4 กันยายน 2552

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2541) "TQM Living Handbook Hoshin Kanri and Strategic Planning" กรุงเทพฯ บริษัท บีพีอาร์ แอนด์ ทีคิวเอ็ม คอนซัลแทนท์ จำกัด

_____. "Strategic Planning Using TQM Tools" จาก http://www.quality.nist.gov/Business_Criteria.htm ค้นเมื่อวันที่ 25 กันยายน 2552

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2542) "TQM Living Handbook คู่มือตรวจวินิจฉัยคุณภาพของระบบบริหารบันไดก้าวแรกสู่บริษัทชั้นนำระดับโลก" กรุงเทพฯ บริษัท บีพีอาร์ แอนด์ ทีคิว เอ็ม คอนซัลแทนท์ จำกัด

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2545) "คุณภาพ คือ ความยั่งยืน" กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์ ส.ส.ท.

————— . (2550) "TQM คู่มือพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ" กรุงเทพฯ WPS (Thailand) Co., Ltd.

วีรวุธ มาฆะศิรานนท์ (2541) "คัมภีร์บริหารองค์กรเรียนรู้สู่ TQM" กรุงเทพฯ เอ็กซเปอร์เน็ต

วาริท บุญสร้างสม (2547) "การศึกษาลักษณะการบริหารคุณภาพโดยรวมทั่วทั้งองค์กรและการรับรู้ของพนักงานบริษัท แม็กซอน (ประเทศไทย) จำกัด" วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536) "ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ ในการบริหารการศึกษา = Theory and Practice in education administration" นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2542) "พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์" กรุงเทพฯ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545) "องค์การและการจัดการ ฉบับสมบูรณ์ = Organization and Management" กรุงเทพฯ Daimon in Business World

ศศิธร สาเอี่ยม (2544) "การบริหารคุณภาพโดยรวมและความพึงพอใจในการทำงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่ง" วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

อุดม สลัดทุกข์ (2552) "Total Quality Management (TQM) การบริหารอย่างมีคุณภาพทั่วทั้งองค์กร" จาก http://www.tpa.or.th/shindan/detail.php?page=tqm ค้นเมื่อวันที่ 25 กันยายน 2552

Ian Warnock (2541) "สู่ความเป็นเลิศในการผลิตและธุรกิจ กลยุทธ์ เทคนิค และเทคโนโลยี แปลจาก Manufacturing and Business Excellence – Strategies, Techniques and Technology" โดย นาวาเอกหญิง รพีพรรณ แก้วรัศมี นาวาอากาศโท ตระการ ก้าวกสิกรรม มณฑลี นากสวาสดิ์ และวันพร บัวศรี. กรุงเทพฯ บริษัท เอ็มแอนด์อี จำกัด.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจพิจารณาเครื่องมือวิจัย

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจพิจารณาเครื่องมือวิจัย

1. นายสมชาย พัวพุ่มไทย
   ผู้จัดการโครงการ AAT
   บริษัท ไทยคาจิมา จำกัด
2. นายสุทัศน์ จวบชัยภูมิ
   ผู้จัดการโครงการ SUMITOMO
   บริษัท ไทยคาจิมา จำกัด
3. นายวีรกิตติ์ รุ่งประสิทธิพร
   ผู้ตรวจสอบคุณภาพ (QMR)
   บริษัท ไทยคาจิมา จำกัด

ภาคผนวก ข

หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญ

ที่ ศธ 0522.17/ บ 1110

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๑๑ พฤศจิกายน 2552

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้จัดการโครงการ AAT บริษัท ไทยคาจิมา จำกัด
(คุณสมชาย พัวพุ่มไทย)

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาวกิตติพิไล แสนคำ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง "ปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัด" ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าวนักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวมรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว

สาขาวิชา ฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184
โทรสาร. 02-5033612

ที่ ศธ 0522.17/ บ ๓๓๑

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๑๑ พฤศจิกายน 2552

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้จัดการโครงการ SUMITOMO บริษัท ไทยคาจิมา จำกัด
(คุณสุทัศน์ จวบชัยภูมิ)

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาวกิตติพิไล แสนคำ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง "ปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัด" ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าวนักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวมรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว

สาขาวิชา ฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184
โทรสาร. 02-5033612

ที่ ศธ 0522.17/ บ ๓๓๒

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๑๑ พฤศจิกายน 2552

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน คุณวีรกิตติ์ รุ่งประสิทธิพร

