

ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของค่านิยมหลักและกระบวนการดำเนินงานที่ส่งผลต่อ
ผลการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรมในจังหวัดกำแพงเพชร

THE STRUCTURAL RELATIONSHIPS OF CORE VALUES AND OPERATION PROCESS
AFFECTING ON PERFORMANCE OF INDUSTRIAL BUSINESS
IN KAMPHAENG PHET PROVINCE

ปานิสรา จรัสวิญญู¹ และฉัตรชนก จรัสวิญญู²

Panissra Charutwinyo¹ and Chutchonook Charutwinyo²

¹คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ²คณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์ และการสื่อสาร มหาวิทยาลัยนเรศวร

¹Faculty of Management Science, Kamphaeng Phet Rajabhat University

²Faculty of Business, Economics and Communications, Naresuan University

Received: October 21, 2018 / Revised: December 14, 2018 / Accepted: December 24, 2018

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของค่านิยมหลักและกระบวนการดำเนินงานที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรมในจังหวัดกำแพงเพชร กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดกำแพงเพชร จำนวน 364 แห่ง เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา และวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ด้วยเทคนิควิธี Partial Least Square (PLS) ผลการวิจัยพบว่า ค่านิยมหลักของธุรกิจอุตสาหกรรมอยู่ในระดับมาก ส่วนกระบวนการดำเนินงานและผลการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรมอยู่ในระดับปานกลาง ค่านิยมหลักมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรมโดยส่งผ่านตัวแปรคั่นกลางคือ กระบวนการดำเนินงาน และกระบวนการดำเนินงานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรม ส่วนผลการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างพบว่า กระบวนการดำเนินงานมีอิทธิพลรวมต่อผลการดำเนินงานมากที่สุด (อิทธิพลรวม 0.63) รองลงมาคือ ค่านิยมหลักมีอิทธิพลรวมต่อกระบวนการดำเนินงาน (อิทธิพลรวม 0.60) และค่านิยมหลักมีอิทธิพลรวมต่อผลการดำเนินงาน (อิทธิพลรวม 0.56) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

คำสำคัญ: ค่านิยมหลัก ผลการดำเนินงาน ธุรกิจอุตสาหกรรม จังหวัดกำแพงเพชร

Abstract

This research aims to study the structural relationships of core values and operation process affecting performance of industrial business in Kamphaeng Phet Province. The research sample consisted of 364 industrial factories in Kamphaeng Phet province. The employed research instrument was a questionnaire. The collected data were analyzed with the use of descriptive statistics and partial least square (PLS) technique to investigate the structural equation model. The results reveal that the core value is at the high level, while the operation process and the business performance are at the moderate level. In addition, the core value has direct and indirect effects on the business performance by passing through the operation process. Moreover the operation process has a direct effect on the business performance. The analysis of structural equation model shows that the operation process has the greatest effect on business performance (0.63) while the core value has a high effect on the operation process (0.60) and has a little effect on the business performance (0.56), all of which are at the 0.01 statistical significance level.

Keywords: Core Value, Performance, Industrial Business, Kamphaeng Phet

บทนำ

ในยุคโลกาภิวัตน์การแข่งขันเริ่มทวีความรุนแรงมากขึ้น ทำให้องค์กรหลายแห่งต้องปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง โดยมุ่งมั่นที่จะให้บริการลูกค้าด้วยผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพสูงสุด ซึ่งปัจจัยด้านคุณภาพได้กลายเป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ (Lee, Lee & Chang, 2001: 604) และได้กลายเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างความได้เปรียบและความสามารถในการแข่งขัน (Tan, 2002: 165) ดังนั้นองค์กรส่วนใหญ่จึงได้นำแนวคิดการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) มาประยุกต์ใช้ โดยมองว่าการจัดการคุณภาพโดยรวมเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว (Sharma & Kodali, 2008: 599) และมีอิทธิพลต่อกระบวนการกำหนดกลยุทธ์สำคัญที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Yunis, Jung & Chen, 2013: 690) สำหรับประเทศไทยได้มีการแปลงแนวคิดของ TQM สู่การปฏิบัติโดยกำหนดเป็นรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award หรือ TQA)

ซึ่งมีพื้นฐานมาจากค่านิยมและแนวคิดหลัก ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนกระบวนการทั้ง 6 หมวด เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ แต่การดำเนินการตามแนวคิด TQM ที่ผ่านมายังคงประสบปัญหาและความล้มเหลว เนื่องจากกลยุทธ์การปฏิบัติและกระบวนการที่ไม่มีประสิทธิภาพ ประกอบกับการดำเนินการขับเคลื่อนการจัดการคุณภาพขององค์กรจะต้องอาศัยค่านิยมหลักขององค์กรเป็นสำคัญ จังหวัดกำแพงเพชรเป็นอีกจังหวัดหนึ่งที่มีโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตเป็นจำนวนมาก ซึ่งการพัฒนาอุตสาหกรรมจำเป็นต้องอาศัยความรู้ความสามารถของบุคลากรเป็นสำคัญ และการให้ความสำคัญและการปฏิบัติตามค่านิยมจะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จทางธุรกิจ (Talwar, 2009: 35) และถึงแม้ว่าจะมีผลงานวิจัยจำนวนมากได้ยืนยันว่า การจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) มีความสัมพันธ์และส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ แต่กลับมีการศึกษาเกี่ยวกับค่านิยมหลักที่ส่งผลต่อกระบวนการดำเนินการ TQM และผลการดำเนินงานน้อยมาก ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของค่านิยมหลักและ

