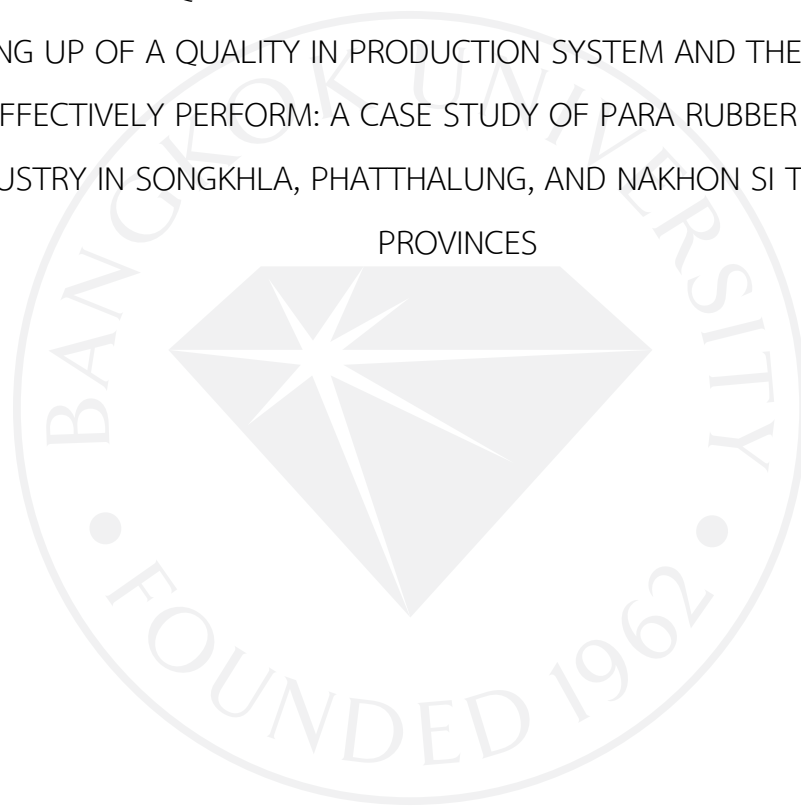
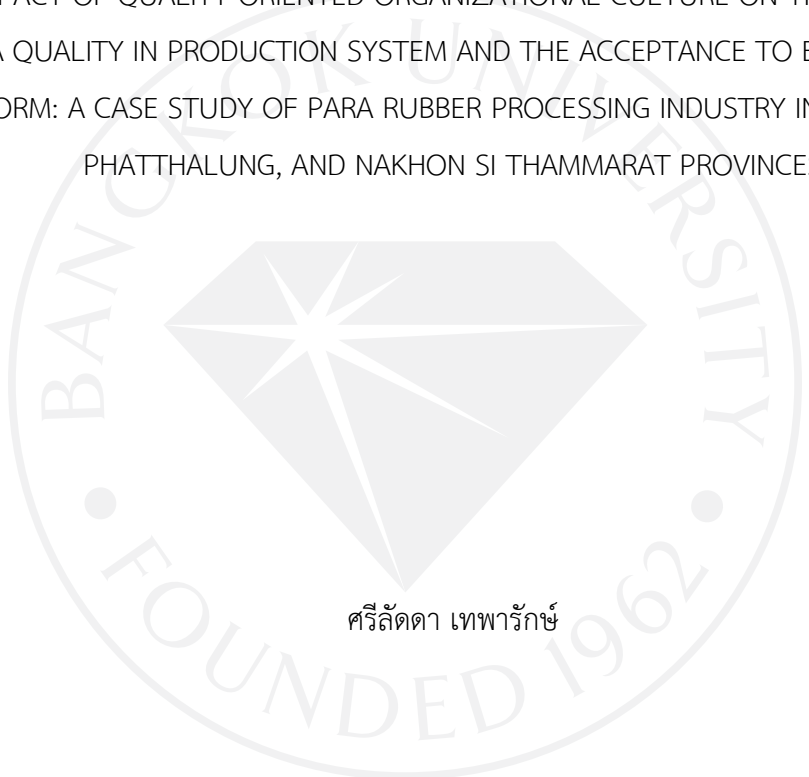


วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพที่ส่งผลต่อการวางระบบและกลไกด้านคุณภาพ
ทางการผลิต และการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ กรณีศึกษาอุตสาหกรรม
แปรรูปยางพาราดิบ ในเขตจังหวัดสงขลา จังหวัดพัทลุง และจังหวัดนครศรีธรรมราช
THE IMPACT OF QUALITY-ORIENTED ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE
SETTING UP OF A QUALITY IN PRODUCTION SYSTEM AND THE ACCEPTANCE
TO EFFECTIVELY PERFORM: A CASE STUDY OF PARA RUBBER PROCESSING
INDUSTRY IN SONGKHLA, PHATTHALUNG, AND NAKHON SI THAMMARAT
PROVINCES



วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพที่ส่งผลต่อการวางระบบและกลไกด้านคุณภาพ
ทางการผลิต และการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ กรณีศึกษาอุตสาหกรรม
แปรรูปยางพาราดิบ ในเขตจังหวัดสงขลา จังหวัดพัทลุง และจังหวัดนครศรีธรรมราช

THE IMPACT OF QUALITY-ORIENTED ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE SETTING UP
OF A QUALITY IN PRODUCTION SYSTEM AND THE ACCEPTANCE TO EFFECTIVELY
PERFORM: A CASE STUDY OF PARA RUBBER PROCESSING INDUSTRY IN SONGKHLA,
PHATTHALUNG, AND NAKHON SI THAMMARAT PROVINCES



ศรีลัดดา เทพารักษ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
ปีการศึกษา 2558



© 2558

ศรีลัดดา เทพารักษ์

สงวนลิขสิทธิ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
อนุมัติให้วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

เรื่อง วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพที่ส่งผลต่อการวางระบบ และกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต และการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ กรณีศึกษาอุตสาหกรรมแปรรูปยางพาราดิบในเขต จังหวัดสงขลา จังหวัดพัทลุง และจังหวัดนครศรีธรรมราช

ผู้วิจัย ศรีลัดดา เทพารักษ์

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษา



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกษมสันต์ พิพัฒน์ศิริศักดิ์)

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม



(ดร.ไกรฤกษ์ ปิ่นแก้ว)

ผู้แทนบัณฑิตวิทยาลัย



(รองศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร พิมพ์สกุล)

ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก



(รองศาสตราจารย์ ดร.สุทินันท์ พรหมสุวรรณ)



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรยา สิงห์สงบ)

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ

รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 5 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2558

ศรีรัตดา เทพารักษ์. ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สิงหาคม 2558, บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพที่ส่งผลต่อการวางระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต และการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ กรณีศึกษาอุตสาหกรรมแปรรูปยางพาราดิบ
ในเขตจังหวัดสงขลา จังหวัดพัทลุง และจังหวัดนครศรีธรรมราช (228 หน้า)
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกษมสันต์ พิพัฒน์ศิริศักดิ์

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาถึงคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ ระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต และการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ 2) เพื่อสร้างแบบจำลองแสดงอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ ระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต และการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ โดยจำแนกตามขนาดโรงงาน การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและวิจัยเชิงคุณภาพ สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารและผู้รับมอบอำนาจของโรงงาน จำนวน 121 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างด้วยโปรแกรม G*Power 3.1 สุ่มตัวอย่างแบบโควตา ใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล สถิติในการวิเคราะห์ ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ความแปรปรวน ตรวจสอบโมเดลการวัด และวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างกลุ่มพหุ ผู้ให้ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ ตัวแทนและผู้บริหารของโรงงาน จำนวน 5 คน ใช้แบบคำถามในการเก็บข้อมูล และวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและผู้รับมอบอำนาจของโรงงานปฏิบัติงานด้านวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ ระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิตค่อนข้างเคร่งครัด ขณะที่การยอมรับในการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพปฏิบัติได้อย่างเคร่งครัด ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า โรงงานแต่ละขนาดมีวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพไม่แตกต่างกัน ขณะที่ระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต และการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพมีการปฏิบัติงานแตกต่างกัน สำหรับโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพกับระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต ส่งผลทางตรงต่อการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพของโรงงานขนาดเล็ก และโรงงานขนาดกลางและขนาดใหญ่

อนุมัติ: _____

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

Teparak, S. M.B.A., August 2015, Graduate School, Bangkok University.

The impact of quality-oriented organizational culture on the setting up of a quality in production system and the acceptance to effectively perform: A case study of Para rubber processing industry in Songkhla, Phatthalung, and Nakhon Si Thammarat provinces (228 pp.)


Thesis Advisor: Asst. Prof. Kasemson Pipatsirisak, Ph.D.

ABSTRACT

The purposes of this study are 1) to examine the characteristics of organizational culture, with emphasis placed on the quality, system and mechanism of manufacturing quality, and the susceptibility of employees to operate following quality-oriented processes and, 2) to construct a model showing the impacts of quality-oriented organizational culture, the manufacturing qualification system and mechanism, and the susceptibility of employee to operate following quality-oriented processes classified by factory sizes. A mixed-method design was used to answer the research questions. First, a questionnaire was administered to 121 executives and representatives of Para rubber processing factories. The power analysis program G*Power 3.1 was used to determine the sample size. The informants were selected via quota sampling method. Descriptive statistics, including frequencies, percentages, means, and standard deviations, were later performed. Additionally, the hypothesis testing and Multi-group Structural Equation Modeling to construct the model among the variables were also employed. Finally, structured interviews with 5 more executives and representatives of Para rubber processing factories were qualitatively analyzed.

The findings indicate that the performance levels of the executives and representatives is relatively strict in quality and system and mechanism of manufacturing quality, and strict in the susceptibility of employee to operate following quality-oriented processes. The results from hypothesis testing reveal that there are significant differences in quality, manufacturing system, mechanism of manufacturing quality, and susceptibility of employee to operate following quality-

oriented processes among factories of different sizes. However, there is no significant difference in overall quality-oriented organizational culture among factories of different sizes. The results from the structural equation model indicate that the susceptibility of employee to operate following quality-oriented processes was consistent with the empirical data. The quality-oriented organizational culture and the manufacturing qualification system and mechanism have directly impacted on the employee acceptance to effectively perform in a small size factory and have merged between medium and large size factories.

Approved:  _____

Thesis Advisor

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกษมสันต์ พิพัฒน์ศิริศักดิ์ อาจารย์ที่ปรึกษา และดร.ไกรฤกษ์ ปิ่นแก้ว ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการให้คำปรึกษา คำแนะนำ คำชี้แนะแนวทางในการศึกษา และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่ เมตตา และให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยตลอดมา ตลอดทั้งได้รับการเสนอแนะจาก รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ ผู้แทนจากบัณฑิตวิทยาลัย และรองศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร พิมพ์สกุล ในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งทำให้ผู้วิจัยได้ทราบแนวทางในการศึกษา และได้รับประสบการณ์อย่างกว้างขวางอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้วิจัยนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.มารยาท โยทองยศ ที่อนุเคราะห์ให้คำปรึกษา คำแนะนำ และตรวจสอบการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติในการทำวิจัยนี้ ซึ่งมีส่วนทำให้การวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณบูรพาจารย์ และเจ้าของผลงานทางวิชาการทุกท่านตามรายละเอียดที่ปรากฏในบรรณานุกรม คณาจารย์และเจ้าหน้าที่โครงการปริญญาโท บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ทุกท่านที่คอยให้ความช่วยเหลือและคำแนะนำเป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน ซึ่งมีส่วนให้การทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณผู้บริหารมหาวิทยาลัยกรุงเทพทุกท่านที่ให้โอกาสและสนับสนุนทุนการศึกษาตลอดหลักสูตร แก่ผู้วิจัยในครั้งนี้

ท้ายนี้ คุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับจากการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ ผู้วิจัยขอกราบระลึกถึง พระคุณของบิดา มารดา ครอบครัว และญาติพี่น้อง คณาจารย์ เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่ส่งเสริม สนับสนุน และเป็นกำลังใจที่สำคัญให้กับผู้วิจัย ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ศรียัดดา เทพารักษ์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ซ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหาวิจัย	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	4
1.3 ขอบเขตการศึกษา	5
1.4 ประโยชน์ที่ใช้ในการศึกษา	6
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ	7
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	9
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ	9
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต	36
2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการยอมรับที่จะปฏิบัติให้เกิดคุณภาพ	62
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	77
2.5 อุตสาหกรรมแปรรูปยางพารา	85
2.6 โรงงานแปรรูปยางพาราดิบ	87
2.7 กรอบแนวคิดการวิจัยและสมมุติฐาน	88
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	91
3.1 เทคนิคการวิจัยเชิงปริมาณ	91
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	93
3.3 การตรวจสอบเครื่องมือ	94
3.4 องค์ประกอบของแบบสอบถาม	96
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล	98
3.6 การแปลผลข้อมูล	99
3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์	99
3.8 เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพ	100

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4	
การวิเคราะห์ข้อมูล	102
4.1 ผลการวิจัยเชิงปริมาณ	102
4.2 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ	135
บทที่ 5	
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	148
5.1 สรุปผลการวิจัย	149
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	155
5.3 ข้อเสนอแนะ	163
ภาคผนวก	175
ภาคผนวก ก	176
ภาคผนวก ข	191
ภาคผนวก ค	193
ภาคผนวก ง	207
ภาคผนวก จ	214
ภาคผนวก ช	219
ประวัติเจ้าของผลงาน	228
ข้อตกลงว่าด้วยการอนุญาตให้ใช้สิทธิ์ในวิทยานิพนธ์	

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1: สรุปความหมายของคุณภาพ	17
ตารางที่ 2.2: สรุปกระบวนการสร้างวัฒนธรรมเน้นคุณภาพ	24
ตารางที่ 2.3: สรุปการดำเนินการเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นคุณภาพ	33
ตารางที่ 2.4: สรุประบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต	53
ตารางที่ 2.5: สรุปความหมายของการยอมรับที่จะนำไปปฏิบัติ	63
ตารางที่ 2.6: สรุปแนวทางที่ทำให้เกิดการยอมรับที่จะปฏิบัติตามให้เกิดคุณภาพ	72
ตารางที่ 3.1: สัดส่วน (โควตา) ตามขนาดกลุ่มโรงงาน	92
ตารางที่ 3.2: ผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม	95
ตารางที่ 4.1: จำนวนและร้อยละของข้อมูลระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม	104
ตารางที่ 4.2: จำนวนและร้อยละของข้อมูลตำแหน่งงานในหน่วยงานของผู้ตอบแบบสอบถาม	105
ตารางที่ 4.3: จำนวนและร้อยละของข้อมูลอายุการทำงานในตำแหน่งปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม	105
ตารางที่ 4.4: จำนวนและร้อยละของข้อมูลจำนวนบุคลากรในหน่วยงานของผู้ตอบแบบสอบถาม	106
ตารางที่ 4.5: จำนวนและร้อยละของข้อมูลทำเลที่ตั้งโรงงานของผู้ตอบแบบสอบถาม	106
ตารางที่ 4.6: จำนวนและร้อยละของข้อมูลขนาดโรงงานของผู้ตอบแบบสอบถาม	107
ตารางที่ 4.7: จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามต่อคุณภาพ	107
ตารางที่ 4.8: ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติงานของผู้บริหารและผู้รับมอบอำนาจด้านวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ จำแนกรายด้านและรายชื่อ	109
ตารางที่ 4.9: ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติงานของผู้บริหารและผู้รับมอบอำนาจด้านวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ โดยสรุปแต่ละด้าน	113
ตารางที่ 4.10: ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติงานของผู้บริหารและผู้รับอำนาจด้านต่อระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต จำแนกรายด้านและรายชื่อ	114

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.11: ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติงานของผู้บริหารและ ผู้รับมอบอำนาจด้านระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต โดยรวม และรายด้าน	119
ตารางที่ 4.12: ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติงานของผู้บริหารและ ผู้รับมอบอำนาจด้านการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ จำแนกราย ด้านและรายข้อ	120
ตารางที่ 4.13: ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติงานของผู้บริหารและ ผู้รับมอบอำนาจด้านการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ โดยรวม และรายด้าน	123
ตารางที่ 4.14: ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ การวางระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต และการยอมรับที่จะ ปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ จำแนกตามขนาดโรงงานแปรรูปยางพาราดิบ	125
ตารางที่ 4.15: ผลการตรวจสอบโมเดลการวัด	128
ตารางที่ 4.16: การตรวจสอบความตรงเชิงจำแนก	129
ตารางที่ 4.17: อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมในโมเดลสมการ โครงสร้างการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพของผู้บริหารและผู้รับ อำนาจ จำแนกตามขนาดโรงงาน	131
ตารางที่ 4.18: สรุปการทดสอบสมมติฐาน	134
ตารางที่ 4.19: ความเป็นมาและสภาพแวดล้อมทั่วไปของโรงงานแปรรูปยางพาราดิบ	136
ตารางที่ 4.20: แนวทางในการสรรหาน้ำยางดิบ	137
ตารางที่ 4.21: แนวทางในการดำเนินการด้านคุณภาพแรงงาน	138
ตารางที่ 4.22: แนวทางในการดำเนินการด้านคุณภาพของผลผลิต	141
ตารางที่ 4.23: ปัญหาของการดำเนินการด้านมาตรฐานคุณภาพ และแนวทางในการ แก้ปัญหา	142
ตารางที่ 4.24: ผลกระทบจากการนำระบบจัดการมาตรฐานมาใช้	145

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1: แสดงมูลค่าการส่งออกยางพาราดิบ ปี 2554-มี.ค. 2558	1
ภาพที่ 2.1: แบบจำลองการจัดการคุณภาพ	21
ภาพที่ 2.2: กระบวนการยอมรับที่จะนำไปปฏิบัติ	64
ภาพที่ 2.3: แสดงความสัมพันธ์ของแหล่งวัตถุดิบยางพารา	86
ภาพที่ 2.4: การแปรรูปยางพาราดิบ	88
ภาพที่ 2.5: กรอบแนวคิดการวิจัย	89
ภาพที่ 4.1: ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิด คุณภาพ จำแนกตามขนาดโรงงาน	130



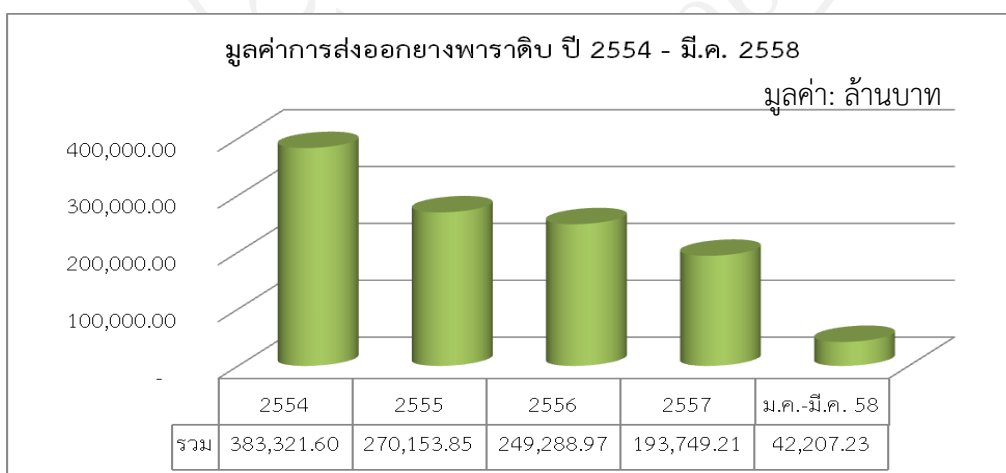
บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหาวิจัย

อุตสาหกรรมยางพาราเป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่มีความสำคัญยิ่งต่อเศรษฐกิจไทย เนื่องจากเป็นวัตถุดิบขั้นต้นที่สำคัญของการผลิตผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมต่อเนื่อง ซึ่งได้แก่ อุตสาหกรรมผลิตรถยนต์ อุตสาหกรรมผลิตยางรถยนต์ อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและอุปกรณ์ที่ทำจากยางพารา ประเทศไทยผลิตและส่งออกยางธรรมชาติมากเป็นอันดับหนึ่งของโลก ซึ่งมีมูลค่าการส่งออกประมาณร้อยละ 40 ของปริมาณการส่งออกยางทั้งหมดทั่วโลก ส่วนใหญ่เป็นการส่งออกยางแปรรูปมาตรฐาน (Transformed Rubber) ประกอบด้วย ยางแผ่นรมควัน (RSS) ยางแท่ง (TSR) และน้ำยางข้น (Concentrated Latex) ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบมูลค่าการส่งออกยางพาราโดยจำแนกเป็นประเภทแล้ว ยางแผ่นรมควันมีมูลค่าการส่งออกไปยังตลาดโลกมากที่สุด รองลงมา คือ น้ำยางข้น และยางแท่ง ตามลำดับ (วลัยพร บวรกุลวัฒน์, 2554) สำหรับประเทศคู่ค้าที่สำคัญของไทย ได้แก่ จีน มาเลเซีย ญี่ปุ่น และสหรัฐอเมริกา และด้วยประเทศไทยมีจุดแข็งในเรื่องของคุณภาพของยาง ทำให้ตลาดต่างประเทศให้การยอมรับในมาตรฐานการผลิต (สถาบันวิจัยยาง กรมวิชาการเกษตร, 2558) ดังแสดงในภาพที่ 1.1

ภาพที่ 1.1: มูลค่าการส่งออกยางพาราดิบ ปี 2554 - มี.ค. 2558



ที่มา: สถาบันวิจัยยาง กรมวิชาการเกษตร. (2558). *มูลค่าทางการส่งออกแยกตามประเภท*.

สืบค้นจาก http://www.rubberthai.com/statistic/stat_index.htm.

ประเทศไทยส่งออกเพิ่มขึ้นทั้งปริมาณและมูลค่า โดยมีปริมาณส่งออก 3.4 ล้านตัน มูลค่า 383,321.60 บาท เมื่อปีพุทธศักราช 2554 ซึ่งเป็นปีที่มีมูลค่าการส่งออกสูงสุดในรอบ 10 ปี นับตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2546 ถึง 2555 จากการเปรียบเทียบมูลค่าการส่งออก แต่ในปีพุทธศักราช 2555 มีมูลค่าการส่งออกลดลงจากปีพุทธศักราช 2554 ถึงประมาณร้อยละ 40 เพราะราคายางมีความผันผวนขึ้นลงตามความต้องการของตลาดโลก ส่งผลให้ราคายางพาราชะลอตัวลง จากราคาเฉลี่ย 139.00 บาทต่อกิโลกรัม เหลือ 55.00 บาทต่อกิโลกรัม (สถาบันวิจัยยาง กรมวิชาการเกษตร, 2558) และมีแนวโน้มที่จะชะลอตัวลงอีก ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้ต่อมูลค่าการส่งออกชะลอตัวลง คือ 1) ประเทศมาเลเซียผลิตยางมือยางลดลง และผลิตยางมือจากยางสังเคราะห์มากขึ้น เนื่องจากราคาน้ำมันที่ลดลงต่อเนื่อง ประกอบกับ 2) ประเทศจีนชะลอการนำเข้ายาง เนื่องจากจีนมีปริมาณยางในสต็อกอยู่ในระดับสูงกว่า 3 แสนตัน และในช่วงราคายางพาราในจีนต่ำกว่าไทย ทำให้ผู้ประกอบการไทยตัดสินใจไม่ขายยางให้กับจีน ขณะเดียวกันผู้นำเข้ายางพาราจีนคาดว่าราคาอาจลดลงอีกจากการคาดการณ์การระบายสต็อกยางไทย จึงชะลอการซื้อเพื่อรอราคาที่ต่ำกว่าในอนาคต (กฤษฎี พิสิฐศุกุล, 2557) อีกทั้งประเทศอินโดนีเซียได้ขยายพื้นที่การเพาะปลูกยางพารา และโรงงานแปรรูปยางพาราดิบ ส่งผลให้ประเทศไทยมีส่วนแบ่งทางการตลาดลดลง ที่สำคัญประเทศอินโดนีเซียสามารถขายยางได้ในราคาที่สูงกว่าประเทศไทย เพราะมีต้นทุนค่าจ้างแรงงานอยู่ในระดับต่ำและถูกกว่าเมื่อเทียบกับแรงงานไทย จึงทำให้ผลผลิตยางธรรมชาติจากอินโดนีเซียสามารถขายได้ในราคาที่สูงกว่าคู่แข่งรายอื่นในตลาดได้ไม่ยาก ยิ่งสภาวะเศรษฐกิจโลกกำลังฟื้นตัว ผู้ผลิตในอุตสาหกรรมยางหลายบริษัทให้ความสำคัญกับต้นทุนวัตถุดิบที่ถูกลงภายใต้การรักษาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ยางขั้นสุดท้าย (End Product) และหลายโรงงานในประเทศอินโดนีเซียมีศักยภาพและสามารถผ่านเกณฑ์มาตรฐานการตรวจสอบโรงงาน (กฤษฎี พิสิฐศุกุล, 2556)

ภาคใต้เป็นภูมิภาคที่มีพื้นที่เพาะปลูกยางพารามากที่สุดของประเทศไทย โดยมีพื้นที่เพาะปลูก 11,906,882 ไร่ จากพื้นที่เพาะปลูกทั้งหมดทั่วประเทศไทย 18,461,231 ไร่ ส่งผลให้ในเขตพื้นที่ภาคใต้มีจำนวนโรงงานแปรรูปยางพาราดิบมากกว่าภูมิภาคอื่น รวมทั้งสิ้น 255 โรงงาน จากจำนวนโรงงานแปรรูปยางพาราดิบทั่วประเทศไทย จำนวน 399 โรงงาน ส่วนมากโรงงานแปรรูปยางพาราตั้งอยู่ในเขตจังหวัดสงขลา จังหวัดพัทลุง และจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยมีจำนวนโรงงานรวม 141 โรงงาน (สำนักงานตลาดกลางยางพาราสงขลา สถาบันวิจัยยาง กรมวิชาการเกษตร, 2556) โรงงานแปรรูปยางพาราดิบเป็นอุตสาหกรรมกลางน้ำ ทำการแปรรูปและปรับเปลี่ยนคุณสมบัติของยางธรรมชาติให้เหมาะสมกับสภาพการใช้งานของผลิตภัณฑ์ยางแต่ละชนิด และเมื่อผ่านกระบวนการแปรรูปขั้นต้นแล้ว ก็จะนำส่งออกต่างประเทศ

อย่างไรก็ตามถึงแม้ตลาดโลกจะให้การยอมรับมาตรฐานคุณภาพยางของประเทศไทย แต่ปริมาณการส่งออกยางแต่ละประเภทก็มีความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด กล่าวคือ ความต้องการของ

ยางแท่งตลาดโลกมีเพิ่มขึ้น แต่ประเทศไทยก็ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดโลกได้ เนื่องจากต้นทุนในการผลิตยางแท่งค่อนข้างสูง ทำให้เสียโอกาสในการส่งออกยางแท่ง นอกจากนี้ประเทศไทยยังประสบปัญหาในเรื่องของความพร้อมของเทคโนโลยีการผลิต เครื่องจักร ต้นทุนพลังงาน และแรงงานที่มีอัตราค่าจ้างสูงกว่าประเทศคู่แข่ง ทำให้ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมยางแปรรูปมีอำนาจการต่อรองน้อย (วลัยพร บวรกุลวัฒน์, 2554) และจากผลการวิเคราะห์อุตสาหกรรมยางพารา พบว่าเมื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) อุตสาหกรรมแปรรูปยางพาราดิบจะต้องต่อสู้กับประเทศคู่แข่งในเรื่องของตลาดแรงงาน เพราะประเทศคู่แข่งมีอัตราค่าแรงต่ำกว่าประเทศไทย (“กระทรวงอุตสาหกรรม”, ม.ป.ป.) กอปรกับมีการย้ายแรงงานจากภาคอุตสาหกรรมสู่ภาคเกษตรกรรม โดยเฉพาะในช่วงที่ราคาสินค้าเกษตรดี และนโยบายของรัฐในการสนับสนุนภาคการเกษตร ขณะที่ความต้องการบริโภคยังขยายตัวต่อเนื่อง แรงงานภาคเกษตรได้รับผลตอบแทนที่ดี ทำให้การทำงานในภาคอุตสาหกรรมมีความน่าสนใจน้อยลง (โชติชัย สุวรรณภรณ์, 2557)

ด้วยเหตุนี้ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมยางแปรรูปจึงควรหาแนวทางในการสร้างข้อได้เปรียบให้กับองค์กรด้วยการมุ่งสู่การผลิตยางแปรรูปที่มีคุณภาพที่สูงกว่าประเทศคู่แข่ง สิ่งสำคัญประการแรกที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพคือ ผู้บริหารต้องมีการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ โดยมีการวางระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิตรวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นคุณภาพเป็นตัวสนับสนุน เพราะหากองค์กรมุ่งเน้นเพียงแค่ผลลัพธ์จากการผลิต โดยไม่ให้ความสำคัญกับระบบการจัดการภายในองค์กร กระบวนการผลิต และผู้ปฏิบัติงาน ความยั่งยืนก็จะไม่ปรากฏ ที่สุดองค์กรก็จะไม่สามารถแข่งขันในธุรกิจได้

วัฒนธรรมองค์กรถือเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรให้สามารถก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง ความสำเร็จขององค์กรโดยส่วนใหญ่จึงมาจากการดำเนินงานของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (จุฑา เทียนไทย, 2547) องค์กรที่มีวัฒนธรรมคุณภาพจะช่วยให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีความสุข ส่งผลให้องค์กรประสบผลสำเร็จ นำมาซึ่งประสิทธิผล (Effectiveness) ประสิทธิภาพ (Efficiency) โดยประสิทธิผลถือว่าเป็นมุมมองเชิงคุณภาพ และประสิทธิภาพ เป็นมุมมองเชิงปริมาณที่แฝงอยู่ในกระบวนการผลิต กล่าวคือ ความสามารถในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2554) นำผลซึ่งผลิตภาพ (Productivity) ขององค์กร องค์กรจึงต้องพัฒนาทิศทางของวัฒนธรรมองค์กร ที่สร้างความแข็งแกร่งให้แก่องค์กร ทั้งนี้เพื่อรองรับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อองค์กรสามารถปรับตัวให้แข่งขันและอยู่รอดในธุรกิจได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน พร้อมทั้งสร้างภาพลักษณ์ที่ดี ที่จะสามารถดึงดูดคนที่มีศักยภาพเข้ามาทำงานในองค์กรได้

องค์กรจะก้าวหน้าและมีความยั่งยืนได้ต้องมีการเชื่อมโยงกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ แนวความคิด วิธีการ และเครื่องมือต่างๆ ให้มีความสอดคล้องในทิศทางเดียวกัน ซึ่งเป็นวงจรขับเคลื่อนการผลิตที่เอื้อต่อการสร้างคุณค่า (Value) อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล (Heizer & Render, 2011)

ด้วยการวางระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต การที่องค์กรมีระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิตจะส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรมีความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะสร้างความมั่นคงและยั่งยืนให้แก่องค์กรเช่นกัน

ดังนั้นเพื่อให้โรงงานแปรรูปยางพาราดีบบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของการมีคุณภาพ การศึกษาถึงวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพว่ามีแนวทางในการดำเนินการอย่างไร ถึงจะถือว่าองค์กรมีวัฒนธรรมเน้นคุณภาพ ระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิตมีการดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องอะไร ที่จะทำให้องค์กรมีระบบและกลไกทางการผลิตที่ถือว่ามีความคุณภาพ และการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ องค์กรจะต้องดำเนินการเช่นไร ผู้วิจัยจึงทำการศึกษา เรื่องวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพที่ส่งผลต่อการวางระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต และการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ กรณีศึกษาอุตสาหกรรมแปรรูปยางพาราดีบ ในเขตจังหวัดสงขลา จังหวัดพัทลุง และจังหวัดนครศรีธรรมราช เพื่อไขข้อสงสัยว่าวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพส่งผลต่อการวางระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต และการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพจริงหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อเป็นโมเดลในการพัฒนาอุตสาหกรรมแปรรูปยางพาราดีบให้มีมาตรฐานคุณภาพ เมื่อองค์กรต้องการศึกษาในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพก็จะสามารถนำไปใช้ได้ในการปรับ พัฒนา และทำให้ดีขึ้นในเรื่องของวัฒนธรรมคุณภาพ พร้อมเข้าสู่องค์กรที่มีระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต และการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ผลที่ได้ คืออุตสาหกรรมแปรรูปยางพาราดีบมีผลิตภัณฑ์ที่สามารถแข่งขันในตลาดคู่แข่งได้