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาวกิตติพิไล แสนคำ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง "ปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาใช้ในบริษัท ไทยคาจิมา จำกัด" ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าวนักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวมรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว

สาขาวิชา ฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184
โทรสาร. 02-5033612

ภาคผนวก ค

แบบสอบถามสำหรับผู้เชี่ยวชาญ

แบบสอบถามสำหรับผู้เชี่ยวชาญ

แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)

คำชี้แจง

โปรดพิจารณาว่าแบบสอบถามแต่ละข้อมีความเที่ยงตรงและสอดคล้องหรือไม่ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องการพิจารณาตามความคิดเห็นของท่าน

ถ้าเที่ยงตรงและสอดคล้องให้ทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง +1

ถ้าไม่แน่ใจให้ทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง 0

ถ้าไม่เที่ยงตรงและไม่สอดคล้องให้ทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง -1

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ข้อที่	รายการ	การพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
1	เพศ [ ] ชาย [ ] หญิง				
2	อายุ [ ] 21-30 ปี [ ] 31-40 ปี [ ] 41-50 ปี [ ] 51 ปีขึ้นไป				
3	สถานภาพ [ ] โสด [ ] สมรส [ ] หม้าย [ ] หย่าร้าง				
4	ระดับการศึกษา [ ] ต่ำกว่าปริญญาตรี [ ] ปริญญาโท [ ] ปริญญาตรี [ ] สูงกว่าปริญญาโท				
5	แผนก [ ] ฝ่ายออกแบบและเขียนแบบ [ ] ฝ่ายวางแผนงานก่อสร้าง [ ] ฝ่ายควบคุมงานก่อสร้าง [ ] ฝ่ายธุรการงานก่อสร้างและติดต่อประสานงาน [ ] ฝ่ายทรัพยากรบุคคล				
6	ประสบการณ์ [ ] 1-3 ปี [ ] 4-6 ปี [ ] 7-9 ปี [ ] 10 ปีขึ้นไป				

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาใช้ในบริษัท ไทยคาซิมา

ลำดับที่	ข้อความ	การพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
1	**ด้านระดับความรู้ ความเข้าใจของพนักงานเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร TQM**				
	วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของหน่วยงาน และมีความสอดคล้องกับระบบ TQM				
	TQM แตกต่างจากมาตรฐาน ISO 9000 แต่ TQM คือบทสรุปของเทคนิคการปรับปรุงคุณภาพที่ได้รับการยอมรับ				
	ระบบ QC เป็นส่วนหนึ่งของ TQM				
	กิจกรรม 5ส เป็นส่วนหนึ่งของ TQM				
	TQM เป็นระบบที่ช่วยให้การทำงานทุกขั้นตอนมีคุณภาพ				
	TQM เป็นกระบวนการสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน				
	TQM เป็นกระบวนการที่ช่วยในการแก้ปัญหาการทำงานให้เป็นอย่างดี				
	การนำ TQM ช่วยลดของเสียที่เกิดจากการก่อสร้างให้น้อยลง				
	TQM ช่วยสร้างจิตสำนึกระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมให้กับพนักงาน				
	TQM ช่วยพัฒนาและปรับปรุง ระบบการจัดการด้านชีวอนามัยและความปลอดภัยให้กับบริษัท และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อพนักงานและสาธารณะชน				
	TQM ช่วยให้เกิดการคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง				
	องค์ประกอบของ TQM คือกระบวนการพัฒนา และปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง				
	การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร TQM คือกิจกรรมที่ทุกคนมีส่วนร่วม				
	ข้อเสนอแนะของพนักงานในองค์องค์เป็นส่วนหนึ่งของ TQM				
	มีการสร้างความเข้าใจ และประชาสัมพันธ์การนำระบบ TQM มาใช้ในองค์กร				
2	**ปัจจัยด้านการบริหารจัดการที่มีผลต่อการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร TQM มาใช้ในองค์กร**				
ปัจจัยด้านผู้นำ					
	การมีนโยบายและแผนการดำเนินงานที่ดี ช่วยให้ระบบ TQM ประสบความสำเร็จ				
	ผู้บริหารให้ความสำคัญและสนับสนุนการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในองค์กร				
	ผู้บริหารให้อำนาจในการตัดสินใจกับบุคลากรระดับล่างมากขึ้น				
	ผู้บริหารมีการสื่อสารกับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อกระตุ้นให้การนำระบบ TQM มาใช้มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง				
	ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมาย และมาตรฐานของงานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับหน่วยงาน				