กระบวนการดำเนินงานที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรมในจังหวัดกำแพงเพชร เพื่อเป็นแนวทางให้กับธุรกิจอุตสาหกรรมนำไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงกระบวนการที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมายและเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจในจังหวัดกำแพงเพชรต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของค่านิยมหลักและกระบวนการดำเนินงานที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรมในจังหวัดกำแพงเพชร

ทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาสร้างกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

1. ค่านิยมหลัก (Core Value) เป็นค่านิยมพื้นฐานที่ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมและเชื่อว่ามีคุณค่าอย่างแท้จริง โดยค่านิยมหลักจะถูกฝังลึกจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร (Evans, 2005: 316) จากการรอบการประเมินตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ค่านิยมและแนวคิดหลักที่จะขับเคลื่อนกระบวนการในหมวดที่ 1-6 มีทั้งสิ้น 11 ประการ ได้แก่ 1) มุมมองในเชิงระบบ 2) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ 3) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า 4) การให้ความสำคัญกับบุคลากร 5) การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัว 6) การมุ่งเน้นความสำเร็จ 7) การจัดการเพื่อนวัตกรรม 8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง 9) ความรับผิดชอบต่อสังคม 10) จริยธรรมและความโปร่งใส และ 11) การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (Thailand Productivity Institute, 2015: 123-131) และจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ค่านิยมหลักขององค์กรส่งผลต่อกระบวนการดำเนินงานขององค์กร (Mauil & Cliffe, 2001; Mohammad, 2006; Baird, Jia Hu & Reeve, 2011; Ingelsson, Eriksson & Lilja, 2012) และยังส่งผลต่อผลการดำเนินงาน

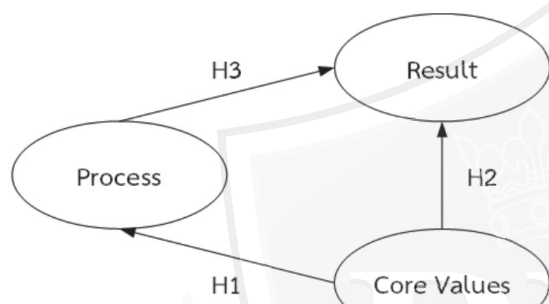
ขององค์กร (Hansson & Klefsjö, 2003; Jabnoun & Sedrani, 2005; Jin & Drozdenko, 2010)

2. การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM) เป็นปรัชญาในการบริหารจัดการองค์กรที่มุ่งเน้นคุณภาพ โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนและมุ่งสู่ความสำเร็จในระยะยาว เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Karani & Bichanga, 2012: 60) ซึ่งการแปลงแนวคิด TQM สู่การปฏิบัติตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทยจะประกอบด้วยมิติกระบวนการและมิติผลลัพธ์ โดยในส่วนของมิติกระบวนการดำเนินงานจะประกอบด้วย 6 หมวดคือ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นลูกค้า 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร และ 6) การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ส่วนมิติผลลัพธ์จะเป็นผลการดำเนินงานขององค์กร (Thailand Productivity Institute, 2012: 9-99) และจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า กระบวนการจัดการคุณภาพโดยรวมส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Lau, Zhao & Xiao, 2004; Agus, 2005; Prajoko, 2005; Badri et al., 2006; Feng et al., 2006; Lin & Chang, 2006; Joiner, 2007; Tanninen, Puumalainen, & Sandström, 2010; Idris, 2011; Valmohammadi, 2011; Ul Hassan et al., 2012; Sahoo & Yadav, 2018)

3. ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Business Performance) เป็นตัวชี้วัดว่า ธุรกิจบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งใช้ประเมินความสำเร็จและความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ซึ่งผลการดำเนินงานของธุรกิจจะประกอบด้วยผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงตามที่วัดได้จากเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการ (Al-Damen, 2017: 196) จากองค์ประกอบของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติได้อธิบายถึงผลลัพธ์ขององค์กรธุรกิจในหมวดที่ 7 ซึ่งเป็นการประเมินผล

การดำเนินงานของธุรกิจในทุกด้าน ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ และกระบวนการ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร และด้านการเงินและตลาด (Thailand Productivity Institute, 2012: 87-99)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องดังกล่าวทั้ง 3 ด้าน สามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยดังภาพที่ 1 และสมมติฐานได้ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

