

การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับผลดำเนินงานขององค์กร ในธุรกิจภาคการผลิต¹

THE STUDY OF CASUAL RELATIONSHIPS AMONG TQM CRITICAL SUCCESS FACTORS AND PERFORMANCE IN MANUFACTURING ORGANIZATIONS¹

อติมนต์ ยูพกรณ์², บดินทร์ รัตมีเทศ³, ทิพย์รัตน์ เลาหวิเชียร⁴

Atimon Yupakorn, Bordin Rassameethes, Tipparat Laohavichien

บทคัดย่อ

แม้ว่าแนวคิดด้านการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรจะได้รับความสนใจเป็นวงกว้างในการนำมาใช้เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันได้ให้กับองค์กร แต่กลับพบว่ามีองค์การจำนวนมากที่ประสบปัญหาในการนำแนวคิดดังกล่าวไปปฏิบัติ โดยเฉพาะในเรื่องการกำหนดและจัดลำดับความสำคัญของการดำเนินงานในองค์กร การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของบริษัทในภาคการผลิตที่ได้รับการรับรองมาตรฐานไอเอสโอ 9001 โดย 1) ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จทั้งหกด้านการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรซึ่งใช้กรอบแนวคิดของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติทั้งหกหมวด และ 2) ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จดังกล่าวกับผลการดำเนินงานขององค์กร

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยประกอบด้วยองค์กรในภาคการผลิตในประเทศไทยที่ได้รับการรับรองมาตรฐานไอเอสโอ 9001 และลงทะเบียนไว้กับสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมจำนวน 155 องค์กร โดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ในการเก็บรวบรวม

¹ บทความวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ที่ใช้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก

² นิสิตปริญญาเอกโครงการปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

³ รองศาสตราจารย์ ดร. คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

⁴ รองศาสตราจารย์ ดร. คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นผู้บริหารหรือผู้แทนองค์กร ในช่วงเดือนกันยายน ถึงเดือนธันวาคม 2558 และวิเคราะห์ผลโดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ด้วยเทคนิค การวิเคราะห์พหุตัวแปร โดยการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์ โมเดลสมการโครงสร้าง เพื่อหาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรแฝงด้านการนำองค์การ การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้า การวัดและวิเคราะห์ผล การมุ่งเน้นบุคลากร การมุ่งเน้น ด้านการปฏิบัติการ และผลการดำเนินงานขององค์การ

ผลการวิจัยพบว่า 1) พบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุจำนวน 9 ความสัมพันธ์ ได้แก่ การนำองค์การมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับการวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้า และการมุ่งเน้นบุคลากร การวางแผนเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับการวัดและ วิเคราะห์ผล และการมุ่งเน้นบุคลากร การมุ่งเน้นลูกค้ามีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับ การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ การวัดและวิเคราะห์ผลมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับการ มุ่งเน้นการปฏิบัติการ การมุ่งเน้นบุคลากรมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับการมุ่งเน้น ลูกค้า และการวัดและวิเคราะห์ผล 2) พบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการมุ่งเน้น การปฏิบัติการกับผลการดำเนินงานขององค์การ จากผลการวิจัยดังกล่าวจึงมี ข้อเสนอแนะให้องค์การในภาคการผลิตให้ความสำคัญกับการกำหนดมาตรฐาน การดำเนินงานในแต่ละกระบวนการที่สำคัญ โดยนอกจากกระบวนการผลิตแล้ว องค์การควรให้ความสำคัญต่อกระบวนการที่เกี่ยวข้องตลอดห่วงโซ่อุปทาน รวมทั้ง ควรนำเครื่องมือด้านคุณภาพและการใช้ข้อมูลทางสถิติมาช่วยในการติดตาม การปฏิบัติการและผลดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ โดยผู้นำองค์การมีบทบาทสำคัญ เป็นแกนหลักในการขับเคลื่อนและติดตามการดำเนินงานด้านต่างๆ เพื่อให้เกิด การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

คำสำคัญ : การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ, ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ, ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

ABSTRACT

Even though the concept of quality management has been receiving worldwide attentions as a tool to create competitiveness for many years, companies were facing problems during the implementations, especially in defining and prioritizing their practices. The research objective of this study was to study the total quality management of ISO 9001 certified manufacturing companies by 1) studying the causal relationship among the six critical success factors of total quality management based on the national quality award criteria. 2) studying the casual relationship between the critical success factors and organizational performance.

The research sample consisted of 155 ISO 9001 certified manufacturing organizations that registered with the Thailand Industrial Standard Institute. The online questionnaires were used to collect the data from either executives or organizations' representatives from September to December 2015. The multivariate analysis, namely, confirmatory factor analysis and structural equation modelling, were conducted by using the statistical software in order to examine the causal relationship of the latent variables of leadership, strategic planning, customer focus, measurement & analysis, workforce focus, operation focus and organizational performance.

The results confirmed the existence of nine causal relationships between 1) leadership and strategic planning 2) leadership and customer focus 3) leadership and workforce focus 4) strategic planning and measurement and analysis 5) strategic planning and workforce focus 6) customer focus, and operation focus 7) measurement & analysis and operation focus 8) workforce focus and customer focus 9) workforce focus and measurement & analysis. Additionally, the results of also confirmed the existence of the causal relationship between operation focus and organizational performance.

According to the research findings, manufacturing organizations should focus on establishing operational standards of major procedures along their value chains. Quality management tools and statistical techniques should be employed in order to monitor organizational performance regularly. Leaders eventually played major roles in stimulating and monitoring for continuous improvement.