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1.2.1 เพื่อศึกษาถึงคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพของโรงงานแปรรูปยางพาราดีบ ในเขตจังหวัดสงขลา จังหวัดพัทลุง และจังหวัดนครศรีธรรมราช

1.2.2 เพื่อศึกษาถึงระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิตของโรงงานแปรรูปยางพาราดีบ ในเขตจังหวัดสงขลา จังหวัดพัทลุง และจังหวัดนครศรีธรรมราช

1.2.3 เพื่อศึกษาถึงการยอมรับที่นำไปปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพของโรงงานแปรรูปยางพาราดีบ ในเขตจังหวัดสงขลา จังหวัดพัทลุง และจังหวัดนครศรีธรรมราช

1.2.4 เพื่อสร้างแบบจำลองแสดงอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพที่ส่งผลต่อการวางระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิตของโรงงานแปรรูปยางพาราดีบ ในเขตจังหวัดสงขลา จังหวัดพัทลุง และจังหวัดนครศรีธรรมราช จำแนกตามขนาดโรงงาน

1.2.5 เพื่อสร้างแบบจำลองแสดงอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพที่ส่งผลต่อการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพของโรงงานแปรรูปยางพาราดิบ ในเขตจังหวัดสงขลา จังหวัดพัทลุง และจังหวัดนครศรีธรรมราช จำแนกตามขนาดโรงงาน

1.2.6 เพื่อสร้างแบบจำลองแสดงอิทธิพลของระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิตที่ส่งผลต่อการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพของโรงงานแปรรูปยางพาราดิบ ในเขตจังหวัดสงขลา จังหวัดพัทลุง และจังหวัดนครศรีธรรมราช จำแนกตามขนาดโรงงาน

1.2.7 เพื่อสร้างแบบจำลองแสดงอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพกับการวางระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิตที่ส่งผลต่อการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพของโรงงานแปรรูปยางพาราดิบ ในเขตจังหวัดสงขลา จังหวัดพัทลุง และจังหวัดนครศรีธรรมราช จำแนกตามขนาดโรงงาน

1.3 ขอบเขตการศึกษา

1.3.1 ขอบเขตด้านประเภทการวิจัย การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ

1.3.1.1 การวิจัยเชิงปริมาณ ได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์โดยใช้ค่าสถิติที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแบบสอบถามดังกล่าวได้มีการสร้างขึ้นจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และมีการตรวจสอบความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาด้วยหลักการทางวิชาการ

1.3.1.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ ได้ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานวิจัยฉบับนี้โดยการใช้แบบสัมภาษณ์

1.3.2 ขอบเขตด้านประชากรและตัวอย่าง

1.3.2.1 การวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้บริหารและผู้รับมอบอำนาจของโรงงานแปรรูปยางพาราดิบ ในเขตจังหวัดสงขลา จังหวัดพัทลุง และจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยทั้ง 3 จังหวัด มีจำนวนโรงงานแปรรูปยางพาราดิบมากที่สุด 3 อันดับแรก ประกอบด้วย จังหวัดสงขลา จำนวน 62 โรงงาน จังหวัดพัทลุง จำนวน 40 โรงงาน และจังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวน 39 โรงงาน รวมทั้งสิ้น 141 โรงงาน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบโควตา กำหนดกลุ่มตัวอย่างด้วยโปรแกรม G*Power 3.1 โดยกำหนดอำนาจในการทดสอบ (Power of Test) ที่ระดับ .80 ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (Level of Significance) .05 ($\alpha=.05$) และขนาดอิทธิพลปานกลาง คือ 0.15 (Faul, 2014) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 121 คน

1.3.2.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ คือ

ผู้แทนและผู้บริหารของโรงงานแปรรูปยางพาราดิบ จำนวน 5 ราย ประกอบด้วย
โรงงานขนาดกลางและขนาดใหญ่ 3 ราย และโรงงานขนาดเล็ก 2 ราย

ในการเลือกผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์จะพิจารณาจาก ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน
ในหน่วยงาน และอายุการทำงานในตำแหน่ง ทั้งนี้เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้และประสบการณ์
เพียงพอต่อการตอบคำถามที่ทำให้ผู้วิจัยได้รับข้อมูลเพียงพอที่จะนำไปวิเคราะห์และศึกษาได้ ตาม
วัตถุประสงค์ของงานวิจัยฉบับนี้

1.3.3 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยนี้มุ่งศึกษาเฉพาะวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ ระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการ
ผลิต และการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ

1.3.4 ขอบเขตด้านพื้นที่ศึกษา

ผู้วิจัยใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลจากโรงงานแปรรูปยางพาราดิบในเขตจังหวัดสงขลา
จังหวัดพัทลุง และจังหวัดนครศรีธรรมราช

1.3.5 ขอบเขตด้านระยะเวลาในการศึกษา

การวิจัยนี้ใช้ระยะเวลาการศึกษา ตั้งแต่มีนาคม 2556 ถึง มิถุนายน 2558

1.4 ประโยชน์ที่ใช้ในการศึกษา

ผลจากการศึกษามีประโยชน์ต่อฝ่ายที่เกี่ยวข้องดังนี้ คือ

1.4.1 ผู้ประกอบการสามารถนำผลการศึกษาไปใช้ในการพัฒนาองค์กรให้มีวัฒนธรรมองค์กร
เน้นคุณภาพ

1.4.2 ผู้ประกอบการสามารถนำผลการศึกษาไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ในเรื่องการวางระบบ
และกลไกด้านคุณภาพทางการผลิตขององค์กร

1.4.3 ผู้ประกอบการสามารถนำผลการศึกษาไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ในเรื่องของการ
ยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพของบุคลากรในองค์กร

1.4.4 ภาครัฐสามารถนำผลการศึกษาไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ด้านการพัฒนาศักยภาพ
อุตสาหกรรมแปรรูปยางพาราดิบให้สามารถแข่งขันในธุรกิจเดียวกันได้อย่างยั่งยืน

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง วิธีชีวิตของคนในองค์กรที่มีรูปแบบ ระบบความเชื่อ ค่านิยม และ
กฎเกณฑ์ มีการพัฒนาภายในองค์กรและชั้นนำพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งก่อให้เกิดความเข้าใจและ
ประพฤติดีปฏิบัติร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เปรียบเสมือนบุคลิกลักษณะหรือเอกลักษณ์เฉพาะองค์กรที่

สะท้อนความแตกต่างของแต่ละองค์กร องค์กรที่มีวัฒนธรรมที่หลากหลายมักจะมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ซึ่งอาจจะมีผลมาจากความแตกต่างของทีมผู้บริหาร ทั้งเชิงลบและเชิงบวก

คุณภาพเชิงปฏิบัติการ คือ กระบวนการของการตั้งเกณฑ์มาตรฐานที่องค์กรได้รับรู้และมีการกำหนดไว้ล่วงหน้า เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแนวทางของเกณฑ์เหล่านั้น อันจะนำไปสู่การพัฒนา เพื่อมุ่งสู่ความยั่งยืนต่อไป

วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ ประกอบด้วยแนวทางการดำเนินการ 2 ด้าน คือ ด้านกระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ ซึ่งว่าด้วยเรื่องการกำหนดกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และแผนงานเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายด้านมาตรฐานคุณภาพ ทั้งนี้ต้องครอบคลุมในเรื่องการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Quality Planning) การปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement) และการควบคุมคุณภาพ (Quality Control) และด้านการดำเนินการเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ เป็นการนำแนวทางด้านกระบวนการในการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพสู่การปฏิบัติจริง ซึ่งเกี่ยวข้องกับทุกคนในองค์กร องค์กรจึงต้องวางแผนและหาวิธีการ เครื่องมือ ที่ช่วยขับเคลื่อนให้บุคลากรสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องและเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ และสามารถสนองตอบต่อเป้าหมายขององค์กรได้

ระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต หมายถึง การนำกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ แนวความคิด วิธีการ และเครื่องมือต่างๆ มาใช้ในการวางแผนเพื่อกำหนดทิศทางวงจรขับเคลื่อนการผลิตที่เอื้อต่อการสร้างคุณค่า (Value) อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล โดยมีกระบวนการที่ครอบคลุมตั้งแต่ปัจจัยการผลิต (Input) การแปรรูป (Transforming) และผลผลิต (Output) ภายใต้การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า พร้อมทั้งสามารถเพิ่มผลิตภาพในปริมาณที่มากขึ้นได้อย่างเหมาะสม และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต จึงประกอบด้วยการวางแผนในเรื่องของการ จัดหาวัตถุดิบ คัดเลือกวัตถุดิบ จัดหาและการคัดเลือกแรงงาน พัฒนาฝีมือและทักษะแรงงาน การแก้ปัญหาการขาดแคลนแรงงาน การควบคุมต้นทุน การควบคุมคุณภาพของผลผลิต และการควบคุมของเสียและการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

การยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ หมายถึง การแสดงออกถึงพฤติกรรมที่เห็นด้วยหรือพึงพอใจต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน โดยเริ่มจากการได้รับข้อมูล การทำความเข้าใจ เห็นด้วย และตัดสินใจยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ซึ่งประกอบด้วย การรับฟังความเห็นของพนักงาน การนำความเห็นมาพิจารณาโดยผู้บริหาร การแจ้งให้ทราบล่วงหน้า การให้ความรู้ก่อนที่จะนำไปใช้ การวางมาตรฐานการควบคุมให้เกิดการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และการให้ผลตอบแทนจากการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม

โรงงานแปรรูปยางพาราดิบ หมายถึง โรงงานที่ทำการแปรรูปและปรับเปลี่ยนคุณสมบัติของยางธรรมชาติให้เหมาะสมกับสภาพการใช้งานของผลิตภัณฑ์ยางแต่ละชนิด โดยสามารถจำแนกตาม

ประเภทของผลผลิตออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ คือ ยางแผ่นรมควัน ยางแท่ง และน้ำยางข้น วัตถุดิบสำคัญที่นำเข้ามาผลิตอยู่ในรูปของยางแผ่นดิบ น้ำยางสด

ขนาดโรงงานแปรรูปยางพาราดิบ คือ โรงงานที่มีจำนวนผู้ปฏิบัติงานในโรงงาน ดังนี้ (พระราชบัญญัติโรงงาน, 2535)

โรงงานขนาดใหญ่ มีจำนวนผู้ปฏิบัติงาน > 50 คน

โรงงานขนาดกลาง มีจำนวนผู้ปฏิบัติงาน < 50 คน

โรงงานขนาดเล็ก มีจำนวนผู้ปฏิบัติงาน < 20 คน



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทนี้เป็นกรนำเสนอ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรของการศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสืบค้น จากเอกสารทางวิชาการจากแหล่งต่างๆ เพื่อนำมากำหนดสมมติฐาน โดยแบ่งเนื้อหาของบทนี้เป็น 7 ส่วนคือ

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.5 อุตสาหกรรมแปรรูปยางพาราดิบ
- 2.6 โรงงานแปรรูปยางพาราดิบ
- 2.7 กรอบแนวคิดการวิจัยและสมมติฐานการวิจัย

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ

2.1.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)

ฮอฟสเต็ด (Hofstede, 1997) ได้นิยามความหมายวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นรูปแบบของความรู้สึกรู้สึกนึกคิดของสมาชิกขององค์กร ที่ใช้เป็นตัวกำหนดความแตกต่างของสมาชิกในแต่ละองค์กร รวมถึงค่านิยม ซึ่งเป็นแกนสำคัญของวัฒนธรรมในทุกระดับ

ราแอสซี และชูลทซ์ (Ravasi & Schultz, 2006) ได้นิยามความหมายวัฒนธรรมองค์กรว่า หมายถึงชุดของสมมติฐานทางจิตที่ใช้ร่วมกัน และการกระทำในองค์กร ด้วยการกำหนดลักษณะในการทำงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ แม้ว่าองค์กร อาจจะมี “วัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ของตัวเอง” ในองค์กรอาจจะมีวัฒนธรรมที่หลายหลาย ทำให้มีความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ ซึ่งอาจจะมีผลมาจากความแตกต่างของทีมผู้บริหาร ทำให้เกิดแง่มุมทั้งเชิงลบและเชิงบวก

โรบบินส์ (Robbins, 2001) ได้นิยามความหมายวัฒนธรรมองค์กรว่าหมายถึงระบบทุกอย่างที่ก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในแนวทางปฏิบัติหรือแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรและเปรียบเสมือนบุคลิกลักษณะขององค์กร

เชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 1999) ได้นิยามความหมายวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นระบบความเชื่อ (Beliefs) และค่านิยมร่วม (Values) ที่มีการพัฒนาขึ้นมาภายในองค์กรและชี้นำพฤติกรรมของสมาชิก

เทียนชัย ไชยเศรษฐ์ (2552) ได้นิยามความหมายวัฒนธรรมองค์กรว่าหมายถึงวิถีชีวิตของกลุ่มคนในองค์กรหนึ่งๆ ที่ประพฤติปฏิบัติกันอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นลักษณะเฉพาะของกลุ่มคนนั้นๆ และเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้องค์กรดำเนินอย่างราบรื่นและยั่งยืน

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2546) ได้นิยามความหมายวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นกฎเกณฑ์ที่ไม่เป็นทางการในหน่วยงาน ซึ่งพนักงานใหม่ต้องเรียนรู้เพื่อที่จะสามารถทำงานในหน่วยงานนั้นได้ หรือหมายถึงพฤติกรรมที่ปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอ มีความรู้ ความคิด ความเชื่อข้อสมมติพื้นฐาน (Basic Assumptions) และ/หรือค่านิยมที่มีอยู่ในจิตใจร่วมกันของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ในองค์กร คนกลุ่มดังกล่าวใช้ระบบความรู้ความคิดร่วมกันเป็นแนวทางในการคิดตัดสินใจและทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

จากความหมายที่นักวิชาการได้นิยามไว้นั้นสามารถสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึงวิถีชีวิตของคนในองค์กรที่มีรูปแบบ ระบบความเชื่อ ค่านิยม และกฎเกณฑ์ มีการพัฒนาภายในองค์กร และชี้นำพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งก่อให้เกิดความเข้าใจและประพฤติปฏิบัติร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เปรียบเสมือนบุคลิกลักษณะหรือเอกลักษณ์เฉพาะองค์กรที่สะท้อนความแตกต่างของแต่ละองค์กร องค์กรที่มีวัฒนธรรมที่หลากหลายหลายมักจะมีผลจากความขัดแย้งเกิดขึ้น ซึ่งอาจจะมีผลมาจากความแตกต่างของทีมผู้บริหาร ทั้งเชิงลบและเชิงบวก (Hofstede, 1997; Ravasi & Schultz, 2006; Robbins, 2001; Schermerhorn, 1999; เทียนชัย ไชยเศรษฐ์, 2552 และสัญญา สัญญาวิวัฒน์, 2546)

2.1.2. ประเภทของวัฒนธรรมองค์กร (Type of Corporate Cultures)

คาเมรอนและควินน์ (Cameron & Quinn, 1999) ได้แบ่งประเภทของวัฒนธรรมองค์กรได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

1) วัฒนธรรมแบบเน้นความสัมพันธ์ (Clan Culture) เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นในเรื่องความสัมพันธ์ ลักษณะเด่นคือความเป็นครอบครัวใหญ่ สมาชิกในองค์กรมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกัน ผู้นำองค์กรจะทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและให้การช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นการทำงานเป็นทีม มีการตัดสินใจร่วมกัน ความจงรักภักดี ความเชื่อถือ ถือเป็นสิ่งที่เชื่อมระหว่างสมาชิกกับองค์กร องค์กรเน้นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย ความสำเร็จจะวัดจากการพัฒนาคน การทำงานเป็นทีม และการเอื้ออาทร

2) วัฒนธรรมแบบชั่วคราว (Adhocracy Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมภายนอก และความกล้าในการตัดสินใจ ผู้นำองค์กรเป็นคนกล้าตัดสินใจ การบริหารงานเน้นให้พนักงานกล้าตัดสินใจ มีความคิดสร้างสรรค์ มีอิสระในการทำงาน สมาชิกในองค์กรมีเป้าหมายร่วมกันซึ่งถือว่าเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวสมาชิกเข้าด้วยกัน

3) วัฒนธรรมแบบการตลาด (Market Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความสำเร็จเป็นหลัก พนักงานส่วนใหญ่ชอบการแข่งขันในการทำงาน ผู้นำองค์กรเป็นคนมีเหตุมีผล ปฏิบัติงานเชิงรุก สิ่งที่เชื่อมสมาชิกเข้าด้วยกันคือความสำเร็จหรือชัยชนะในการครองตลาด

4) วัฒนธรรมแบบราชการ (Hierarchy Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นเรื่องของโครงสร้างองค์กร เน้นเรื่องกฎระเบียบ ผู้นำองค์กรเป็นผู้ประสานงานเน้นการควบคุมกำกับเพื่อให้การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่นและมีประสิทธิภาพ รูปแบบการบริหารเน้นความมั่นคงของพนักงาน เน้นการยอมรับตามคำสั่ง เน้นการปฏิบัติงานที่คาดการณ์ได้ เน้นความสัมพันธ์ตามลำดับชั้น สิ่งที่ยึดเหนี่ยวสมาชิกคือนโยบายและกฎระเบียบที่เป็นทางการ

คูกและลาฟเฟอร์ตี (Cooke & Lafferty, 1989) ได้แบ่งประเภทของวัฒนธรรมองค์กรเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1) วัฒนธรรมที่เน้นบทบาท (Apollo หรือ Role Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นตำแหน่ง บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรมีลักษณะที่ชอบด้วยเหตุผลทางวิทยาศาสตร์ โครงสร้างขององค์กรกำหนดไว้ชัดเจนตามลำดับชั้นทางการบริหารที่ลดหลั่นกันไป และมีกฎระเบียบข้อบังคับในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆชัดเจนทั่วองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมแบบนี้จะปรากฏชัดทั่วไปในหน่วยงานใหญ่ทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งค่อนข้างล่าช้าต่อการปรับเปลี่ยนตนเองเพื่อความเจริญ ความมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและความอยู่รอดต่อไปขององค์กร มักใช้การประชุมเป็นส่วนใหญ่ในการทำงานร่วมกัน การตัดสินใจแก้ไขปัญหาหรือพัฒนางานใดๆ

2) วัฒนธรรมเน้นทีมงาน (Athena หรือ Task Oriented Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม สนับสนุนและส่งเสริมให้สมาชิกแต่ละคนพัฒนาและใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อผลงานและการพัฒนาที่ริเริ่มใหม่อยู่เสมอ งานที่ปฏิบัติกันเป็นทีมจะถูกจัดเป็นโครงการ โดยไม่ยึดติดกับโครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรแบบนี้เหมาะสมกับหน่วยงานที่ต้องเร่งรีบพัฒนาปรับปรุง โดยเฉพาะในสภาวะที่ต้องแข่งขัน

3) วัฒนธรรมที่เน้นบทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคล (Dionysus หรือ Existential) ผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ จะกำหนดกฎเกณฑ์ของตนเองมีความเป็นอิสระสูง ความรู้ความสามารถของบุคคลที่หลากหลายจำเป็นและมีผลต่อประสิทธิภาพและชื่อเสียงขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง มหาวิทยาลัยหรือสถาบันวิจัยที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการจะสะท้อนให้เห็นวัฒนธรรมองค์กรแบบนี้อย่างชัดเจน

4) วัฒนธรรมแบบเป็นผู้นำ (Zeus หรือ Leader Culture) รูปแบบวัฒนธรรมที่ผู้นำจะมีกลุ่มผู้บริหารที่สามารถเป็นที่ปรึกษา หรือเป็นผู้สนองรับหรือนำการตัดสินใจ นโยบาย แนวทาง และแผนงานไปปฏิบัติให้บรรลุผล ความสำเร็จของทีมบริหารเกิดจากความสามารถของผู้นำที่พัฒนาและสร้างระบบการติดต่อสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจ (Trust) โครงสร้างองค์กรมีขนาดกะทัดรัด

แต่ครอบคลุม มีความรวดเร็วในการตอบสนองต่อข่าวสารและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ผู้บริหารที่มีความสามารถมักมีประสบการณ์ผ่านงานในองค์กรที่มีวัฒนธรรมอย่างนี้มาก่อนเสมอ

ดาฟท์ (Daft, 2002) แบ่งประเภทของวัฒนธรรมองค์กรได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

1) วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) หรือแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เกิดจากผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์กรที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอก เพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์กรที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานขององค์กรจึงได้รับความอิสระในการตัดสินใจเอง และพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อเกิดความจำเป็นโดยยึดค่านิยมในการสนองต่อลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กรด้วยการกระตุ้นให้พนักงานกล้าเสี่ยง กล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัล หรืออำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ พร้อมทั้งเน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่นที่สามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

2) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) คือการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายองค์กร ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไร หรือมีเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งของตลาด (Market Share) สูงขึ้น เป็นต้น องค์กรมุ่งให้บริการลูกค้า และให้ความสนใจต่อภาวะแวดล้อมภายนอก และไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่น และความรวดเร็วในการเปลี่ยนแปลงแต่อย่างใด องค์กรที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขันเชิงรุก ความสามารถริเริ่มของบุคคล และความพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะจึงเป็นเสมือนกาวเชื่อมทุกคนในองค์กรเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมที่มุ่งผลสำเร็จจะให้ความสำคัญกับการแข่งขัน การเอาชนะ พนักงานที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูงในขณะที่ผู้ที่มีผลงานต่ำกว่าเป้าก็就会被ไล่ออก

3) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีความยืดหยุ่น มุ่งเน้นภายในองค์กร โดยจะให้ความสำคัญการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์กรเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วจากภายนอก วัฒนธรรมแบบนี้จะเน้นความต้องการของพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่น สภาพแวดล้อมภายในองค์กรจึงมีบรรยากาศแบบวมลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทรทั้งพนักงานและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานะภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ความเป็นธรรมและการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด

4) วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความมีเสถียรภาพความมั่นคง และมุ่งเน้นภาวะแวดล้อมภายในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ ความคงเส้นคงวาในการ

ดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง ให้ความสำคัญเรื่องของวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบ ของการทำงาน มุ่งเน้นและยึดปฏิบัติตามกฎระเบียบ หลักการประหยัด ซึ่งความสำเร็จขององค์กรเกิด จากความสามารถในการบูรณาการและความมีประสิทธิภาพ ปัจจุบันองค์กรที่มีวัฒนธรรมประเภทนี้มี ไม่มากนัก เพราะไม่สามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วได้ ผู้นำส่วนใหญ่จึง พยายามหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมแบบราชการ เนื่องจากต้องการความยืดหยุ่น และความคล่องตัวในการ ดำเนินการมากขึ้น

ไซน์ (Schein, 2010) แบ่งประเภทของวัฒนธรรมองค์กรได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

- 1) วัฒนธรรมมุ่งอำนาจ (Power Culture) คือ แบบแผนของคตินฐานของคนใน องค์กรที่เรารู้ว่าผู้ที่มีความสามารถเท่านั้นที่จะสามารถเป็นผู้นำได้ และพนักงานจะได้รับการจูงใจ โดยการให้รางวัลและการลงโทษ
- 2) วัฒนธรรมมุ่งบทบาท (Role Culture) คือคตินฐานที่มีร่วมกันว่าผู้นำและ โครสร้างแบบระบบราชการมีอำนาจเท่าเทียมกัน มีการระบุบทบาทและกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน และสร้าง เป็นข้อตกลง ค่านิยมของวัฒนธรรมลักษณะนี้คือ การออกคำสั่ง การพึ่งพาอาศัย ความมีเหตุผล และ การแต่งตั้งตัวแทน มีการควบคุมดูแลน้อย มีแนวโน้มการต่อต้านนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง
- 3) วัฒนธรรมมุ่งความสำเร็จ (Achievement Culture) คือ แบบแผนของคตินฐานซึ่ง ทำให้บุคคลในองค์กรมีความตั้งใจ มีแรงจูงใจ และความผูกพันในการทำงาน ซึ่งผลักดันให้พวกเขา สามารถทำในสิ่งที่พวกเขาต้องการทำได้ รวมทั้งมีความกระตือรือร้น และตั้งเป้าหมายการทำงานให้ สูงขึ้น พนักงานจึงทุ่มเทพลังงานและเวลาให้กับการทำงานเป็นอย่างมาก
- 4) วัฒนธรรมมุ่งการสนับสนุน (Support Culture) คือ แบบแผนของคตินฐานที่ ส่งเสริมความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างสมาชิกให้มีการตอบแทนกัน และมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งมีความสนใจในเรื่องสวัสดิการของผู้อื่น การให้บริการคนอื่นๆ ในกลุ่มด้วยความเต็มใจ

จากที่นักวิชาการได้ศึกษาถึงประเภทของวัฒนธรรมองค์กรไว้นั้น สามารถสรุปประเภทของ วัฒนธรรมองค์กร ได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

- 1) วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นผู้นำ (Leader Culture) เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เน้น เรื่องกฎระเบียบ ตำแหน่ง บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ชัดเจนเป็นสายลักษณะอักษร ผู้นำจะนำการตัดสินใจ นโยบาย แนวทางมาควบคุมกำกับเพื่อให้การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น วัฒนธรรมแบบนี้จะปรากฏชัดทั่วไปในหน่วยงานใหญ่ทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งค่อนข้างล่าช้าต่อการ ปรับเปลี่ยนตนเอง (Cameron & Quinn, 1999; Cooke & Rousseau, 1989; Daft, 2002 และ Schein, 2010)
- 2) วัฒนธรรมองค์กรมุ่งความสำเร็จ (Achievement Culture) เป็นวัฒนธรรม องค์กรที่มีความยืดหยุ่น พนักงานมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกัน มีแรงจูงใจและความผูกพันในการ

ทำงาน เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมให้ความสำคัญการมีส่วนร่วมของพนักงาน การตัดสินใจร่วมกัน การเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย ส่งเสริมให้พนักงานใช้ความรู้ ความสามารถ และพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ผู้นำทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและให้การช่วยเหลือ (Cameron & Quinn, 1999; Cooke & Rousseau, 1989; Daft, 2002 และ Schein, 2010)

3) วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว (Adaptability Culture) เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดจากการผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์กรที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอก พนักงานมีอิสระในการตัดสินใจ และพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันที ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กรด้วยการกระตุ้นให้พนักงานกล้าเสี่ยง กล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัล หรือ อำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ วัฒนธรรมแบบนี้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน (Cameron & Quinn, 1999 และ Daft, 2002)

4) วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งการสนับสนุน (Support Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างพนักงานให้มีการตอบแทนกัน และมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน พร้อม ทั้งมีความสนใจในเรื่องราวสวัสดิการของผู้อื่น การให้บริการคนอื่น ๆ ในองค์กรด้วยความเต็มใจ (Schein, 2010)

2.1.3 วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ

ด้วยปัจจุบันภาวะเศรษฐกิจมีการแข่งขันสูง การพัฒนาทิศทางวัฒนธรรมองค์กรให้มีคุณภาพจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรจะต้องคำนึงถึง การสร้างคุณภาพจึงถือได้ว่าเป็นสิ่งที่ทุกคนในองค์กรต้องให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมต่อการสร้างคุณภาพให้เกิดขึ้นในองค์กร องค์กรที่มีคุณภาพจะต้องสามารถสร้างคุณภาพให้เกิดขึ้นทุกกระบวนการ ทุกขั้นตอน และทุกระบบขององค์กร เพราะคุณภาพเป็นสิ่งที่ไม่ตายตัว คุณภาพที่สูงขึ้นจะช่วยลดต้นทุน และเพิ่มกำไรเสมอ องค์กรสามารถใช้ต้นทุนคุณภาพเป็นเครื่องมือที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายในการปรับปรุงคุณภาพได้ (Crosby, 1989) การสร้างคุณภาพ จึงเป็นการเปลี่ยน “วัฒนธรรมองค์กร” สู่ความเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมคุณภาพ (วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2541) โดยผู้วิจัยขอกล่าวถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ ดังต่อไปนี้

2.1.3.1 ความหมายของคุณภาพ

ครอสบี้ (Crosby, 1989) ได้นิยามความหมายคุณภาพไว้ 4 ประการ คือ

1) คุณภาพ หมายถึงการทำตามมาตรฐาน (Conformance to Standards) ซึ่งผู้ปฏิบัติงานจะต้องรู้ว่ามาตรฐานของผลงานที่มีคุณภาพแท้จริงอยู่ตรงไหน และจะต้องทำให้ได้ตามที่กำหนด มีการตั้งหลักเกณฑ์มาตรฐาน

2) คุณภาพจากการป้องกันของเสีย (Defect Prevention) ซึ่งมีได้หมายถึง การแก้ไขของเสีย (Not Defect Correction) แต่หมายถึงการเป็นผู้นำ การฝึกอบรม และการมีวินัย เป็นสิ่งแรกที่จะทำไม่ให้เกิดข้อเสีย

3) คุณภาพในฐานะมาตรฐานการทำงานต้องปราศจากของเสีย (Defect-Free) ซึ่งทั้งนี้การปราศจากของเสียถือเป็นมาตรฐานซึ่งเป็นที่ยอมรับกัน

4) คุณภาพประหยัดเงิน (Saves Money) หมายถึงการกระทำให้ถูกต้อง ตั้งแต่แรกจนเสร็จสิ้นกระบวนการ ทำให้ประหยัดต้นทุนในการแก้ไขการทำงานที่ผิดพลาด

เดมมิ่ง และเฟเจนบาม (Deming & Feigenbaum, 1961) ได้นิยามความหมายของคุณภาพว่าหมายถึงสิ่งที่ดีที่สุด ที่สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและความภาคภูมิใจแก่เจ้าของผลงานได้ด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุด ดังนั้นจึงให้ความสำคัญตั้งแต่ขั้นตอนการออกแบบผลิตภัณฑ์ การนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด และการให้บริการหลังการขายอย่างเป็นระบบ ตามนโยบายมาตรฐานที่กำหนดไว้

เกอร์สัน (Gerson, 1993) ได้นิยามความหมายของคุณภาพว่าหมายถึงสิ่งใดก็ตามที่ลูกค้ารู้สึกพึงพอใจและพูดถึงอยู่เสมอเมื่อพวกเขาได้ใช้สินค้า หรือบริการจากผู้ให้บริการ

อิชิคาวา (Ishikawa, 1985) ได้นิยามความหมายของคุณภาพว่าหมายถึงการประหยัดที่ทำให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุด กล่าวคือมีประโยชน์ในการใช้งานสูงสุด และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ

จูราน, กรินา และบิงแฮม (Juran, Gryna & Bingham, 1980) ได้นิยามความหมายของคุณภาพว่าหมายถึงความเหมาะสมกับการใช้ โดยสามารถจำแนกได้ ดังนี้

1) คุณภาพของแบบ ประกอบด้วย คุณภาพของการวิจัยตลาด คุณภาพของแนวความคิด และคุณภาพของ “รายละเอียด” ตามมาตรฐานคุณภาพ

2) คุณภาพของการผลิต ประกอบด้วย เทคโนโลยี ทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการ

3) ความพร้อมที่จะให้ใช้ ประกอบด้วย ความน่าเชื่อถือ ความสามารถที่จะซ่อมบำรุง และความพร้อมต่อการส่งกำลังบำรุง

4) การให้บริการหลังซื้อ ประกอบด้วย ความรวดเร็วและตรงเวลา ซิตความสามารถในการให้บริการ และความซื่อสัตย์

ธงชัย ธาระวานิช (2540) ได้นิยามความหมายของคุณภาพว่าหมายถึงการทำ ความพึงพอใจให้ลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ

ลักษมี สารบรรณ (2551) ได้นิยามความหมายของคุณภาพไว้ 3 ด้าน คือ

1) ด้านการเป็นไปตามมาตรฐานหรือข้อกำหนด

2) ด้านการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า

3) ด้านต้นทุนที่ความเหมาะสม

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2541) ได้นิยามความหมายของคุณภาพว่าหมายถึงความพึงพอใจของลูกค้า โดยองค์กรจะต้องสร้าง “นิสัยแห่งคุณภาพ” ให้เป็นพื้นฐานสำคัญในการดำเนินการของบุคลากร