H1: ค่านิยมหลักมีอิทธิพลทางตรงต่อกระบวนการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรม

H2: ค่านิยมหลักมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรม

H3: กระบวนการดำเนินงานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรม

วิธีการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ โรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดกำแพงเพชร จำนวนทั้งสิ้น 639 แห่ง (Division of the Industrial factory, 2017) ส่วนกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการในการวิเคราะห์ PLS-SEM ที่ Statistical Power 80% ซึ่งมีจำนวนลูกศรชี้เข้าตัวแปรแฝงสูงสุดในสมการเชิง

โครงสร้าง 2 เส้น ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 และค่า R^2 ต่ำที่สุด 0.10 ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำ 158 ตัวอย่าง (Hair et al., 2013: 21) ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถามไปยังผู้ประกอบการทางไปรษณีย์ และได้รับแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ครบถ้วนกลับคืนจำนวน 364 ชุด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัยคือ แบบสอบถาม ซึ่งมีการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา และวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ข้อคำถามแต่ละข้อมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60-1.00 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.5 ถือว่าข้อคำถามนั้นสามารถนำไปใช้ได้ (Rovinelli & Hambleton, 1977: 49-60) จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับโรงงานที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 แห่ง วิเคราะห์ความเชื่อมั่น โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) แบบสอบถามในแต่ละด้านมีค่าอยู่ระหว่าง 0.85-0.90 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.70 เป็นค่าที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2010: 673)

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนการวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) จะใช้เทคนิควิธี Partial Least Square

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการวิจัยออกเป็น 3 ตอน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจอุตสาหกรรม กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นธุรกิจอุตสาหกรรมประเภทอื่นๆ เช่น ซ่อมอุปกรณ์เครื่องจักร ทำหลังคาเมทัลชีท คอนกรีตผสมเสร็จ เป็นต้น (ร้อยละ 28.60) รองลงมาคือ ธุรกิจ

อุตสาหกรรมเกษตร (ร้อยละ 27.50) และธุรกิจ อุตสาหกรรมเครื่องจักรกล (ร้อยละ 12.10) ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ค่านิยมหลัก กระบวนการดำเนินงาน และผลการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรม ค่านิยมหลักของธุรกิจอุตสาหกรรมโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.78$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การใส่ใจกับความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความ ต้องการของลูกค้าเพื่อเข้าใจลูกค้าอย่างลึกซึ้งและเพื่อ ตอบสนองลูกค้าทุกกลุ่ม รวมถึงดึงดูดลูกค้าใหม่ สร้าง ความภักดีในลูกค้าเก่ามีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.93$) รอง ลงมาคือ พนักงานทุกคนปฏิบัติงานอย่างมีจริยธรรม ผู้บริหารกำกับดูแลกิจการด้วยความโปร่งใส เคารพใน กฎหมายและกฎระเบียบ ($\bar{X} = 3.92$) และมุ่งมั่นที่จะ ปรับปรุง พัฒนา และสร้างสิ่งใหม่ที่มีประสิทธิภาพดีขึ้น ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.91$) ตามลำดับ สำหรับกระบวนการดำเนินงาน ของธุรกิจอุตสาหกรรม โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ใน ระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.11$) เมื่อพิจารณารายหมวด พบว่า หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้ามีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.23$) รองลงมาคือ หมวด 1 การนำองค์กร ($\bar{X} = 3.18$) และหมวด 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ($\bar{X} = 3.17$) ตาม ลำดับ ส่วนผลการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรม

โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.98$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความพึงพอใจของลูกค้า และ ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.15$) รองลงมาคือ การปฏิบัติตามกฎหมายและ กฎระเบียบ ($\bar{X} = 3.13$) และความรับผิดชอบต่อพนักงาน ($\bar{X} = 3.03$) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการเชิง โครงสร้าง

การประเมินตัวแบบการวัด

จากการวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของตัวแปรสังเกต พบว่า ตัวแปรสังเกตส่วนใหญ่มีค่า Outer Loading มากกว่า 0.70 ซึ่งสามารถใช้วัดค่าตัวแปรแฝงได้ในขณะ ที่ตัวแปรสังเกตบางตัวมีค่า Outer Loading น้อยกว่า หรือเท่ากับ 0.70 จึงไม่ถูกนำมาวิเคราะห์ (Hair et al., 2013: 107) ส่วนการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความ เทียงตรงของตัวแปรแฝงพบว่า ตัวแปรแฝงทุกตัวมีค่า Cronbach's Alpha และค่า Composite Reliability มากกว่า 0.70 รวมทั้งมีค่า Average Variance Extracted (AVE) มากกว่า 0.50 ดังนั้น การวัดตัวแปร แฝงทั้งหมดในตัวแบบจึงมีความน่าเชื่อถือ (Hair et al., 2013: 107) ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงค่า Outer loading, t-stat, AVE, Composite Reliability และ Cronbach's Alpha