ลำดับที่	ข้อความ	การพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
ปัจจัยด้านบุคลากร					
	การพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากรทุกระดับ ทำให้การนำระบบ TQM มาใช้ประสบความสำเร็จ				
	การมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของพนักงานช่วยให้การนำระบบ TQM มาใช้ประสบความสำเร็จ				
	การอบรมและศึกษาดูงานช่วยให้การนำระบบ TQM มาใช้ประสบความสำเร็จ				
	การปรับปรุงเทคโนโลยีและเทคนิคการทำงานอย่างสม่ำเสมอช่วยให้ระบบ TQM ประสบความสำเร็จ				
	การนำ TQM มาใช้ทำให้การบริหารงานมีความถูกต้องแม่นยำมากขึ้น				
ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร					
	ความสามัคคีของคนในองค์กรช่วยให้การนำระบบ TQM มาใช้ประสบผลสำเร็จ				
	ความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อองค์กร ช่วยให้การนำระบบ TQM มาใช้ประสบความสำเร็จ				
	มีการปรับเปลี่ยนวิธีคิด การทำงาน รวมทั้งปลูกฝังจิตสำนึกด้านคุณภาพให้เป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินการแก่พนักงาน				
	พนักงานมีการยอมรับนับถือ และเชื่อมั่นในองค์กร ร่วมมือกันช่วยให้การนำระบบ TQM มาใช้ประสบผลสำเร็จ				
	มีการจัดให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการะนำระบบ TQM มาใช้อย่างเหมาะสม				
ปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจ					
	ท่านได้ใช้ความรู้ ความสามารถเต็มที่ในการทำงาน				
	ระบบ TQM มีการยกย่องชมเชย พนักงานที่มีส่วนร่วมสร้างความสำเร็จแก่ระบบ TQM				
	ระบบ TQM มีการจูงใจด้วยการให้รางวัล เลื่อนตำแหน่งให้แก่พนักงาน				
	การส่งเสริมกิจกรรม และการให้รางวัล มีส่วนช่วยให้การนำระบบ TQM มาใช้ประสบความสำเร็จ				
	การสร้างสิ่งแวดล้อม และสถานที่ทำงานให้สอดคล้องกับระบบ TQM ช่วยให้พนักงานสามารถซึมซับระบบ TQM ได้ดีขึ้น				
3	**ปัจจัยด้านการเพิ่มประสิทธิภาพที่มีผลต่อการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร TQM มาใช้ในองค์กร**				
ด้านการปรับปรุงการทำงาน					
	การนำ TQM มาใช้สามารถลดข้อบกพร่องในการทำงาน และลดการทำงานซ้ำซ้อน				
	การนำ TQM มาใช้ทำให้เกิดความผิดพลาดจากงานน้อยลง				
	การนำ TQM มาใช้ช่วยลดความผิดพลาดในการคำนวณ การกำหนดปริมาณงาน				

ลำดับที่	ข้อความ	การพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
	ระบบ TQM มีการวัดระดับความพึงพอใจของลูกค้า อย่างสม่ำเสมอ				
	การนำ TQM มาใช้ทำให้ประหยัดเวลาในการทำงานมากขึ้น				
	การนำ TQM มาใช้ทำให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจมากขึ้น				
	การนำ TQM มาใช้ทำให้องค์กรได้รับการยอมรับในเรื่อง				
	การนำ TQM มาใช้ทำให้เกิดการสร้างเทคโนโลยี และมีการนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้มากขึ้น				
	ระบบ TQM ช่วยให้มีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ อย่างสม่ำเสมอ				
ด้านการลดการสูญเสีย และลดค่าใช้จ่าย					
	การนำ TQM มาใช้ช่วยประหยัดงบประมาณในการซ่อมแซมมากขึ้น				
	การนำ TQM มาใช้ช่วยลดค่าใช้จ่ายจากความผิดพลาดในงานมากขึ้น				
	การนำ TQM มาใช้ช่วยลดปริมาณเศษวัสดุเหลือทิ้งได้ดีขึ้น				
	การควบคุมคุณภาพทำให้ต้องสั่งวัสดุที่มีคุณภาพดีขึ้น ทำให้ความเสียหายของวัสดุ อุปกรณ์มีลดน้อยลง				
	การจัดการที่ดีช่วยลดปัญหา และผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากการก่อสร้างน้อยลง				
	การนำ TQM มาใช้ทำให้ลดการเสียเวลา สามารถส่งงานได้ตรงตามเวลา				
ด้านความปลอดภัย					
	ระบบ TQM ส่งเสริมกิจกรรมด้านความปลอดภัยต่างๆ เพื่อพัฒนาความรู้ และปลูกจิตสำนึกให้พนักงานและผู้เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ				
	ระบบ TQM ช่วยปรับปรุงสภาพการทำงานของพนักงาน และผู้เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ				
	ระบบ TQM มุ่งพัฒนาและปรับปรุงระบบการจัดการด้านชีวอนามัย และความปลอดภัยของบริษัท เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อพนักงาน สาธารณะชน และผู้เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ				
	ระบบ TQM ช่วยลดอุบัติเหตุที่เกิดในงานก่อสร้าง				
	ระบบ TQM ช่วยลดปัญหาสิ่งแวดล้อมและผลกระทบต่อชุมชนรอบบริเวณโครงการได้มากขึ้น				
4	ด้านปัญหาและอุปสรรคต่อการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร TQM มาใช้				
ปัญหาและอุปสรรคระดับผู้บริหาร					
	เป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรไม่ชัดเจน ไม่สามารถบรรลุผลได้จริง				
	ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของพนักงาน ที่เสนอแนะเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาองค์กร				