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2550) ได้นิยามความหมายของคุณภาพว่าหมายถึง คุณลักษณะและรูปร่างทั้งหมดของผลิตภัณฑ์หรือบริการซึ่งก่อให้เกิดความพึงพอใจตามที่ต้องการ ซึ่งความเหมาะสมพอดี และความมีคุณค่าลูกค้าเป็นผู้ตัดสิน

จากความหมายที่นักวิชาการได้นิยามไว้ข้างต้น สามารถอธิบายได้ว่าคำว่า “คุณภาพ” มีความหมายเกี่ยวกับประเด็นต่อไปนี้

คุณภาพ คือกระบวนการของการตั้งเกณฑ์มาตรฐานที่องค์กรได้รับรู้และมีการกำหนดไว้ล่วงหน้า เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแนวทางของเกณฑ์เหล่านั้น อันจะนำไปสู่การพัฒนา ซึ่งกระบวนการดังกล่าว ประกอบด้วย

1) คุณภาพของการออกแบบผลิตภัณฑ์ ที่เริ่มตั้งแต่การหาข้อมูลทางการตลาดเพื่อนำข้อมูลจากตลาดมาเป็นแนวทางในการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้มีคุณลักษณะที่ได้มาตรฐานขององค์กรและความต้องการของผู้บริโภค

2) คุณภาพของการผลิต ที่มีการนำเทคโนโลยี ทรัพยากรมนุษย์ และวิธีการจัดการเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่สมบูรณ์แบบ ทั้งนี้ในด้านการผลิตดังกล่าวได้มีการสร้างระบบเพื่อให้การดำเนินการผลิตเป็นไปตามวัตถุประสงค์และการประหยัดต้นทุน อันได้แก่

2.1) สร้างความตระหนักถึงในเรื่องของการป้องกันการเกิดของเสียที่จะไม่ทำให้เกิดความสูญเสียทางด้านต้นทุน แต่เกิดการประหยัดต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2) ดำเนินการฝึกอบรมให้แก่บุคลากรเพื่อป้องกันการเกิดของเสีย

2.3) มีการสร้างวินัยเพื่อให้บุคลากรมีความตระหนักถึงและความเอาใจใส่ต่อผลเสียของการเกิดของเสีย

3) คุณภาพของความพร้อมที่จะนำผลิตภัณฑ์ไปใช้ซึ่งรวมถึงการซ่อมบำรุงและการสนับสนุนให้การปฏิบัติงานดำเนินการได้

4) คุณภาพของการนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด และ

5) คุณภาพของการบริการหลังการขาย

ทั้งนี้คุณภาพดังกล่าวนอกจากจะต้องสร้างให้เกิดขึ้นตามมาตรฐานที่กำหนดไว้แล้วยังจะต้องสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าตามที่ต้องการอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ (Crosby, 1989;

Deming & Feigenbaum, 1961; Gerson, 1993; Ishikawa, 1985; Jaran, Gryna & Bingham, 1980; ธงชัย ธาระวณิช, 2540; ลักขมี สารบรรณ, 2551; วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2541 และสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2550) ดังแสดงในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1: สรุปความหมายของคุณภาพ

ความหมายของคุณภาพ	Crosby (1989)	Deming & Feigenbaum (1961)	Gerson (1993)	Ishikawa (1985)	Jaran, Gryna & Bingham (1980)	ธงชัย ธาระวณิช (2540)	ลักขมี สารบรรณ (2551)	วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2541)	สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
1. กระบวนการของการตั้งเกณฑ์มาตรฐานที่องค์กรได้รับรู้และมีกำหนดไว้ล่วงหน้า เพื่อประเมินผลให้เป็นที่พอใจตามแนวทางที่กำหนดไว้	✓	✓			✓		✓		
2. ขั้นตอนในการออกแบบผลิตภัณฑ์ ที่เริ่มจากการหาข้อมูลทางการตลาด เพื่อนำข้อมูลมาเป็นแนวทางในการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้มีคุณลักษณะที่ได้มาตรฐานขององค์กรและความต้องการของผู้บริโภค		✓			✓				✓
3. ผู้นำมีความตระหนักถึงการป้องกันของเสีย	✓							✓	

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 2.1 (ต่อ): สรุปความหมายของคุณภาพ

ความหมายของคุณภาพ	Crosby (1989)	Deming & Feigenbaum (1961)	Gerson (1993)	Ishikawa (1985)	Jaran, Gynna & Bingham (1980)	ธงชัย ธาระวณิช (2540)	ลักขมี สารบรรณ (2551)	วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2541)	สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
4. การฝึกอบรมเพื่อป้องกันของเสีย	✓							✓	
5. การสร้างวินัยของการป้องกันของเสีย	✓							✓	
6. การบริหารทรัพยากรเพื่อป้องกันของเสียที่ทำให้เกิดการประหยัดต้นทุน	✓	✓		✓			✓		
7. ความพร้อมของผลิตภัณฑ์ที่จะนำไปใช้ ซึ่งหมายรวมถึงการซ่อมบำรุงและการสนับสนุนให้การปฏิบัติงานดำเนินการได้					✓				
8. การนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด ความสามารถในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้เข้าถึงผู้บริโภค		✓							
9. การบริการหลังการขาย		✓			✓				
10. การสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า/ผู้บริโภค			✓	✓		✓	✓	✓	✓

2.1.3.2 กระบวนการในการสร้างวัฒนธรรมเน้นคุณภาพ

เดมมิ่ง (Deming, 1982) ได้สร้างหลักเกณฑ์ในการจัดการคุณภาพไว้ 5 ชั้น

ประกอบด้วย

- 1) สร้างปณิธานที่มุ่งมั่นในการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการ (Constancy of Purpose) ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นในเรื่องของการสร้างคุณภาพอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ต้องมีการวางแผนทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว โดยมุ่งเน้นใน 4 เป้าหมาย คือ นวัตกรรม (Innovation) การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) และการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance)
- 2) หลีกเลี่ยงการควบคุมคุณภาพโดยอาศัยการตรวจสอบ (Cease Dependence on Mass Inspection) การตรวจสอบขั้นสุดท้ายไม่ได้เป็นการป้องกันความผิดพลาดไม่ให้เกิดขึ้น แต่การควบคุมคุณภาพจะต้องมุ่งควบคุมกระบวนการผลิต
- 3) ปรับปรุงระบบการผลิตและระบบการให้บริการอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement) การพัฒนา และปรับปรุงอย่างค่อยเป็นค่อยไป ซึ่งจะต้องทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอตลอดไปด้วยการใช้วงจรเดมมิ่งเพื่อการปรับปรุง (PDCA Deming Cycle)
- 4) มีแผนการฝึกอบรมทักษะอย่างสม่ำเสมอ (Training for Skill) การฝึกอบรมและให้ความรู้แก่คนในองค์กรในเรื่องคุณภาพและการจัดการคุณภาพจะต้องดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะเรื่องของการควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ และ เครื่องมือแห่งคุณภาพ
- 5) ส่งเสริมให้พนักงานเห็นความสำคัญของคุณภาพมากกว่าเป้าหมายหรือโควต้า (Remove Barriers to Pride of Workmanship) องค์กรที่มุ่งเป้าหมายหรือโควตาดำเนินการมากกว่าคุณภาพจะทำให้คนในองค์กรมีความภาคภูมิใจต่อผลงานน้อยลง เพราะไม่ได้มีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพ การมีส่วนร่วมจะทำให้เกิดความภาคภูมิใจและความพอใจในงาน

จูราน (Juran, 1995) กล่าวว่าหลักเกณฑ์ในการสร้างคุณภาพในองค์กร ประกอบด้วย ขั้นตอน 3 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การวางแผนคุณภาพ (Quality Plan) เป็นกระบวนการเริ่มต้นของการบริหารคุณภาพ ดังนั้นต้องใช้ความระมัดระวังเป็นอย่างมากในการวางแผนคุณภาพ ซึ่งหัวใจสำคัญในการวางแผนคุณภาพ คือการกำหนดเป้าหมายหรือเกณฑ์ที่จะทำให้บรรลุตามความคาดหวังของลูกค้า ประกอบด้วย การกำหนดกลุ่มลูกค้า การพิจารณาความต้องการของลูกค้า การกำหนดคุณภาพ การกำหนดเป้าหมายของผลิตภัณฑ์หรือบริการ และการออกแบบ/พัฒนากระบวนการ พร้อมทั้งมีแผนในการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2) การปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement) การค้นหาความจำเป็นหรือคาดการณ์ความต้องการใหม่ของลูกค้า เพื่อวางแผนคุณภาพและควบคุมคุณภาพใหม่ ขั้นตอนในการปรับปรุงคุณภาพ ประกอบด้วย

2.1) สสำรวจความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำมาวางแผนและพัฒนาคุณภาพ

2.2) ตั้งทีมงานในการปรับปรุงคุณภาพ ซึ่งสมาชิกในทีมจะต้องมีความเข้าใจและเชี่ยวชาญด้านการปรับปรุงคุณภาพหัวข้อหรือประเด็นดังกล่าวเป็นอย่างดี

2.3) วินิจฉัยสาเหตุของปัญหา

2.4) พัฒนารูปแบบการแก้ไขสาเหตุ

2.5) ทบทวนประสิทธิภาพของกระบวนการในการแก้ไข โดยการนำวงจรเดมมิงมาใช้ในการดำเนินการ

3) การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) เป็นการเปรียบเทียบผลกับความคาดหวังของลูกค้า สิ่งสำคัญหากพบว่าผลไม่ได้มาตรฐานตามที่กำหนดไว้ องค์กรต้องหาสาเหตุข้อบกพร่องเหล่านั้นและทำการแก้ไขให้ถูกต้อง ขั้นตอนการควบคุมคุณภาพ ประกอบด้วย

3.1) การกำหนดหัวข้อหรือประเด็นที่เป็นความคาดหวังของลูกค้าหรือผลลัพธ์

3.2) กำหนดหน่วยงานในการวัดหรือประเมินให้เหมาะสมกับหัวข้อ

3.3) จัดทำระบบการวัดและประเมินผล

3.4) จัดทำมาตรฐานตัวชี้วัดหรือมาตรฐานของสมรรถนะ

3.5) วัดและประเมินผลงาน

3.6) เปรียบเทียบระหว่างผลที่เกิดขึ้นกับมาตรฐานที่กำหนดเพื่อหาความแตกต่าง

3.7) วิเคราะห์สาเหตุและกำจัดปัญหาด้านคุณภาพ

ณัฐพันธ์ เชนรนนท์ (2545) กล่าวว่าองค์กรที่มีคุณภาพต้องรู้จักการจัดการคุณภาพ (Quality Management) ซึ่งดำเนินงานผ่านกระบวนการการวางแผน การดำเนินงาน และการควบคุมอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วยงานที่สำคัญ คือ

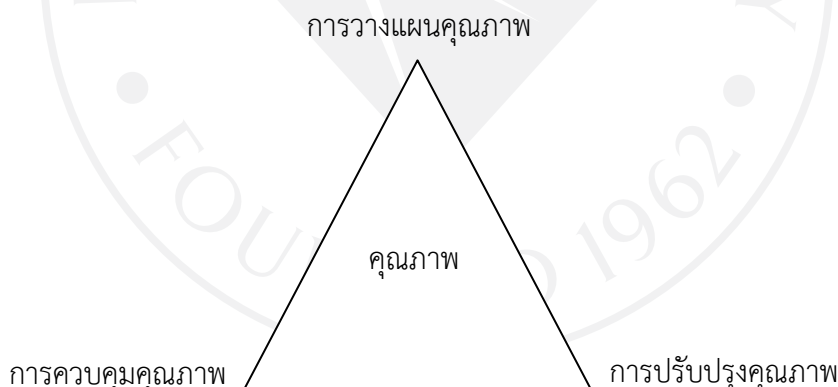
1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Quality Planning) การกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และการวางแผนคุณภาพ ถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารคุณภาพ การจัดการคุณภาพจะต้องบูรณาการให้เข้ากับการดำเนินงานทุกระดับ โดยจะต้องตระหนักถึงความจำเป็น และ

ความสำคัญของการสร้างคุณภาพอย่างเป็นรูปธรรม มีแผนการจัดการคุณภาพที่ชัดเจน ครอบคลุม และเป็นรูปธรรมจะสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

2) การปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement) การแก้ไขปัญหาและการพัฒนาคุณภาพขององค์กร จะต้องเป็นระบบและต่อเนื่อง ด้วยความรอบคอบและเข้าใจ โดยพยายามหาวิธีการที่เรียบง่าย แต่มีประสิทธิภาพที่สุด (Simple but Efficient) ใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนาผลงาน ซึ่งดำเนินงานผ่านการบริหาร การฝึกอบรม และการเสริมแรงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สมาชิกในองค์กรมีสำนึก มีความมุ่งมั่น และมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุความเป็นเลิศ (Excellence) ของคุณภาพและการดำเนินงานอย่างยั่งยืน

3) การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) เป็นกระบวนการการจัดระบบการทำงาน และการปฏิบัติการ ให้มีคุณสมบัติสอดคล้องตามข้อกำหนด มาตรฐาน เกณฑ์ และวิธีการ การติดตามตรวจสอบคุณภาพ โดยปรับการดำเนินงานและผลลัพธ์ให้สอดคล้องกับมาตรฐาน การควบคุมคุณภาพเป็นทั้งงานพื้นฐานและส่วนประกอบที่สำคัญในการจัดการคุณภาพ

ภาพที่ 2.1: แบบจำลองการจัดการคุณภาพ



ที่มา: ญัฐพงษ์ เขจรนนท์. (2545). *TQM กลยุทธ์การสร้างองค์การคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ต.

นิตย สัมมาพันธ์ (2535) กล่าวว่าองค์กรธุรกิจจะดำรงอยู่ได้นาน องค์กรจะต้องสามารถควบคุมคุณภาพทุกขั้นตอนของการดำเนินงานได้ ซึ่งขั้นตอนเหล่านั้นประกอบด้วย

1) ขึ้นวางแผนนโยบายและกลยุทธ์เพื่อกำหนดเป็นระดับมาตรฐานคุณภาพที่เหมาะสมตามกลุ่มตลาด

2) ขั้นตอนการออกแบบระบบ ซึ่งต้องเป็นไปตามสถิติทางวิศวกรรม และมีความสอดคล้องตามกลุ่มตลาด

3) ขั้นตอนกระบวนการการดำเนินการตามระบบที่ออกแบบ โดยเริ่มตั้งแต่การนำเข้าวัตถุดิบ การผลิต การบรรจุหีบห่อ ซึ่งต้องเป็นไปตามนโยบาย มาตรฐานที่กำหนดไว้

4) ขั้นตอนการใช้งานจริง ความพร้อมของผลิตภัณฑ์เมื่อลูกค้าใช้ผลิตภัณฑ์ ซึ่งผลิตภัณฑ์ได้รับผลกระทบจากการเปิดหีบห่อหรือการติดตั้ง ทำให้ส่งผลต่อคุณภาพ ดังนั้นจึงต้องมีการรับรองคุณภาพและการทำหน้าที่ของผลิตภัณฑ์อย่างมีประสิทธิภาพ

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2541) กล่าวว่าองค์กรธุรกิจจะประสบความสำเร็จระดับโลก (World-Class Organization) ได้ ต้องมีกระบวนการในการดำเนินการ ดังนี้

1) ความเป็นระเบียบเรียบร้อย โดยเริ่มจากความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ดังนั้น กิจกรรม 5 ส (สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย) และจะเป็นพื้นฐานของการปรับปรุงทั้งสภาพแวดล้อมและวิธีทำงาน

2) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การทำงานที่ยึดการสร้างความปลอดภัยแก่ลูกค้า ทีมงานต้องสามารถปรับปรุงวิธีทำงานหรือปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และสิ่งที่ปรับปรุงให้ดีขึ้นต้องสามารถวัดผลงานเป็นขั้นตอนได้อย่างชัดเจน

3) การมุ่งที่กระบวนการ ลักษณะงานหรือกิจกรรมที่จำเป็นต้องมีการเคลื่อนไหวอย่างต่อเนื่องตามลำดับอย่างเป็นกระบวนการ ซึ่งคนในองค์กรต้องจิตสำนึกที่ระลึกถึงลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่สำคัญมุ่งเน้นที่กระบวนการเป็นหลัก (Process Oriented) เพื่อดูแลสุขภาพของงาน

4) การศึกษาและการฝึกอบรม การให้ความรู้และฝึกอบรมแก่คนในองค์กร นอกจากจะเป็นการพัฒนาศักยภาพของคนในองค์กรแล้ว ยังช่วยสร้างบรรยากาศแห่ง “การเรียนรู้” ซึ่งถือว่าเป็นพื้นฐานสำคัญของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

5) การประกันคุณภาพ นโยบายคุณภาพที่ยึด “การประกันคุณภาพ” (Quality Assurance) ต้องมีการกำหนดภารกิจ (Mission) และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) และวิธีปฏิบัติ (Procedures) อย่างเป็นรูปธรรม

6) การส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วม คำเสนอแนะจากคนในองค์กรเพื่อปรับปรุงงานถือเป็นจุดเริ่มต้นขององค์กรแห่งคุณภาพ ซึ่งจะ使人ในองค์กรมีความผูกพันกับงาน มีความรู้สึกรักและเป็นเจ้าขององค์กร

จากแนวคิดที่นักวิชาการได้กล่าวไว้ข้างต้น สามารถอธิบายกระบวนการในการสร้างวัฒนธรรมเน้นคุณภาพได้ ดังนี้

1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Quality Planning) การกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และการวางแผนคุณภาพ เป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารคุณภาพ สิ่งสำคัญของการบริหารคุณภาพ คือ การกำหนดเป้าหมายตามความคาดหวังของลูกค้า และเพื่อให้ง่ายต่อการปฏิบัติการ องค์กรต้องมีการกำหนดภารกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ และแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่สนับสนุนการบูรณาการการจัดการคุณภาพที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับการดำเนินงานทุกระดับอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้แล้วองค์กรต้องมีแผนพัฒนาบุคลากรด้านการสร้างคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมให้องค์กรเป็นศูนย์แห่งการเรียนรู้

2) การปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement) การแก้ไขปัญหาและการพัฒนาคุณภาพขององค์กร ต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบและมีการเชื่อมโยงกัน จึงต้องใช้ เวลา ความความรอบคอบ และความเข้าใจเป็นอย่างมากในการพัฒนาคุณภาพ โดยกระบวนการปรับปรุงคุณภาพที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง คือ “วงจรเดมมิ่ง” (PDCA Deming Cycle) ขั้นตอนในการปรับปรุงคุณภาพ ประกอบด้วย

2.1) สสำรวจความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำมาวางแผนและพัฒนาคุณภาพ

2.2) ตั้งทีมงานในการปรับปรุงคุณภาพ ซึ่งสมาชิกในทีมจะต้องมีความเข้าใจและเชี่ยวชาญด้านการปรับปรุงคุณภาพหัวข้อหรือประเด็นดังกล่าวเป็นอย่างดี

2.3) วินิจฉัยสาเหตุของปัญหา

2.4) พัฒนาวิธีการแก้ไขสาเหตุ

2.5) ทบทวนประสิทธิภาพของกระบวนการในการแก้ไข โดยการนำวงจรเดมมิ่งมาใช้ในการดำเนินการ ประกอบด้วย การวางแผน (Plan) การปฏิบัติการ (Do) การตรวจสอบ (Check) และการปรับปรุง (Act)

3) การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) ถือว่าเป็นส่วนสำคัญในการจัดการคุณภาพ กระบวนการจัดระบบการทำงานและการปฏิบัติการจึงต้องมีความสอดคล้องตามข้อกำหนด มาตรฐาน เกณฑ์ และวิธีการติดตามตรวจสอบคุณภาพ การตรวจสอบคุณภาพที่ดีต้องไม่พบข้อผิดพลาดขั้นสุดท้าย แต่จะต้องไม่มีข้อเสียหรือข้อผิดพลาดเกิดขึ้นเลย องค์กรจึงต้องสร้างจิตสำนึกแห่งคุณภาพให้เกิดแก่ผู้ปฏิบัติงาน และเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการจัดการคุณภาพ ขั้นตอนในการควบคุมคุณภาพ ประกอบด้วย

3.1) กำหนดประเด็นตามความคาดหวังของลูกค้าหรือผลลัพธ์

3.2) กำหนดหน่วยงานในการวัดหรือประเมินให้เหมาะสมกับ

หัวข้อ

- 3.3) จัดทำระบบการวัดและประเมินผล ซึ่งต้องสอดคล้องกับคาม
คาดหวังของลูกค้าหรือผลลัพธ์
- 3.4) กำหนดมาตรฐานตัวชี้วัดหรือมาตรฐานของสรรรถนะ
- 3.5) จัดทำแผนการวัดและประเมินผลงาน
- 3.6) เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างผลที่เกิดขึ้นกับมาตรฐานที่
กำหนดไว้
- 3.7) วิเคราะห์และสาเหตุการแก้ปัญหาด้านคุณภาพ
ดังแสดงไว้ในตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2: สรุปกระบวนการสร้างวัฒนธรรมเน้นคุณภาพ

กระบวนการสร้างวัฒนธรรมเน้นคุณภาพ	Deming (1982)	Juran (1995)	ฉันทิฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545)	นิตย์ สัมมาพันธ์ (2535)	วิฑูรย์ สิมะโชคติ (2541)
1. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และ นโยบายการประกันคุณภาพอย่างชัดเจน	✓	✓	✓	✓	✓
2. มีการวางแผนกลยุทธ์ ระยะสั้น ระยะกลาง และ ระยะยาว	✓	✓	✓	✓	
3. มีการกำหนดเป้าหมาย เกณฑ์ ที่บรรลุความ ต้องการของลูกค้า		✓	✓		
4. มีการจัดตั้งทีมงานปรับปรุงคุณภาพ		✓			
5. มีแผนการจัดการความรู้	✓				✓
6. มีการกิจกรรมที่สนับสนุนการแบ่งปันและ แลกเปลี่ยนเรียนรู้	✓				✓
7. มีการจัดสถานที่ปฏิบัติงานเพื่อสร้างบรรยากาศแห่ง การเรียนรู้					✓

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 2.2 (ต่อ): สรุปกระบวนการสร้างวัฒนธรรมเน้นคุณภาพ

กระบวนการสร้างวัฒนธรรมเน้นคุณภาพ	Deming (1982)	Juran (1995)	ณัฐพันธุ์ เสงจินันท์ (2545)	นิตย์ สัมมาพันธ์ (2535)	วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2541)
8. เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น					✓
9. มีการปลูกจิตสำนึกให้บุคลากรเห็นความสำคัญของคุณภาพ	✓				
10. มีการให้ความรู้บุคลากรอย่างเหมาะสม	✓				✓
11. มีการออกแบบระบบงานที่สอดคล้องเป็นไปตามสถิติทางวิศวกรรม และมีความสอดคล้องตามกลุ่มตลาด				✓	
12. มีกระบวนการนำเข้าวัตถุดิบ การผลิต การบรรจุหีบห่อ ที่เป็นไปตามนโยบาย มาตรฐานที่กำหนดไว้				✓	
13. การนำวงจรเดมมิง (PDCA Deming Cycle) มาใช้ในการทำงาน	✓				
14. มีการนำกิจกรรม 5 ส คือ ส สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย ไปใช้ในการทำงาน					✓
15. หลีกเลี่ยงการตรวจสอบคุณภาพขั้นตอนท้าย	✓				
16. มีขั้นตอนในการวัดผลงานอย่างเป็นระบบ		✓			✓
17. มีการติดตามผลการดำเนินงาน		✓			✓
18. มีการประเมินผลงาน		✓			✓
19. มีการหาข้อบกพร่องที่เป็นสาเหตุของปัญหาที่ทำให้ผลงานไม่ได้มาตรฐาน		✓			

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 2.2 (ต่อ): สรุปกระบวนการสร้างวัฒนธรรมเน้นคุณภาพ

กระบวนการสร้างวัฒนธรรมเน้นคุณภาพ	Deming (1982)	Juran (1995)	ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2545)	นิตย์ สัมมาพันธ์ (2535)	วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2541)
20. มีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้		✓			
21. มีการนำผลการเปรียบเทียบไปปรับปรุงแผนการดำเนินงานในครั้งถัดไป		✓			
22. มีการรับรองคุณภาพของผลิตภัณฑ์อย่างมีประสิทธิภาพ				✓	

2.1.3.3 การดำเนินการเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ

ครอสบี (Crosby, 1979) ได้อธิบายถึงการดำเนินการเพื่อให้เกิดคุณภาพ ดังนี้ คือ

- 1) ผู้บริหารนโยบายและความผูกพันด้านการจัดการคุณภาพอย่างชัดเจน และเป็นต้นแบบในการปรับปรุงคุณภาพให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน
- 2) ตั้งทีมปรับปรุงคุณภาพที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพเป็นอย่างดี
- 3) จัดเวทีแสดงความคิดเห็น เสนอปัญหาที่เกิดขึ้น หรืออาจจะเป็นปัญหาในอนาคตเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพ
- 4) มีการกำหนดการจัดการต้นทุนคุณภาพและวิธีการใช้ต้นทุนคุณภาพ โดยเครื่องมือที่เลือกมาใช้จะต้องเป็นวิธีลดต้นทุนที่ดีที่สุด นั่นหมายถึงการป้องกันล่วงหน้า ซึ่งต้นทุนคุณภาพควรมีไม่เกินร้อยละ 2.5 ของยอดขาย
- 5) ปลุกฝังให้พนักงานตระหนักถึงระดับคุณภาพและชื่อเสียงคุณภาพของบริษัท
- 6) วางแผนโปรแกรมของเสียเป็นศูนย์ ตามขั้นตอน ดังนี้

6.1) แจ้งข่าวสารแก่หัวหน้างานและพนักงานทุกฝ่าย เกี่ยวกับการจัดทำโปรแกรมของเสียเป็นศูนย์

6.2) สร้างความมั่นใจให้แก่พนักงานในเรื่องของความมั่นคงในการปฏิบัติงาน พร้อมวางแผนการใช้วัสดุอุปกรณ์ในการดำเนินการ

6.3) ชี้แจงแนวทางการปฏิบัติงานที่ทำให้โปรแกรมสำเร็จ

6.4) ออกแบบวิธีการเพื่อสร้างการยอมรับการปรับปรุงคุณภาพ

6.5) กำหนดตารางรายละเอียดและชักจูงให้กับผู้ที่ได้รับ

มอบหมาย

6.6) ระบุวิธีการกำจัดสาเหตุที่ก่อให้เกิดความผิดพลาดและจัดทำแผนปฏิบัติการโปรแกรมของเสียเป็นศูนย์ คือ ทำให้ถูกต้องตั้งแต่แรก ซึ่งสิ่งที่เกิดขึ้นและถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดคือ ความผิดพลาดมีสาเหตุมาจากการไม่ตั้งใจมากกว่าไม่รู้ การขาดความตั้งใจเกิดขึ้นเมื่อคิดว่าความผิดพลาดเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่เราควรให้สัญญากับตัวเองว่าจะให้ความสนใจอย่างสม่ำเสมอตั้งแต่แรก

7) หัวหน้างานมีการฝึกอบรมด้านคุณภาพอย่างเข้มข้นและสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายตามกระบวนการปรับปรุงคุณภาพได้สำเร็จ หัวหน้างานถือเป็นสื่อที่นำการทำงานลงไปสู่ระดับล่าง

8) หัวหน้างานมีความเชื่อมั่นในหลักการของโปรแกรมและสามารถอธิบายวิธีการขจัดของเสียได้

9) หัวหน้างานเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมายด้านคุณภาพในแต่ละระยะ ซึ่งเป็นเป้าหมายเฉพาะที่วัดได้ และไม่ซ้ำซ้อนกับเป้าหมายของโปรแกรม

10) พนักงานมีการแจ้งถึงประสบการณ์จากปัญหาการปรับปรุงคุณภาพ ทั้งนี้เพื่อรณรงค์การแก้สาเหตุที่ผิดพลาดให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมาย วิธีที่ใช้ได้ผล คือ การแสดงความคิดเห็นผ่านตู้เสนอแนะ และเมื่อได้รับการบอกปัญหามาแล้วควรมีการแก้ไขอย่างจริงจัง

11) ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้เข้าร่วมยอมรับโปรแกรม ด้วยการให้ความสนใจความรู้สึกของผู้เข้าร่วมโปรแกรม สังเกตพฤติกรรม และพยายามสร้างการยอมรับให้ได้

เดมมิ่ง (Deming, 1982) หลักเกณฑ์ในการจัดการคุณภาพจะส่งผลให้องค์กรมีวัฒนธรรมที่มีคุณภาพได้มากขึ้นเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถในการนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมมีประสิทธิภาพ ซึ่งวัฒนธรรมที่มากการใช้คุณภาพตามหลักเกณฑ์ ประกอบด้วย

1) ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นและปณิธานอันแน่วแน่ในการปรับปรุงคุณภาพ

2) ผู้บริหารมีความพร้อมในการจัดองค์กรและนำตนเองสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อการปรับปรุงคุณภาพ ด้วยการเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานและเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

3) พนักงานทุกคนให้ความสำคัญในเรื่องของคุณภาพ และมองว่าคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของงาน การทำงานตามสิ่งจะกลายเป็นการดูแลรับผิดชอบในผลงานของตน

4) พนักงานมีความตั้งใจที่จะทำงานให้ถูกต้องตั้งแต่ต้น โดยการทำความเข้าใจและนำวงจรเดมมิงเพื่อการปรับปรุง (PDCA Deming Cycle) มาใช้ในการปรับปรุงระบบการทำงาน

5) พนักงานได้รับการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยเฉพาะเรื่องคุณภาพและการจัดการคุณภาพ

6) พนักงานทุกคนมีภาวะผู้นำมากขึ้น กล้าที่จะตัดสินใจ ด้วยการใช้ประสบการณ์ที่ผ่านมา

7) พนักงานมีความภาคภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพ และมุ่งเน้นการผลิตที่มีคุณภาพมากกว่าเป้าหมายหรือโควต้า

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2554) เป็นรางวัลอันทรงเกียรติ และเป็นเครื่องหมายแห่งความเป็นเลิศในการบริหารจัดการทุกด้าน โดยเป้าประสงค์ของเกณฑ์มุ่งเน้นเพื่อดำเนินการที่เป็นเลิศ องค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ย่อมที่มีแนวทางในการดำเนินการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งหากวิเคราะห์จากเกณฑ์ทั้งหมด 7 เกณฑ์แล้ว สามารถสรุป ได้ ดังนี้

1) การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)

1.1) ผู้นำองค์กรสามารถกำหนดโครงสร้าง ทิศทาง ระบบเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางด้านคุณภาพ และสามารถสร้างบรรยากาศที่มุ่งเน้นคุณภาพแก่ลูกค้าได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม

1.2) ผู้นำองค์กรสามารถสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จทางด้านคุณภาพ ภายใต้ข้อบังคับตามกฎหมายและจริยธรรม

1.3) ผู้นำองค์กรเป็นแบบอย่างที่ดี พร้อมกับสร้างภาวะผู้นำ ความมุ่งมั่น และความคิดริเริ่มให้คุณภาพเกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร

2) ความเป็นเลิศมุ่งเน้นลูกค้า (Customer-Driven Excellence)

2.1) เข้าใจความต้องการของลูกค้าเป็นอย่างดี

2.2) ให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะและลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่สร้างความโดดเด่นทางด้านคุณภาพและแตกต่างอย่างเหนือชั้น

2.3) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า

2.4) มุ่งมั่นในการกำจัดความไม่พอใจต่อคุณภาพของสินค้าของ

ลูกค้า

3) การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล (Organizational and Personal Learning)

3.1) ปลุกฝังให้มีการเรียนรู้ด้านคุณภาพลงไปในวิถีการปฏิบัติงานขององค์กร และการสอนงานในขณะปฏิบัติ ซึ่งถือว่าเป็นวิธีการพัฒนาที่คุ้มค่าและตรงกับความต้องการขององค์กร

3.2) เน้นการสร้างองค์ความรู้ด้านคุณภาพและการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร เพื่อมุ่งสู่การสร้างนวัตกรรม

3.3) เพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ด้านคุณภาพและส่งเสริมให้มีการใช้คุณภาพใหม่ๆ