Latent Variable	Indicators	Outer loading (>0.70)	t-stat	Used in model	AVE (>0.50)	Composite Reliability (>0.70)	Cronbach's Alpha (>0.70)
Core Value	value1	0.77	27.47**	✓	0.63	0.94	0.93
	value2	0.81	33.84**	✓			
	value3	0.79	36.53**	✓			
	value4	0.81	38.17**	✓			
	value5	0.83	36.23**	✓			

ตารางที่ 1 แสดงค่า Outer loading, t-stat, AVE, Composite Reliability และ Cronbach's Alpha (ต่อ)

Latent Variable	Indicators	Outer loading (>0.70)	t-stat	Used in model	AVE (>0.50)	Composite Reliability (>0.70)	Cronbach's Alpha (>0.70)
Core Value	value6	0.79	33.16**	✓			
	value7	0.79	26.47**	✓			
	value8	0.76	31.31**	✓			
	value9	0.77	24.88**	✓			
	value10	0.69	14.74**				
	value11	0.67	15.47**				
Process	org1	0.84	52.07**	✓	0.66	0.99	0.99
	org2	0.74	23.07**	✓			
	org3	0.84	40.80**	✓			
	org4	0.83	44.30**	✓			
	org5	0.82	46.03**	✓			
	org6	0.79	31.80**	✓			
	org7	0.72	21.96**	✓			
	org8	0.71	18.39**	✓			
	plan1	0.85	52.61**	✓			
	plan2	0.84	50.08**	✓			
	plan3	0.86	54.78**	✓			
	plan4	0.87	77.19**	✓			
	plan5	0.89	89.91**	✓			
	plan6	0.86	60.29**	✓			
	plan7	0.88	67.22**	✓			
	plan8	0.89	89.38**	✓			

ตารางที่ 1 แสดงค่า Outer loading, t-stat, AVE, Composite Reliability และ Cronbach's Alpha (ต่อ)

Latent Variable	Indicators	Outer loading (>0.70)	t-stat	Used in model	AVE (>0.50)	Composite Reliability (>0.70)	Cronbach's Alpha (>0.70)
Process	plan9	0.85	56.83**	✓	0.76	0.97	0.96
	custom1	0.82	42.33**	✓			
	custom2	0.84	46.46**	✓			
	custom3	0.80	34.31**	✓			
	custom4	0.79	34.29**	✓			
	custom5	0.78	32.30**	✓			
	custom6	0.79	31.94**	✓			
	custom7	0.77	29.04**	✓			
	custom8	0.76	25.08**	✓			
	custom9	0.78	27.17**	✓			
	operate1	0.82	39.01**	✓			
	operate2	0.86	55.03**	✓			
	operate3	0.83	41.59**	✓			
	operate4	0.71	20.82**	✓			
	operate5	0.81	45.73**	✓			
Result	result1	0.84	55.93**	✓	0.76	0.97	0.96
	result2	0.87	58.20**	✓			
	result3	0.67	17.04**				
	result4	0.90	83.02**	✓			
	result5	0.88	62.04**	✓			
	result6	0.89	68.66**	✓			
	result7	0.87	52.87**	✓			
	result8	0.89	71.76**	✓			
	result9	0.82	32.96**	✓			
	result10	0.87	58.21**	✓			

หมายเหตุ * t-value ≥ 1.96 (significance level = 5%)

** t-value ≥ 2.58 (significance level = 1%)

จากการวิเคราะห์ความตรงเชิงจำแนกพบว่า รากที่สองของค่า AVE ของตัวแปรแฝงแต่ละตัวมีค่ามากกว่าค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงนั้นกับตัวแปรแฝงอื่นๆ ประกอบกับค่า HTMT ระหว่างตัวแปรแฝงมีค่าน้อยกว่า 0.90 ดังแสดงในตารางที่ 2 และตารางที่ 3

ตารางที่ 2 แสดงรากที่สองของค่า AVE ของตัวแปรแฝง และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง

Latent Variable	Core Value	Process	Result
Core Value	0.79		
Process	0.60	0.81	
Result	0.56	0.73	0.87

หมายเหตุ รากที่สองของค่า AVE ของตัวแปรแฝงแต่ละตัวอยู่ในแนวทแยงมุม

ตารางที่ 3 แสดงค่า Heterotrait-Monotrait Ratio หรือ HTMT (< 0.90) ระหว่างตัวแปรแฝง

Latent Variable	Core Value	Process	Result
Core Value			
Process	0.61		
Result	0.58	0.75	

การประเมินตัวแบบโครงสร้าง

จากการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงภายในกลุ่มพบว่า ค่า VIF ของ PREDICTOR ทั้งหมดของกลุ่มกระบวนการ (Process) และผลการดำเนินงาน (Result) มีค่าน้อยกว่า 5 ซึ่งไม่เกิดสภาพสหสัมพันธ์กันเองระหว่างตัวแปรแฝงภายในกลุ่มทั้งสองดังแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงค่า VIF ของ PREDICTOR