ลำดับที่	ข้อความ	การพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
	ผู้บริหารขาดการส่งเสริม หรือชักจูงให้พนักงานมีส่วนร่วมในการนำระบบ TQM มาใช้ในองค์กร				
	พนักงานไม่กล้าแสดงความคิดเห็น เมื่อมีโอกาส				
	ผู้บริหารขาดภาวะผู้นำ ไม่สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้แก่พนักงานได้				
	ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง				
	ผู้บริหารขาดการสื่อสารกับพนักงาน ทำให้การนำระบบ TQM มาใช้ไม่ประสบผลสำเร็จ				
	ผู้บริหารขาดความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์				
	ผู้บริหารขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ทำให้ขาดการติดต่อประสานงานระหว่างฝ่ายงาน				
	เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน ผู้บริหารไม่สามารถหาแนวทางในการแก้ปัญหาได้				
ปัญหาและอุปสรรคระดับพนักงาน					
	พนักงานขาดความเข้าใจในแนวคิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง				
	พนักงานขาดความเชื่อมั่นในการนำ TQM มาใช้ในองค์กร				
	พนักงานขาดการพัฒนาและปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง				
	พนักงานขาดความเชื่อมั่นในการปรับปรุงคุณภาพและการทำงานเป็นทีม				
	ขาดการนำข้อมูลที่ได้จากลูกค้ามาใช้ปรับปรุงและพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ				
	พนักงานขาดจิตสำนึกด้านคุณภาพ				
	พนักงานขาดจิตสำนึกด้านชีวอนามัย				
	พนักงานขาดจิตสำนึกด้านสิ่งแวดล้อม				
	พนักงานไม่ยอมรับเป้าหมายของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง				
	พนักงานขาดความเอาใจใส่ต่อความต้องการของลูกค้า				

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ง

แบบสอบถาม

แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้มีทั้งหมด 2 ส่วน ดังนี้

   ส่วนที่ 1 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

   ส่วนที่ 2 เป็นการสอบถามความคิดเห็นต่อการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาใช้ใน บริษัท ไทยคาจิมา จำกัด

2. ให้ทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. เพศ	[ ]	ชาย	[ ]	หญิง
2. อายุ	[ ]	21-30 ปี	[ ]	31-40 ปี
	[ ]	41-50 ปี	[ ]	51 ปีขึ้นไป
3. สถานภาพ	[ ]	โสด	[ ]	สมรส
	[ ]	หม้าย	[ ]	หย่าร้าง
4. ระดับการศึกษา	[ ]	ต่ำกว่าปริญญาตรี	[ ]	ปริญญาโท
	[ ]	ปริญญาตรี	[ ]	สูงกว่าปริญญาโท
5. แผนก	[ ]	ฝ่ายออกแบบและเขียนแบบ		
	[ ]	ฝ่ายวางแผนงานก่อสร้าง		
	[ ]	ฝ่ายควบคุมงานก่อสร้าง		
	[ ]	ฝ่ายธุรการงานก่อสร้างและติดต่อประสานงาน		
	[ ]	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล		
6. ประสบการณ์	[ ]	1-3 ปี	[ ]	4-6 ปี
	[ ]	7-9 ปี	[ ]	10 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาใช้ในบริษัท ไทยคาซิมา จำกัด