4) การให้ความสำคัญกับบุคลากรและพันธมิตร (Valuing Workforce Members and Partners)

4.1) การพัฒนาพนักงาน สร้างความพึงพอใจ และความผาสุกของบุคลากร โดยวิธีปฏิบัติที่มีความยืดหยุ่นและมีผลการดำเนินงานที่ดี

4.2) การสร้างแรงจูงใจ โดยพิสูจน์จากความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กรที่มีต่อความสำเร็จของบุคลากร

4.3) การสร้างความเป็นหุ้นส่วนให้กับบุคลากร โดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมต่อการพัฒนาองค์กร

4.4) การร่วมมือกับองค์กรอื่นในการพัฒนาบุคลากร สนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสในการร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นไปตามเงื่อนไขแห่งความสำเร็จ

5) ความคล่องตัว (Agility)

5.1) ความไวในการตอบสนอง ความยืดหยุ่น และการปรับเปลี่ยนตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย ดังนั้นจึงควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีโอกาสอบรมข้ามหน่วยงานและมีอำนาจในการตัดสินใจ ซึ่งถือว่ามีสำคัญอย่างยิ่งในบรรยากาศการแข่งขันที่รุนแรง

5.2) การลดรอบเวลาในการนำผลิตภัณฑ์และการบริการใหม่เข้าสู่ตลาด รอบเวลาจึงกลายเป็นตัววัดที่สำคัญของกระบวนการ

6) การมุ่งเน้นอนาคต (Focus on the Future)

6.1) ความเข้าใจในตัวขับเคลื่อนธุรกิจ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อองค์กรและตลาด

6.2) ความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธมิตรระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

6.3) การคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัจจัยต่างๆ ที่จะเป็นโอกาสทาง

ธุรกิจ

7) มุมมองเชิงระบบ (Systems Perspective) บุคลากรสามารถมองภาพรวมขององค์กร เชื่อมโยงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับระบบงานและกระบวนการที่สำคัญ เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร

สถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ (2551) เป็นมาตรฐานสำหรับเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าผ่านการประกันคุณภาพ และปรับปรุงระบบบริหารจัดการคุณภาพอย่างต่อเนื่อง คุณค่าขององค์กรนั้นวัดได้จากผลประกอบการ ความสามารถในการแข่งขัน ความเชื่อมั่นจากสังคม การเป็นที่รู้จัก ระบบบริหารจัดการคุณภาพจะช่วยตอบสนองความต้องการของลูกค้าและตลาด เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า นำมาซึ่งการเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร โดยวัฒนธรรมที่มาจากการใช้คุณภาพตามหลักเกณฑ์ มีดังต่อไปนี้

1) ประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการ ประกอบด้วย

1.1) เป้าหมายขององค์กร มีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้าได้

1.2) มีการทบทวนความมีประสิทธิภาพของระบบโดยดูจากผลที่ได้จากการเดินระบบ (ผลการดำเนินงาน) และจากระบบ

1.3) ความมีประสิทธิภาพของระบบโดยรวมขององค์กร โดยดูว่ามีการตรวจสอบตามเกณฑ์การตัดสินกระบวนการแต่ละกระบวนการ (Check) และมีการดำเนินการ (Act) หรือไม่ รวมทั้งความสัมพันธ์ของแต่ละกระบวนการว่าสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่

2) การตรวจเป็นกระบวนการ ประกอบด้วย

2.1) พิจารณา Flow การทำงานตั้งแต่รับความต้องการของลูกค้า จนออกมาเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการ การดำเนินการไปได้ด้วยดี เป็นระบบสามารถรับประกันคุณภาพ และเพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้

2.2) สภาพการดำเนินงานของแต่ละกระบวนการ มีความชัดเจนทั้งในส่วนของปัจจัยนำเข้า (Input) ผลลัพธ์ (Output) และความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการ เพื่อนำไปสู่การเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า

2.3) ระบบจะต้องทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ตามกระบวนการทำงานจริงว่า มีการหมุนของ PDCA อย่างมีประสิทธิภาพ

3) การตรวจตามหน้างาน ประกอบด้วย

3.1) การประเมินว่านโยบายหรือเป้าหมายของผู้บริหารนั้น ถูกถ่ายทอดและเข้าใจในแต่ละกระบวนการ แต่ละระดับชั้นหรือไม่ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานที่ปฏิบัติงานต่อระบบบริหารจัดการให้สูงขึ้น

3.2) สภาพความเป็นจริงของระบบและหัวข้อที่ต้องปรับปรุง จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น สามารถอธิบายการดำเนินการเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพได้หลายมิติ ดังนี้

1) ด้านผู้นำองค์กร ประกอบด้วย

1.1) ผู้นำองค์กรมีความมุ่งมั่นและมีความคิดริเริ่มให้องค์กรมีการจัดการคุณภาพ

1.2) ผู้นำองค์กรเป็นแบบอย่างที่ดีในการปรับปรุงคุณภาพ และ

1.3) ผู้นำองค์กรคำนึงถึงประโยชน์ของสังคม และการอนุรักษ์

ทรัพยากร

1.4) ผู้นำองค์กรสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

2) ด้านหัวหน้างาน ประกอบด้วย

2.1) หัวหน้างานได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง

2.2) หัวหน้างานมีความเชื่อมั่นในหลักการการจัดการจัดการคุณภาพ

2.3) หัวหน้างานสามารถถ่ายทอดกระบวนการในการปรับปรุง

คุณภาพได้อย่างชัดเจน

3) ด้านพนักงาน ประกอบด้วย

3.1) พนักงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการวางแผนการปรับปรุงคุณภาพ

3.2) พนักงานมีความพร้อมและความตั้งใจที่จะการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

3.3) พนักงานมีแนวคิดว่าคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของงาน และมองว่าการทำให้ถูกต้องตั้งแต่แรก เป็นการสร้างคุณภาพที่สูง และช่วยลดต้นทุนให้แก่องค์กร โดยการนำวงจรเดมมิงเพื่อการปรับปรุง (PDCA Deming Cycle) มาใช้ในการปรับปรุงระบบการทำงาน

3.4) พนักงานมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากปัญหาการปรับปรุงคุณภาพ ทั้งนี้เพื่อรณรงค์การแก้สาเหตุที่เกิดข้อผิดพลาดได้

- ผ่านมา
- 3.5) พนักงานมีภาวะผู้นำ กล้าตัดสินใจ ด้วยการใช้ประสบการณ์ที่
- จัดการคุณภาพอย่างต่อเนื่อง
- 3.6) พนักงานได้รับการพัฒนาศักยภาพด้านคุณภาพและการ
- ปฏิบัติในฝ่ายได้
- 3.7) พนักงานสามารถนำการตัดสินใจจากทีมปรับปรุงคุณภาพไป
- และโอกาสทางธุรกิจ
- 3.8) พนักงานเข้าใจ มุ่งมั่นที่จะขับเคลื่อนธุรกิจ มองเห็นปัญหา
- ตนเองเป็นหุ้นส่วนขององค์กร
- 3.9) พนักงานมีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ กล่าวคือมีความรู้สึกที่ว่า
- ตามความต้องการของลูกค้า
- 3.10) พนักงานมีความคล่องตัวและกระตือรือร้นที่จะตอบสนอง
- 4) ด้านระบบงานหรือกระบวนการดำเนินการในองค์กร ประกอบด้วย
- 4.1) มีการรวบรวมองค์ความรู้ที่เกิดจากการแลกเปลี่ยน
- ประสบการณ์ระหว่างพนักงาน
- 4.2) มีการเผยแพร่และใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สำคัญและ
- สามารถผลักดันให้เป็นนวัตกรรมขององค์กร
- 4.3) มี “วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ” ที่พนักงานสามารถนำไปใช้ได้จริง
- และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร
- 4.4) มีระบบงานที่ยืดหยุ่นและมีผลการดำเนินงานที่ดี
- 4.5) ระบบงานและกระบวนการดำเนินการมีความชัดเจน
- และสอดคล้องตามทิศทางที่กำหนด และที่สำคัญมีความสัมพันธ์ที่พร้อมจะนำไปสู่การเพิ่มความพึง
- พอใจของลูกค้า
- 4.6) ทุกคนในองค์กรสามารถเชื่อมโยงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับ
- ระบบงานและกระบวนการที่สำคัญได้อย่างสำเร็จ

ดังแสดงไว้ในตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3: สรุปการดำเนินการเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นคุณภาพ

การดำเนินการเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นคุณภาพ	Crosby (1979)	Deming (1982)	สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2554)	สถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ (2551)
1. ด้านผู้นำองค์กร				
1.1 ผู้นำองค์กรมีความมุ่งมั่นที่จะจัดการคุณภาพอย่างจริงจัง	✓	✓		
1.2 ผู้นำองค์กรมีความคิดริเริ่มให้องค์กรมีการจัดการคุณภาพ			✓	
1.3 ผู้นำองค์กรเป็นแบบอย่างที่ดีในการปรับปรุงคุณภาพ	✓		✓	
1.4 ผู้นำองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของทีมปรับปรุงคุณภาพและร่วมเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง			✓	
1.5 ผู้นำองค์กรให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรและการลดความสูญเสียตั้งแต่ต้นทาง			✓	
1.6 ผู้นำองค์กรเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องจริยธรรม และคำนึงถึงประโยชน์ของสังคม				
1.7 ผู้นำองค์กรสามารถสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ			✓	✓
2. ด้านหัวหน้างาน				
2.1 หัวหน้างานได้รับการฝึกอบรมอย่างเข้มข้นและสม่ำเสมอ	✓			
2.2 หัวหน้างานสามารถถ่ายทอดกระบวนการปรับปรุงคุณภาพสู่ระดับล่างได้สำเร็จ	✓			✓
2.3 หัวหน้างานมีความเชื่อมั่นในหลักการการจัดการคุณภาพ และสามารถอธิบายได้	✓			
3. ด้านพนักงาน				
3.1 มีทีมปรับปรุงคุณภาพที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพเป็นอย่างดี	✓			

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 2.3 (ต่อ): สรุปการดำเนินการเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นคุณภาพ

การดำเนินการเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นคุณภาพ	Crosby (1979)	Deming (1982)	สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2554)	สถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ (2551)
3.2 สมาชิกในทีมปรับปรุงคุณภาพมีส่วนร่วมในการวางแผนการปรับปรุงคุณภาพ	✓			
3.3 สมาชิกในทีมปรับปรุงคุณภาพนำการตัดสินใจของทีมไปปฏิบัติในฝ่าย	✓			
3.4 พนักงานมีส่วนร่วมในปรับปรุงคุณภาพมากขึ้น โดยการแสดงความคิดเห็น และเสนอแนะปัญหาที่เกิดขึ้น	✓	✓		
3.5 พนักงานมีความเข้าใจถึงปัญหาที่อาจจะทำให้เกิดข้อผิดพลาด ซึ่งฝ่ายควบคุมคุณภาพทำหน้าที่รวบรวมและวัดระดับปัญหา	✓			
3.6 พนักงานตระหนักถึงเรื่องคุณภาพ และมีความพร้อมที่จะปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	✓			
3.7 พนักงานเข้าใจและตระหนักถึงการทำให้ถูกต้องตั้งแต่แรก เป็นการสร้างคุณภาพที่สูง และช่วยลดต้นทุนให้แก่องค์กร โดยการนำวงจรเดมมิ่งเพื่อการปรับปรุง (PDCA Deming Cycle) มาใช้ในการปรับปรุงระบบการทำงาน	✓	✓		✓
3.8 พนักงานมีเข้าใจความต้องการของลูกค้าเป็นอย่างดี			✓	
3.9 พนักงานมีความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะแก้ปัญหที่เกิดขึ้นกับลูกค้า			✓	
3.10 พนักงานมองว่าคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของงาน		✓	✓	
3.11 พนักงานมีความมั่นใจและยอมรับในวิธีการของการปรับปรุงคุณภาพ สามารถรับประกันคุณภาพได้	✓			✓

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 2.3 (ต่อ): สรุปการดำเนินการเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นคุณภาพ

การดำเนินการเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นคุณภาพ	Crosby (1979)	Deming (1982)	สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2554)	สถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ (2551)
3.12 พนักงานกล้าที่จะเล่าถึงประสบการณ์จากปัญหาการปรับปรุงคุณภาพ ทั้งนี้เพื่อรณรงค์การแก้สาเหตุที่เกิดข้อผิดพลาดได้	✓		✓	
3.13 พนักงานได้รับการพัฒนาศักยภาพด้านคุณภาพและการจัดการคุณภาพอย่างต่อเนื่อง		✓	✓	
3.14 พนักงานมีภาวะผู้นำสูง สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเองด้วยการใช้ประสบการณ์ที่ผ่านมา		✓		
3.15 พนักงานมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรจากการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร			✓	
3.16 พนักงานมีความคล่องตัวในการทำงาน มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย			✓	
3.17 พนักงานมีความกระตือรือร้นที่จะตอบสนองตามความต้องการของลูกค้า			✓	
3.18 พนักงานมีความเข้าใจและมุ่งมั่นที่จะขับเคลื่อนธุรกิจมากขึ้น			✓	
3.19 พนักงานสามารถคาดการณ์ถึงโอกาสทางธุรกิจได้			✓	
4. ด้านระบบงานหรือกระบวนการดำเนินการในองค์กร				
4.1 มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพภายในองค์กร	✓		✓	
4.2 มีระบบบริหารจัดการที่สามารถตอบสนองความต้องการตามความคาดหวังของลูกค้าได้				✓

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 2.3 (ต่อ): สรุปการดำเนินการเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นคุณภาพ

การดำเนินการเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นคุณภาพ	Crosby (1979)	Deming (1982)	สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2554)	สถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ (2551)
4.3 มีการรวบรวมองค์กรที่เกิดจากการสังสมความรู้ของบุคลากร			✓	
4.4 มีการเผยแพร่และใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สำคัญและสามารถผลักดันให้เป็นนวัตกรรมขององค์กร			✓	
4.5 มี “วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ” จากการเปรียบเทียบผลการดำเนินการ			✓	
4.6 ระบบงานมีความยืดหยุ่นและมีผลการดำเนินงานที่ดี			✓	
4.7 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความภักดีต่อองค์กร จากการสร้างคุณค่าและรักษาสมดุลขององค์กร			✓	
4.8 ระบบโดยรวมขององค์กรมีความพร้อม และสอดคล้องตามทิศทางที่กำหนดไว้				✓
4.9 กระบวนการการดำเนินการมีความชัดเจน และสัมพันธ์กันพร้อมนำไปสู่การเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า				✓
4.10 ทุกคนในองค์กรสามารถเชื่อมโยงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับระบบงานและกระบวนการที่สำคัญได้อย่างสำเร็จ			✓	

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต

2.2.1 ความหมายของระบบและกลไกทางการผลิต

ไฮเซอร์ และเรนเดอร์ (Heizer & Render, 2011) กล่าวว่าระบบและกลไกทางการผลิตหมายถึงการหาวิธีการหรือการออกแบบกิจกรรมที่เอื้อต่อการสร้างคุณค่า (Value) ทางการผลิต ซึ่งเริ่มตั้งแต่ปัจจัยการผลิต (Input) การแปรรูป (Transforming) และผลผลิต (Output)

กิตติพงษ์ วิเวกานนท์ (2548) กล่าวว่าระบบและกลไกทางการผลิต หมายถึงการนำกลยุทธ์ และเครื่องมือต่างๆ มาใช้ในการบริหารจัดการกระบวนการให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด เพื่อให้สามารถตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

จำลักษณ์ ขุนพลแก้ว, ศุภชัย อาชีวะระงับโรค, นพแก้ว ศิริพลไพบุลย์, กมลทิพย์ สีนอ และ วิรินธร เจนวิทย์ (2548) กล่าวว่าระบบและกลไกทางการผลิต หมายถึงการวางแผนการดำเนิน กิจกรรมการผลิต ด้วยวิธีการต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เริ่มตั้งแต่ปัจจัยการผลิต (Input) ผ่านกระบวนการ (Process) และเพื่อให้ได้ผลลัพธ์หรือผลิตผล (Output) ตามที่ต้องการ โดยเชื่อมั่นในเรื่องของการพัฒนาแรงงาน และการปลูกจิตสำนึกในเรื่องของการป้องกันหรือการ ควบคุมของเสีย เป็นการผลักดันให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นอย่างมีคุณภาพ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตที่มีคุณภาพ

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2542) กล่าวว่าระบบและกลไกทางการผลิต หมายถึงการนำแนวความคิด และวิธีการมาใช้ในการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ซึ่งทำให้ได้ผลผลิตหรือผลงาน (Output) ที่มี คุณภาพในจำนวนที่มากขึ้น โดยใช้ทรัพยากรในการผลิตหรือปัจจัยการผลิต (Input) เท่าเดิมหรือน้อย กว่าเดิม

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2554) กล่าวว่าระบบและกลไกทางการผลิต เป็นการนำ แนวความคิดและวิสัยทัศน์ที่มองด้านผลผลิต ด้วยการกำหนดทิศทางของวงจรขับเคลื่อนการผลิต ซึ่ง ครอบคลุมตั้งแต่ปัจจัยการผลิต กระบวนการผลิต ผลิตภาพ และการใช้ทรัพยากรการผลิตอย่างคุ้มค่า พร้อมทั้งสามารถตอบสนองตามความต้องการของผู้บริโภค

จากความหมายที่นักวิชาการได้นิยามไว้ข้างต้น สามารถอธิบายความหมายของระบบและ กลไกทางการผลิต ได้ว่าหมายถึง การนำกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ แนวความคิด วิธีการ และเครื่องมือต่างๆ มาใช้ในการวางแผนเพื่อกำหนดทิศทางวงจรขับเคลื่อนการผลิตที่เอื้อต่อการสร้างคุณค่า (Value) อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล โดยมีกระบวนการที่ครอบคลุมตั้งแต่ปัจจัยการผลิต (Input) การแปรรูป (Transforming) และผลผลิต (Output) ภายใต้การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า พร้อมทั้ง สามารถเพิ่มผลิตภาพในปริมาณที่มากขึ้นได้อย่างเหมาะสม และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ (Heizer & Render, 2011; กิตติพงษ์ วิเวกานนท์, 2548; จำลักษณ์ ขุนพลแก้ว และคณะ, 2548; วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2542 และสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2554)

2.2.2 ระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต

ไฮเซอร์ และเรนเดอร์ (Heizer & Render, 2011) กล่าวว่าแนวทางในการสร้างความยั่งยืน ให้องค์กร นอกจากการมุ่งสร้างกระบวนการผลิตที่ดีเพื่อให้ผลกำไรอย่างคุ้มค่าแล้ว องค์กรควรมี แผนการบริหารจัดการของเสียและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมที่เกิดจากการผลิตหรือแปรรูปขององค์กร แนวทางที่เป็นพื้นฐานในการดำเนินการ คือการเลือกใช้วัสดุที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ย่อยสลายง่าย และสามารถนำกลับมาใช้ซ้ำ (Recycled) ได้อีก ทั้งนี้ได้นำเสนอแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

1) การนำมาตรฐานระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14000 มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรด้านสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบ และเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงาน การดำเนินการตามมาตรฐานระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม นอกจากจะส่งผลให้องค์กรลดต้นทุนในการดำเนินการแล้ว แต่ยังช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ สร้างภาพลักษณ์ที่ดี และนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน แนวทางการดำเนินการตามมาตรฐานระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมประกอบด้วย

1.1) การกำหนดนโยบายสิ่งแวดล้อม (Environmental Policy) เริ่มจากผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะสนับสนุนและกำหนดนโยบายสิ่งแวดล้อมที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และไม่ขัดต่อกฎหมายหรือข้อบังคับ เช่น กำหนดนโยบายในการพัฒนากระบวนการผลิตควบคู่กับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การป้องกันมลพิษ การนำกลับมาใช้ซ้ำ เป็นต้น

1.2) การวางแผน (Planning) เป็นงานในระดับผู้ปฏิบัติ และคณะกรรมการดำเนินการตามนโยบาย ขั้นตอนนี้อธิบายได้ว่าเป็นขั้นตอนสำคัญที่สุด เพราะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การระบุลักษณะปัญหาสิ่งแวดล้อม หรือการวิเคราะห์ปัญหาสิ่งแวดล้อม การศึกษาระเบียบกฎหมายให้เข้าใจ เพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมได้จริง กำหนดวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับนโยบาย และตั้งเป้าหมายที่สามารถวัดได้ และการจัดทำโครงการจัดการสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นโครงการที่ทำให้กิจกรรมการจัดการสิ่งแวดล้อมดำเนินการไปได้ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดโครงการ ประกอบด้วย ความสำคัญและความเป็นมาของโครงการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ระยะเวลาในการดำเนินการ วิธีหรือขั้นตอน งบประมาณ ผู้ดำเนินการหลัก ผลที่ได้รับ เป็นต้น

1.3) การนำไปปฏิบัติและดำเนินกิจกรรม (Implementation) มีขั้นตอนดังนี้

1.3.1) จัดโครงสร้างองค์กรและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนเพื่อให้กิจกรรมสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3.2) จัดฝึกอบรมด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างจิตสำนึกให้เกิดขึ้น

1.3.3) จัดทำระบบเอกสารเกี่ยวกับการจัดการสิ่งแวดล้อม และทำการเผยแพร่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

1.3.4) มีการควบคุมการดำเนินกิจกรรมให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้

1.3.5) มีแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นได้

1.4) การตรวจสอบและการแก้ไขปรับปรุง (Checking and Corrective Action) มีขั้นตอน ดังนี้

1.4.1) เฝ้าระวังและวัดผลการดำเนินกิจกรรม โดยเปรียบเทียบกับแผนที่วางไว้

1.4.2) แก้ไขปรับปรุงให้เป็นไปตามแผน และป้องกันในสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด

1.4.3) ตรวจสอบติดตามระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมให้เป็นไปตามแผนข้อกำหนดมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อม พร้อมทั้งตรวจสอบความเหมาะสมและการปฏิบัติตามว่าเป็นไปอย่างต่อเนื่องหรือไม่

1.5) ทบทวน (Management Review) ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้ทบทวนระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ต้องพิจารณาถึงความเหมาะสม เพียงพอ ความเป็นไปได้ และประสิทธิภาพ และความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงระบบ

2) การผลิตสีเขียวหรือโรงงานสีเขียว เป็นการดำเนินธุรกิจที่มีจริยธรรมตามหลักการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม หรือมีเจตนารมณ์ให้การดำเนินกิจการเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ด้วยการปลูกฝังให้ทุกคนในองค์กรมีจิตสำนึกที่ดีต่อสิ่งแวดล้อม โดยมีแนวทางการดำเนินการที่เริ่มตั้งแต่การเลือกสถานที่ผลิต การออกแบบกระบวนการผลิต การเลือกใช้วัตถุดิบ การจัดการกับสิ่งที่เหลือจากการผลิต และการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง เป็นต้น ที่ต้องเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและไม่ส่งผลกระทบต่อสังคม ซึ่งแถบจะกล่าวได้เลยว่า การดำเนินการทั้งหมดข้างต้น เป็นหัวใจสำคัญในการดำเนินธุรกิจสีเขียว

โกศล ดีศีลธรรม (2551) ได้เสนอแนวทางที่สนับสนุนให้องค์กรสามารถวางระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต ดังนี้

1) การจัดหาวัตถุดิบ

1.1) การคัดเลือกผู้ส่งมอบ (Supplier Selection) โดยมุ่งการจัดการหาแหล่งวัตถุดิบจากกลุ่มผู้ส่งมอบที่มีศักยภาพเพื่อดำเนินการส่งมอบเป็นหลัก ซึ่งผู้ส่งมอบจะต้องตระหนักถึงต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการ ดังนั้นการบริหารคู่ค้าและผู้ส่งมอบจึงมีบทบาทสำคัญในการจัดหาวัตถุดิบขององค์กร

1.2) การจัดจ้างผู้รับช่วงจากภายนอก (Outsourcing) เพื่อดำเนินการจัดหาวัตถุดิบ โดยต้องพิจารณาปัจจัยผู้ส่งมอบที่สามารถส่งมอบงานได้ตามข้อกำหนดและตอบสนองความเปลี่ยนแปลงในคำสั่งซื้อตามที่ผันแปรตามอุปสงค์ของตลาด

1.3) กระบวนการจัดหายุคใหม่ ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (e-Procurement) ที่มุ่งประสิทธิภาพของกระบวนการจัดหาผ่านระบบออนไลน์ ทำให้การดำเนินการมีความสะดวก รวดเร็ว ประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ

1.4) แนวทางการดำเนินการว่าจ้างผู้รับจ้างผลิต มีดังนี้

- 1.4.1) มีนโยบายการว่าจ้างผู้ผลิตอย่างชัดเจน
- 1.4.2) การกำหนดราคาต่อหน่วยได้ถูกพิจารณาอย่างเหมาะสม
- 1.4.3) มีมาตรการควบคุมและตรวจสอบคุณภาพงาน
- 1.4.4) มีการถ่ายทอดความรู้ด้านเทคนิคให้กับผู้รับจ้างอย่าง

เพียงพอ

- 1.4.5) มีการทำสัญญาที่กำหนดเงื่อนไขการสั่งซื้ออย่างชัดเจน

2) การควบคุมต้นทุน มีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานอย่างมาก การควบคุมต้นทุนที่มีประสิทธิภาพจะชี้ให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการใช้ต้นทุน การควบคุมต้นทุนจึงเป็นปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาแผนการลดต้นทุน โดยองค์กรมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

- 2.1) การประเมินและจัดสรรต้นทุนผลผลิต
- 2.2) มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบการควบคุมต้นทุน
- 2.3) มีการเก็บรวบรวมข้อมูลต้นทุนอย่างเป็นระบบ และนำไปใช้จัดทำแผน

ลดต้นทุน

2.4) รายงานข้อมูลต้นทุนจะต้องพร้อมต่อการใช้งาน ซึ่งประกอบด้วย ความถูกต้อง ความชัดเจน ความเป็นปัจจุบัน และทันต่อการใช้งาน

2.5) มีการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงกับต้นทุนมาตรฐานที่กำหนดไว้

- 2.6) มีการบันทึกเวลาการทำงานแยกตามผลิตภัณฑ์
- 2.7) ผู้ควบคุมงานต้องมีจิตสำนึกในเรื่องการลดต้นทุน

3) การควบคุมคุณภาพของผลผลิต

3.1) การตรวจสอบวัสดุ (Material Check) โดยการใช้ระบบ MRP ตรวจสอบความพร้อมของวัสดุที่ใช้ในการผลิต หรือการตรวจสอบด้วยแรงงาน (Manual Check) แต่ความพร้อมในเรื่องของเครื่องมือและอุปกรณ์สนับสนุนอาจจะไม่พร้อมเท่าการใช้ MRP

3.2) การตรวจสอบกำลังการผลิต (Capacity Check) การวางแผนความต้องการกำลังการผลิตเพื่อตรวจสอบความพร้อมของกำลังการผลิต โดยเทียบกำลังการผลิตรวมแต่ละหน่วยผลิต กับภาระงานว่ามีความเหมาะสม เพียงพอต่อการผลิตหรือไม่ เพราะหากไม่ดำเนินการเช่นนั้น จะส่งผลต่อการเกิด Overload และอาจเกิดงานรอรระหว่างผลิต ดังนั้นปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบกับความพร้อมกำลังการผลิตที่ควรพิจารณา คือ

- 3.2.1) การขาดงานของแรงงานในสายการผลิต (Absenteeism)

เนื่องจากการเจ็บป่วยหรือลาพัก

3.2.2) เครื่องจักรขาดความพร้อมเดินเครื่อง (Equipment Unavailability) สาเหตุเกิดจากเครื่องจักรขัดข้องหรือการหยุดเดินเครื่องจักรเพื่อบำรุงรักษา

3.2.3) ความไม่แน่นอนของกระบวนการ (Inaccurate Processing Time)

3.2.4) ความเปลี่ยนแปลงลำดับความสำคัญ (Changes in Priorities)

3.3) แนวทางในการควบคุมคุณภาพ มีดังนี้

3.3.1) การจัดทำมาตรฐานการตรวจสอบมีความเหมาะสม

3.3.2) กระบวนการตรวจติดตามคุณภาพครอบคลุมถึงวัตถุดิบและงานระหว่างผลิตหรือไม่

3.3.3) ผลการตรวจสอบด้วยสายตาขึ้นอยู่กับดุลพินิจของผู้รับผิดชอบ

ผู้รับผิดชอบ

3.3.4) การตรวจสอบมีสัดส่วนงานเสียแยกตามรุ่นผลิตภัณฑ์

3.3.5) การบันทึกผลการตรวจสอบและการควบคุมของเสียมีความเหมาะสม

เหมาะสม

3.3.6) ระบบการฝึกอบรมผู้ตรวจสอบมีอย่างเพียงพอ

4) ระบบการควบคุมคุณภาพเชิงสถิติเพื่อติดตามของเสีย ดังนี้

4.1) การควบคุมกระบวนการ (Process Control) โดยการใช้เทคโนโลยีติดตามและควบคุมกระบวนการทางกายภาพ (Physical Process) ทำหน้าที่ตรวจจับ (Sensor) จัดเก็บข้อมูลกระบวนการ เพื่อแปลงเป็นสัญญาณดิจิทัล แล้วส่งไปยังระบบอ่านไฟล์ข้อมูล และส่งสัญญาณเพื่อปิดวาล์วหรือส่งสัญญาณแจ้งเตือน (Alarming) เมื่อเกิดเหตุผิดปกติ ทำให้ผู้ควบคุมงานสามารถดำเนินการแก้ไขก่อนที่จะเกิดความเสียหาย

4.2) ระบบการมองเห็น (Vision Systems) ตรวจสอบความผิดปกติที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิตและลดความผิดพลาดในการตรวจด้วยแรงงานมนุษย์ (Human Errors)

4.2.1) การตรวจสอบด้วยตนเอง (Self-Check) โดยผู้ปฏิบัติงานจะดำเนินการตรวจสอบผลลัพธ์จากการทำงาน ถ้าตรวจพบปัญหาและสามารถแก้ไขปัญหาก็จะดำเนินการแก้ไขปัญหานั้นทันที แต่แนวทางดังกล่าวมีจุดอ่อน คือ ผู้ปฏิบัติงานอาจมีความลำเอียงในการพิจารณาตัดสินใจหรือมีการละเลยในจุดตรวจสอบสำคัญ

4.2.2) การตรวจสอบแบบต่อเนื่อง (Successive Check) ผู้ปฏิบัติงานในกระบวนการถัดไปจะดำเนินการตรวจสอบผลงานในกระบวนการก่อนหน้าและเมื่อตรวจสอบพบสาเหตุปัญหาว่าเกิดจากกระบวนการก่อนหน้าก็จะส่งผ่านที่ขึ้นงานบกพร่องกลับไปยัง

ผู้ปฏิบัติงานกระบวนกรก่อนเพื่อแก้ไขปัญหาและทำการตรวจสอบซ้ำ (Double Checking) กรณีที่ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถแก้ปัญหาที่ตรวจพบได้ก็จะให้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะตรวจสอบและดำเนินการแก้ไข ปัญหา ดังนั้นผู้ตรวจสอบพิเศษ (Special Inspector) จะทำหน้าที่ตรวจสอบด้วยตนเอง โดยมุ่งชี้ ปัญหาที่บกพร่องและแนวทางป้องกันตลอดจนการถ่ายทอดทักษะการตรวจสอบจาก Special Inspector ผู้ปฏิบัติงาน ด้วยเหตุนี้การตรวจสอบแบบต่อเนื่องจึงเกิดประสิทธิผลกว่าการตรวจสอบ โดยผู้ควบคุมงานหรือพนักงานตรวจสอบ

จำลักษณะ ขุนพลแก้ว และคณะ (2548) กล่าวว่า การดำเนินการให้ได้มาซึ่งระบบและกลไก ด้านคุณภาพทางการผลิตนั้น องค์กรจะต้องมีการวางแผนในเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้