PREDICTOR	Core Value	Process	Result
Core Value	0.79	1.00	1.56
Process	0.60		1.56
Result	0.56		

สำหรับการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกทางตรงที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 แสดงค่า Path Coefficient และผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	Path Coefficient	t-stat	สรุปผล
Core Value --> Process	0.60**	13.19	สนับสนุน H1
Core Value --> Result	0.18**	2.68	สนับสนุน H2
Process --> Result	0.63**	9.79	สนับสนุน H3

หมายเหตุ *t-value ≥ 1.96 (significance level = 5%) และ **t-value ≥ 2.58 (significance level = 1%)

ส่วนผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้างและค่าอิทธิพลรวมพบว่า กระบวนการดำเนินงานมีอิทธิพลรวมต่อผลการดำเนินงานมากที่สุด (อิทธิพลรวม 0.63) รองลงมาคือ ค่านิยมหลักมีอิทธิพลรวมต่อกระบวนการดำเนินงาน (อิทธิพลรวม 0.60) และค่านิยมหลักมีอิทธิพลรวมต่อผลการดำเนินงาน (อิทธิพลรวม 0.56) ตามลำดับ ดังตารางที่ 6 และภาพที่ 2

ตารางที่ 6 แสดงค่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม

ตัวแปรผล	R ²	Effects Type	ตัวแปรเหตุ	
			Core Value	Process
Core Value	-	DE	-	-
		IE	-	-
		TE	-	-
Process	0.36	DE	0.60**	-
		IE	-	-
		TE	0.60**	-
Result	0.56	DE	0.18**	0.63**
		IE	0.38**	-
		TE	0.56**	0.63**

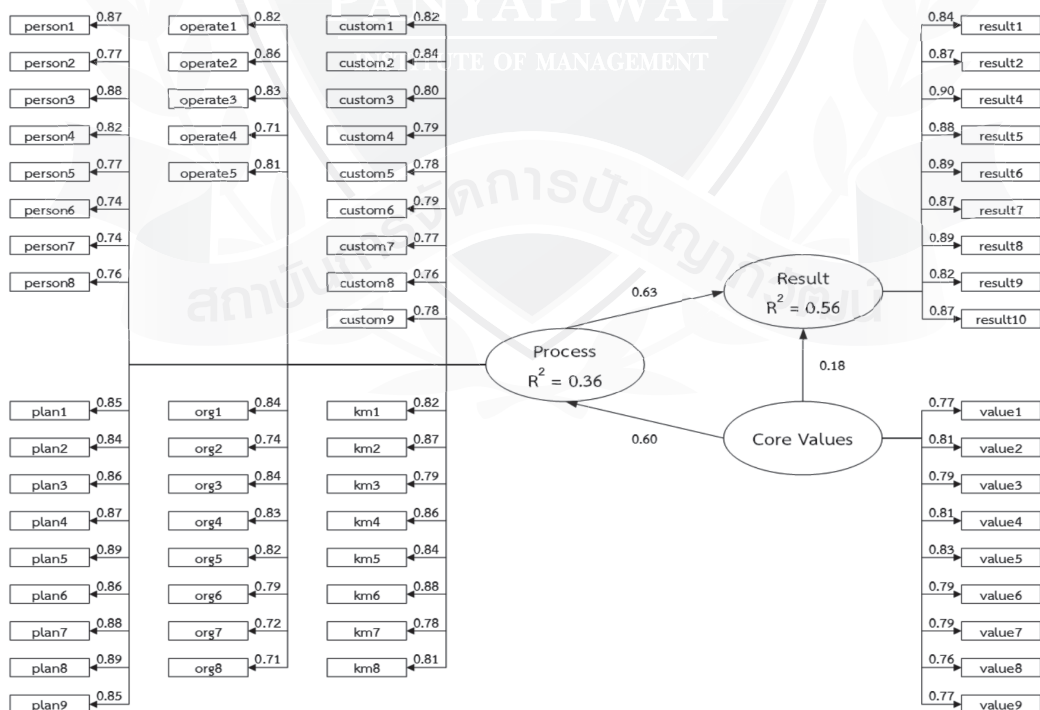
หมายเหตุ * t-value ≥ 1.96 (significance level = 5%)

** t-value ≥ 2.58 (significance level = 1%)

ผลการวิเคราะห์ความแม่นยำในการพยากรณ์พบว่า ตัวแบบสมการโครงสร้างมีความแม่นยำในการพยากรณ์ผลการดำเนินงาน ($R^2 = 0.56$) ในระดับปานกลาง และมีความแม่นยำในการพยากรณ์กระบวนการดำเนินงาน ($R^2 = 0.36$) ในระดับต่ำ (Hair et al., 2013: 175) ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 แสดงค่าCoefficient of Determination (R^2)