Key word : TQM, critical success factor, SEM

บทนำ

การแข่งขันของธุรกิจในปัจจุบันทวีความรุนแรงขึ้นจากเทคโนโลยีที่ทำให้โลกไร้พรมแดน และความสะดวกในการขนส่ง ก่อให้เกิดคู่แข่งทางการค้าได้จากทั่วทุกมุมโลก ซึ่งเป็นเหตุผลให้การบริหารคุณภาพได้รับความสนใจจากองค์กรในการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการ ลดต้นทุน และทำให้องค์การยังสามารถแข่งขันได้ ทั้งนี้แนวคิดในการบริหารคุณภาพขององค์กรได้มีการพัฒนาและปรับเปลี่ยนไปจากเดิมที่เน้นในเรื่องการตรวจสอบสินค้าให้เป็นไปตามข้อกำหนด เป็นการประกันคุณภาพเพื่อให้มั่นใจในมาตรฐานของกระบวนการในการบริหารจัดการในองค์กร และพัฒนาจนมาสู่แนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรซึ่งได้รวมหลักการบริหารต่างๆ สอดประสานเข้ากับกระบวนการหลักขององค์กรโดยมีเป้าหมายเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Dale, 2003 : 21-26) ซึ่งแนวคิดดังกล่าวนี้ได้รับความนิยมจากองค์กรอย่างแพร่หลายในทุกภาคธุรกิจ

ปัญหาที่มักเกิดขึ้นในองค์กรที่นำแนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้คือการที่องค์กรไม่สามารถระบุแนวทางดำเนินการที่ชัดเจนได้ ทำให้มีองค์กรจำนวนมากไม่ประสบความสำเร็จในการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติ จากงานวิจัยของเทย์เลอร์และไรท์ (Taylor & Wright, 2003 : 105) พบว่ามีองค์กรถึง 67 องค์กรจาก 109 องค์กรที่ไม่ประสบความสำเร็จในการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติ โดยจากความยากในการนำไปปฏิบัตินี้เอง ทำให้เกิด

การศึกษาวิจัยเพื่อค้นหาปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การประสบความสำเร็จและสามารถยกระดับของผลการดำเนินงานขององค์การได้ อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาจากงานวิจัยต่าง ๆ ได้ระบุปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การที่แตกต่างกันไป ทำให้ประสบปัญหาว่าควรยึดถือปัจจัยใดที่จะนำไปใช้ในองค์การ แนวทางหนึ่งที่ได้รับค่านิยมในการนำมาใช้ในทางปฏิบัติ คือ แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติซึ่งมีต้นแบบมาจากประเทศสหรัฐอเมริกา โดยมีเกณฑ์ในการปฏิบัติทั้งหมด ได้แก่ การนำองค์การ การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การวัดวิเคราะห์และจัดการองค์ความรู้ การมุ่งเน้นบุคลากร การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ซึ่งเกณฑ์ดังกล่าวได้รับการยอมรับจากนักวิจัย อาทิ ดีนและโบเวน (Dean & Bowen, 1994 : 397-410) ว่าสามารถใช้เป็นกรอบของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ รวมทั้งงานวิจัยของซิลาและอิบราฮิมปอร์ (Sila & Ebrahimipour, 2003 : 235-268) ซึ่งรวบรวมปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การจากงานวิจัย 76 งาน และพบว่าแม้จะมีปัจจัยที่แตกต่างกันมากกว่า 40 ปัจจัย แต่ปัจจัยดังกล่าวสามารถนำมาจำแนกจัดเป็นกลุ่มตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติทั้งหมดได้ ทำให้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมีความเหมาะสมสำหรับการนำไปปฏิบัติ

ทั้งนี้ การศึกษาเรื่องการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การในประเทศไทยยังมีอยู่จำกัด โดยงานวิจัยของกระแสรชช (Krasachol, 1999 : 202-203) อาจเป็นงานวิจัยในกลุ่มแรก ๆ ที่ศึกษาการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การในประเทศไทย โดยผลการศึกษาในขณะนั้นชี้ให้เห็นว่าบริษัทส่วนใหญ่ยังอยู่ในขั้นเริ่มต้นของการนำแนวทางการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การมาใช้ปฏิบัติ โดยมีเพียงบางบริษัทซึ่งเป็นบริษัทต่างชาติเท่านั้นที่ได้ดำเนินการอย่างจริงจัง ในขณะที่ยังงานวิจัยของ ดาส พอล และสวเอร์เชค (Das, Paul, & Swierczek, 2008 : 52) ได้นำกรอบแนวคิดเรื่องปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การจากงานวิจัยก่อนหน้านี้จำนวนสิบปัจจัย และมาวิเคราะห์ทดสอบความเชื่อมั่น ความเที่ยงตรง รวมถึงหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นองค์การภาคการผลิตที่ได้รับการรับรองมาตรฐานไอเอสโอ 9001 ในประเทศไทย ซึ่งผลการวิจัยพบว่าปัจจัยดังกล่าวมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

ในส่วนของการศึกษาการดำเนินงานตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติในประเทศไทยนั้นก็มีอยู่อย่างจำกัดเช่นเดียวกัน อาทิ งานวิจัยของสิริประภาวรรณ และ วาลซ์ (Siriprapawan & Walsh, 2007 : 1) ซึ่งศึกษาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคการผลิตชิ้นส่วนรถยนต์จำนวน 10 องค์กร พบว่าการดำเนินการตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสามารถปรับปรุงผลการดำเนินงานตามการประเมินตนเองได้ และงานวิจัยของรัชชัย (2553 : 128) ซึ่งศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการปฏิบัติงานการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและสมรรถนะของการดำเนินงาน ซึ่งพบว่าการนำองค์กรและการวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร อย่างไรก็ตามงานวิจัยดังกล่าวทำการศึกษาขององค์กรด้านการผลิตเพียงองค์กรเดียวโดยใช้จำนวนตัวอย่างเพียง 54 ตัวอย่างเท่านั้น ซึ่งทำให้เกิดข้อจำกัดในการอ้างอิงผลการวิจัย (Generalization) ดังนั้น การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและผลดำเนินงานขององค์กร โดยมุ่งเน้นองค์กรในธุรกิจภาคการผลิตนั้น นอกจากจะช่วยตอบปัญหาที่องค์กรในประเทศไทยกำลังประสบในการบริหารต้นทุนการผลิตจากการมีต้นทุนค่าจ้างแรงงานที่สูงว่าประเทศที่มีภาคการผลิตขนาดใหญ่อย่างประเทศจีนหรือแม้แต่ประเทศคู่แข่งในภูมิภาคอย่างประเทศเวียดนามแล้ว ยังเป็นการขยายขอบเขตการศึกษาการบริหารคุณภาพขององค์กรในประเทศไทยก่อนหน้านี้ที่มักมุ่งเน้นศึกษาขององค์กรในธุรกิจภาคการผลิตซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการสร้างผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศไทย โดยจะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจในเรื่องความสัมพันธ์ของการดำเนินงานด้านการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรในด้านต่างๆ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการบริหารจัดการ จัดลำดับความสำคัญ และมุ่งเน้นการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพสามารถแข่งขันทั้งในเรื่องต้นทุนและคุณภาพของสินค้าในตลาดโลกได้