1) การควบคุมคุณภาพของผลผลิต

1.1) การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

1.2) การกำหนดมาตรฐาน และการจัดทำมาตรฐาน

1.3) การนำวงจรการบริหารงาน PDCA และวงจรการทำงาน SDCA มาใช้

ในการดำเนินกิจกรรม

1.4) การนำเทคนิคพื้นฐาน 5ส มาใช้ในการดำเนินกิจกรรม

1.5) การป้องกันไม่ให้เกิดของเสีย กระบวนการผลิตถือเป็นส่วนที่ทำให้เกิดของเสียมากที่สุด วิธีการที่จะระงับไม่ให้เกิดของเสียหรือลดจำนวนของเสียลง คือการฝึกฝนให้พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานเป็นคนช่างสังเกตกระบวนการทำงาน ซึ่งจะทำให้เขาได้เห็นถึงจุดด้อยหรือโอกาสที่จะทำให้เกิดของเสียในกระบวนการผลิต นอกจากนี้แล้วพนักงานจะต้องกล้าที่จะพูดถึงสาเหตุที่อาจจะทำให้เกิดของเสีย

2) การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม องค์กรควรคำนึงถึงการดำเนินกิจกรรมที่อาจจะส่งผลต่อสิ่งแวดล้อม ฉะนั้นองค์กรจะต้องมีระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมที่ดี (Environmental Management System: EMS) ในการบริหารจัดการภายในองค์กร เช่น การนำมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14000 มาใช้ในการบริหารจัดการ

ดำรงศักดิ์ ชัยสนิท (2539) กล่าวว่า การวางแผนและการดำเนินการจัดหาและคัดเลือกวัตถุดิบที่ดี ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนให้กระบวนการผลิตมีคุณภาพและมีต้นทุนที่ต่ำลง โดยวิธีการดำเนินการ ดังนี้

1) การคัดเลือกคุณภาพวัตถุดิบ โดยการพิจารณาวัตถุดิบตรงตามคุณสมบัติ (Right Quality) สำหรับการนำไปใช้งาน และเป็นไปตามนโยบายขององค์กร ความเหมาะสมของวัตถุดิบต่างๆ จะถูกพิจารณาใน 2 ลักษณะ ดังนี้

1.1) คุณสมบัติด้านเทคนิค ประกอบด้วย รูปแบบ คุณลักษณะ คุณสมบัติทางเคมี ส่วนประกอบอื่นในตัวสินค้า

1.2) คุณสมบัติด้านความประหยัด ประกอบด้วย ราคา อายุการใช้งาน
อัตราประโยชน์ และการใช้งานคุ้มกับราคาหรือไม่

2) การจัดหาวัตถุดิบ

2.1) แหล่งวัตถุดิบมีความน่าเชื่อถือ (Right Source) เป็นการพิจารณาถึง
คุณสมบัติของผู้ขายที่สามารถสนับสนุนการขายได้อย่างสม่ำเสมอ ตรงตามความต้องการ และอาจจะ
พิจารณาถึงความแตกต่างในด้านคุณภาพ รูปแบบ ราคา และความสามารถในการจัดส่ง ซึ่งจะต้อง
สอดคล้องตามนโยบายขององค์กร

2.2) จำนวนที่ถูกต้อง (Right Quantity) เป็นการพิจารณาถึงจำนวนที่
เหมาะสม พอเพียงต่อการใช้อย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้แล้วควรที่จะมีระบบในการเก็บข้อมูลการ
ซื้อขายในอดีต เพื่อนำข้อมูลมาพยากรณ์ความต้องการของผู้บริโภคในอนาคต

2.3) ราคาและเงื่อนไขที่เหมาะสม (Right Price) ราคาจะต้องมีความ
ยุติธรรมทั้งผู้ซื้อและผู้ขาย ซึ่งองค์กรจะต้องทำการเปรียบเทียบราคาและเงื่อนไขจากผู้ขายหลายๆ
ราย การได้สินค้าที่มีราคาต่ำ จึงไม่ใช่เหตุผลในการตัดสินใจซื้อ แต่ต้องพิจารณาถึงความต้องการของ
ลูกค้า จำนวนคุณสมบัติการส่งมอบ และเงื่อนไขการชำระเงิน เป็นต้น

2.4) สถานที่ที่ถูกต้อง (Right Place) เป็นการพิจารณาถึงความสามารถใน
การลำเลียงขนส่งวัตถุดิบ ซึ่งควรอยู่ในลักษณะที่ประหยัดเวลา ค่าใช้จ่าย และคุ้มครองป้องกันและ
รักษาสภาพวัตถุดิบเป็นอย่างดี

2.5) เวลาที่ถูกต้อง (Right Time) พิจารณาถึงจังหวะเวลาของการนำส่ง
วัตถุดิบให้ทันเวลาที่จะใช้งาน การนำส่งก่อน-หลังเวลาที่กำหนดอาจจะทำให้เกิดของเสียในงาน ส่งผล
ให้เกิดต้นทุนที่สูงขึ้น

วิจูรย์ สิมะโชคดี (2542) ได้นำเสนอแนวคิดที่สนับสนุนให้องค์กรมีระบบและกลไกด้าน
คุณภาพทางการผลิต ดังนี้

1) การควบคุมต้นทุน

1.1) การนำกิจกรรม 5ส (สะสาง, สะดวก, สะอาด, สุขลักษณะ และสร้าง
นิสัย) มาเป็นพื้นฐานในการปรับปรุงทั้งสภาพแวดล้อมและวิธีการทำงาน

1.2) ส่งเสริมให้แรงงานมีส่วนร่วมในเรื่องต่างๆ โดยเฉพาะการเสนอแนะ
เพื่อปรับปรุงงาน ซึ่งถือเป็นจุดสำคัญที่ทำให้แรงงานมีความรู้สึกผูกพันกับงานที่ทำ รู้สึกรักและเป็น
เจ้าของกระบวนการรวมทั้งองค์กร

1.3) ยึดหลักลดต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพด้วยการผลิตของเสียเป็นศูนย์
(Zero Defects) ไม่มีงานต้องแก้ไขใหม่ (Zero Rework) และเพิ่มผลผลิตพนักงาน (Productivity
Through People)

2) การพัฒนาฝีมือและทักษะแรงงาน

- 2.1) ปลูกฝังให้พนักงานมีจิตสำนึกในการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อสนับสนุนให้ทีมงานสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานหรือปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง
- 2.2) ส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานได้รับโอกาสทางการศึกษาและฝึกอบรมอย่างเพียงพอทุกระดับในองค์กร
- 2.3) สร้างบรรยากาศแห่ง “การเรียนรู้” ให้เกิดขึ้น และการเรียนรู้จะเป็นพื้นฐานสำคัญของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

3) การควบคุมคุณภาพของผลผลิต

- 3.1) ปลูกฝังให้แรงงานมีความตระหนักถึงนโยบายคุณภาพที่ยึด “การประกันคุณภาพ” เป็นแกนหลัก
- 3.2) การป้องกันไม่ให้เกิดของเสีย แนวทางในการบริหารจัดการการผลิตที่ทำให้เกิดความสูญเสียในกระบวนการผลิตน้อยที่สุดหรือไม่ให้เกิดขึ้น ด้วยการป้องกันล่วงหน้า (Preventive Measures) เพราะจะทำให้ต้นทุนการผลิตลดลง

4) การแก้ปัญหาการขาดแคลนแรงงาน

- 4.1) มีแผนที่แสดงให้แรงงานเห็นถึงการทำงานในโรงงานอย่างมีอนาคต
- 4.2) มีแนวทางในการสงวนรักษาแรงงานที่มีฝีมือไว้ให้นานที่สุด เช่น การสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่แรงงาน

วิทยา สุหฤทธดำรง, วิชัย รุ่งเรืองอนันต์ และบุญทรัพย์ พานิชการ (2552) กล่าวว่า การจัดหา (Procurement) เป็นจุดสำคัญในการเชื่อมโยงโซ่อุปทาน ซึ่งมีอิทธิพลต่อความสำเร็จโดยรวมขององค์กร และเพื่อให้องค์กรมีระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต ควรมีการดำเนินการ ดังนี้

1) การจัดหาวัตถุดิบ

1.1) ความพร้อมของวัตถุดิบ หมายถึงการติดตามความพร้อมของวัตถุดิบที่ไหลเข้าสู่โรงงานผลิต ซึ่งปัญหาที่อาจจะขึ้นคือการผลิตหยุดชะงัก และต้องเสียต้นทุนสูงมาก ถ้าโรงงาน เครื่องจักร และแรงงาน ไม่มีการใช้ หรือว่างงาน แนวทางที่ใช้ในการแก้ปัญหานี้ คือ

1.1.1) ผู้ผลิตซื้อกิจการของผู้จัดส่งวัตถุดิบ

1.1.2) ผู้ผลิตร้องขอให้ผู้จัดส่งวัตถุดิบมาตั้งศูนย์ในสถานที่ใกล้กับ

โรงงานผลิต

1.1.3) สร้างความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับผู้จัดส่งวัตถุดิบ โดยการทำสัญญาหรือข้อตกลงทางการค้าที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับได้ การดำเนินการเช่นนี้เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า พันธมิตรทางการค้า (Outsource)

1.2) ราคาของวัตถุดิบ

- ต่อรอง
- จัดซื้อ
- วัตถุดิบสูงขึ้น
- ถูกลงกว่าเดิม
- ว่าจะดำเนินการนำส่งโดยวิธีใด
- 1.2.1) ความสามารถของทีมจัดซื้อและทีมฝ่ายขายในการเจรจา
 - 1.2.2) ความรู้ความเข้าใจอย่างละเอียดเกี่ยวกับวัตถุดิบที่กำลัง
 - 1.2.3) การเก็บข้อมูลเกี่ยวกับแนวโน้มของราคาและปริมาณของวัตถุดิบ ทั้งนี้เพื่อใช้ในการตัดสินใจว่าจะต้องซื้อวัตถุดิบช่วงไหนถึงจะได้ราคาต่ำ แต่ยังคงคุณภาพของวัตถุดิบ
 - 1.2.4) ระยะเวลาในการเคลื่อนวัตถุดิบ ซึ่งอาจจะทำให้ราคาของ
 - 1.2.5) การจัดซื้อแบบรวมกลุ่ม (Buying Group) ที่จะทำให้ราคา
 - 1.2.6) วิธีการนำส่ง บริษัทผู้ผลิตและผู้จัดส่งพิจารณาและตกลงกัน

2) การคัดเลือกคุณภาพวัตถุดิบ

2.1) การติดตามคุณภาพของวัตถุดิบที่ซื้อว่าเป็นไปตามข้อกำหนดและตรงตามความต้องการหรือไม่ ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องสำคัญอย่างมาก เพราะหากวัตถุดิบมีคุณภาพต่ำจะก่อให้เกิดของเสียและปัญหาอื่นๆ ตามมา วิธีการหลีกเลี่ยงปัญหาเหล่านี้ คือการเน้นย้ำให้ผู้จัดส่งวัตถุดิบใช้ระบบการจัดการคุณภาพ

2.2) มาตรฐานของวัตถุดิบ วิธีการนี้ถือว่าสำคัญอีกวิธีการหนึ่งในการหลีกเลี่ยงการจัดหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพต่ำ นั่นคือการจัดทำรายละเอียดมาตรฐานของวัตถุดิบ ซึ่งควรแนบรายละเอียดดังกล่าวไปพร้อมกับคำสั่งซื้อวัตถุดิบ ทั้งนี้เพื่อป้องกันการหลงลืม

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2554) กล่าวว่า แนวทางที่สนับสนุนให้องค์กรมีระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต ประกอบด้วยแนวทาง ดังต่อไปนี้

- 1) การจัดหาและคัดเลือกแรงงาน โดยพิจารณาจากแรงงานที่มีคุณสมบัติ ดังต่อไปนี้
 - 1.1) มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่สอดคล้องกับองค์กรหรือไปในทิศทางเดียวกัน
 - 1.2) มีทัศนคติตรงตามความต้องการขององค์กร เช่น มีความคิดริเริ่ม ต้องการความท้าทาย มีความทุ่มเท เป็นต้น
 - 1.3) มีความพึงพอใจและยอมรับต่ออัตราค่าจ้าง สิทธิประโยชน์ และสวัสดิการที่องค์กรกำหนด
 - 1.4) มีทักษะการทำงานที่เหมาะสมตามเงื่อนไขขององค์กร

ดังนั้น การคัดเลือกคนที่เก่งที่สุด จึงไม่ใช่แนวทางในการคัดเลือกคนที่เหมาะสมขององค์กร

2) การพัฒนาฝีมือและทักษะแรงงาน ประกอบด้วยแนวทาง ดังต่อไปนี้

2.1) เปิดโอกาสให้แรงงานสามารถใช้ความเชี่ยวชาญของตนเองในการพิจารณาวิเคราะห์แนวคิดผลิตภาพทั้งเชิงกายภาพและเชิงคุณภาพอย่างเป็นอิสระ

2.2) เปิดโอกาสให้แรงงานและผู้บริหารมีส่วนร่วมในการวางแผนและพัฒนาศักยภาพขององค์กร

2.3) ส่งเสริมและสนับสนุนให้แรงงานมีการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบในชีวิตประจำวัน

2.4) มีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้อย่างอิสระและสร้างสรรค์

2.5) ให้อิสระทางความคิดและให้สิทธิการตัดสินใจอย่างเหมาะสม ซึ่งหมายถึงการอนุญาตให้มีการลองผิดลองถูก (Trial and Error) และการยอมรับความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้จากการดำเนินการตามแนวคิดดังกล่าว แต่สิ่งเหล่านี้จะส่งเสริมให้พนักงานหลุดจากกรอบโครงสร้างเชิงอำนาจและคตินอกกรอบ

2.6) เปิดโอกาสให้แรงงานมีการสื่อสารกันอย่างต่อเนื่อง มีการแบ่งปันวิสัยทัศน์และเป้าหมายอันเดียวกัน

2.7) จัดกลุ่มแรงงานที่มีความเชี่ยวชาญมาทำงานร่วมกัน และมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้มากที่สุด ทั้งนี้เพื่อสนับสนุนให้แรงงานเกิดการเรียนรู้ในเชิงปฏิบัติการร่วมกัน

2.8) ส่งเสริมให้แรงงานมีทักษะที่หลากหลาย (Multiplayer Development Program) โดยการเปิดโอกาสให้แรงงานสามารถโอนย้ายไปสู่ฝ่ายอื่นๆ ได้ หรือสามารถปฏิบัติงานในลักษณะอื่นได้ การมีทักษะที่หลากหลายยังช่วยให้แรงงานแต่ละคนมีโอกาสได้รับงานที่มีความท้าทายใหม่ๆ มากขึ้น การดำเนินการดังกล่าวช่วยเสริมสร้างความยืดหยุ่นในองค์กรพร้อมกับตอบสนองความต้องการของแรงงานในด้านการพัฒนาตนเองได้เป็นอย่างดี

3) การแก้ปัญหาเรื่องการขาดแคลนแรงงาน นอกจากองค์กรจะสรรหาแหล่งแรงงานที่เหมาะสมแล้ว การแก้ปัญหาเรื่องการขาดแคลนแรงงานในระยะยาวอย่างยั่งยืน โดยการสร้างแรงบันดาลใจหรือปัจจัยเกื้อหนุนให้เกิดขึ้นระหว่างแรงงานกับองค์กร โดยมีแนวทางดังนี้

3.1) การจัดสรรผลที่ได้จากการเพิ่มผลผลิตอย่างเป็นธรรม ตามสัดส่วนการใช้แรงงาน (Labor Distribution Rate) หรือต้นทุนแรงงานเทียบกับมูลค่าให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมตามที่แรงงานและผู้บริหารเห็นพ้องต้องกัน

3.2) การสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และความร่วมมือให้เกิดขึ้น
ระหว่างแรงงานกับผู้บริหาร

3.3) การแสดงให้เห็นถึงเส้นทางสู่ความสำเร็จหรือเส้นทางสู่ความฝันที่
ชัดเจนของแรงงาน

3.4) การสร้างความสำคัญของตำแหน่งงานที่แรงงานรับผิดชอบ เป็นการ
แสดงให้เห็นถึงความสำคัญในภาระหน้าที่ที่แรงงานรับผิดชอบว่ามีความสำคัญอย่างไรกับองค์กร ทั้งนี้
นอกจากจะทำให้แรงงานรู้สึกว่าคุณค่าต่อองค์กรแล้ว แต่ยังสร้างแรงกระตุ้นให้แรงงานมีความ
ตั้งใจ มีความรู้สึกรัก ภาคภูมิใจ และผูกพันต่อภาระหน้าที่งานของตนเอง

3.5) มีหลักการบริหารอย่างเป็นธรรมและความโปร่งใส ซึ่งเหตุผลพื้นฐานที่
อยู่เบื้องหลังความเป็นธรรม คือ หลักการที่ว่าค่าตอบแทนที่แรงงานสมควรได้รับตรงกับ
ความทุ่มเทและความตั้งใจในการทำงานของแรงงาน และถึงแม้ว่าองค์กรยังไม่มีระบบที่สามารถวัด
ความตั้งใจและความทุ่มเทได้อย่างถูกต้องได้ก็ตาม แต่อย่างน้อยองค์กรทุกแห่งก็จำเป็นต้องมีแนว
ทางการปฏิบัติและระบบที่ช่วยให้แรงงานสามารถคาดหวัง ถึงค่าตอบแทนตามศักยภาพที่พวกเขาควร
ได้รับ

อย่างไรก็ตามจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลทำให้ทราบว่าแนวทางการจัดหาแรงงานและ
ป้องกันปัญหาการขาดแคลนแรงงาน โดยสามารถจำแนกได้เป็น 2 หลัก คือ

1) การจัดหาแรงงานโดยองค์กรดำเนินการ เป็นการดำเนินการเปิดประกาศรับสมัคร
ที่องค์กร ซึ่งฝ่ายที่ดูแลทางด้านแรงงานจะทำหน้าที่คัดเลือกแรงงานโดยตรง ผู้ที่เข้ามาสมัครหรือ
แรงงานจะทราบรู้จักและทราบข้อมูลขององค์กรในระดับเบื้องต้นแล้ว การสรรหาแรงงานโดยวิธีนี้
อาจจะทำให้ได้แรงงานที่ตรงตามความต้องการขององค์กรมากที่สุด

2) การจัดหาแรงงานโดยผ่านตัวแทน ประกอบด้วย

2.1) บริษัทรับเหมาจัดหาแรงงาน เป็นการว่าจ้างบริษัทรับเหมาจัดหา
แรงงาน ให้ดำเนินการสรรหาแรงงานที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ ภายใต้สัญญาว่าจ้างระหว่าง
บริษัทรับเหมาจัดหาแรงงานและองค์กร การจัดหาแรงงานโดยวิธีนี้องค์กรไม่ต้องรับผิดชอบใน
สวัสดิการหรือค่าตอบแทนรายบุคคลใดๆ ทั้งสิ้น การบริหารจัดการด้านแรงงานจะขึ้นอยู่กับบริษัท
รับเหมาโดยตรง ซึ่งจะเป็นส่งผลดีกับองค์กรในระยะสั้นเท่านั้น เพราะหากบริษัทรับเหมาจัดหา
แรงงานขาดแรงงานก็จะส่งผลกระทบต่อองค์กร และทำให้การผลิตขององค์กรหยุดชะงัก

2.2) กรมจัดหาแรงงานและบริษัทจัดหาแรงงาน เป็นการดำเนินการโดย
กรมจัดหาแรงงานและบริษัทจัดหาแรงงานเป็นตัวแทนในการดำเนินการขั้นต้น โดยจะทำหน้าที่
พิจารณาแรงงานจากคุณสมบัติที่องค์กรต้องการ ทั้งนี้องค์กรต้องส่งข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับ

ตำแหน่งงานที่ต้องการ ประกอบด้วย คุณสมบัติผู้สมัคร รายละเอียดของงาน ค่าตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ที่แรงงานได้รับจากองค์กร เป็นต้น

จากข้อมูลที่นักวิชาการได้กล่าวไว้ข้างต้นและข้อมูลที่ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้ามา สามารถสรุปได้ว่าระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต องค์กรต้องมีการวางแผนในเรื่อง ดังต่อไปนี้

1) ระบบและกลไกในเรื่องการวางแผนการจัดหาวัตถุดิบ มีแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้

1.1) พิจารณาแหล่งจัดหาวัตถุดิบ ประกอบด้วย

1.1.1) การคัดเลือกผู้ส่งมอบ (Supplier Selection) โดยพิจารณาผู้ส่งมอบที่มีคุณสมบัติ ประกอบด้วย 1) สามารถจัดหาแหล่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพ 2) ตระหนักถึงต้นทุนในการดำเนินการ

1.1.2) การจัดจ้างผู้รับช่วงภายนอก (Outsourcing) โดยพิจารณาจากความสามารถในการส่งมอบงานได้ตามข้อกำหนดและตอบสนองความเปลี่ยนแปลงในคำสั่งซื้อ

1.1.3) กระบวนการจัดหาวัตถุดิบใหม่ โดยการสรรหาแหล่งวัตถุดิบด้วยตนเอง ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (e-Procurement)

1.2) คุณสมบัติของแหล่งจัดหาวัตถุดิบ ประกอบด้วย

1.2.1) ความน่าเชื่อถือของผู้จัดหาวัตถุดิบ ประกอบด้วย ความสม่ำเสมอของการจัดหาวัตถุดิบ ตรงตามความต้องการ คุณภาพ รูปแบบ ราคา และความสามารถในการจัดส่ง

1.2.2) ความรู้ความเข้าใจอย่างละเอียดเกี่ยวกับวัตถุดิบ

1.2.3) ความถูกต้องของจำนวนวัตถุดิบ

1.2.4) ความถูกต้อง ชัดเจนของราคาและเงื่อนไขที่เหมาะสม

1.2.5) ความเหมาะสมของสถานที่

1.3) แนวทางการดำเนินการว่าจ้างผู้จัดหาวัตถุดิบ ประกอบด้วย

1.3.1) มีนโยบายการว่าจ้างผู้ผลิตอย่างชัดเจน โดยการทำสัญญาหรือข้อตกลงทางการค้าที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับได้

1.3.2) มีการกำหนดราคาต่อหน่วยได้ถูกพิจารณาอย่างเหมาะสม

1.3.3) มีมาตรการควบคุมและตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบ

1.3.4) มีการถ่ายทอดความรู้ด้านเทคนิคให้กับผู้รับจ้างอย่าง

เพียงพอ

1.3.5) มีการทำสัญญาที่กำหนดเงื่อนไขการสั่งซื้ออย่างชัดเจน

2) ระบบและกลไกในเรื่องการคัดเลือกคุณภาพวัตถุดิบ มีแนวทางการดำเนินการ
ดังนี้

2.1) พิจารณาคุณสมบัติด้านเทคนิค ประกอบด้วย รูปแบบ คุณลักษณะ
คุณสมบัติทางเคมี โดยการติดตาม ตรวจสอบคุณภาพของวัตถุดิบที่จัดหามาว่าเป็นไปตามข้อกำหนด
และตรงตามความต้องการหรือไม่

2.2) พิจารณาคุณสมบัติด้านความประหยัด ประกอบด้วย ราคา อายุการใช้
งาน อรรถประโยชน์ และการใช้งานคุ้มกับราคา

2.3) การกำหนดมาตรฐานของวัตถุดิบ ซึ่งเป็นการระบุคุณสมบัติไปพร้อม
กับการจัดหาวัตถุดิบ

2.4) การเน้นย้ำให้ผู้จัดหาวัตถุดิบตระหนักถึงความสำคัญคุณภาพของ
วัตถุดิบ โดยการใช้ระบบการจัดการคุณภาพ

3) ระบบและกลไกในเรื่องการจัดการจัดหาและคัดเลือกแรงงาน มีแนวทางการดำเนินการ
ดังนี้

3.1) การจัดหาแรงงานโดยองค์กรดำเนินการ เป็นการดำเนินการเปิด
ประกาศรับสมัครที่องค์กร ซึ่งฝ่ายที่ดูแลทางด้านแรงงานจะทำหน้าที่คัดเลือกแรงงานโดยตรง ผู้ที่เข้า
มาสมัครหรือแรงงานจะทราบรู้จักและทราบข้อมูลขององค์กรในระดับเบื้องต้นแล้ว การสรรหา
แรงงานโดยวิธีนี้อาจจะทำให้ได้แรงงานที่ตรงตามความต้องการขององค์กรมากที่สุด

3.2) การจัดหาแรงงานโดยผ่านตัวแทน ประกอบด้วย

3.2.1) บริษัทรับเหมาจัดหาแรงงาน เป็นการว่าจ้างบริษัทรับเหมา
จัดหาแรงงาน ให้ดำเนินการสรรหาแรงงานที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ ภายใต้สัญญาว่าจ้าง
ระหว่างบริษัทรับเหมาจัดหาแรงงานและองค์กร การจัดหาแรงงานโดยวิธีนี้องค์กรแทบไม่ต้อง
รับผิดชอบในสวัสดิการหรือค่าตอบแทนรายบุคคลใดๆ ทั้งสิ้น การบริหารจัดการด้านแรงงานจะ
ขึ้นอยู่กับบริษัทรับเหมาโดยตรง ซึ่งจะเป็นส่งผลดีกับองค์กรในระยะสั้นเท่านั้น เพราะหากบริษัท
รับเหมาจัดหาแรงงานขาดแรงงานก็จะส่งผลกระทบต่อองค์กร และทำให้การผลิตขององค์กร
หยุดชะงัก

3.2.2) กรมจัดหาแรงงานและบริษัทจัดหาแรงงาน เป็นการ
ดำเนินการโดยกรมจัดหาแรงงานและบริษัทจัดหาแรงงานเป็นตัวแทนในการดำเนินการขั้นต้น โดยจะ
ทำหน้าที่พิจารณาแรงงานจากคุณสมบัติที่องค์กรต้องการ ทั้งนี้องค์กรต้องส่งข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้อง
กับตำแหน่งงานที่ต้องการ ประกอบด้วย คุณสมบัติผู้สมัคร รายละเอียดของงาน ค่าตอบแทน
สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ที่แรงงานได้รับจากองค์กร เป็นต้น

3.3) การพิจารณาคัดเลือกแรงงาน

3.3.1) เลือกแรงงานที่มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่สอดคล้องกับ

องค์กร

3.3.2) เลือกแรงงานที่มีทัศนคติตามความต้องการขององค์กร เช่น
ความคิดริเริ่ม ต้องการความท้าทาย และมีความทุ่มเท เป็นต้น

3.3.3) เลือกแรงงานที่มีความพึงพอใจและยอมรับต่ออัตราค่าจ้าง
สิทธิประโยชน์ และสวัสดิการที่องค์กรกำหนด

3.3.4) เลือกแรงงานที่มีทักษะการทำงานที่เหมาะสมตามเงื่อนไข
ขององค์กร

4) ระบบและกลไกในเรื่องการพัฒนาฝีมือแรงงานและทักษะแรงงาน มีการ
ดำเนินการ ดังนี้

4.1) เปิดโอกาสให้แรงงานสามารถใช้ความเชี่ยวชาญของตนเองได้อย่างเต็ม
ศักยภาพ มีการจัดกลุ่มทำงานร่วมกันเป็นทีม แบ่งปันวิสัยทัศน์และเป้าหมายด้วยกัน ทั้งนี้เพื่อ
สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในเชิงปฏิบัติการร่วมกัน

4.2) เปิดโอกาสให้แรงงานและผู้บริหารมีส่วนร่วมในการวางแผนและ
พัฒนาศักยภาพขององค์กร ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมให้แรงงานมีความรู้สึกผูกพันกับงานที่ทำ และเป็นเจ้าของ
องค์กร

4.3) เปิดโอกาสให้แรงงานสามารถโอนย้ายไปสู่ฝ่ายอื่น หรือสามารถ
ปฏิบัติงานในลักษณะอื่น ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมให้แรงงานมีทักษะที่หลากหลาย

4.4) ส่งเสริมและสนับสนุนให้แรงงานมีการเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงาน

4.5) ให้อิสระทางความคิดและให้สิทธิในการตัดสินใจอย่างเหมาะสม

4.6) จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพของแรงงาน และการ
เรียนรู้

5) ระบบและกลไกในเรื่องการปัญหาเรื่องการขาดแคลนแรงงาน สำหรับการปัญหา
ในระยะสั้นองค์กรอาจจะใช้แรงงานจากบริษัทรับเหมาแรงงาน แต่การแก้ปัญหาขาดแคลนแรงงานใน
ระยะยาว องค์กรควรมีการดำเนินการ ดังนี้

5.1) มีแผนที่แสดงให้แรงงานเห็นเส้นทางสู่สำเร็จหรือเส้นสู่ความฝันที่
ชัดเจน

5.2) การจัดสรรผลที่ได้จากการเพิ่มผลผลิตอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส ตาม
สัดส่วนการใช้แรงงาน เช่น การประเมินผลงาน การสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่แรงงาน

5.3) ผู้บริหารแสดงให้เห็นพนักงานเห็นถึงความสำคัญในตำแหน่งที่
รับผิดชอบ

5.4) สร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และความร่วมมือให้เกิดขึ้นระหว่าง
แรงงานกับผู้บริหาร

6) ระบบและกลไกในเรื่องการควบคุมต้นทุน มีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

6.1) มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบการควบคุมต้นทุน โดยผู้ควบคุมต้นทุน
ต้องมีจิตสำนึกในเรื่องการลดต้นทุน

6.2) มีการประเมินและจัดสรรต้นทุนผลผลิต โดยการวิเคราะห์ความ
แตกต่างระหว่างต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงกับต้นทุนมาตรฐานที่กำหนด

6.3) มีการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุนอย่างเป็นระบบ และนำข้อมูล
มาใช้ในการจัดทำแผนลดต้นทุน

6.4) การนำกิจกรรม 5ส (สะสาง, สะดวก, สะอาด, สุขลักษณะ และสร้าง
นิสัย) มาเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงาน

6.5) การทำให้แรงงานมีความรู้สึกผูกพัน และเป็นเจ้าขององค์กร จะทำให้
เขาใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

6.6) ยึดหลักการผลิตของเสียเป็นศูนย์ ไม่มีงานผิดพลาด จะทำให้ต้นทุน
ลดลง

7) ระบบและกลไกในเรื่องการควบคุมคุณภาพของผลผลิต มีแนวทางการดำเนินการ
ดังนี้

7.1) มีการกำหนดมาตรฐานและจัดทำมาตรฐานการควบคุมคุณภาพที่
เหมาะสม

7.2) มีการตรวจสอบกำลังการผลิต ว่ามีความพร้อมในการผลิตหรือไม่ โดย
พิจารณาจาก ความพร้อมของแรงงาน เครื่องจักร กระบวนการ และปัจจัยอื่นๆ ที่ไม่คาดหมาย

7.3) มีการตรวจสอบคุณภาพของวัสดุที่ใช้ในการผลิตอย่างเป็นระบบ

7.4) มีกระบวนการตรวจติดตามคุณภาพที่ครอบคลุมถึงวัตถุดิบและงาน
ระหว่างผลิต

7.5) มีการกระบวนการติดตามของเสีย เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดของเสีย ด้วย
การป้องกันล่วงหน้า

7.6) มีการฝึกอบรมผู้ตรวจสอบอย่างเพียงพอ ทั้งนี้เพื่อสร้างความเชื่อมั่น
และความน่าเชื่อถือให้แก่ผู้ตรวจสอบ

7.7) มีแผนการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยการนำวงจรการ
บริหารงาน PDCA และวงจรการทำงาน SDCA หรือเทคนิคพื้นฐาน 5ส มาใช้ในการดำเนินกิจกรรม

7.8) ปลูกฝังให้แรงงานมีความตระหนักถึงนโยบายคุณภาพ

8) ระบบและกลไกเรื่องการควบคุมของเสียและการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม มีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

- 8.1) ผู้ประกอบการมีเจตนาพร้อมในการดำเนินกิจการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและรับผิดชอบต่อสังคม โดยเริ่มตั้งแต่การเลือกสถานที่ตั้งโรงงาน การออกแบบกระบวนการผลิต และอื่นๆ ที่สนับสนุนการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม
- 8.2) มีการกำหนดนโยบาย แผนงาน และงบประมาณในการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมอย่างชัดเจน
- 8.3) มีการนำมาตรฐานระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร
- 8.4) มีการให้ความรู้ด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมแก่คนองค์กรอย่างเพียงพอ
- 8.5) ปลุกฝังให้ทุกคนในองค์กรมีจิตสำนึกที่ดีต่อการรักษาสิ่งแวดล้อม
- 8.6) มีการเลือกใช้วัสดุที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม สามารถย่อยสลายง่าย และสามารถนำกลับมาใช้ซ้ำ
- 8.7) มีการรายงานผลการดำเนินการตามมาตรฐานระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมให้คนในองค์กรได้รับทราบ ทั้งนี้เพื่อกระตุ้นให้ถึงผลจากการดำเนินการตามมาตรฐาน ดังแสดงในตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4: สรุประบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต

ระบบและกลไกด้านคุณภาพ ทางการผลิต	Heizer & Render (2011)	โกศล ดิศิลธรรม (2551)	จำลองณ์ ชูนพลแก้ว และคณะ (2548)	ดำรงศักดิ์ ชัยสินิท (2539)	วิฑูรย์ สิมะโชติ (2542)	วิทยา สุฤทธิดำรง และคณะ (2552)	สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2554)
1. การจัดหาวัตถุดิบ							
1.1 พิจารณาแหล่งจัดหาวัตถุดิบ ดังนี้		✓					
1.1.1 การคัดเลือกผู้ส่งมอบ (Supplier Selection) โดยพิจารณาผู้ส่งมอบที่สามารถจัดหาวัตถุดิบจากแหล่งที่มีคุณภาพ และตระหนักถึงต้นทุนในการดำเนินการ							
1.1.2 การจัดจ้างผู้รับช่วงภายนอก (Outsourcing) โดยพิจารณาจากความสามารถในการส่งมอบงานได้ตามข้อกำหนดและตอบสนองความเปลี่ยนแปลงในคำสั่งซื้อ							
1.1.3 กระบวนการจัดหาผู้คใหม่ โดยการสรรหาแหล่งวัตถุดิบด้วยตนเอง ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (e-Procurement)							
1.2 พิจารณาคุณสมบัติของแหล่งจัดหาวัตถุดิบ		✓		✓	✓		
1.2.1 ความน่าเชื่อถือของผู้จัดหาวัตถุดิบ ประกอบด้วย ความสม่ำเสมอของการจัดหาวัตถุดิบ ตรงตามความต้องการ คุณภาพ รูปแบบ ราคา และความสามารถในการจัดส่ง							

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 2.4 (ต่อ): สรุปรบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต

ระบบและกลไกด้านคุณภาพ ทางการผลิต	Heizer & Render (2011)	โกศล ตีติธรรม (2551)	จำลักษณะ ขุนพลแก้ว และคณะ (2548)	ดำรงศักดิ์ ชัยสินิท (2539)	วิฑูรย์ สิมะโชคตี (2542)	วิทยา สุเทพดำรง และคณะ (2552)	สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2554)
1.2.2 ความรู้ความเข้าใจอย่างละเอียด เกี่ยวกับวัตถุดิบ 1.2.3 ความถูกต้องของจำนวนวัตถุดิบ 1.2.4 ความถูกต้อง ชัดเจนของราคาและ เงื่อนไขที่เหมาะสม 1.2.5 ความเหมาะสมของสถานที่							
1.3 แนวทางการดำเนินการว่าจ้างผู้จัดหา วัตถุดิบ ดังนี้ 1.3.1 มีนโยบายการว่าจ้างผู้ผลิตอย่าง ชัดเจน โดยการทำสัญญาหรือข้อตกลงทาง การค้าที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับได้ 1.3.2 มีการกำหนดราคาต่อหน่วยได้ถูก 1.3.3 มีมาตรการควบคุมและตรวจสอบ คุณภาพวัตถุดิบ 1.3.4 มีการถ่ายทอดความรู้ด้านเทคนิค ให้กับผู้รับจ้างอย่างเพียงพอ 1.3.5 มีการทำสัญญาที่กำหนดเงื่อนไข การสั่งซื้ออย่างชัดเจน		✓			✓		

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 2.4 (ต่อ): สรุประบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต

ระบบและกลไกด้านคุณภาพ ทางการผลิต	Heizer & Render (2011)	โกศล ตีศรีธรรม (2551)	จำลักษณ์ ขุนพลแก้ว และคณะ (2548)	ดำรงศักดิ์ ชัยสินิท (2539)	วิฑูรย์ สิมะโชติ (2542)	วิทยา สุเทพดำรง และคณะ (2552)	สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2554)
2. การคัดเลือกคุณภาพวัตถุดิบ 2.1 พิจารณาคุณสมบัติด้านเทคนิค ประกอบด้วย รูปแบบ คุณลักษณะ คุณสมบัติ ทางเคมี โดยการติดตาม ตรวจสอบคุณภาพของ วัตถุดิบที่จัดหามาว่าเป็นไปตามข้อกำหนดและ ตรงตามความต้องการหรือไม่				✓		✓	
2.2 พิจารณาคุณสมบัติด้านความประหยัด ประกอบด้วย ราคา อายุการใช้งาน อรรถประโยชน์ และการใช้งานคุ้มกับราคา				✓		✓	
2.3 การกำหนดมาตรฐานของวัตถุดิบ ซึ่งเป็น การระบุคุณสมบัติไปพร้อมกับการจัดหาวัตถุดิบ						✓	
2.4 การเน้นย้ำให้ผู้จัดหาวัตถุดิบตระหนักถึง ความสำคัญคุณภาพของวัตถุดิบ โดยการใช้ ระบบการจัดการคุณภาพ						✓	
3. การจัดหาและการคัดเลือกแรงงาน 3.1 เลือกแรงงานที่มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ สอดคล้องกับองค์กร							✓

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 2.4 (ต่อ): สรุประบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต

ระบบและกลไกด้านคุณภาพ ทางการผลิต	Heizer & Render (2011)	โกศล ตีศรีธรรม (2551)	จำลักษณ์ ขุนพลแก้ว และคณะ (2548)	ดำรงศักดิ์ ชัยสินิท (2539)	วิฑูรย์ สิมะโชติ (2542)	วิทยา สุเทพดำรง และคณะ (2552)	สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2554)
3.2 เลือกแรงงานที่มีทัศนคติตามความต้องการขององค์กร เช่น ความคิดริเริ่ม ต้องการความท้าทาย และมีความทุ่มเท เป็นต้น							✓
3.3 เลือกแรงงานที่มีความพึงพอใจและยอมรับต่ออัตราค่าจ้าง สิทธิประโยชน์ และสวัสดิการที่องค์กรกำหนด							✓
3.4 เลือกแรงงานที่มีทักษะการทำงานที่เหมาะสมตามเงื่อนไขขององค์กร							✓
4. การพัฒนาฝีมือและทักษะแรงงาน							
4.1 เปิดโอกาสให้แรงงานสามารถใช้ความเชี่ยวชาญของตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ มีการจัดกลุ่มทำงานร่วมกันเป็นทีม แบ่งปันวิสัยทัศน์และเป้าหมายด้วยกัน ทั้งนี้เพื่อสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในเชิงปฏิบัติการร่วมกัน					✓		✓
4.2 เปิดโอกาสให้แรงงานและผู้บริหารมีส่วนร่วมในการวางแผนและพัฒนาศักยภาพขององค์กร ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมให้แรงงานมีความรู้สึกผูกพันกับงานที่ทำ และเป็นเจ้าขององค์กร					✓		✓

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 2.4 (ต่อ): สรุปรบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต

ระบบและกลไกด้านคุณภาพ ทางการผลิต	Heizer & Render (2011)	โกศล ตีศิลาธรรม (2551)	จำลักษณ์ ขุนพลแก้ว และคณะ (2548)	ดำรงศักดิ์ ชัยสินิท (2539)	วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2542)	วิทยา สุทธิพิฑารัง และคณะ (2552)	สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2554)
4.3 เปิดโอกาสให้แรงงานสามารถโอนย้าย ไปสู่ฝ่ายอื่น หรือสามารถปฏิบัติงานในลักษณะ อื่น ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมให้แรงงานมีทักษะที่ หลากหลาย							✓
4.4 ส่งเสริมและสนับสนุนให้แรงงานมีการ เรียนรู้จากประสบการณ์ทำงาน							✓
4.5 ให้อิสระทางความคิดและให้สิทธิในการ ตัดสินใจอย่างเหมาะสม							✓
4.6 จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนา ศักยภาพของแรงงาน และการเรียนรู้					✓		✓
5. การแก้ปัญหาการร้องการขาดแคลนแรงงาน							
5.1 การจัดสรรผลที่ได้จากการเพิ่มผลผลิต อย่างเป็นธรรมและโปร่งใส ตามสัดส่วนการใช้ แรงงาน เช่น การประเมินผลงาน การสร้างขวัญ และกำลังใจให้แก่แรงงาน							✓
5.2 สร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และ ความร่วมมือให้เกิดขึ้นระหว่างแรงงานกับ ผู้บริหาร							✓

ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 2.4 (ต่อ): สรุปรบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต

ระบบและกลไกด้านคุณภาพ ทางการผลิต	Heizer & Render (2011)	โกศล ตีติธรรม (2551)	จำลักษณ์ ขุนพลแก้ว และคณะ (2548)	ดำรงศักดิ์ ชัยสินิท (2539)	วิฑูรย์ สิมะโชติ (2542)	วิทยา สุทธิพิฑำรง และคณะ (2552)	สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2554)
5.3 มีแผนที่แสดงให้แรงงานเห็นเส้นทางสู่สำเร็จหรือเส้นสู่ความฝันที่ชัดเจน					✓		✓
5.4 แสดงให้เห็นถึงความสำคัญในตำแหน่งที่แรงงานรับผิดชอบ							✓
6. การควบคุมต้นทุน							
6.1 มีการประเมินและจัดสรรต้นทุนผลผลิตโดยการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงกับต้นทุนมาตรฐานที่กำหนดไว้		✓			✓		
6.2 มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบการควบคุมต้นทุน โดยผู้ควบคุมต้นทุนต้องมีจิตสำนึกในเรื่องการลดต้นทุน		✓					
6.3 มีการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุนอย่างเป็นระบบ และนำข้อมูลมาใช้ในการจัดทำแผนลดต้นทุน		✓					
6.4 การนำกิจกรรม 5 (สะอาด, สะดวก, สะอาด, สุขลักษณะ และสร้างนิสัย) มาเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงาน					✓		

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 2.4 (ต่อ): สรุประบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต

ระบบและกลไกด้านคุณภาพ ทางการผลิต	Heizer & Render (2011)	โกศล ตีติธรรม (2551)	จำลักษณ์ ชุนพลแก้ว และคณะ (2548)	ดำรงศักดิ์ ชัยสินิท (2539)	วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2542)	วิทยา สุทธิพิฑำรง และคณะ (2552)	สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2554)
6.5 การทำให้แรงงานมีความรู้สึกผูกพัน และ เป็นเจ้าขององค์กร จะทำให้เขาใช้ทรัพยากร อย่างคุ้มค่า					✓		
6.6 ยึดหลักการผลิตของเสียเป็นศูนย์ ไม่มีงาน แก้ไข จะทำให้ต้นทุนลดลง					✓		
7. การควบคุมคุณภาพของผลผลิต							
7.1 มีการตรวจสอบคุณภาพของวัสดุที่ใช้ใน การผลิตอย่างเป็นระบบ		✓					
7.2 มีการตรวจสอบกำลังการผลิต ว่ามีความ พร้อมในการผลิตหรือไม่ โดยพิจารณาจาก ความพร้อมของแรงงาน เครื่องจักร กระบวนการ และปัจจัยอื่นๆ ที่ไม่คาดหมาย		✓					
7.3 มีการกำหนดมาตรฐานและจัดทำ มาตรฐานการควบคุมคุณภาพที่เหมาะสม		✓	✓				
7.4 มีกระบวนการตรวจติดตามคุณภาพที่ ครอบคลุมถึงวัตถุดิบและงานระหว่างผลิต		✓					
7.5 มีการฝึกอบรมผู้ตรวจสอบอย่างเพียงพอ ทั้งนี้เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความน่าเชื่อถือ ให้แก่ผู้ตรวจสอบ		✓					

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 2.4 (ต่อ): สรุประบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต

ระบบและกลไกด้านคุณภาพ ทางการผลิต	Heizer & Render (2011)	โกศล ตีศิลาธรรม (2551)	จำลักษณ์ ขุนพลแก้ว และคณะ (2548)	ดำรงศักดิ์ ชัยสินิท (2539)	วิฑูรย์ สิมะโชติ (2542)	วิทยา สุทธิพิฑิตำรง และคณะ (2552)	สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2554)
7.6 มีการกระบวนกรติดตามของเสีย เพื่อ ป้องกันไม่ให้เกิดของเสีย ด้วยการป้องกัน ล่วงหน้า		✓	✓		✓		
7.7 มีแผนการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยการนำวงจรการบริหารงาน PDCA และ วงจรการทำงาน SDCA หรือเทคนิคพื้นฐาน 5ส มาใช้ในการดำเนินกิจกรรม		✓	✓				
7.8 ปลุกฝังให้แรงงานมีความตระหนักถึง นโยบายคุณภาพ					✓		
8. การควบคุมของเสียและการอนุรักษ์ สิ่งแวดล้อม							
8.1 มีการกำหนดนโยบาย แผนงาน และ งบประมาณในการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม อย่างชัดเจน	✓		✓				
8.2 ผู้ประกอบการมีเจตนารมณ์ในการดำเนิน กิจการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและรับผิดชอบต่อ ต่อสังคม โดยเริ่มตั้งแต่การเลือกสถานที่ตั้ง โรงงาน การออกแบบกระบวนการผลิต และ อื่นๆ ที่สนับสนุนการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม	✓						

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 2.4 (ต่อ): สรุประบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต

ระบบและกลไกด้านคุณภาพ ทางการผลิต	Heizer & Render (2011)	โกศล ตีติธรรม (2551)	จำลักษณ์ ชุนพลแก้ว และคณะ (2548)	ดำรงศักดิ์ ชัยสินิท (2539)	วิฑูรย์ สิมะโชติ (2542)	วิทยา สุเทพดำรง และคณะ (2552)	สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2554)
8.3 เลือกใช้วัสดุที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม สามารถย่อยสลายง่าย และสามารถนำกลับมา ใช้ซ้ำ	✓						
8.4 ปลุกฝังให้ทุกคนในองค์กรมีจิตสำนึกที่ดี ต่อการรักษาสิ่งแวดล้อม	✓						
8.5 มีการนำมาตรฐานระบบการจัดการ สิ่งแวดล้อม ISO 14000 มาใช้ในการบริหาร จัดการองค์กร	✓		✓				
8.6 มีการให้ความรู้ด้านการอนุรักษ์ สิ่งแวดล้อมแก่คนในองค์กรอย่างเพียงพอ	✓						
8.7 มีการจัดกิจกรรม/โครงการด้านการ จัดการสิ่งแวดล้อมอย่างสม่ำเสมอ	✓						
8.8 มีการรายงานผลการดำเนินการตาม มาตรฐานระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมให้คนใน องค์กรได้รับทราบ ทั้งนี้เพื่อกระตุ้นให้ถึงผลจาก การดำเนินการตามมาตรฐาน	✓						

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการยอมรับที่จะปฏิบัติให้เกิดคุณภาพ

2.3.1. ความหมายของการยอมรับที่จะนำไปปฏิบัติ

มาฮามาเช็ค (Hamachek, 1992) ได้ให้ความหมายของการยอมรับที่จะนำไปปฏิบัติว่า หมายถึงการแสดงออกถึงความพึงพอใจต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อตนเอง

จอห์นสัน (Johnson, 1997) กล่าวว่า การยอมรับที่จะนำไปปฏิบัติเป็นการแสดงออกหลังจากที่ได้รับทราบข้อมูลเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และเกิดความกระตือรือร้นที่จะนำไปปฏิบัติ

โรเจอร์ส (Rogers, 1983) กล่าวว่า การยอมรับที่จะนำไปปฏิบัติเป็นกระบวนการทางจิตใจของแต่ละบุคคล ซึ่งเริ่มจากการได้ยิน ได้ทราบเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ทำความเข้าใจ และเกิดการยอมรับ พร้อมนำไปปฏิบัติ

บุญธรรม จิตต์อนันต์ (2536) กล่าวว่า การยอมรับที่จะนำไปปฏิบัติเป็นกระบวนการทางจิตใจของบุคคล ซึ่งเริ่มจากการได้รับรู้สิ่งใหม่ แล้วไปสิ้นสุดด้วยการตัดสินใจยอมรับไปปฏิบัติ

ราชบัณฑิตยสถาน (2554) ได้ให้ความหมายของการยอมรับที่จะนำไปปฏิบัติว่า หมายถึงการแสดงออกให้รู้ว่าเข้าใจและเห็นด้วยต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แล้วยินดีที่จะนำไปปฏิบัติหรือทำตาม

จากความหมายที่นักวิชาการได้นิยามไว้ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การยอมรับที่จะนำไปปฏิบัติ หมายถึง การแสดงออกถึงพฤติกรรมที่เห็นด้วยหรือพึงพอใจต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน โดยเริ่มจากการได้รับข้อมูล การทำความเข้าใจ เห็นด้วย และตัดสินใจยอมรับที่จะนำไปปฏิบัติ ดังแสดงในตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2.5: สรุปความหมายของการยอมรับที่จะนำไปปฏิบัติ

ความหมายของการยอมรับที่จะนำไปปฏิบัติ	Hamachek (1992)	Johnson (1997)	Rogers (1983)	บุญธรรม จิตต์อนันต์ (2536)	ราชบัณฑิตยสถาน (2554)
1. พฤติกรรมที่แสดงออกเมื่อพึงพอใจ/เห็นด้วยต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง	✓	✓	✓	✓	✓
2. เป็นกระบวนการของจิตใจที่มีความรู้สึกเห็นด้วยต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง			✓	✓	
3. เป็นการเข้าใจแลเห็นด้วยต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หลังจากที่มีการเปรียบเทียบ และตัดสินใจยอมรับไปปฏิบัติ				✓	✓
4. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องมีอิทธิพลทำให้เกิดการยอมรับที่จะนำไปปฏิบัติ	✓				

2.3.2 กระบวนการในการยอมรับ

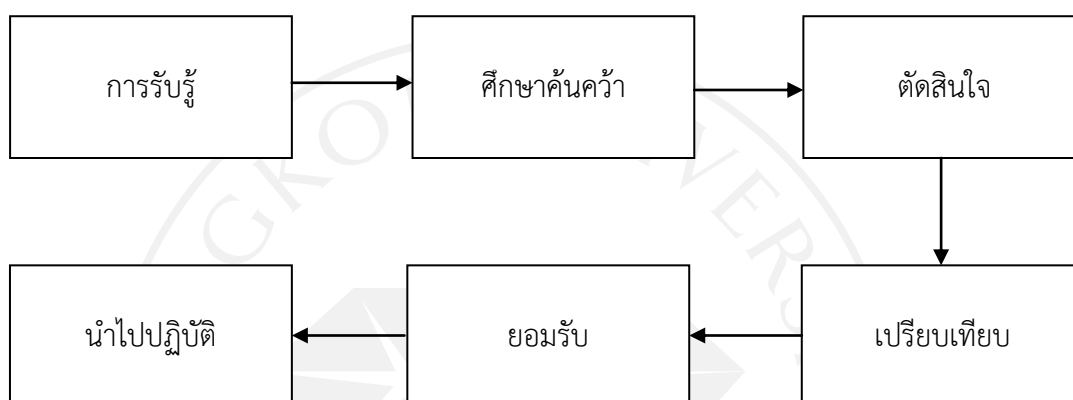
โรเจอร์ส (Rogers, 1962) ได้อธิบายถึงกระบวนการในการยอมรับ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) ขั้นแห่งการรับรู้ (Awareness Stage) เป็นขั้นที่บุคคลตื่นตัวรู้เรื่องราวต่างๆ โดยผ่านการสังเกต การฟัง และการพบเห็น แต่ยังไม่รู้รายละเอียด
- 2) ขั้นสนใจและหาความรู้เพิ่มเติม (Interest Stage) เป็นขั้นที่เริ่มความสนใจ แสวงหาข่าวสาร รายละเอียดเกี่ยวกับสิ่งใหม่เพิ่มเติม ขั้นนี้แตกต่างจากขั้นตอนแรก มีพฤติกรรมที่ตั้งใจ ใช้กระบวนการคิดมากกว่าขั้นแรก
- 3) ขั้นประเมินค่า (Evaluation Stage) เป็นขั้นที่เริ่มพิจารณาประเมินคุณค่าของสิ่งนั้น เริ่มมีการเปรียบเทียบ ขั้นตอนนี้แตกต่างจากขั้นตอนอื่นๆ ตรงที่มีการตัดสินใจเกิดขึ้น
- 4) ขั้นทดลอง (Trial Stage) เป็นขั้นที่บุคคลลองใช้สิ่งใหม่กับสถานการณ์ของตนเอง เพื่อพิจารณาความเป็นไปได้ของการใช้ และผลที่เกิดขึ้นจากการใช้ก่อนที่จะยอมรับจริง

5) ขั้นการยอมรับ (Adoption Stage) เป็นขั้นที่บุคคลยอมรับสิ่งใหม่และพร้อมที่จะนำไปใช้ในสถานการณ์ของตนอย่างจริงจัง ขั้นตอนนี้เมื่อทดลองดูว่าเป็นประโยชน์ต่อตนเองแล้ว ประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจะมีอิทธิพลมากที่สุด

ดังแสดงตามภาพที่ 2.2

ภาพที่ 2.2: กระบวนการยอมรับที่จะนำไปปฏิบัติ



ที่มา: Rogers, E.M. (1962). *Diffusion of innovation*. New York: The Free.

2.3.3 แนวทางที่ทำให้เกิดการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ

เซอร์โต (Certo, 2007) ได้สรุปวิธีการที่ทำให้พนักงานเกิดการยอมรับที่จะนำไปปฏิบัติงาน มีดังนี้

1. การแจ้งข้อมูลให้ทราบล่วงหน้า ฝ่ายบริหารควรมีการสื่อสารอย่างเป็นทางการเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ในทางบวกซึ่งแสดงออกอยากเปิดเผย โดยเลือกที่จะสร้างความเข้าใจในเรื่องมาตรฐานคุณภาพในการทำงานอย่างต่อเนื่อง สิ่งสำคัญคือการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยพื้นฐานสำหรับองค์กรที่ประสบความสำเร็จ หากองค์กรไม่ปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลง อาจส่งผลต่อความไม่ยั่งยืนของธุรกิจ อย่างไรก็ตามองค์กรควรใช้เวลาในการปรับตัวแก่พนักงาน โดยการหลีกเลี่ยงที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างกะทันหัน วิธีการในการสื่อสารอย่างเป็นทางการ อาจจะเป็นการประชุม หรือการทำหนังสือเวียนภายในองค์กร เป็นต้น

2. การให้ความรู้ก่อนนำไปใช้ ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้การนำไปปฏิบัติมีประสิทธิภาพสูงสุด เพราะหากไม่มีการส่งมอบความรู้ หรือให้ความรู้ไม่ครบถ้วน อาจจะทำให้

พนักงานไม่เข้าใจงาน และส่งผลเสียต่อผลลัพธ์ของงาน กระบวนการที่ใช้ในการให้ความรู้พนักงาน คือ การฝึกอบรม (Trainning) โดยใช้เครื่องมือหลัก ๆ คือ

2.1 การบรรยาย (Lectures) ซึ่งเป็นเทคนิคการถ่ายทอดข้อมูลในการอบรม ซึ่งผู้บรรยายจะต้องมีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ

2.2 การเรียนรู้ที่กำหนดรูปแบบ (Programmed Learning) เป็นการถ่ายทอดข้อมูลที่กำหนดรูปแบบ โดยไม่ต้องมีผู้บรรยาย แต่ต้องมีการกำหนดรูปแบบให้ชัดเจน ผู้รับอบรมสามารถตรวจคำตอบได้จากชุดเฉลยคำตอบที่จัดไว้ว่ามีความเข้าใจข้อมูลถูกต้องหรือไม่ การให้ความรู้โดยวิธีนี้ สามารถจัดทำด้วยคอมพิวเตอร์หรือผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ซึ่งทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ แต่ผลเสียก็คือ ไม่มีใครที่จะมาให้คำตอบที่ชัดเจนหากผู้อบรมมีความสับสน

3. การรับฟังความเห็นจากพนักงาน เป็นการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward) ซึ่งเป็นสิ่งที่สะท้อนความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยฝ่ายบริหารต้องนำข้อมูลจากรากหญ้า (Bottom Up) มาใช้ประโยชน์การพัฒนาปรับปรุงขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติให้เกิดความเหมาะสมมากขึ้น ทั้งนี้ฝ่ายบริหารเองต้องรู้จักเปิดกว้างทางความคิดและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่

4. การวางมาตรฐานควบคุม เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ องค์กรควรวางมาตรการควบคุมให้เกิดการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยผ่านรูปแบบการควบคุม 3 รูปแบบ คือ การควบคุมก่อนดำเนินงาน (Prescontrol Control) การควบคุมขณะกิจกรรมกำลังเกิดขึ้น (Concurrent Control) และการควบคุมโดยผลย้อนกลับ (Feedback Control) ทั้งนี้องค์กรต้องวางมาตรฐานการควบคุมให้เหมาะสมกับลักษณะงาน

ธอร์นไดค์ (Thorndike, 1991) กล่าวว่า การตอบสนองใดที่ทำให้เกิดความพึงพอใจหรือทฤษฎีการเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement-PR) นั้นจะทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดการยอมรับที่จะปฏิบัติตามซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดมาตรฐานเพื่อการปฏิบัติงาน เป็นการวางแผนงานในการปฏิบัติงานให้ เป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด และถึงแม้จะมีการกำหนดมาตรฐานเพื่อนำมาควบคุมการทำงานแล้วก็ตาม แต่เมื่อมีโครงการ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กรหรือปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงานก็ควรจะต้องมีการทบทวนเช่นกัน

2. ผู้บริหารควรมีรางวัลหรือค่าตอบแทนสำหรับการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่สมาชิกในองค์กร

3. สมาชิกในองค์กรหรือพนักงานควรมีโอกาสที่จะทราบถึงเป้าหมายที่แท้จริงขององค์กร เพราะการที่รู้ว่าตนเองจะต้องทำอะไร ทำเพื่อใคร ทำที่ไหน และทำเมื่อไร จะทำให้พนักงานรู้จักที่จะวางแผนเพื่อให้ได้มาในสิ่งๆ นั้น ฉะนั้นองค์กรควรจะให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานของตนเอง

4. การเปิดทางหรือเปิดโอกาสให้พนักงานสะท้อนข้อมูลกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของเขา การได้ป้อนข้อมูลกลับจะทำให้เขาสามารถประเมินหรือวัดการปฏิบัติงานของเขาได้ และจะทำให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลจริงจากผู้ปฏิบัติงาน

กฤษมันต์ วัฒนานรงค์ (2556) ได้กล่าวว่า การยอมรับ (Adoption) นำมาเป็น “ชุดความเชื่อ” การที่คนเราจะตัดสินใจยอมรับสิ่งใดสิ่งหนึ่งนั้น ตนเองจะต้องได้รับข้อมูลที่เพียงพอ ดังนั้นการทำให้เกิดความรู้และมีข้อมูลข่าวสารที่สำคัญและเพียงพอ ในช่วงเวลาที่เหมาะสมจะทำให้เกิดการยอมรับในขั้นสุดท้ายก่อนที่จะกลายเป็นชุดความเชื่อ ซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติและเผยแพร่อย่างเป็นรูปธรรม

กรีช สืบสนธิ์ (2537) กล่าวว่าหากองค์กรมีการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้พนักงานเกิดการยอมรับที่นำไปปฏิบัติ มีดังนี้

1. การสื่อสารถึงการเปลี่ยนแปลง ด้วยการถ่ายทอดข้อมูลหรือการแจ้งให้พนักงานทราบล่วงหน้า โดยการชี้ให้พนักงานเข้าใจถึงเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงในเรื่องที่จะสนับสนุนให้องค์กรสามารถพัฒนาคุณภาพขององค์กร ซึ่งช่องทางในการแจ้งให้ทราบที่ดีที่สุด คือการแจ้งโดยผู้บังคับบัญชาโดยตรง เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีพฤติกรรมลอกเลียนแบบ วิธีการจากผู้บังคับบัญชา ความใกล้ชิด ความเข้าใจ ก็จะมีอิสระในการคิด กล่าวพูด กล่าวทำมากขึ้น และความคุ้นเคยในการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาจะทำให้เกิดทัศนคติทางบวกมากยิ่งขึ้น ทำให้การสื่อสารประสบความสำเร็จ

2. การสร้างทักษะและฝึกรวมล่วงหน้าก่อนการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารควรให้โอกาสแก่พนักงานได้ฝึกฝนโดยการวางแผนการฝึกรวมเพื่อเรียนรู้ในสิ่งใหม่

3. การวางมาตรการควบคุม การเปลี่ยนแปลงในองค์กรถือว่าเป็นสิ่งใหม่ที่พนักงานจะต้องปรับตัว ปัจจัยอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องคำนึง คือ มาตรการที่ใช้ในควบคุมให้พนักงานเกิดการปฏิบัติ อย่างไรก็ตาม มาตรการที่ใช้ในการควบคุมควรมีความยืดหยุ่น อย่าตึงมากเกินไป

4. การเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น เมื่อพนักงานได้ดำเนินการตามที่องค์กรวางไว้แล้ว องค์กรควรเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา หากความคิดเห็นของพนักงานเป็นด้านลบ องค์กรก็ควรหาแนวทางในการบรรเทาหรือกำจัดปัญหาที่เป็นสาเหตุออกไป

ชัยเสถียร พรหมศรี (2548) ได้กล่าวว่าปัจจัยสำคัญที่จะทำให้พนักงานในองค์กรเกิดการยอมรับและนำไปปฏิบัติ คือ ผู้นำองค์กร โดยได้ทำการสรุปแนวทางไว้ ดังนี้

1. ผู้บริหารควรมีการแจ้งให้พนักงานทราบล่วงหน้า องค์กรควรมีนโยบายและระบบการสื่อสารกับพนักงานอย่างชัดเจน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานจะมากหรือน้อยเพียงใด ผู้บริหารก็ควรชี้แจงถึงเหตุผลในการเปลี่ยนแปลง และชี้ให้พนักงานเห็นถึงเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง

2. การรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของตนเอง

3. การนำความคิดเห็นของพนักงานมาพิจารณา ความคิดเห็นของพนักงาน เป็นความคิดเห็นที่พนักงานมุ่งมั่นที่จะให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารควรแสดงให้พนักงานเห็นว่าองค์กรได้นำความคิดเห็นของพนักงานมาเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาองค์กร

4. การให้ผลตอบแทนจากการปฏิบัติงาน การให้ผลตอบแทนถือเป็นปัจจัยในการสร้างความผูกพันระหว่างองค์กรกับพนักงานในระยะสั้นๆ แต่ก็เป็นปัจจัยที่ใช้ในการกระตุ้นให้พนักงานยอมทำงานหนักและปฏิบัติงานตามที่วางไว้ อย่างไรก็ตามคนส่วนใหญ่จะให้การยอมรับว่าการทำงานอย่างหนัก และตั้งใจ ควรที่จะได้รับผลตอบแทนอย่างเหมาะสม

สมยศ นาวิการ (2545) กล่าวว่าแนวทางที่จะทำให้พนักงานเกิดการยอมรับที่จะนำไปปฏิบัติได้อย่างมีคุณภาพ มีดังนี้

1. การรับฟังข้อเสนอแนะจากพนักงาน พนักงานทุกคนในองค์กรควรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของพวกเขาเอง การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่องค์กรเห็นคุณค่า และไว้วางใจในตัวพนักงาน เมื่อเป้าหมายถูกกำหนดด้วยพนักงาน พนักงานก็จะมี ความมุ่งมั่นที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ อย่างไรก็ตามเมื่อเกิดปัญหาหรืออุปสรรคระหว่างปฏิบัติผู้บริหารควรมีบทบาทสำคัญในการแก้ปัญหา

2. การนำความเห็น/ข้อเสนอแนะมาพิจารณา ความคิดเห็นจากพนักงานล้วนเป็นความคิดเห็นที่เกิดจากความรู้สึกที่มีความมุ่งมั่น และตั้งใจให้งานบรรลุผลสำเร็จ การที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการนำความคิดเห็นของพนักงานมาเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาองค์กร จะทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในสิ่งที่ตนเองได้มีส่วนร่วม

3. การให้รางวัลหรือค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงาน รางวัลและค่าตอบแทนจากขนาดความสำเร็จจากการดำเนินงาน จะเป็นสิ่งจูงใจที่จะทำให้พนักงานปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