ตัวแปรแฝง	Coefficient of Determination (R^2)
Core Value	-
Process	0.36
Result	0.56



ภาพที่ 2 แสดงผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง

ส่วนการวิเคราะห์ผลกระทบต่อความแม่นยำในการพยากรณ์พบว่า ค่านิยมหลักมีผลกระทบต่อนัยยะในการพยากรณ์กระบวนการดำเนินงานในระดับสูง ($F^2 = 0.56$) และกระบวนการดำเนินงานมีผลกระทบต่อนัยยะในการพยากรณ์ผลการดำเนินงานในระดับสูงเช่นกัน ในขณะที่ค่านิยมหลักมีผลกระทบต่อนัยยะในการพยากรณ์ผลการดำเนินงานในระดับต่ำ ($F^2=0.05$) (Hair et al., 2013: 186) ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 แสดงค่า Effect Size (F^2)

ตัวแปร	Core Value	Process	Result
Core Value		0.56	0.05
Process			0.57
Result			

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ค่านิยมหลักของธุรกิจอุตสาหกรรมมีอิทธิพลทางตรงต่อกระบวนการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรม โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.60 **ยอมรับสมมติฐานที่ 1** อธิบายได้ว่า ค่านิยมและแนวคิดหลักเป็นแกนกลางในการขับเคลื่อนกระบวนการและก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ยั่งยืน (Thailand Productivity Institute, 2015: 122) และค่านิยมหลักยังส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน และประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานในส่วนต่างๆ ขององค์กร โดยเฉพาะกระบวนการด้านการจัดการคุณภาพ (Mohammad, 2006: 619) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Baird, Jia Hu & Reeve (2011: 23) พบว่า ค่านิยมการทำงานเป็นทีมและการให้คุณค่ากับบุคลากรจะส่งผลต่อกระบวนการดำเนินงานด้านการจัดการคุณภาพมากที่สุด และผลการศึกษาของ Ingelsson, Eriksson & Lilja (2012: 1) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมหลักด้านคุณภาพที่เข้มแข็ง

ภายในองค์กรส่งผลต่อความสำเร็จในการนำแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพโดยรวมมาใช้ในองค์กร และผลการศึกษาของ Maul & Cliffe (2001: 14) พบว่า ค่านิยมหลักแต่ละด้านส่งผลกระทบท่อกระบวนการดำเนินงานในแต่ละส่วนแตกต่างกันไป

2. ค่านิยมหลักของธุรกิจอุตสาหกรรมมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรม โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.18 **ยอมรับสมมติฐานที่ 2** ซึ่งอธิบายได้ว่า ค่านิยมหลักที่แข็งแกร่งคือ ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์กร และเป็นปัจจัยขับเคลื่อนความสำเร็จของธุรกิจอย่างยั่งยืน (Jabnoun & Sedrani, 2005: 18) สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Jin & Drozdenko (2010: 356) พบว่า องค์กรที่มีการรับรู้ค่านิยมหลักด้านคุณธรรมจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมสูงจะมีผลการดำเนินงานขององค์กรสูงกว่าองค์กรกลุ่มอื่นๆ (Sondakh, 2016: 188) และผลการศึกษาของ Hansson & Klefsjö (2003: 80) ที่พบว่า การส่งเสริมค่านิยมหลักควรเริ่มต้นจากด้านการมุ่งเน้นการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมคุณภาพ ด้วยการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างของผู้นำ จะนำไปสู่ความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุง พัฒนา และสร้างสิ่งใหม่ที่มีประสิทธิภาพดีขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3. กระบวนการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรมมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรม โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.63 **ยอมรับสมมติฐานที่ 3** อธิบายได้ว่า กระบวนการดำเนินงานเป็นปัจจัยขับเคลื่อนสำคัญที่ทำให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่โดดเด่นและยั่งยืน (Lau, Zhao & Xiao, 2004: 712) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Joiner (2007: 622) พบว่า การจัดการคุณภาพโดยรวมมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานระดับองค์กร และระดับความสำเร็จในการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมจะส่งผลทางบวกต่อผลการดำเนินงานระดับองค์กร เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Kumar et al.