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จหกด้านตามกรอบเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและผลดำเนินงานขององค์กร

วิธีการวิจัย

ผู้วิจัยเลือกรูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ ในแบบตัดขวาง ใช้หน่วยวิเคราะห์เป็นองค์กร
กรอบแนวคิดการวิจัยและตัวแปรที่ศึกษา

กรอบแนวคิดการวิจัยประกอบด้วยตัวแปรแฝง 7 ตัวแปร ได้แก่

1. ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จำนวน 6 ตัวแปร ได้แก่ การนำองค์กร
การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้า การวัดและวิเคราะห์ผล การมุ่งเน้นบุคลากร และ
การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ

2. ผลการดำเนินงานขององค์กร จำนวน 1 ตัวแปร

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. กำหนดกลุ่มประชากร คือองค์กรในภาคการผลิตที่ได้รับการรับรอง
มาตรฐานไอเอสโอ 9001 ในประเทศไทย ตามที่ได้ลงทะเบียนไว้กับสำนักงานมาตรฐาน
ผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ.) จำนวน 1,881 องค์กร

2. กลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ ได้แก่ องค์กรในภาคการผลิตที่ได้รับการ
รับรองมาตรฐานไอเอสโอ 9001 ในประเทศไทย ตามที่ได้ลงทะเบียนไว้กับสำนักงาน
มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ.) และมีข้อมูลสำหรับติดต่อที่ถูกปรับปรุง
ให้เป็นปัจจุบัน จำนวน 755 องค์กร โดยผู้ตอบแบบสอบถามคือผู้บริหารหรือผู้แทน
องค์กรที่มีความเข้าใจภาพรวมการบริหารจัดการในองค์กร

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามสำหรับใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็น
โดยนำแนวคิดจากงานวิจัยต่าง ๆ (Flynn, Schroeder, & Sakakibara, 1995 : 687-690
; Prajogo & Sohal : 308-309, 2006 ; Black & Porter, 1996 : 20 ; Dow, Samson, &
Ford, 1999 : 14 ; Powell, 1995 : 36-37) ผสมกับค่านิยมและแนวคิดหลักของเกณฑ์
รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (National Institute of Standards and Technology (NIST),

2013 : 37-41) และใช้มาตราวัด 5 ระดับโดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกแสดงความคิดเห็นจากระดับเห็นด้วยอย่างยิ่งไปถึงไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (Email) ไปตามที่อยู่ที่ได้รับไว้ตามฐานข้อมูลของ สมอ. แจ้งขอความร่วมมือเข้าร่วมตอบแบบสอบถามออนไลน์ โดยขอให้ผู้บริหารหรือผู้แทนองค์การเป็นผู้ตอบแบบสำรวจ พร้อมระบุการเก็บรักษาความลับของข้อมูล ที่องค์การส่งมา และแนบหนังสือขอความอนุเคราะห์จัดเก็บข้อมูลซึ่งออกโดยโครงการปรัชญาดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และลิงก์สำหรับเข้าตอบแบบสอบถาม

2. เก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงเดือนกันยายน – ธันวาคม 2558 โดยส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์แจ้งเตือนจำนวน 2 ครั้ง เพื่อเพิ่มอัตราการตอบแบบสอบถาม

3. นำข้อมูลที่ได้รับจากระบบออนไลน์มาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลแยกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. สถิติเชิงพรรณนา เพื่อศึกษาคุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง โดยแสดงเป็นความถี่และค่าร้อยละ

2. สถิติเชิงอนุมาน โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์พหุตัวแปร เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรหลายตัวพร้อมกัน และทดสอบสมมติฐานที่ระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2.1 ทดสอบข้อตกลงของการวิเคราะห์พหุตัวแปร

2.1.1 การทดสอบการกระจายตัวแบบปกติ (Normal Distribution) โดยทดสอบค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) โดยกำหนดค่าวิกฤตเท่ากับ ± 1.96 (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2014 : 71)

2.1.2 การทดสอบความสัมพันธ์เชิงเส้น (Linearity) โดยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้น (Linear Regression Analysis) และทดสอบความแปรปรวนของข้อมูล (ANOVA) เปรียบเทียบกับสมการถดถอย

2.1.3 การทดสอบความแปรปรวนคงที่ (Homoscedasticity) โดย
การทดสอบเลเวน (Levene's Test) (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2014 : 80)

2.2 การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดย
ทดสอบค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอน บาค (Cronbach's Alpha) และค่าความเชื่อมั่นรวม
(Composite reliability : CR) ซึ่งกำหนดระดับความเชื่อถือได้มากกว่า 0.7 (Hair, Black, Babin,
& Anderson, 2014 : 123)