4. การให้ความรู้โดยผ่านการฝึกอบรม สิ่งที่คาดหวังจากการฝึกอบรม คือ การแนะนำประเด็นที่จะอบรม การระดมความคิด การรวบรวมและการแสดงข้อมูล การวิเคราะห์ปัญหา และการเสนอต่อฝ่ายบริหาร

เสนาะ ดิยาว (2544) กล่าวว่า การที่จะทำให้พนักงานหรือบุคคลโดยยอมรับในสิ่งใดสิ่งหนึ่งนั้น นอกจากผู้บริหารจะหากกลยุทธ์ในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเกิดการยอมรับแล้ว ผู้บริหารควรมีแนวทางที่ทำให้พนักงานเกิดการยอมรับ ดังนี้

1. การให้ค่าตอบแทนแก่พนักงาน เพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีกำลังใจในการทำงานและเกิดการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ โดยผลจากการปฏิบัติงานจะถูกนำมาประเมิน ระบบค่าตอบแทนสามารถจำแนกได้เป็น 2 ระบบ คือ

1.1 จ่ายตามผลงาน (Pay for Performance) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ระบบคุณธรรมหรือระบบคุณความดี ซึ่งหมายถึงการจ่ายค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นตามสัดส่วนของการมีส่วนร่วมในการทำงานของแต่ละคน การจ่ายค่าตอบแทนระบบนี้ผู้บริหารให้การยอมรับ และส่งเสริมให้คนทำงานหนักจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพได้มาตรฐานเดียวกัน นอกจากนี้แล้วระบบนี้ยังช่วยกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานต่ำทำให้ดีขึ้นในอนาคต อย่างไรก็ตามระบบการจ่ายค่าตอบแทนวิธีนี้ มาตรการที่ใช้วัดจะต้องมีความแน่นอน ชัดเจน และยอมรับกันทั้งสองฝ่าย

1.2 ระบบค่าตอบแทนจูงใจ (Incentive Compensation System) ประกอบด้วย 4 แผน ดังนี้

1.2.1 แผนจ่ายโบนัส (Bonus Plan) ได้แก่ การจ่ายเงินก้อนครั้งเดียวให้แก่พนักงานเมื่อทำงานได้สำเร็จตามที่วางไว้

1.2.2 แผนแบ่งกำไร (Profit-Sharing Plan) ได้แก่ การแบ่งกำไรตามสัดส่วนของผลกำไรที่ทำได้ในแต่ละครั้ง จำนวนกำไรที่แบ่งขึ้นอยู่กับผลกำไร และอัตราเงินเดือนของพนักงานแต่ละคน ซึ่งต้องมีความสอดคล้องกับภาระงานที่รับผิดชอบ

1.2.3 แผนแบ่งประโยชน์ (Gain-Sharing Plan) การแบ่งประโยชน์เป็นแนวคิดที่ทำให้เกิดการประหยัดค่าใช้จ่าย การเพิ่มผลผลิตที่เกิดจากการทุ่มเท ความพยายามใดๆ ให้กับองค์กร เป็นการคิดที่อาศัยผลการปฏิบัติงานและการมีส่วนร่วมที่นำไปสู่การประหยัดค่าใช้จ่าย

1.2.4 แผนเป็นเจ้าของหุ้น (Employee Stock Ownership Plan) การให้สิทธิซื้อหุ้นของบริษัทแก่พนักงานเป็นการสร้างความมั่นคงในการทำงานและป้องกันการปิดกิจการ การพิจารณาให้สิทธิซื้อหุ้นจะต้องพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานเพราะถือว่าการที่พนักงานทำงานหนักจะทำให้บริษัทมีผลประกอบการดีราคาหุ้นถึงดีด้วย

2. การสื่อสารโดยการแจ้งให้ทราบล่วงหน้า การแจ้งข้อมูลให้ผู้ปฏิบัติงานทราบล่วงหน้าด้วยการอธิบายถึงการตัดสินใจและนโยบายที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมา โดยการอ้างถึงปัญหา โอกาส และปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน การแจ้งให้ทราบล่วงหน้าจะสร้างทัศนคติเชิงบวกต่อพนักงาน ทำให้พนักงานเกิดความไว้วางใจ

เชื่อถือ มั่นใจ และยอมรับที่จะปฏิบัติงาน ช่องทางที่ใช้ในการแจ้งข่าว เช่น การแจ้งในที่ประชุม การแจ้งผ่านหัวหน้างาน การเขียนรายงาน การเขียนจดหมายข่าว เป็นต้น

3. การรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาหรือจากพนักงาน จะทำให้ได้ข้อมูลที่มีคุณค่าที่จะช่วยให้ฝ่ายบริหารหรือเกี่ยวข้องนำไปใช้ตัดสินใจหรือแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เพราะเป็นข้อมูลที่เกิดจากคนที่ปฏิบัติงานตลอดเวลา แนวทางในการดำเนินการรับฟังความคิดเห็นมีดังนี้

3.1 ด้านผู้บริหาร

3.1.1 ผู้บริหารต้องรู้จักตัวเอง รู้ความต้องการของตัวเอง รู้จักประสบการณ์ และความคาดหวังที่จะส่งผลกระทบต่อ การรับรู้

3.1.2 แสวงหาข้อมูลและทัศนคติจากแหล่งอื่น เมื่อได้ข้อมูลมาแล้วก็ต้องรู้ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลจากแหล่งอื่นอย่างน้อยจากฝ่ายเป็นกลาง

3.1.3 มีความรู้สึกร่วม คือการเห็นอกเห็นใจและเข้าใจในทางเดียวกันกับบุคคลนั้น เป็นการแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารไม่ตัดสินใจว่าความคิดของเขาถูกต้องหรือไม่

3.1.4 ใช้อิทธิพลในทางบวกต่อการรับรู้ของคนอื่น ทั้งนี้เพื่อให้แน่ใจว่าคนอื่นแปลความหมายของสถานการณ์ในที่ทำงานและเหตุการณ์ต่างๆ ถูกต้อง

3.1.5 ปลุกฝังให้พนักงานรู้จักและชอบที่จะนำเสนอในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมและพัฒนาหน่วยงาน เนื่องจากพนักงานมักจะปิดบังซ่อนเร้นความคิดและความรู้สึกที่แท้จริง

3.1.6 มีช่องทางในการสื่อสาร องค์กรควรเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถใช้ช่องทางการสื่อสารได้ตลอดเวลา อย่างปิดกั้นการแสดงออก เช่น ที่ประชุมในระดับต่างๆ การจัดทำกล่องรับฟังความคิดเห็น การเปิดหมายเลขโทรศัพท์บริการร้องทุกข์ การเปิดกระดานสนทนาผ่านระบบอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารควรนำความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชามาพิจารณาเพื่อใช้ในการวางแผนงาน การดำเนินการเช่นนี้นอกจากจะได้ข้อมูลจริงจากผู้ปฏิบัติงานแล้ว ยังเป็นพิสูจน์ให้เห็นว่าความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชามีประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งจะเป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยากเสนอความเห็นเพื่อพัฒนาองค์กรต่อไป

3.2 ด้านผู้ใต้บังคับบัญชาหรือพนักงาน

3.2.1 ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องรู้จักตัวเอง รู้ความต้องการของตัวเอง รู้จักประสบการณ์ และความคาดหวังที่จะส่งผลกระทบต่อ การนำเสนอ

3.2.2 ทักษะคติเชิงบวก คือความรู้สึกต่อการแสดงความคิดเห็นในเรื่องนั้นๆ การแสดงความคิดเห็นโดยมีทัศนคติเชิงบวก จะทำให้ได้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรที่จะทำให้องค์กรพัฒนาต่อไป

4. การวางมาตรการควบคุมการปฏิบัติงาน การกำหนดระบบการควบคุมไว้ล่วงหน้า เพื่อใช้วัดความก้าวหน้าของการดำเนินงานว่าเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้เพียงใด การควบคุมนี้สามารถตรวจสอบได้ว่าการผิดพลาดหรือเกิดความแตกต่างระหว่างผลปฏิบัติงานจริงกับแผนงาน กระบวนการในการควบคุมมีด้วยกัน 4 ขั้นตอน คือ

4.1 การกำหนดมาตรฐานที่ใช้วัด (Establishing Standard) มาตรฐานที่กำหนดขึ้นมาจะต้องมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์นั้น แต่มาตรฐานเป็นเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นมาเพื่อใช้วัดระดับของการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปมาตรฐานสามารถแยกเป็น 2 ประเภท คือ มาตรฐานการผลิต (Output Standard) วัดด้วยปริมาณ คุณภาพ ต้นทุน และเวลาที่ใช้ รวมถึงอัตราส่วนที่เกิดของเสียหรือความผิดพลาด (Error Rate) กับมาตรฐานปัจจัยที่ใช้ในการผลิต (Input Standard) วัดด้วยความพยายามที่ให้กับงาน (Work Effort) ซึ่งใช้วัดมาตรฐานการผลิตที่เกิดจริง ยุ่งยาก หรือเสียค่าใช้จ่ายสูง

4.2 การวัดผลงานที่ทำได้จริง (Measuring Actual Performance) เป็นการวัดผลงานที่เกิดจริงเป็นหน่วยผลิตที่ได้จริงหรือพยายามที่ให้กับงานจริง ซึ่งต้องเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดขึ้น

4.3 การเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้จริงกับมาตรฐาน (Comparing Actual Performance with Standard) เป็นการเปรียบเทียบเพื่อหาข้อแตกต่างของผลงานที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐาน หากเกิดความแตกต่างมากก็จะวิเคราะห์และต้องเอาใจใส่ให้มากขึ้น

4.4 การแก้ไขให้ถูกต้อง (Saking Corrective Action) เป็นการดำเนินงานทางการบริหารซึ่งเมื่อพบความแตกต่างระหว่างผลงานที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่ต้องการ

จากข้อมูลที่นักวิชาการได้กล่าวไว้ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าแนวทางที่ทำให้เกิดการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ มี 6 แนวทาง ดังต่อไปนี้

1. การรับฟังความเห็นจากพนักงาน เป็นการสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward) ซึ่งเป็นวิธีที่พนักงานจะสะท้อนความคิดเห็นถึงผู้บริหารขององค์กรโดยตรง ความคิดเห็นของพนักงานจึงเป็นข้อมูลที่มีคุณค่า เพราะเป็นความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงานโดยตรง ซึ่งจะช่วยกำจัดปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานในระยะยาว ฉะนั้นผู้บริหารขององค์กรจึงต้องปลูกฝังและเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่และตรงไปตรงมา พร้อมทั้งมีช่องทางในการรับฟังความคิดเห็นที่เหมาะสม การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในเรื่องของการปรับปรุง

ขั้นตอนการดำเนินงานและกำหนดเป้าหมายของตนเอง ส่งผลให้พนักงานมีทัศนคติเชิงบวก เกิดการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพอย่างยั่งยืน

2. การนำความเห็นมาพิจารณาโดยผู้บริหาร เป็นการสร้างทัศนคติเชิงบวกต่อผู้บริหารขององค์กร การที่ผู้บริหารแสดงให้พนักงานเห็นถึงแนวทางในการนำความคิดเห็นของพนักงานมาเป็นส่วนหนึ่งในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร จะทำให้พนักงานเกิดความไว้วางใจ ความภูมิใจ และมีความยินดีที่จะมีส่วนร่วมในการปรับปรุงการดำเนินงานและกำหนดเป้าหมายมาตรฐานคุณภาพขององค์กรอย่างมุ่งมั่น แนวทางนี้ถือเป็นแนวทางสำคัญที่สอดคล้องต่อจากแนวทางก่อนหน้านี้

3. การแจ้งให้พนักงานทราบล่วงหน้า เป็นการสื่อสารหรือการสร้างความเข้าใจในเรื่องที่สำคัญ ซึ่งมาตรฐานคุณภาพถือได้ว่าปัจจัยสำคัญที่จะส่งเสริมให้องค์กรมีคุณภาพ การแจ้งให้พนักงานทราบถึงปัจจัยเหล่านี้จะผลักดันให้พนักงานเกิดแรงจูงใจที่จะพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพ โดยผู้บริหารจะต้องสื่อสารถึงพนักงานอย่างเป็นทางการ องค์กรควรมีนโยบายและระบบการสื่อสารที่ชัดเจน ผู้บริหารควรแจ้งให้พนักงานทราบถึงปัญหา โอกาส และปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในที่สุด ที่สำคัญผู้บริหารควรแจ้งวัตถุประสงค์ นโยบาย และชี้ให้พนักงานเห็นถึงเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง การแจ้งให้ทราบล่วงหน้าถือเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานในการยอมรับสิ่งใหม่ๆ

4. การให้ความรู้ก่อนที่จะนำไปใช้ เป็นวิธีการในการส่งมอบความรู้หรือถ่ายทอดความรู้ในเรื่องมาตรฐานคุณภาพให้แก่ผู้ร่วมงานหรือผู้ปฏิบัติงาน โดยองค์กรอาจจะมีวิธีการต่างๆ ที่จะถ่ายทอดความรู้เหล่านั้น เช่น การอบรมความรู้ การชี้แจงและทำความเข้าใจในเรื่องมาตรฐานคุณภาพ ซึ่งองค์กรจะต้องเปิดโอกาสและสนับสนุนให้พนักงานได้เข้าร่วมรับการฝึกอบรม หรือรับข้อมูลข่าวสารในเรื่องมาตรฐานคุณภาพอย่างเหมาะสม

5. การวางมาตรการควบคุมให้เกิดการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เป็นการวางแนวทางในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความมั่นใจและสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ มาตรการควบคุมคุณภาพจึงต้องมีความเหมาะสมและยืดหยุ่นกับลักษณะงาน และต้องมองว่ามาตรการควบคุมในช่วงเริ่มต้นนี้เป็นการควบคุมเพื่อที่จะปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้พนักงานมีความพร้อมที่จะปรับปรุงและพัฒนาข้อบกพร่องและข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเพื่อให้ได้ผลงานที่มีมาตรฐานคุณภาพ

6. การให้ผลตอบแทนจากการปฏิบัติงาน เป็นการให้กำลังใจพนักงานที่ปฏิบัติงานตามมาตรฐานคุณภาพที่องค์กรกำหนดไว้ การให้รางวัลและการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานที่ทำคนส่วนใหญ่จะให้การยอมรับ เพราะมองว่าคนที่อุทิศตนโดยทำงานหนัก มีความตั้งใจ และทุ่มเทเพื่อพัฒนาคุณภาพองค์กร ควรจะได้รับรางวัลและผลตอบแทน อย่างไรก็ตามองค์กรควรมีมาตรการวัดผล

ที่แน่นอน ชัดเจน และเป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลาย ซึ่งจะต้องมีความเหมาะสมตามสัดส่วนของผลงานที่ได้มาตรฐานคุณภาพ

ดังแสดงในตารางที่ 2.6

ตารางที่ 2.6: สรุปแนวทางที่ทำให้เกิดการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ

แนวทางการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ	Certo (2007)	Thorndike (1991)	กฤษมันต์ วัฒนานรงค์ (2556)	กรีซ สีบสนธิ์ (2537)	ชัยเสถียร พรหมศรี (2548)	สมยศ นาวิการ (2545)	เสนาะ ตีแยว (2544)
1. การรับฟังความเห็นจากพนักงาน							
1.1 เป็นการสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward)	✓	✓					
1.2 เป็นการสะท้อนความคิดเห็นของพนักงาน	✓	✓					
1.3 ช่องทางในการรับฟังความคิดเห็น เช่น การประชุมในระดับต่างๆ การจัดทำกล่องรับฟังความคิดเห็น การเปิดหมายเลขโทรศัพท์บริการร้องทุกข์ การเปิดกระดานสนทนาผ่านระบบอินเทอร์เน็ต							✓
1.4 พนักงานมีทัศนคติเชิงบวก							✓
1.5 พนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงขั้นตอนการทำงานและกำหนดเป้าหมายของตนเอง	✓	✓			✓	✓	✓
1.6 ความคิดเห็นของพนักงานเป็นปัจจัยนำเข้าไปสะท้อนถึงการปฏิบัติงาน ถือเป็นข้อมูลที่มีคุณค่า				✓			✓
1.7 ความคิดเห็นของพนักงานจะทำให้องค์กรกำจัดปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงาน				✓			
1.8 ผู้บริหารปลุกฝังและเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ และตรงไปตรงมา	✓			✓	✓	✓	✓

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 2.6 (ต่อ): สรุปแนวทางที่ทำให้เกิดการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ

แนวทางการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ	Certo (2007)	Thorndike (1991)	กฤษมโนต์ วัฒนานรงค์ (2556)	กรีซ สืบสนธิ์ (2537)	ชัยเสถียร พรหมศิริ (2548)	สมยศ นาวิการ (2545)	เสนาะ ตีแยว (2544)
1.9 ผู้บริหารควรมีบทบาทสำคัญในการ แก้ปัญหาจากการรับฟังความเห็นของพนักงาน		✓				✓	
2. การนำความเห็นมาพิจารณาโดยผู้บริหาร							
2.1 พนักงานมีความคิดมุ่งมั่นที่จะทำงาน บรรลุเป้าหมาย					✓		
2.2 พนักงานเกิดความมุ่งมั่นในการที่จะทำให้อ องค์กรบรรลุเป้าหมาย เพราะตนเองมีส่วนร่วมใน การกำหนดเป้าหมาย		✓				✓	✓
2.3 พนักงานมีความรู้สึกที่เป็นบวกต่อองค์กร รู้สึกภาคภูมิใจ เห็นคุณค่าของตนเอง และรู้สึกว่ องค์กรไว้วางใจตนเอง						✓	✓
2.4 ผู้บริหารควรแสดงให้เห็นว่าได้นำ ความคิดเห็นของพนักงานมาเป็นส่วนหนึ่งในการ พัฒนาองค์กร					✓	✓	✓
2.5 ผู้บริหารสามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาได้ อย่างถูกต้องและเหมาะสมเพราะเป็นข้อมูลจาก ผู้ปฏิบัติงานโดยตรง		✓					✓
3. การแจ้งให้พนักงานทราบล่วงหน้า							
3.1 สร้างทัศนคติเชิงบวกต่อพนักงาน			✓				✓

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 2.6 (ต่อ): สรุปแนวทางการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ

แนวทางการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ	Certo (2007)	Thorndike (1991)	กฤษมันต์ วัฒนานรงค์ (2556)	กรีซ สืบสนธิ์ (2537)	ชัยเสถียร พรหมศรี (2548)	สมยศ นาวิกการ (2545)	เสนาะ ตีเยว (2544)
3.2 พนักงานเกิดความไว้วางใจ เชื่อถือ และ มั่นใจ			✓				✓
3.3 เป็นการสื่อสารจากผู้บริหารสู่พนักงาน อย่างเป็นทางการ	✓				✓		✓
3.4 มีนโยบายและระบบการสื่อสารที่ชัดเจน อย่างเป็นทางการ เช่น การประชุม ผู้บังคับบัญชา โดยตรง การทำหนังสือเวียนภายในองค์กร และ การเขียนรายงาน	✓		✓	✓	✓		✓
3.5 ผู้บริหารแจ้งวัตถุประสงค์ นโยบาย และ ชี้ให้เห็นถึงเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง	✓	✓		✓	✓		
3.6 โดยการพูดถึงปัญหา โอกาส และปัจจัย ต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน							✓
3.7 สร้างความเข้าใจเรื่องมาตรฐานคุณภาพ อย่างต่อเนื่อง	✓			✓			
4. การให้ความรู้ก่อนที่จะนำไปใช้							
4.1 ให้ความรู้โดยการฝึกอบรม (Training)	✓		✓				
4.2 วิธีการในการส่งมอบความรู้หรือถ่ายทอด ความรู้ให้แก่พนักงาน	✓		✓				
4.4 เปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าร่วมการ ฝึกอบรม หรือฝึกฝนอย่างเหมาะสม				✓			

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 2.6 (ต่อ): สรุปแนวทางแนวทางการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ

แนวทางการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ	Certo (2007)	Thorndike (1991)	กฤษมันต์ วัฒนานรงค์ (2556)	กรีซ สืบสนธิ์ (2537)	ชัยเสถียร พรหมศรี (2548)	สมยศ นาวิการ (2545)	เสนาะ ตีเยว (2544)
4.5 สิ่งที่คาดหวังจากการฝึกอบรม คือ การ แนะนำประเด็นที่จะอบรม การระดมความคิด การรวบรวมและการแสดงความคิด การวิเคราะห์ ปัญหา และการเสนอต่อฝ่ายบริหาร							✓
4.6 ข้อมูลหรือข่าวสารต้องมีความชัดเจนและ เพียงพอ			✓				
5. การวางมาตรการควบคุมให้เกิดการปฏิบัติ อย่างเป็นรูปธรรม							
5.1 เป็นตัววัดความก้าวหน้าของการดำเนินงาน							✓
5.2 เป็นการสร้างความมั่นใจว่าผู้ปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้	✓						
5.3 เป็นการตรวจสอบข้อผิดพลาดและความ แตกต่างระหว่างผลปฏิบัติงานกับแผนงาน							✓
5.4 มาตรฐานการควบคุมต้องเหมาะสมกับ ลักษณะงาน	✓						
5.5 มาตรฐานการควบคุมต้องมีความยืดหยุ่น อย่าตึงมากนัก เพราะเป็นการเริ่มต้นของการ เปลี่ยนแปลง					✓		

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 2.6 (ต่อ): สรุปแนวทางการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ

แนวทางการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ	Certo (2007)	Thorndike (1991)	เกษมสันต์ วัฒนานรงค์ (2556)	กรีซ สืบสมรธ์ (2537)	ชัยเสถียร พรหมศรี (2548)	สมยศ นาวิการ (2545)	เสนาะ ตีเยาว์ (2544)
5.6 รูปแบบการควบคุม มี 3 รูปแบบ คือ คือ การควบคุมก่อนดำเนินงาน (Prescontrol Control) การควบคุมขณะกิจกรรมกำลังเกิดขึ้น (Concurrent Control) และการควบคุมโดยผลย้อนกลับ (Feedback Control)	✓						
5.7 ต้องมีการทบทวนแนวทางในการปฏิบัติงาน		✓					
5.8 มาตรฐานในการควบคุมต้องมีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร		✓					
5.9 กระบวนการในการควบคุม ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ							✓
5.9.1 การกำหนดมาตรฐานที่ใช้วัด สามารถแยกเป็น 2 ประเภท คือ มาตรฐานการผลิต และมาตรฐานปัจจัยที่ใช้ในการผลิต							
5.9.2 การวัดผลงานที่ทำได้จริง							
5.9.3 การเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้จริงกับมาตรฐาน							
5.9.4 การแก้ไขให้ถูกต้อง							
6. การให้ผลตอบแทนจากการปฏิบัติงาน							
6.1 ปัจจัยจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้					✓		

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 2.6 (ต่อ): สรุปแนวทางการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ

แนวทางการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ	Certo (2007)	Thorndike (1991)	กฤษมันต์ วัฒนานรงค์ (2556)	กรีซ สืบสมรธ์ (2537)	ชัยเสถียร พรหมศรี (2548)	สมยศ นาวิการ (2545)	เสนาะ ตีแยว (2544)
6.2 ปัจจัยที่กระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้					✓	✓	
6.3 ปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดการแข่งขันกันภายใน					✓		
6.4 สิ่งที่คนส่วนใหญ่ให้การยอมรับว่าการทำงานอย่างหนัก และตั้งใจ ควรจะได้ผลตอบแทนอย่างเหมาะสม					✓		✓
6.5 รางวัลและค่าตอบแทนต้องเหมาะสมตามสัดส่วนของผลงานความสำเร็จจากการดำเนินงาน และการมีส่วนร่วมในการทำงานของแต่ละคน		✓				✓	✓
6.6 มาตรการที่ใช้วัดต้องมีความแน่นอนชัดเจน และยอมรับกันทั้งสองฝ่าย							✓
6.7 ระบบค่าตอบแทนจูงใจ ประกอบด้วย แผนจ่ายโบนัส แผนแบ่งกำไร แผนแบ่งประโยชน์ และแผนเป็นเจ้าของหุ้น		✓					✓

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ

ณัฐธนิชา อรุณเลิศศรีศรี (2553) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับสมรรถนะชีวิตการทำงานของพนักงาน: ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ พบว่า

1) พนักงานธนาคารออมสินมีทัศนคติต่อวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และ ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวอยู่ในระดับปานกลาง 2) พนักงานมีสมรรถนะชีวิตการทำงานอยู่ในระดับ

ปานกลาง 3) พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ ระดับการศึกษา และอายุงานแตกต่างกันมีสมมูลชีวิตการทำงานแตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ สถานภาพสมรส และรายได้แตกต่างกันมีสมมูลชีวิตการทำงานไม่แตกต่างกัน 4) วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชาและลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวมีความสัมพันธ์กับสมมูลชีวิตการทำงานของพนักงาน

ปิยะธิดา อินทรโชติ (2553) ได้ศึกษาเรื่องบทบาทของกระบวนการทำงานในการบริหารการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่า องค์กรในกลุ่มธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีการประยุกต์ใช้แนวคิดของการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ค่อนข้างสำเร็จดี โดยลักษณะของการเปลี่ยนแปลงภายในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นการปรับกระบวนการทำงานหรือโครงสร้างขององค์กร ซึ่งกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ประกอบด้วยขั้นตอนการวางแผนการเปลี่ยนแปลงและขั้นตอนการดำเนินการเปลี่ยนแปลงมีความสอดคล้องในทุกกิจกรรมของการเปลี่ยนแปลงของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เช่น การกำหนดเป้าหมาย การจัดทำแผนปฏิบัติการ การสื่อสารการเปลี่ยนแปลง หรือการวางแผนบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น นอกจากนี้แล้วยังทำให้ทราบว่ารูปแบบวัฒนธรรมของบริษัทในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งเน้นการสนับสนุน และมีความคล่องตัวสูงในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

วิวิไล ปกป้อง (2553) ได้ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษาบริษัท ไทย มาลาया กลาส จำกัด พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง สถานภาพสมรส อายุระหว่าง 31-35 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี/ปวส. รายได้ 10,000-15,000 บาท ฝ่ายควบคุมคุณภาพและประกันคุณภาพ ตำแหน่งงานพนักงานปฏิบัติการ อายุงาน 3 ปีขึ้นไป ลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจลักษณะความเป็นปัจเจกชนและกลุ่มนิยม และลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและค่าเฉลี่ยของระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในด้านค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน ด้านกระบวนการบริหารด้านผลผลิตและผลลัพธ์มีค่าระดับมากกว่าปานกลาง

ศัชชญาส ดวงจันทร์ (2551) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิผลการทำงานในองค์กร พบว่า การนำกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) มาใช้ในหน่วยงานนั้น ต้องมีการดำเนินการควบคู่ไปกับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Change Management) ของคนในองค์กร โดยในรูปแบบการจัดการความรู้ “6 ส. 4ใจ” นั้น เริ่มตั้งแต่ร่วมกัน “สร้างเป้าหมาย” เพื่อดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ “สำรวจ” องค์ความรู้ที่ส่งเสริมการดำเนินการไปสู่เป้าหมาย “สะสม” รวบรวมองค์ความรู้ จัดเก็บอย่างเป็นหมวดหมู่ เป็นระบบ “สังเคราะห์” วิเคราะห์สังเคราะห์ และปรับปรุงองค์ความรู้ “สร้างสรรค์” การเรียนรู้ เพื่อเป็นฐานทางความคิดสร้างสรรค์ การปฏิบัติงาน การสร้างความ “เข้าใจ” ร่วมกัน ให้บุคลากรเข้าใจถึงเป้าหมายที่องค์กรกำลังจะก้าวไป

โดยการสนับสนุนจากผู้บริหาร มีการ “จูงใจ” ให้บุคลากร ความตระหนักถึงความสำคัญ เพื่อก่อให้เกิด การร่วมแรง “ร่วมใจ” ของคนในหน่วยงาน จนเกิดการ “ติดใจ” กลายเป็นวัฒนธรรมในการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในองค์กรโดยการดำเนินการควบคู่ไปกับกระบวนการจัดการความรู้เพื่อไปสู่ เป้าหมายที่วางไว้ และมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพราะความรู้ในองค์กรนั้นมีอยู่มากมาย และ ความรู้บางประเภทมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอการส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคคลนั้น จึงควรมี คลังข้อมูลที่มีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ และสามารถเรียกใช้งานได้อย่างทันท่วงที่ทั้งบทเรียนที่ ดี (Best Practice) และ Case Study สำหรับการป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายที่เคยเกิดขึ้นแล้ว ซึ่ง ความรู้ต่างๆที่ได้จากประสบการณ์เดิมที่มีมาก่อน ต้องมีการปรับปรุง แก้ไขให้มีความใหม่อยู่เสมอ ส่งผลให้เกิดกระบวนการของการปฏิบัติใหม่ๆ หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้น ส่งผลให้องค์กรขับเคลื่อนไป ข้างหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ได้ประโยชน์ทั้งบุคลากรและองค์กร

เดนิสัน (Denison, 1990) ได้ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิภาพขององค์กร พบว่า วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร เป็นการอธิบายถึงผลกระทบที่วัฒนธรรม องค์กรสามารถมีผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 4 แนวคิด ดังนี้ 1) การมีส่วนร่วม ของสมาชิกในองค์กร 2) การปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ใหม่ในขณะที่ยังคงรักษาตัวอักษร พื้นฐานของตน 3) ความสอดคล้องที่แข็งแกร่ง และชัดเจนของวัฒนธรรม และ 4) พันธกิจที่มีความ หมายและทิศทางชัดเจน โดยแนวคิดเหล่านี้ถูกนำเสนอความคิดผ่านเอกลักษณ์และการบูรณา การวัฒนธรรมองค์กร ส่งผลให้สมาชิกในองค์กรเกิดทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร

ลี และเทรง (Lee & Tseng, 2005) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและ ประสิทธิภาพองค์กรของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในไต้หวัน โดยศึกษาจากพนักงานที่ปฏิบัติงานหน้า เคาน์เตอร์ (OTC) ซึ่งผลการตอบกลับที่ถือว่ามีประสิทธิภาพ มี 144 ราย คิดเป็นร้อยละ 21.18 จาก การเก็บข้อมูลทั้งหมด พบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ประกอบด้วย 8 มิติ คือ 1) ความใจกว้าง/มุ่งเน้นพนักงาน 2) มุ่งเน้นความสำเร็จ 3) นวัตกรรม 4) การวิเคราะห์ 5) ความสัมพันธ์ทางสังคม 6) การให้รางวัลพนักงาน 7) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน และ 8) การ แสดงความคิดเห็น นอกจากนี้ยังชี้ให้เห็นถึงมิติอีก 3 มิติ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ประกอบด้วย 1) ความยืดหยุ่นของโครงสร้าง/การควบคุม 2) การให้ความสำคัญกับปัจจัยภายใน ภายนอก และ 3) ความชัดเจนของกลยุทธ์

จากผลงานวิจัยข้างต้น สรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพขององค์กร การวางแผนทางการดำเนินงานให้มีความสอดคล้องต่อเป้าหมายจึงเป็นสิ่ง สำคัญที่ผู้บริหารองค์กรจะต้องตระหนัก และเห็นได้ว่าแต่ละองค์กรใช้ความพยายามในสร้าง วัฒนธรรมองค์กรคุณภาพผ่านวิธีการต่างๆ เช่น การสื่อสารแบบสองทิศทาง การจัดการความรู้ การ ปรับสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน และการมุ่งเน้นกิจกรรมแลกเปลี่ยนรู้ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้

เป็นสิ่งที่สะท้อนความเป็นวัฒนธรรมขององค์กรนั้นออกมา เห็นได้ว่าองค์กรขนาดเล็กจะมี
ความสามารถในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับนโยบายการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็วกว่า
องค์กรใหญ่ เพราะองค์กรขนาดเล็กวิถีการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการสนับสนุน และมีความคล่องตัวสูงใน
การเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตามบุคลากรก็มีความคาดหวังจากองค์กรในเรื่องของความชัดเจนของ
พันธกิจ นโยบาย กลยุทธ์ เป้าหมาย และต้องการความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการ
ทำงาน