(2009: 23) พบว่า การจัดการคุณภาพโดยรวมมีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในด้านต่างๆ และ ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Ul Hassan et al. (2012: 244) พบว่า การจัดการคุณภาพโดยรวมส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านคุณภาพ และด้านธุรกิจ และ ผลการดำเนินงานระดับองค์กร

สรุปผล

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นธุรกิจอุตสาหกรรมประเภทอื่นๆ เช่น ช่อมอุปกรณ์เครื่องจักร ทำหลังคา เมทัลชีท คอนกรีตผสมเสร็จ เป็นต้น ซึ่งค่านิยมหลักของธุรกิจอุตสาหกรรมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนกระบวนการดำเนินงานและผลการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรมโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และ ค่านิยมหลักมีอิทธิพลต่อกระบวนการดำเนินงานและผลการดำเนินงาน รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรม โดยเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนด

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับค่านิยมหลักที่มุ่งสร้างกระบวนการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพในองค์กร โดยเฉพาะการมุ่งเน้นการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมคุณภาพ เพื่อนำไปสู่ความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงพัฒนา และสร้างสิ่งใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งควรสร้างสภาพแวดล้อมหรือวัฒนธรรมของการสนับสนุนเพื่อให้การดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องสร้างวัฒนธรรมหรือพันธะในองค์กรเพื่อสร้างอัตลักษณ์ที่แท้จริงสำหรับบุคคลในองค์กร ซึ่งหากทุกคนในองค์กรมีการดำเนินการและเห็นคุณค่าของค่านิยมหลักอย่างแท้จริง องค์กรก็จะประสบความสำเร็จและนำมาซึ่งผลการดำเนินงานที่เพิ่มมากขึ้น

2. การพิจารณาตัวแบบด้านการจัดการคุณภาพของ

องค์กร ควรพิจารณาองค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ค่านิยมหลัก กระบวนการดำเนินงาน และผลการดำเนินงานไปพร้อมกัน ซึ่งตัวแบบส่วนใหญ่มักให้ความสำคัญกับกระบวนการดำเนินงาน และผลการดำเนินงานเท่านั้น โดยไม่ได้ให้ความสำคัญกับค่านิยมหลักมากเพียงพอ ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากการวัดกระบวนการดำเนินงานและผลการดำเนินงานสามารถกระทำได้สะดวกกว่า ในขณะที่การวัดค่านิยมหลัก ซึ่งเป็นนามธรรมนั้นมีความซับซ้อนและกระทำได้ยากกว่า ดังนั้นจึงควรมีการพัฒนาแบบการวัดค่านิยมหลักที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นการบูรณาการระหว่างค่านิยมหลัก กระบวนการดำเนินงาน และผลการดำเนินงาน เพื่อใช้เป็นตัวแบบด้านการจัดการคุณภาพขององค์กรต่อไป

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ค่านิยมหลักมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรม ขณะเดียวกันก็มีอิทธิพลทางตรงต่อกระบวนการดำเนินงาน ดังนั้นค่านิยมหลักจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร ซึ่งควรมีการทำวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อถอดองค์ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการสร้างและส่งเสริมค่านิยมหลักด้านคุณภาพทั้ง 11 ประการ ขององค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมที่ประสบความสำเร็จและเป็นผู้ดำเนินการสร้างนวัตกรรมต่างๆ รวมทั้งค้นหาปัจจัยอื่นๆ และความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยดังกล่าวต่อค่านิยมหลัก กระบวนการดำเนินงาน และผลการดำเนินงาน

2. ควรมีการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่มีการแบ่งแยกตามขนาดของธุรกิจ เพื่อนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างตัวแบบของแต่ละกลุ่มว่ามีความเหมือนหรือต่างกันอย่างไร เพื่อให้การประยุกต์ใช้มีความแม่นยำมากขึ้น

3. ควรมีการศึกษาวิจัยโดยนำกรอบแนวคิดสมการเชิงโครงสร้างตามสมมติฐานของผู้วิจัยไปศึกษาเกี่ยวกับอุตสาหกรรมอื่นๆ เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบว่าในอุตสาหกรรมที่ต่างกัน ผลที่ได้จะมีความเหมือนหรือต่างกันหรือไม่ อย่างไร

References

- Agus, A. (2005). The structural linkages between TQM, product quality performance, and business performance: preliminary empirical study in electronics companies. *Singapore Management Review*, 27(1), 87-105.
- Al-Damen, R. A. (2017). The impact of Total Quality Management on organizational performance: Case of Jordan Oil Petroleum Company. *International Journal of Business and Social Science*, 8(1), 192-202.
- Badri, M. A., Selim, H., Alshare, K., Grandon, E. E., Younis, H. & Abdulla, M. (2006). The Baldrige education criteria for performance excellence framework: Empirical test and validation. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(9), 1118-1157.
- Baird, K., Jia Hu, K. & Reeve, R. (2011). The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(7), 789-814.
- Division of the Industrial factory. (2017). *Factory Information*. Retrieved July 9, 2017, from <http://userdb.diw.go.th/results1.asp> [In Thai]
- Evans, B. (2005). Best way to improve your performance: improve how you impart core values. *Handbook of Business Strategy*, 6(1), 315-319.
- Feng, J., Prajogo, D. I., Tan, K. C. & Sohal, A. S. (2006). The impact of TQM practices on performance: A comparative study between Australian and Singaporean organizations. *European Journal of Innovation Management*, 9(3), 269-278.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hair, Jr., J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2013). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. London: SAGE Publications.
- Hansson, J. & Klefsjö, B. (2003). A core value model for implementing total quality management in small organisations. *The TQM Magazine*, 15(2), 71-81.
- Idris, F. (2011). Total quality management (TQM) and sustainable company performances: Examining the relationship in Malaysian firms. *International Journal of Business and Society (IJBIS)*, 12(1), 31-52.
- Ingelsson, P., Eriksson, M. & Lilja, J. (2012). Can selecting the right values help TQM implementation? A case study about organisational homogeneity at the Walt Disney Company. *Total Quality Management*, 23(1), 1-11.
- Jabnoun, N. & Sedrani, K. (2005). TQM, culture, and performance in UAE manufacturing firms. *Quality management Journal*, 12(4), 8-20.