เกณฑ์การให้คะแนน

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ลำดับที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		(5) มากที่สุด	(4) มาก	(3) ปานกลาง	(2) น้อย	(1) น้อยที่สุด
1	**ด้านระดับความรู้ ความเข้าใจของพนักงานเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร TQM**					
	วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของหน่วยงาน และมีความสอดคล้องกับระบบ TQM					
	ระบบ QC เป็นส่วนหนึ่งของ TQM					
	TQM เป็นกระบวนการสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน					
	TQM เป็นกระบวนการที่ช่วยในการแก้ปัญหาการทำงานได้เป็นอย่างดี					
	TQM ช่วยสร้างจิตสำนึกระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมให้กับพนักงาน					
	TQM ช่วยพัฒนาและปรับปรุง ระบบการจัดการด้านชีวอนามัยและความปลอดภัยให้กับบริษัท และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อพนักงานและสาธารณะชน					
	TQM ช่วยให้เกิดการคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง					
	องค์ประกอบของ TQM คือกระบวนการพัฒนา และปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง					
	ข้อเสนอแนะของพนักงานในองค์องค์เป็นส่วนหนึ่งของ TQM					
	มีการสร้างความเข้าใจ และประชาสัมพันธ์การนำระบบ TQM มาใช้ในองค์กร					
2	**ปัจจัยด้านการบริหารจัดการที่มีผลต่อการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร TQM มาใช้ในองค์กร**					
ปัจจัยด้านผู้นำ						
	การมีนโยบายและแผนการดำเนินงานที่ดี ช่วยให้ระบบ TQM ประสบความสำเร็จ					
	ผู้บริหารให้ความสำคัญและสนับสนุนการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในองค์กร					
	ผู้บริหารให้อำนาจในการตัดสินใจกับบุคลากรระดับล่างมากขึ้น					
	ผู้บริหารมีการสื่อสารกับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อกระตุ้นให้การนำระบบ TQM มาใช้มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง					
	ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมาย และมาตรฐานของงานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับหน่วยงาน					

ลำดับที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		(5) มากที่สุด	(4) มาก	(3) ปานกลาง	(2) น้อย	(1) น้อยที่สุด
ปัจจัยด้านบุคลากร						
	การพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากรทุกระดับ ทำให้การนำระบบ TQM มาใช้ประสบความสำเร็จ					
	การมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของพนักงานช่วยให้การนำระบบ TQM มาใช้ประสบความสำเร็จ					
	การอบรมและศึกษาดูงานช่วยให้การนำระบบ TQM มาใช้ประสบความสำเร็จ					
	การปรับปรุงเทคโนโลยีและเทคนิคการทำงานอย่างสม่ำเสมอช่วยให้ระบบ TQM ประสบความสำเร็จ					
	การนำ TQM มาใช้ทำให้การบริหารงานมีความถูกต้องแม่นยำมากขึ้น					
ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร						
	ความสามัคคีของคนในองค์กรช่วยให้การนำระบบ TQM มาใช้ประสบผลสำเร็จ					
	การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับ TQM ช่วยให้การนำระบบ TQM มาใช้ประสบความสำเร็จ					
	มีการปรับเปลี่ยนวิธีคิด การทำงาน รวมทั้งปลูกฝังจิตสำนึกด้านคุณภาพให้เป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินการแก่พนักงาน					
	พนักงานมีการยอมรับนับถือ และเชื่อมั่นในองค์กร ร่วมมือกันช่วยให้การนำระบบ TQM มาใช้ประสบผลสำเร็จ					
	มีการจัดให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการะนำระบบ TQM มาใช้อย่างเหมาะสม					
ปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจ						
	ท่านได้ใช้ความรู้ ความสามารถเต็มที่ในการทำงาน					
	การยกย่องชมเชย พนักงานที่มีผลงาน ช่วยให้การนำระบบ TQM มาใช้ประสบผลสำเร็จ					
	การสร้างแรงจูงใจ เช่น การให้รางวัล การเลื่อนตำแหน่งให้แก่พนักงาน ช่วยให้การนำระบบ TQM มาใช้ประสบผลสำเร็จ					
	การส่งเสริมกิจกรรม และการให้รางวัล มีส่วนช่วยให้การนำระบบ TQM มาใช้ประสบความสำเร็จ					
	การสร้างสิ่งแวดล้อม และสถานที่ทำงานให้สอดคล้องกับระบบ TQM ช่วยให้พนักงานสามารถซึมซับระบบ TQM ได้ดีขึ้น					
3	ปัจจัยด้านการเห็นประสิทธิภาพที่มีผลต่อการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร TQM มาใช้ในองค์กร					
ด้านการปรับปรุงการทำงาน						
	การนำ TQM มาใช้สามารถลดข้อบกพร่องในการทำงาน และลดการทำงานซ้ำซ้อน					
	ระบบ TQM มีการวัดระดับความพึงพอใจของลูกค้า อย่างสม่ำเสมอ					
	การนำ TQM มาใช้ทำให้ประหยัดเวลาในการทำงานมากขึ้น					
	การนำ TQM มาใช้ทำให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจมากขึ้น					
	ระบบ TQM ช่วยให้มีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ อย่างสม่ำเสมอ					