2.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)
เพื่อพิสูจน์ความถูกต้องของโมเดลการวัด (Measurement Model) ซึ่งใช้ระบุความสัมพันธ์
ของตัวแปรแฝง (Latent Variable) กับองค์ประกอบ โดยทดสอบความเป็นเอกมิติ (Unidimensionality)
โดยค่า CFI มากกว่า 0.90 (Venugopal & Patnaik, 2011 : 283) ความเที่ยงตรงเชิงลู่เข้า
(Convergent Validity) โดยค่า NFI มากกว่า 0.90 (Venugopal & Patnaik, 2011 : 283)
ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) โดยค่า AVE มากกว่า 0.5 (Venugopal &
Patnaik, 2011 : 283) และตรวจสอบความกลมกลืน (Goodness of Fit) ของโมเดล
การวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยตรวจสอบดัชนีความกลมกลืนแบบสมบูรณ์
(Absolute Fit Indices) ได้แก่ ค่าไคสแควร์ (Chi-square) ค่านอร์มไคสแควร์ (CMIN/DF)
น้อยกว่า 3 (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2014 : 579) และค่า SRMR น้อยกว่า 0.08
(Hair, Black, Babin, & Anderson, 2014 : 584) รวมถึงตรวจสอบดัชนีความกลมกลืน
แบบเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index) ได้แก่ ค่า CFI มากกว่า 0.95 (Hair, Black,
Babin, & Anderson, 2014 : 582)

2.4 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling)
เพื่อหาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรแฝงด้านการนำองค์การ การวางแผนกลยุทธ์
การมุ่งเน้นลูกค้า การวัดและวิเคราะห์ผล การมุ่งเน้นด้านบุคลากร การมุ่งเน้นด้าน
การปฏิบัติการ และผลการดำเนินงานขององค์การ ในโมเดลโครงสร้าง (Structural
Model) โดยใช้เกณฑ์การทดสอบความกลมกลืนเช่นเดียวกับการวิเคราะห์องค์ประกอบ
เชิงยืนยัน

ผลการศึกษา

1. กลุ่มตัวอย่างที่เข้าร่วมตอบแบบสอบถามเป็นองค์กรในธุรกิจการผลิต และได้รับการรับรองมาตรฐานไอเอสโอ 9001 มีจำนวนทั้งสิ้น 155 องค์กร โดยมีคุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่างตามตารางที่ 1

ตาราง 1 คุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง

คุณลักษณะ		ความถี่	ร้อยละ
องค์กร			
- จำนวนพนักงาน	1 – 50	15	9.7
	51 – 100	22	14.2
	101 – 500	54	34.8
	มากกว่า 500	64	41.3
- ระยะเวลาได้รับการรับรองมาตรฐานไอเอสโอ 9001	น้อยกว่า 3 ปี	3	1.9
	3 – 5 ปี	10	6.5
	มากกว่า 5 ปี แต่ไม่เกิน 10 ปี	49	31.6
	เกิน 10 ปี	93	60.0
	มากกว่า 10 ปี		
ผู้ตอบแบบสอบถาม			
- ตำแหน่ง	ผู้บริหารระดับสูง	18	11.6
	ผู้บริหาร	98	63.2
	พนักงาน	39	25.2
- ประสบการณ์การทำงานในองค์กร	น้อยกว่า 3 ปี	17	11.0
	3 – 5 ปี	10	6.4
	มากกว่า 5 ปี แต่ไม่เกิน 10 ปี	36	23.2
	เกิน 10 ปี	92	59.4
	มากกว่า 10 ปี		

2. การทดสอบข้อตกลงของการวิเคราะห์พหุตัวแปร พบหลักฐานของความสัมพันธ์เชิงเส้นและความแปรปรวนคงที่ แต่ไม่พบหลักฐานของการกระจายตัวแบบปกติ จึงใช้สถิติแบบนอนพาราเมตริกซึ่งได้แก่วิธีบูทสเตรป ตามคำแนะนำของเคลลี (Kelley, 2005 : 64-66) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. การทดสอบความเชื่อมั่นและการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันได้ผลดังตารางที่ 2 โดยตัวแปรทั้งหมดมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในช่วง 0.857 ถึง 0.914 และจากการตรวจสอบโมเดลการวัด พบหลักฐานของความเชื่อมั่นรวม (ค่า CR อยู่ระหว่าง 0.860 ถึง 0.916) หลักฐานของการเป็นเอกมิติ (ค่า CFI อยู่ระหว่าง 0.996 ถึง 1.000) หลักฐานของความเที่ยงตรง (ค่า NFI อยู่ระหว่าง 0.992 ถึง 1.000 และค่า AVE อยู่ระหว่าง 0.609 ถึง 0.733) และพบว่าโมเดลทั้งหมดมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นอย่างดี

ตาราง 2 ค่าความเชื่อมั่น ความเที่ยงตรง และความกลมกลืนของโมเดลการวัด

ตัวแปรแฝง	ค่าความเชื่อมั่น	ค่าความเชื่อมั่นรวม	AVE	ความกลมกลืน				
				นครินทร์		CFI	NFI	SRMR
				ไคสแควร์	ไคส			
การนำองค์การ	0.904	0.904	0.702	2.068	1.03	1.000	0.995	0.011
				(p = 0.380)				
การวางแผนกลยุทธ์	0.898	0.901	0.696	2.147	1.07	1.000	0.994	0.012
				(p = 0.479)				
การมุ่งเน้นลูกค้า	0.909	0.912	0.723	0.177	0.089	1.000	1.000	0.003
				(p = 0.919)				
การวัดและวิเคราะห์ผล	0.914	0.916	0.733	3.7	1.85	0.996	0.992	0.015
				(p = 0.191)				

ตาราง 2 (ต่อ)