- Jin, K. G. & Drozdenko, R. G. (2010). Relationships among perceived organizational core values, corporate social responsibility, ethics, and organizational performance outcomes: An empirical study of information technology professionals. *Journal of Business Ethics*, 92(3), 341-359.
- Joiner, T. A. (2007). Total quality management and performance: The role of organization support and co-worker support. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(6), 617-627.
- Karani, S. R. & Bichanga, W. O. (2012). Effects of Total Quality Management implementation on business performance in service institutions: A case of Kenya Wildlife Services. *International Journal of Research Studies in Management*, 1(1), 59-76.
- Kumar, V., Choisine, F., de Grosbois, D. & Kumar, U. (2009). Impact of TQM on company's performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(1), 23-37.
- Lau, R. S. M., Zhao, X. & Xiao, M. (2004). Assessing quality management in China with MBNQA criteria. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21(7), 699-713.
- Lee, C., Lee, T. & Chang, C. (2001). Quality/productivity practices and company performance in China. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18(6), 604-625.
- Lin, C. & Chang, S. (2006). Exploring TQM's impact on the causal linkage between manufacturing objective and organizational performance. *Total Quality Management and Business Excellence*, 17(4), 465-484.
- Mathis, R. L. & Jackson, J. H. (1999). *Human Resource Management* (9th ed.). Australia: South-western College.
- Mauil, R. B. P. & Cliffe, R. (2001). Organisational culture and quality improvement. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(3), 302-326.
- Mohammad, M. R. A. (2006). The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management. *The TQM Magazine*, 18(6), 606-625.
- Prajogo, D. I. (2005). The comparative analysis of TQM practices and quality performance between manufacturing and service firms. *International Journal of Service Industry Management*, 16(3), 217-228.
- Rovinelli, R. J. & Hambleton R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion referenced test item validity. *Dutch Journal of Educational Research*, 2, 49-60.
- Sahoo, S. & Yadav, S. (2018). Total Quality Management in Indian Manufacturing SMEs. *Procedia Manufacturing*, 21, 541-548.
- Sharma, M. & Kodali, R. (2008). TQM implementation elements for manufacturing excellence. *The TQM Journal*, 20(6), 599-621.

- Sondakh, O. (2016). The Effect of Strategic Planning and Quality Culture on Employee Performance toward TQM Implementation in Indonesian Gas Company. *International Journal of Management and Applied Science*, 2(10), 186-191.
- Talwar, B. (2009). Comparative study of core values of excellence models vis-a-vis human values. *Measuring Business Excellence*, 13(4), 34-46.
- Tan, K. C. (2002). A comparative study of 16 national quality awards. *The TQM Magazine*, 14(3), 165-171.
- Tanninen, K., Puumalainen, K. & Sandström, J. (2010). The power of TQM: Analysis of its effects on profitability, productivity and customer satisfaction. *Total Quality Management*, 21(2), 171-184.
- Thailand Productivity Institute. (2012). *TQA Criteria for Performance Excellence 2012-2013*. Bangkok: Phongwarin Printing. [in Thai]
- _____. (2015). *TQA: Criteria for Performance Excellence Framework 2016-2017*. Bangkok: Eastern Printing. [in Thai]
- Ul Hassan, M., Mukhtar, A., Qureshi, S. U. & Sharif, S. (2012). Impact of TQM Practices on Firm's Performance of Pakistan's Manufacturing Organizations. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(10), 232-259.
- Valmohammadi, C. (2011). The impact of TQM implementation on the organizational performance of Iranian manufacturing SMEs. *The TQM Journal*, 23(5), 496-509.
- Yunis, M., Jung, J. & Chen, S. (2013). TQM, strategy, and performance: a firm-level analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 30(6), 690-714.



Name and Surname: Panissra Charutwinyo

Highest Education: D.B.A. (Business Administration), Naresuan University

University or Agency: Kamphaeng Phet Rajabhat University

Field of Expertise: Business Management and HRM

Address: Faculty of Management Science, Kamphaeng Phet Rajabhat University



Name and Surname: Chutchonook Charutwinyo

Highest Education: D.B.A. (Business Administration), Naresuan University

University or Agency: Naresuan University

Field of Expertise: Business Management

Address: Faculty of Business, Economics and Communications, Naresuan University