ลำดับที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		(5) มากที่สุด	(4) มาก	(3) ปานกลาง	(2) น้อย	(1) น้อยที่สุด
ด้านการลดการสูญเสีย และลดค่าใช้จ่าย						
	การนำ TQM มาใช้ช่วยประหยัดงบประมาณในการซ่อมแซมและค่าใช้จ่ายที่เกิดจากความผิดพลาดในงานมากขึ้น					
	การนำ TQM มาใช้ช่วยลดปริมาณเศษวัสดุเหลือทิ้งได้ดีขึ้น					
	การควบคุมคุณภาพทำให้ต้องสั่งวัสดุที่มีคุณภาพดีขึ้น ทำให้ความเสียหายของวัสดุ อุปกรณ์มีลดน้อยลง					
	การจัดการที่ดีช่วยลดปัญหา และผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากการก่อสร้างน้อยลง					
	การนำ TQM มาใช้ทำให้ลดการเสียเวลา สามารถส่งงานได้ตรงตามเวลา					
ด้านความปลอดภัย						
	ระบบ TQM ส่งเสริมกิจกรรมด้านความปลอดภัยต่างๆ เพื่อพัฒนาความรู้ และปลูกจิตสำนึกให้พนักงานและผู้เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ					
	ระบบ TQM ช่วยปรับปรุงสภาพการทำงานของพนักงาน และผู้เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ					
	ระบบ TQM มุ่งพัฒนาและปรับปรุงระบบการจัดการด้านชีวอนามัย และความปลอดภัยของบริษัท เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อพนักงาน สาธารณะชน และผู้เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ					
	ระบบ TQM ช่วยลดอุบัติเหตุที่เกิดในงานก่อสร้าง					
	ระบบ TQM ช่วยลดปัญหาสิ่งแวดล้อมและผลกระทบต่อชุมชนรอบบริเวณโครงการได้มากขึ้น					
4	ด้านปัญหาและอุปสรรคต่อการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร TQM มาใช้					
ปัญหาและอุปสรรคระดับผู้บริหาร						
	ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของพนักงาน ที่เสนอแนะเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาองค์กร					
	ผู้บริหารขาดการส่งเสริม หรือชักจูงให้พนักงานมีส่วนร่วมในการนำระบบ TQM มาใช้ในองค์กร					
	ผู้บริหารขาดภาวะผู้นำ ไม่สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้แก่พนักงานได้					
	ผู้บริหารขาดการสื่อสารกับพนักงาน ทำให้การนำระบบ TQM มาใช้ไม่ประสบผลสำเร็จ					
	ผู้บริหารขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ทำให้ขาดการติดต่อประสานงานระหว่างสายงาน					

ลำดับที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		(5) มากที่สุด	(4) มาก	(3) ปานกลาง	(2) น้อย	(1) น้อยที่สุด
ปัญหาและอุปสรรคระดับพนักงาน						
	พนักงานขาดความเข้าใจในแนวคิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง					
	พนักงานไม่กล้าแสดงความคิดเห็น เมื่อมีโอกาส					
	พนักงานขาดความเชื่อมั่น และไม่ยอมรับเป้าหมายในการปรับปรุงคุณภาพ และการทำงานเป็นทีม					
	ขาดการนำข้อมูลที่ได้จากลูกค้ามาใช้ปรับปรุงและพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ					
	พนักงานขาดความเอาใจใส่ต่อความต้องการของลูกค้า					

ข้อเสนอแนะ

_____

_____

_____

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวกิตติพิไล แสนคำ
วัน เดือน ปีเกิด	28 สิงหาคม 2523
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดแพร่
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ. 2546
สถานที่ทำงาน	บริษัท ไทยคาจิมา จำกัด
ตำแหน่ง	เลขานุการ