ตัวแปรแฝง	ค่า ความ เชื่อมั่น	ค่า ความ เชื่อมั่น รวม	AVE	ความกลมกลืน				
				ไคสแควร์	นอร์ม ไคส แควร์	CFI	NFI	SRMR
การมุ่งเน้น บุคลากร	0.865	0.868	0.621	1.652	0.826	1.000	0.994	0.013
				(p = 0.633)				
การมุ่งเน้น การปฏิบัติการ	0.876	0.881	0.652	0.623	0.311	1.000	0.998	0.009
				(p = 0.826)				
ผลการ ดำเนินงาน	0.857	0.860	0.609	3.182	1.591	0.996	0.989	0.020
				(p = 0.380)				
องค์การ								

4. การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง พบว่าโมเดลสมการโครงสร้าง มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมี ค่าไคสแควร์ 473.409 (bootstrap p-value = 0.334) นอร์มไคสแควร์ 1.392 ค่า CFI 0.962 และค่า SRMR 0.048 โดยตัวแปรที่ทำการศึกษามีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุดังแสดงในตารางที่ 3 และมีค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรดังแสดงในตารางที่ 4 ทั้งนี้ จะพบว่าความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรทั้ง 10 ความสัมพันธ์ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐานระหว่าง 0.190 ถึง 0.807 ในขณะที่ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีค่าระหว่าง 0.585 ถึง 0.894

ตาราง 3 ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรที่ทำการศึกษา

ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปร	การประมาณค่า สัมประสิทธิ์ การถดถอยมาตรฐาน	บุพทศแดรป	
		ค่าคาด	ระดับ
		เคลื่อน มาตรฐาน	นัยสำคัญ ทางสถิติ
H1: การนำองค์การ -> การวางแผนกลยุทธ์	0.807 ***	0.116	0.000
H2: การนำองค์การ -> การมุ่งเน้นบุคลากร	0.338 *	0.130	0.013
H3: การนำองค์การ -> การมุ่งเน้นลูกค้า	0.465 **	0.160	0.002
H4: การวางแผนกลยุทธ์ -> การมุ่งเน้นบุคลากร	0.607 ***	0.106	0.000
H5: การวางแผนกลยุทธ์ -> การวัดและวิเคราะห์ผล	0.628 ***	0.225	0.000
H6: การมุ่งเน้นบุคลากร -> การมุ่งเน้นลูกค้า	0.416 **	0.150	0.005
H7: การมุ่งเน้นบุคลากร -> การวัดและวิเคราะห์ผล	0.346 *	0.265	0.046
H8: การมุ่งเน้นลูกค้า -> การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ	0.190 *	0.102	0.050
H9: การวัดและวิเคราะห์ผล -> การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ	0.714 ***	0.111	0.000
H10: การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ -> ผลการดำเนินงานขององค์การ	0.735 ***	0.080	0.000

* p < 0.05, ** p < 0.01, *** p < 0.001

ตาราง 4 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ตัวแปร	1	2	3	4	5	6	7
1. การนำ องค์การ	1.000						
2. การวางแผน กลยุทธ์	0.808 ^{***}	1.000					
3. การมุ่งเน้น ลูกค้า	0.810 ^{***}	0.729 ^{***}	1.000				
4. การวัดและ วิเคราะห์ผล	0.791 ^{***}	0.894 ^{***}	0.763 ^{***}	1.000			
5. การมุ่งเน้น บุคลากร	0.827 ^{***}	0.880 ^{***}	0.795 ^{***}	0.890 ^{***}	1.000		
6. การมุ่งเน้น การปฏิบัติการ	0.699 ^{***}	0.819 ^{***}	0.719 ^{***}	0.837 ^{***}	0.762 ^{***}	1.000	
7. ผลการ ดำเนินงาน องค์การ	0.587 ^{***}	0.653 ^{***}	0.585 ^{***}	0.674 ^{***}	0.663 ^{***}	0.713 ^{***}	1.000

* p < 0.05, ** p < 0.01, *** p < 0.001

สรุปและอภิปรายผล

จากผลการศึกษาปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ ทั้ง 6 ปัจจัย ซึ่งได้แก่ การนำองค์การ การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้า การวัดและวิเคราะห์ผล การมุ่งเน้นบุคลากร และการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ และผลการดำเนินงานขององค์การ ในกลุ่มองค์การในธุรกิจการผลิตที่ได้รับการรับรองมาตรฐานไอเอสโอ 9001 พบว่า ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การทั้ง 6 ปัจจัย มีความสัมพันธ์ระหว่างกันในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปราใจโกและบราวน์

(Prajogo & Brown, 2004 : 31) นอกจากนี้ จากความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การด้วยตนเอง จำนวน 9 ความสัมพันธ์นั้น สามารถเรียงลำดับตามขนาดของความสัมพันธ์จากมากไปน้อยได้เป็น การนำองค์การมีอิทธิพลต่อการวางแผนกลยุทธ์ ($R^2 = 0.6529$) การวัดและวิเคราะห์ผลมีอิทธิพลต่อการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ($R^2 = 0.5098$) การวางแผนกลยุทธ์มีอิทธิพลต่อการวัดและวิเคราะห์ผล ($R^2 = 0.3944$) และการมุ่งเน้นบุคลากร ($R^2 = 0.3684$) การนำองค์การมีอิทธิพลต่อการมุ่งเน้นลูกค้า ($R^2 = 0.2162$), การมุ่งเน้นบุคลากรมีอิทธิพลต่อการมุ่งเน้นลูกค้า ($R^2 = 0.1731$) และการวัดและวิเคราะห์ผล ($R^2 = 0.1197$) การนำองค์การมีอิทธิพลต่อการมุ่งเน้นบุคลากร ($R^2 = 0.1142$) และการมุ่งเน้นลูกค้ามีอิทธิพลต่อการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ($R^2 = 0.361$) ส่วนความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์การมีเพียง 1 ความสัมพันธ์ คือการมุ่งเน้นการปฏิบัติการมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ โดยอิทธิพลดังกล่าวอยู่ในระดับปานกลาง ($R^2 = 0.5402$) ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาข้อคำถามจากแบบสอบถามแล้วสามารถนำมาอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุในแต่ละความสัมพันธ์ได้ดังนี้

1. การนำองค์การมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งผลการศึกษาสอดคล้องกับผลงานวิจัยก่อนหน้านี้ (ธัชชัย, 2553 ; Lee, Rho, & Lee, 2003 ; Tari, Molina, & Castejon, 2007) โดยอาจอธิบายได้ว่าการนำองค์การของผู้นำในการทำให้องค์การประสบความสำเร็จในระยะยาว (Flynn, Schroeder, & Sakakibara, 1995) ย่อมส่งผลให้เกิดการจัดการในด้านการวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้้องค์การมีความพร้อมในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมและการแข่งขันที่อาจเปลี่ยนแปลงไป (NIST, 2013)

2. การนำองค์การมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับการมุ่งเน้นบุคลากร ซึ่งผลการศึกษาสอดคล้องกับผลงานวิจัยก่อนหน้านี้ (ธัชชัย, 2553 : 119-135 ; Flynn, Schroeder, & Sakakibara, 1995 : 659-691 ; Kaynak, 2003 : 405-435 ; Tari, Molina, & Castejon, 2007 : 483-501 ; Fotopoulos & Psomas, 2010 : 150-163) โดยอาจอธิบายได้ว่าการที่ผู้นำองค์การสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมของการมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (Prajogo and Sohal, 2006 : 308) ย่อมส่งผลให้เกิดการสื่อสารระหว่างผู้นำกับพนักงาน (Dow, Samson, &

Ford, 1999 : 14) เพื่อชี้แนะและสร้างความเข้าใจให้พนักงานปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

3. การนำองค์การมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับการมุ่งเน้นลูกค้า ซึ่งผลการศึกษาสอดคล้องกับผลงานวิจัยก่อนหน้านี้ (รัชชัย, 2553 : 119-135 ; Flynn, Schroeder, & Sakakibara, 1995 : 659-691 ; Kaynak, 2003 : 405-435 ; Lee, Rho, & Lee, 2003 : 2003-2020 ; Tari, Molina, & Castejon, 2007 : 483-501) โดยอาจอธิบายได้ว่าว่าการนำองค์การของผู้นำในการทำให้องค์การประสบความสำเร็จในระยะยาว ย่อมส่งผลให้เกิดการรวบรวมวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า (Black & Porter, 1996 : 20) เพื่อให้สามารถผลิตสินค้าได้ตามที่ลูกค้าต้องการ รวมถึงการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า (Prajojo and Sohal, 2006 : 308) เพื่อให้เกิดความภักดี

4. การวางแผนเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับการมุ่งเน้นบุคลากร ซึ่งอาจอธิบายได้ว่าการดำเนินการขององค์การในการถ่ายทอดกลยุทธ์ เป้าหมาย และแผนปฏิบัติการให้กับพนักงานทุกคนในองค์การ (Dow, Samson, & Ford, 1999 : 14) ย่อมส่งผลต่อการวางแผนบริหารและพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายและแผนกลยุทธ์นั้น (Black & Porter, 1996 : 20)

5. การวางแผนเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับการวัดและวิเคราะห์ผล ซึ่งผลการศึกษาสอดคล้องกับผลงานวิจัยก่อนหน้านี้ (Lee, Rho, & Lee, 2003 : 2003-2020) โดยอาจสามารถอธิบายได้ว่า การดำเนินการขององค์การในการวางแผนกลยุทธ์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (Dow, Samson, & Ford, 1999 : 14) ย่อมส่งผลให้เกิดการติดตามข้อมูลที่สำคัญนำมาวิเคราะห์ผลเพื่อใช้ในการตัดสินใจที่สำคัญ (Prajojo and Sohal, 2006 : 309) โดยเฉพาะในด้านการวางแผนและปรับเปลี่ยน กลยุทธ์

6. การมุ่งเน้นบุคลากรมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับการมุ่งเน้นลูกค้า ซึ่งผลการศึกษาสอดคล้องกับผลงานวิจัยก่อนหน้านี้ของ รัชชัย (2553 : 119-135) โดยอาจอธิบายได้ว่า การเอาใจใส่ดูแลพนักงานทำให้เกิดความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์การ ซึ่งส่งผลให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าขององค์การให้ดีขึ้น นอกจากนี้ การสนับสนุนพนักงาน

ให้พัฒนาทักษะความสามารถ (Dow, Samson, & Ford, 1999 : 14) ย่อมส่งผลต่อความสามารถในการแก้ไขหรือลดข้อผิดพลาดของผลิตภัณฑ์ได้อีกด้วย (NIST, 2013 : 37)

7. การมุ่งเน้นบุคลากรมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับการวัดและวิเคราะห์ผล ซึ่งผลการศึกษาสอดคล้องกับผลงานวิจัยก่อนหน้านี้ (Flynn, Schroeder, & Sakakibara, 1995 : 659-691 ; Kaynak, 2003 : 405-435 ; Fotopoulos & Psomas, 2010 : 150-163) โดยอาจอธิบายได้ว่า การวางแผนบริหารบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายและแผนกลยุทธ์ขององค์กร ย่อมส่งผลให้องค์การต้องพัฒนาระบบการวัดผลดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ (Flynn, Schroeder, & Sakakibara, 1995 : 365) เพื่อตรวจสอบติดตามการดำเนินงานของบุคลากรเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่วางไว้

8. การมุ่งเน้นลูกค้ามีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ซึ่งผลการศึกษาสอดคล้องกับผลงานวิจัยก่อนหน้านี้ของรัชชัย (2553 : 119-135) โดยอาจอธิบายได้ว่า การที่องค์กรให้ความสำคัญต่อการป้องกันและแก้ไขข้อผิดพลาดเพื่อให้ผลิตภัณฑ์เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า ย่อมส่งผลให้องค์การต้องพยายามกำหนดมาตรฐานการทำงานในกระบวนการที่สำคัญ (Prajogo and Sohal, 2006 : 309) รวมทั้งการนำข้อมูลด้านสถิติมาใช้ติดตามการทำงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน (Anderson, Rungtusanatham, Schroeder, & Devaraj, 1995 : 644)

9. การวัดและวิเคราะห์ผลมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ซึ่งผลการศึกษาสอดคล้องกับผลงานวิจัยก่อนหน้านี้ (Flynn, Schroeder, & Sakakibara, 1995 : 659-691 ; Kaynak, 2003 : 405-435 ; Lee, Rho, & Lee, 2003 : 2003-2020 ; Baird, Hu, & Reeve, 2011 : 789-814) โดยอาจอธิบายได้ว่า การที่องค์กรมีระบบวัดผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงมีการวิเคราะห์ข้อมูลสำคัญเพื่อใช้ในการตัดสินใจ ย่อมส่งผลให้องค์การให้ความสำคัญในการกำหนดมาตรฐานการทำงานเพื่อใช้เป็นฐานในการเปรียบเทียบประเมินการปฏิบัติการ และส่งผลให้เกิดการติดตามผลการปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง

10. การมุ่งเน้นการปฏิบัติการมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งผลการศึกษาสอดคล้องกับผลงานวิจัยก่อนหน้านี้ (Flynn, Schroeder, &

Sakakibara, 1995 : 659-691 ; Kaynak, 2003 : 405-435 ; Lee, Rho, & Lee, 2003 : 2003-2020 ; Baird, Hu, & Reeve, 2011 : 789-814) โดยอาจอธิบายได้ว่า การกำหนดมาตรฐานในการทำงานให้ครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญ การปรับปรุงผลการดำเนินงานโดยใช้เครื่องมือและเทคนิคด้านคุณภาพ รวมทั้งการเตรียมการรองรับเหตุฉุกเฉิน ย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติการขององค์กร ช่วยลดระยะเวลาในการผลิตสินค้าลดข้อผิดพลาด ส่งผลให้ลูกค้าพึงพอใจมากขึ้น ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในคุณภาพของสินค้า ซึ่งอาจส่งผลให้องค์กรสามารถช่วงชิงส่วนแบ่งทางการตลาดได้มากขึ้น รวมถึงมีผลการดำเนินงานด้านการเงินที่ดีขึ้น

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยสามารถสรุปแนวทางในการนำไปปฏิบัติได้ ดังนี้

1. องค์กรควรดำเนินการด้านการนำองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้า การวัดและวิเคราะห์ผล การมุ่งเน้นบุคลากร และการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ไปพร้อมๆ อย่างสอดคล้องกัน เพื่อให้การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรนั้นเกิดประสิทธิผลสูงสุด (Tamimi & Sebastianelli : 57, 1998 ; Salaheldin, 2009 : 231)
2. การนำองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่ช่วยขับเคลื่อนปัจจัยการดำเนินการในด้านอื่น ๆ (Anderson, Rungtusanatham, & Schroeder, 1994 : 501-502 ; Flynn, Schroeder, & Sakakibara, 1994 : 339-366, Kaynak, 2003 : 425-427) โดยเฉพาะการวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้า และการมุ่งเน้นบุคลากร ซึ่งจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในที่สุด ผู้นำจึงมีบทบาทสำคัญสูงสุดในการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านคุณภาพ โดยองค์กรที่ต้องการนำ แนวทางการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปใช้ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ควรสื่อสารสร้างความเข้าใจให้กับผู้นำในองค์กรได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรซึ่งสามารถปรับปรุงผลการดำเนินงานในองค์กรให้ดีขึ้นได้ รวมทั้งทำให้ผู้นำตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองในการเป็นผู้ขับเคลื่อนการบริหารคุณภาพ ทั้งการมีส่วนร่วมในกำหนดกลยุทธ์ การสร้างวัฒนธรรมการมุ่งเน้นลูกค้า การดูแลเอาใจใส่ปรับปรุงสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้กับการทำงานของพนักงาน การติดตามผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอและสั่งการให้มีการปรับปรุงแก้ไข

หากผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

3. สำหรับองค์การในภาคการผลิต การสร้างผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นกับกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ องค์การจึงควรกำหนดมาตรฐานของการดำเนินงานในแต่ละกระบวนการที่สำคัญ อีกทั้งการนำเครื่องมือด้านคุณภาพผนวกกับการเก็บข้อมูลทางสถิติจะช่วยให้องค์การสามารถติดตามและควบคุมคุณภาพของสินค้าได้ดีขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการลดต้นทุนด้านคุณภาพ (Cost of Quality) และส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันได้ ทั้งนี้ นอกจากการมุ่งเน้นกระบวนการผลิตภายในโรงงานแล้ว องค์การควรให้ความสำคัญต่อกระบวนการสำคัญอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิ การคัดเลือกและประเมินคุณภาพผู้จัดส่งวัตถุดิบ การรับและส่งคำสั่งซื้อ การบริหารจัดการคลังสินค้า รวมถึงการขนส่ง เพื่อให้มั่นใจได้ว่ากระบวนการในห่วงโซ่อุปทานทั้งหมดมีประสิทธิภาพ

4. การติดตามผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์การทราบถึงจุดอ่อนที่ควรต้องปรับปรุงให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น องค์การจึงควรให้ความสำคัญต่อการเก็บรวบรวมข้อมูลและนำมาใช้วิเคราะห์ผลเพื่อให้ผู้บริหารใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานด้วยข้อมูลที่ถูกต้องและพร้อมใช้งาน ซึ่งจะทำให้องค์การสามารถกำหนดแนวทางปรับปรุงการทำงานได้อย่างทันที่

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การและผลดำเนินงานขององค์การ ในประเภทธุรกิจอื่นๆ อาทิ ภาคบริการ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการศึกษา หรือในแนวทางการบริหารคุณภาพอื่น ๆ อาทิ การบำรุงรักษาที่ทุกคนมีส่วนร่วม (TPM) ลีน ซิกส์ ซิกมา (Lean Six Sigma) ระบบบริหารจัดการความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน (OEMS) รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) เพื่อเปรียบเทียบว่าบริบทที่แตกต่างกันนี้จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การกับผลดำเนินงานขององค์การหรือไม่

2. ควรนำแนวคิดในการแบ่งกลุ่มปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นปัจจัยด้านฮาร์ด (Hard TQM) ซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการ เครื่องมือ และเทคนิค และปัจจัยด้านซอฟท์ (Soft TQM) ซึ่งเป็นปัจจัยที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Factor) มาใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจในความสัมพันธ์และผลกระทบของปัจจัยแต่ละด้านให้มากขึ้น

เอกสารอ้างอิง

รัชชัย อำนวยผลวิวัฒน์ (2553). **รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานการบริหาร**

คุณภาพทั่วทั้งองค์กรและสมรรถนะของการดำเนินงาน. วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Anderson, J. C., Rungtusanatham, M., Schroeder, R. G.. 1994. A theory of quality management underlying the Deming management method. Academy of Management. **The Academy of Management Review.** 19(3) : 472-509.

_____. Rungtusanatham, M., Schroeder, R. G., & Devaraj, S. 1995. A path analytic model of a theory of quality management underlying the Deming management method: preliminary empirical findings. **Decision Sciences.** 26(5) : 637-658.

Baird, K., Hu, K. J., & 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.

Black, S. & Porter, L. J. (1995). An empirical model for total quality management. **Total Quality Management.** 6(2) : 149-164.

Dale, B. G. (2003). **Managing Quality.** Fourth edition. Blackwell Publishing: Massachusetts.

- Das, A., Paul, H., & Swierczek, F. W. (2008). Developing and validating total quality management (TQM) constructs in the context of Thailand's manufacturing industry. **Benchmarking**. 15(1) : 52-72.
- Dean, J. W. & Bowen, D. E. (1994). Management theory and total quality: improving research and practice through theory development. **The Academy of Management Journal**. 19(3) : 392-418.
- Dow, D., Samson, D. & Ford, S. (1999). Exploding the myth: Do all quality management practices contribute to superior quality performance? **Production and Operations Management**. 8(1) : 1-27.
- Flynn, B., Schroeder, R. G. & Sakakibara, S. (1994). A framework for quality management research and an associated measurement instrument. **Journal of Operations Management**. 11(4) : 339-366.
- _____. , Schroeder, R. G. & Sakakibara, S. (1995). The impact of quality management practices on performance and competitive advantage. **Decision Science**. 26(5) : 659-691.
- Fotopoulos, C. B. & Psomas, E. L. (2009). The impact of "soft" and "hard" TQM elements on quality management results. **The International Journal of Quality & Reliability Management**. 26(2) : 150-163.
- Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2014). **Multivariate Data Analysis**. 7th ed. New Jersey : Pearson Education Limited.
- Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. **Journal of Operations Management**. 21(4) : 405-435.
- Kelley, K. (2005). The effects of nonnormal distributions on confidence intervals around the standardized mean difference: bootstrap and parametric confidence intervals. **Educational and Psychological Measurement**. 65(1) : 51-69

- Krasachol, L. (1999). **The Development of Quality Management in Thailand.**
Doctor of Philosophy, University of Nottingham.
- Lee, S. M., Rho, B.-H. & Lee, S.-G. (2003). Impact of Malcolm Baldrige national quality award criteria on organizational quality performance. **International Journal of Production Research.** 41(9) : 2003-2020.
- National Institute of Standards and Technology [NIST]. (2013). **2013–2014 Criteria for Performance Excellence.** United States Department of Commerce. Gaithersburg.
- Powell, T.C. (1995). Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. **Strategic Management Journal.** 16(1) : 15-37.
- Prajogo, D. I. & Brown, A. (2004). The relationship between TQM practices and quality performance and the role of formal TQM programs: An Australian empirical study. **The Quality Management Journal.** 11(4) : 31-42.
- _____. & Sohal, A. S. (2006). The integration of TQM and technology / R&D management in determining quality and innovation performance. **Omega** 34(3) : 296–312.
- Salaheldin, S. I. (2009). Critical success factors for TQM implementation and their impact on performance of SMEs. **International Journal of Productivity and Performance Management.** 58(3) : 215-237.
- Samson, D. & Terziovski, M. (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance. **Journal of Operations Management.** 17(4) : 393-409.
- Sila, I. & Ebrahimpour, M. (2003). Examination and comparison of the critical factors of total quality management (TQM) across countries. **International Journal of Production Research.** 41(2) : 235-268.

- Siriprapawan, N. & Walsh, J. (2008). **Evaluation of the Thailand Quality Award for small and medium sized enterprises**. [On-line]. Available : <http://dspace.siu.ac.th/bitstream/1532/226/1/SIUPSSOM-MBA-2007-02.pdf> [2012, November 8].
- Tamimi, N. & Sebastianelli, R. (1998). The barriers of TQM. **Quality Progress**. 31(6) : 57-60.
- Tari, J. J., Molina, J. F., & Castejon, J. L. (2007). The relationship between quality management practices and their effects on quality outcomes. **European Journal of Operational Research**. 183(2) : 483–501.
- Taylor, W. A. & Wright ,G. H. (2003). A longitudinal study of TQM implementation: factors influencing success and failure. **Omega** 31(2) : 97-111.
- Venugopal, K. R. & Patnaik, L. M. (2011). **Computer Networks and Intelligent Computing: 5th International Conference on Information Processing, ICIP 2011, Bangalore, India, August 5-7, 2011. Proceedings**. India : Springer.