2.4.2 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต

จักษ์ จันทรประทีน (2550) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนากระบวนการคลังสินค้า โดยวิธีปฏิบัติประสาน
ปรองดองทางธุรกิจ พบว่าผู้บริหารและทีมงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในคลังสินค้าจำนวน 8 คน
มีการดำเนินการดังนี้ 1) ด้านบุคลากร การบริหารงานยังไม่เป็นระบบเท่าที่ควร ไม่ว่าจะเป็นการสรร
หาและคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานในองค์กร การพัฒนาบุคลากร เช่น การฝึกอบรม การวัดผลการ
ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ การให้ค่าจ้างเงินเดือนและผลตอบแทนที่เหมาะสม การสร้าง
ความสัมพันธ์อันดีของบุคลากรในองค์กร เป็นต้น การดำเนินการดังกล่าวไม่มีคู่มือการปฏิบัติงาน
คลังสินค้าที่ละเอียดและเหมาะสม และสิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดปัญหาสำคัญตามมาคือ การมีอัตราการ
ลาออกจากองค์กรที่สูงขึ้น ส่งผลต่อการประกอบธุรกิจขององค์กรในลักษณะงูกินหาง 2) ระบบการจัด
วางสินค้าภายในคลังสินค้า ยังไม่มีระบบมาตรฐานที่เหมาะสม การใช้พื้นที่ไม่มีประสิทธิภาพส่งผลให้
การปฏิบัติงานมีการติดขัดล่าช้า 3) การใช้ระบบสารสนเทศที่ไม่มีประสิทธิภาพและไม่คุ้มค่างับการ
ลงทุน

ชนาดล เนือยทอง (2551) ได้ศึกษาเรื่องการปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อจัดหาด้วย
แบบจำลองอ้างอิงกระบวนการโซ่อุปทาน กรณีศึกษาโรงงานผลิตเม็ดพลาสติกกรีไซเคิล พบว่า สาเหตุที่
ทำให้โรงงานมีของเสียจากกระบวนการผลิต คือวัตถุดิบไม่ได้คุณภาพผ่านเข้าไปในกระบวนการผลิต
ร้อยละ 6.5 ของวัตถุดิบทั้งหมด โดยอ้างอิงจากมาตรฐานทางการทหาร 414 ของเสียในกระบวนการ
ผลิตลดลงเหลือร้อยละ 6.62 รอบเวลากระบวนการการจัดซื้อลดลงร้อยละ 40.98 เวลาการทำงาน
ลดลงร้อยละ 71.42 เวลารอคอยลดลงร้อยละ 21.72 และต้นทุนในการจ้างพนักงานลดลงร้อยละ
14.44 จากเดิมที่โรงงานเคยประสบปัญหาของเสียในกระบวนการผลิตถึงร้อยละ 14.07

ธีรวัฒน์ เกตุหอม (2550) ได้ศึกษาเรื่องผลกระทบของจำนวนคนงานและลำดับขั้นตอนการ
ทำงานต่อผลิตภาพในงานก่อสร้างบ้านพักอาศัย 2 ชั้น พบว่า คนงาน ถือเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผลิต
ภาพในการทำงานเพราะเป็นส่วนที่ทำงานโดยตรง การจัดจำนวนคนงานหรือการแบ่งงานและ
จัดลำดับการทำงานที่ไม่เหมาะสม ส่งผลกระทบให้ผลิตภาพในการทำงานลดลง ซึ่งหากทำการ
ปรับปรุงการจัดจำนวนคนงานหรือการจัดลำดับการทำงานให้เหมาะสมแล้วพบว่าผลิตภาพในการ
ทำงานเพิ่มขึ้น 7% ถึง 45%

วรรณพร พิมพ์เพ็ญ (2550) ได้ศึกษาเรื่องภาวะการขาดแคลนแรงงานและความต้องการแรงงานในกิจการโรงสีข้าวในจังหวัดชัยนาท พบว่า การจ้างงานในกิจการโรงสีข้างแรงงานที่ทำงานในกระบวนการผลิตมีจำนวนลดลง ในขณะที่กำลังการผลิตเท่าเดิม เนื่องจากมีการนำเทคโนโลยีและเครื่องจักร เครื่องมือที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการสีข้าวมากขึ้น มีการขออนุญาตจ้างแรงงานต่างด้าวหลบหนีเข้าเมืองถูกต้องตามกฎหมายมากขึ้น ปัจจัยที่เป็นสาเหตุของการขาดแคลนแรงงาน มีหลายประการ เช่น สภาพสิ่งแวดล้อม ลักษณะงาน ความคาดหวังของแรงงาน สภาพการจ้างตามฤดูกาลผลิต จำนวนสถานประกอบการที่มีเพิ่มขึ้น ปัญหาการเข้าออกงาน การเคลื่อนย้ายแรงงาน รวมทั้งแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความต้องการจ้างแรงงานของกิจการโรงสีข้าวในอนาคต ยังมีความต้องการทั้งแรงงานไทยและแรงงานต่างด้าวจำนวนมาก เนื่องจากมีการขยายกิจการและเพิ่มกำลังการผลิตขึ้น คุณสมบัติของแรงงานที่นายจ้างต้องการ คือ เป็นเพศชาย ไม่จำกัดวุฒิการศึกษา มีทักษะฝีมือในการทำงาน สามารถทำงานเป็นกะได้ มีความขยัน อดทน มีความรับผิดชอบและสามารถทำงานในกิจการโรงสีข้าวได้มากกว่า 2 ลักษณะงานขึ้นไป แนวทางการจ้างแรงงานต่างด้าว นายจ้างกิจการโรงสีข้าวควรปรับเปลี่ยนสภาพการจ้าง การบริหารจัดการให้เป็นไปตามกรอบมาตรฐานสากล ทั้งนี้ควรปฏิบัติตามกฎหมายและให้ความร่วมมือกับทางภาครัฐมากขึ้น หน่วยงานภาครัฐที่มีภารกิจเกี่ยวข้องกับการควบคุมการทำงานของแรงงานต่างด้าว ควรร่วมมือในการดูแล ควบคุมการทำงานของคนต่างด้าวให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกฎหมาย คำนึงถึงสิทธิมนุษยชน หลักการคุณธรรมและนิติธรรม

วรรณมน คำธิตา (2553) ได้ศึกษาเรื่องการปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินงานในคลังวัตถุดิบของโรงงานผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ พบว่า ตั้งแต่ขั้นตอนการรับคำสั่งซื้อจากลูกค้าจนถึงกระบวนการจัดส่งสินค้าให้ลูกค้า โดยประยุกต์ใช้เทคนิคการสร้าง แผนที่สายธารคุณค่า (Value Stream Mapping) สามารถจำแนกกิจกรรมออกเป็น 2 กิจกรรมหลัก คือกิจกรรมที่สร้างคุณค่าเพิ่ม (VA) 6.18% และกิจกรรมที่จำเป็นแต่ไม่สร้างคุณค่าเพิ่ม (NNVA) 93.82% ซึ่งเกิดจากการดำเนินงานในส่วนของคลังวัตถุดิบเป็นส่วนใหญ่ จึงได้วิเคราะห์การดำเนินงานเชิงลึกของคลังวัตถุดิบโดยใช้แผนภูมิกระบวนการไหล (Flow Process Chart) และเสนอแนะแนวทางปรับปรุงใน 2 ประเด็น คือ การประยุกต์ใช้หลักการ ECRS ในการลดหรือปรับเปลี่ยนขั้นตอน วิธีการรวมทั้งเอกสารที่ไม่จำเป็นเพื่อลดความซ้ำซ้อนของงาน ทำให้ระยะเวลาในขั้นตอนการรับวัตถุดิบลดลง 2.41 นาทีหรือคิดเป็น 15.49% ของประสิทธิภาพการทำงานที่จะเพิ่มขึ้น, ระยะเวลาในขั้นตอนการเก็บวัตถุดิบลดลง 0.53 นาทีหรือคิดเป็น 16.67% ของประสิทธิภาพการทำงานที่เพิ่มขึ้น และระยะเวลาในขั้นตอนการเบิกจ่ายวัตถุดิบลดลง 12 นาทีหรือคิดเป็น 29.81% ของประสิทธิภาพการทำงานที่เพิ่มขึ้น แนวทางการปรับปรุงประเด็นที่ 2 คือ การแบ่งกลุ่มวัตถุดิบตามหลักการ ABC และกำหนดรอบการตรวจนับสต็อกวัตถุดิบใหม่ทำให้จำนวน ครั้งในการตรวจนับสต็อกลดลงจาก 20,544 ครั้ง เหลือ 7,578 ครั้งต่อปี สามารถลด

ต้นทุนในการดำเนินการลงได้ 54,530 บาทต่อปี นอกจากนั้นยังได้นำเสนอการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอาร์เอฟไอดี สำหรับการตรวจสอบสถานะวัตถุดิบเพื่อให้การตรวจสอบข้อมูลเป็นไปอย่างถูกต้องและรวดเร็วมากขึ้น ทำให้สามารถลดระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจสอบสถานะวัตถุดิบลงได้ 96.67% ระยะเวลาในการ ตรวจสอบรายการวัตถุดิบลดลง 98.89% และระยะเวลาในการค้นหาวัตถุดิบลดลง 95.83%

Jobnoun (2002) ได้ศึกษาเรื่องกระบวนการควบคุมการจัดการคุณภาพโดยรวม และการประกันคุณภาพ พบว่า กระบวนการควบคุมการประกันคุณภาพที่เหมาะสมควรเน้นในเรื่อง การป้องกันไม่ให้เกิดของเสีย ผ่านระบบการตรวจสอบปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งจะช่วยให้พนักงานมีความมั่นใจในมาตรฐาน นอกจากนี้ต้องเน้นในเรื่องการตรวจสอบการสั่งซื้อ ด้วยการวิเคราะห์ข้อมูล การสั่งซื้อที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง สำหรับกระบวนการควบคุมการจัดการคุณภาพโดยรวม จะให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้าและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยลักษณะเฉพาะ หรือความคล่องตัวของพนักงานในการตรวจสอบและปรับปรุงคุณภาพ ซึ่งเน้นบทบาทในการจัดการแบบมีเงื่อนไขและการป้อนข้อมูลที่เป็นซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ประกอบด้วย วิธีการสร้าง, ทักษะ, ระบบและการแลกเปลี่ยนข้อมูลการสั่งซื้อที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกัน ซึ่งต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างสูง อย่างไรก็ตามกระบวนการและการให้ความสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความแตกต่าง พบว่า ต้องให้ความสำคัญในเรื่องลักษณะหรือบุคลิกเฉพาะ, บทบาทการจัดการ, บทบาทของพนักงาน และอำนาจการตัดสินใจเป็นหลัก

จากผลงานวิจัยข้างต้น สรุปได้ว่าองค์กรส่วนใหญ่มีความพยายามที่จะสร้างระบบและกลไกให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อมุ่งสู่ความมีผลิตภาพขององค์กร ผ่านการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ระบบและกลไกจึงเป็นเรื่องที่กล่าวถึงการวางแผนกระบวนการทำงานด้านการผลิตที่มีความเชื่อมโยงกันเป็นห่วงโซ่ ได้แก่ การวางแผนกำลังคน และเครื่องจักร การจัดหาวัตถุดิบ การพัฒนาศักยภาพ และทักษะคน การแก้ปัญหาการขาดแคลนแรงงาน และการควบคุมคุณภาพ เป็นต้น ทั้งนี้ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการคิดหาวิธีการในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้เกิดขึ้นแต่ละงานหรือกิจกรรม โดยส่วนใหญ่องค์กรจะหาวิธีการลดต้นทุนการผลิต

2.4.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ

เรวัตร์ พิศเกษะ และนงเยาว์ ผลดี (2549) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทไทยฮั้วยางพารา จำกัด (มหาชน) พบว่าพนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 30-39 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป อายุงาน 2-5 ปี และมีรายได้รวมต่อเดือน 9,001-11,000 บาท ในส่วนแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น 10 ด้าน คือแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านความสำเร็จ การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน นโยบายและการบริหารงาน

ความมั่นคงในงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และเงินเดือนค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับมาก

วชิรพันธุ์ ช่างศรี (2550) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิต ในโรงงานอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ พบว่าปัจจัยด้านบุคคลเกี่ยวกับผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิต ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการกำหนดกิจกรรมเพื่อเพิ่มผลผลิตส่งผลต่อการผลิตมากที่สุด รองลงมาคือ การกำหนดนโยบายของผู้บริหาร ปัจจัยด้านบุคคลเกี่ยวกับวิศวกรหรือหัวหน้างาน ได้แก่ การสอนงานพนักงานของวิศวกรหรือหัวหน้างานส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิตมากที่สุด รองลงมาคือ การวางแผนล่วงหน้าก่อนการทำงาน ปัจจัยด้านบุคคลเกี่ยวกับพนักงานที่ส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิต ได้แก่ อายุของพนักงานส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิตมากที่สุด รองลงมาคือ ระดับการศึกษาของพนักงาน ปัจจัยด้านเครื่องจักร วัสดุ อุปกรณ์ ที่ส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิต ได้แก่ การนำเข้าเครื่องจักรที่เทคโนโลยีสมัยใหม่ส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิตมากที่สุด รองลงมาคือ การจัดทำแผนการซ่อมบำรุงเครื่องจักร ปัจจัยด้านวิธีการที่ส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิต ได้แก่ การประชุมปรึกษาหารือหรือวิธีปฏิบัติงานก่อนการดำเนินการส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิตมากที่สุด รองลงมาคือ การเลือกกิจกรรมหรือวิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสมหรือการจัดกิจกรรมกลุ่ม ปัจจัยด้านวัตถุดิบที่ส่งผลต่อผลผลิต ได้แก่ การควบคุมการเบิกจ่ายวัตถุดิบส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิตมากที่สุด รองลงมาคือ การนำวัตถุดิบที่ใช้แล้วกลับมาใช้ใหม่ ปัจจัยด้านเงินทุนที่ส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิต ได้แก่ การให้รางวัลพนักงานที่ทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิตมากที่สุด รองลงมาคือ ราคาวัตถุดิบส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิต และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิต ได้แก่ ความสะอาดบริเวณพื้นที่การปฏิบัติงานแสงสว่างส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิตมากที่สุด รองลงมาคือ การระบายอากาศภายในโรงงาน

ศิริพร เกิดวาจา (2550) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจและความต้องการพัฒนาตนเอง ของผู้ปฏิบัติงานด้านบัญชี ส่วนราชการ เขตจตุจักร พบว่า ผู้ปฏิบัติงานด้านบัญชี มีแรงจูงใจในด้านปัจจัยจูงใจ อยู่ในระดับมาก และแรงจูงใจด้านปัจจัยค้ำจุน อยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้พบว่า ผู้ปฏิบัติงานด้านบัญชีที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และเงินเดือนที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจด้านปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุนไม่แตกต่างกัน ส่วนความต้องการพัฒนาตนเองพบว่า ผู้ปฏิบัติงานด้านบัญชี ที่มีอายุแตกต่างกัน มีความต้องการพัฒนาตนเองแตกต่างกัน ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลอื่นๆ ไม่มีผลต่อการพัฒนาตนเอง

อรุณสิทธิ์ นุชเปลี่ยน (2550) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการสั่งงานของหัวหน้างานกับความสำเร็จในงานของพนักงาน พบว่า 1) พนักงานส่วนมากมีความสำเร็จในงานอยู่ในระดับปานกลาง 2) พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันด้าน เพศ อายุ ระดับการศึกษา มี

ความสำเร็จในงานแตกต่างกัน 3) ลักษณะการสั่งงานของหัวหน้างาน ด้านความชัดเจนในการสั่งงาน ความน่าเชื่อถือในการสั่งงาน อารมณ์ในการสั่งงาน การใช้เวลาในการทำงาน และการติดตามในการสั่งงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในงานของพนักงาน

คอไรซสกี (Korzynski, 2013) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจของพนักงานในที่ทำงานใหม่ พบว่า ปัจจุบันองค์กรประสบกับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ในเรื่องของการใช้เครื่องมือเครือข่ายออนไลน์ในการแบ่งปันข้อมูล, การพัฒนาความคิด, การแก้ปัญหาและการจัดการกับความหลากหลาย ซึ่งผู้นำองค์กรจะต้องพยายามใช้ช่องทางในการสื่อสารเหล่านี้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพราะถือว่าวิธีดังกล่าวพนักงานมีส่วนร่วมในการดำเนินการมากที่สุด สำหรับแรงจูงใจของพนักงานที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการปฏิบัติงานของผู้นำในองค์กร มี 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) เพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารด้วยการนำระบบการสื่อสารออนไลน์ และการตั้งค่าออนไลน์และออฟไลน์อย่างเหมาะสม 2) ผู้นำต้องคำนึงถึงคุณลักษณะเฉพาะของคนยุคใหม่ ซึ่งเป็นยุคควาย (Gen Y) ซึ่งคุ้นเคยกับการใช้สื่อสังคมออนไลน์และคาดหวังให้เพื่อนร่วมงานและผู้บริหารมีลักษณะการสื่อสารแบบสองทางในองค์กร ผู้นำจึงต้องให้ความสนใจกับปัญหาที่อาจจะส่งผลต่อการสื่อสารภายในองค์กร และใช้เครื่องมือดังกล่าวสร้างแรงจูงใจพนักงาน 3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร มักเกิดจากกระบวนการโลกาภิวัตน์ นั่นคือ การพัฒนาของเทคโนโลยีการสื่อสารที่ทันสมัยและมีความยืดหยุ่นยิ่งขึ้น การทำงานที่ต่างสถานที่ และต่างเวลา โดยการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารดังกล่าวจะทำให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานมากขึ้น พนักงานมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและทำงานร่วมกันได้อย่างต่อเนื่อง และ 4) ด้านสังคมของแรงจูงใจ ซึ่งเป็นด้านที่สำคัญและต้องใช้ทฤษฎีแรงจูงใจ ร่วมทั้งการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน ผู้นำจะต้องสร้างกิจกรรมที่สร้างความผูกพันกับพนักงานในองค์กร

ปาลเมอร์ (Palmer, 2005) ได้ศึกษาเรื่องกลยุทธ์ในการสร้างแรงจูงใจเฉพาะบุคคล พบว่า องค์กรประกอบสำคัญในการสร้างแรงจูงใจอย่างมีประสิทธิภาพและวิธีการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจอย่างยั่งยืน มีแนวทางในการดำเนินการ 5 แนวทาง คือ 1) การรับรู้ถึงหลักการในการจูงใจ โดยการบอกสิ่งต่างๆ ให้พนักงานแต่ละคนเข้าใจ 1.1) โอกาสหรือเส้นทางในการเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 1.2) การรับทราบและการรับรู้ 1.3) ความรับผิดชอบ 1.4) การเอาชนะ/ความท้าทาย และ 1.5) ความรู้สึกต่อความสำเร็จในงานที่ทำ 2) งานที่มีคุณค่าจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมาย 3) กำหนดและจัดการกับปัญหา/อุปสรรคทั้งหมด 4) ถ้าวิธีการเดิม/วิธีการที่ใช้อยู่ไม่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายให้เปลี่ยนวิธีการใหม่ และ 5) ออกแบบวิธีการใหม่ให้สอดคล้องกับเป้าหมาย

จากผลงานวิจัยข้างต้น สรุปได้ว่าการสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร ต้องจากการทำให้บุคลากรมีความยินดีที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพก่อน เพราะเมื่อบุคลากรมีความยินดีที่จะพัฒนาองค์กรแล้วก็จะมีความมุ่งมั่น และพยายามที่จะหาวิธีการต่างๆ มาพัฒนาองค์กรเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งแนวทางที่จะสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ

ได้แก่ การรับความคิดเห็นของบุคลากร การให้อิสระทางความคิด การให้สิทธิ์ในการตัดสินใจ และการให้ผลตอบแทนอย่างเป็นธรรม เป็นต้น นอกจากนี้แล้วในยุคเทคโนโลยีบุคลากรยุคใหม่ (Gen Y) คาดหวังให้ผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงานอาวุโสยอมรับการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ พร้อมทั้งต้องการให้มีการนำเทคโนโลยีเหล่านั้นมาประยุกต์ใช้ในการทำงานให้มากขึ้น เช่นนี้ผู้บริหารจึงนำแนวทางในการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจอย่างยั่งยืน เช่น การสร้างความท้าทายในงาน การสร้างคุณค่างาน การสื่อสารถึงโอกาสหรือเส้นทางที่ก้าวหน้าในงาน และการให้ออกาสในการแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขงาน

2.5 อุตสาหกรรมแปรรูปยางพาราดิบ

2.5.1 ประวัติและความเป็นมา

ยางพาราเป็นพืชเศรษฐกิจที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศไทยมานานนับร้อยปี ด้วยประเทศไทยมีภูมิอากาศและภูมิประเทศที่เหมาะสมแก่การเพาะปลูกยางพารา โดยเฉพาะในเขตจังหวัดภาคใต้ที่มีพื้นที่เพาะปลูกยางพารามากที่สุด นอกจากนี้ยังมีแผนที่จะขยายพื้นที่เพาะปลูกในจังหวัดอื่นๆ ของประเทศอีกหลายจังหวัด ประเทศไทยจึงเป็นประเทศที่ผลิตยางธรรมชาติมากที่สุดในโลกและยังสามารถสร้างรายได้จากการส่งออกรูปผลิตภัณฑ์ยางมากเป็นอันดับหนึ่งของโลก อุตสาหกรรมยางและผลิตภัณฑ์ยางจึงเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญต่อการว่าจ้างงานและการส่งออก และเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งแล้วประเทศไทยถือได้ว่ามีความพร้อมที่สุดในด้านวัตถุดิบ

สำหรับอุตสาหกรรมแปรรูปยางพาราเบื้องต้น เกิดขึ้นจากเกษตรกรผู้ผลิตยางพาราส่วนใหญ่เป็นเกษตรกรรายย่อยมีสวนยางขนาดเล็ก การผลิตยางแผ่นดิบเป็นไปในรูปแบบที่ชาวสวนยางต่างคนต่างทำ ไม่มีเครื่องมือ อุปกรณ์ทำยางแผ่นขั้นดี ไม่สามารถสร้างโรงเรือนและซื้ออุปกรณ์ได้ ยางแผ่นดิบที่ผลิตโดยเกษตรกรจึงมีความแตกต่างกันมาก ตั้งแต่ คุณภาพ ขนาด ความกว้างยาว ความหนาบาง ความหนาเบา และความสะอาด เป็นต้น จึงถือได้ว่ายางแผ่นดิบที่ผลิตโดยเกษตรกรยังขาดคุณภาพ และเมื่อโรงงานที่รับซื้อยางแผ่นดิบของเกษตรกรเหล่านี้ไปรมควันจะทำให้ได้ยางแผ่นรมควันที่มีคุณภาพต่ำเช่นกัน อย่างไรก็ตามโรงงานรับซื้อยางแผ่นดิบแก้ปัญหาโดยการนำไปอบไอน้ำหรือรมควัน โดยยางแผ่นดิบจะกลายเป็นยางแผ่นรมควันที่มีราคาสูงขึ้น แต่การดำเนินการดังกล่าวทำให้เกิดต้นทุนจากการผลิตเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ได้กำไรลดลง อีกทั้งการแก้ปัญหาดังกล่าวเป็นการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุ และย่อมส่งผลกระทบต่อโรงงานในระยะยาว ผู้ประกอบการจึงเล็งเห็นโอกาสในการสร้างโรงงานแปรรูปยางพาราดิบให้มีมาตรฐาน เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

2.5.2 แหล่งวัตถุดิบยางพาราดิบ ประกอบด้วย 4 แหล่ง หลักๆ ดังนี้

2.5.2.1 สหกรณ์ยางพารา เป็นแหล่งจัดหาวัตถุดิบที่ได้มีก้อโดยคณะรัฐมนตรี ตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2536 ทั้งนี้เพื่อช่วยเหลือเกษตรกรชาวสวนยางในการรับซื้อยาง ด้วยราคาที่ยุติธรรมลดการเอาเปรียบทางพ่อค้าคนกลาง ในการจัดตั้งสหกรณ์ต้องเกิดจากการรวมตัวของเกษตรกร และ

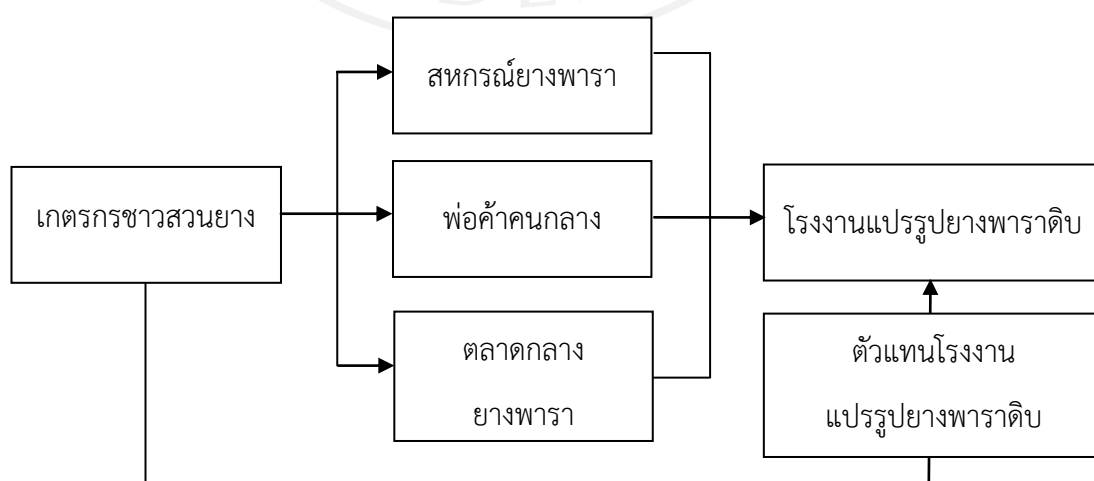
บริหารจัดการโดยเกษตรกร โดยรูปแบบของสหกรณ์ยางพารา มีด้วยกัน 2 ประเภท ได้แก่ สหกรณ์ที่รับซื้อน้ำยางสดและยางแผ่นจากสมาชิกหรือคนทั่วไป และประเภทที่สอง คือสหกรณ์ที่รับซื้อผลผลิตจากโดยตรง สหกรณ์ทั้ง 2 ประเภทนี้จำหน่ายผลผลิตให้กับพ่อค้าคนกลาง ตลาดกลางยางพารา และโรงงานแปรรูปยางธรรมชาติ ซึ่งข้อจำกัดของการบริหารจัดการของสหกรณ์ที่ส่งผลต่อโรงงานแปรรูปยางธรรมชาติ คือ ไม่สามารถส่งออกยางพาราได้เอง ขาดทรัพยากรด้านบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญ เฉพาะด้าน ขาดเงินทุน ขาดเทคโนโลยีในการผลิต และที่สำคัญขาดการสนับสนุนจากภาครัฐ

2.5.2.2 พ่อค้าคนกลาง ทำหน้าที่รับซื้อจากเกษตรกร และผู้รวบรวมยาง แล้วจะส่งยางให้กับผู้ที่ให้ราคาสูงสุดซึ่งรวมไปถึงโรงงานแปรรูปยาง พ่อค้าคนกลางมีหลายระดับตั้งแต่ระดับหมู่บ้าน/ตำบล ระดับอำเภอ และระดับจังหวัด ซึ่งจะมีการซื้อขายในพื้นที่ที่ตนเองสะดวกและเอื้ออำนวยต่อการคมนาคม โดยรับซื้อในรูปแบบของน้ำยางสด และเศษยาง/ ยางกันถ้วย ราคาซื้อขายจะต่ำกว่าราคาในท้องตลาดเฉลี่ยก็โลกรัมละ 10-50 สตางค์

2.5.2.3 ตลาดกลางยางพารา เป็นแหล่งจัดหาวัตถุดิบที่เกิดขึ้นโดยกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งมอบหมายให้สถาบันวิจัยยาง กรมวิชาการเกษตร เป็นผู้ดำเนินการและพัฒนาระบบตลาด โดยทำหน้าที่เชื่อมโยงหรือเป็นศูนย์กลางในการกระจายวัตถุดิบให้แก่อุตสาหกรรมยาง

2.5.2.4 เกตรกรชาวสวนยาง เป็นแหล่งวัตถุดิบที่ชาวสวนยางนำไปจำหน่ายที่โรงงานแปรรูปโดยตรง วัตถุดิบที่นำไปจำหน่าย ประกอบด้วย น้ำยางสด ยางแผ่นดิบ และเศษยาง/ยางกันถ้วย ปกติแล้วเกษตรกรชาวสวนยางจะไม่นิยมนำวัตถุดิบมาส่งที่โรงงานแปรรูปโดยตรง นอกจากจำหน่ายผ่านตัวแทนของโรงงานแปรรูป

ภาพที่ 2.3: แสดงความสัมพันธ์ของแหล่งวัตถุดิบยางพารา

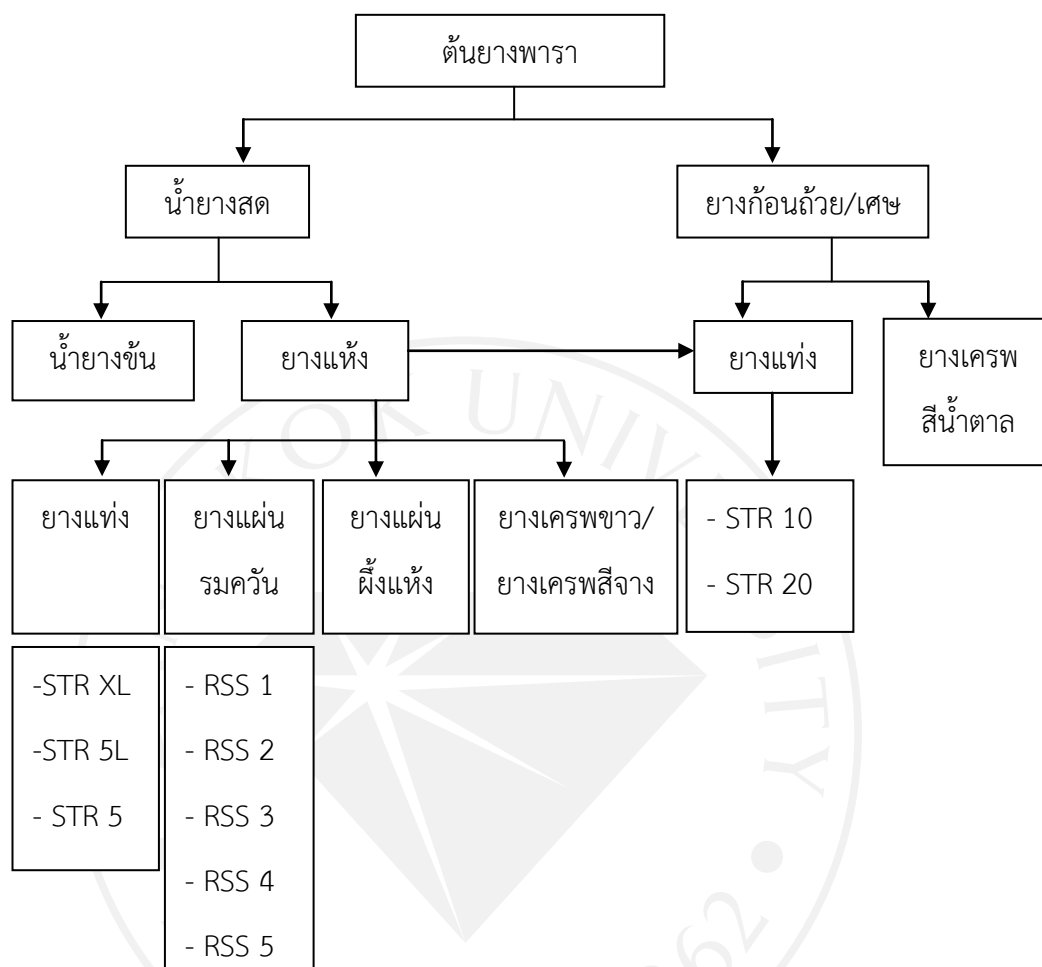


2.6 โรงงานแปรรูปยางพาราดิบ

โรงงานแปรรูปยางพาราดิบเป็นโรงงานที่ทำการแปรรูปและปรับเปลี่ยนคุณสมบัติของยางธรรมชาติให้เหมาะสมกับสภาพการใช้งานของผลิตภัณฑ์ยางแต่ละชนิด การแปรรูปยางพาราดิบถือเป็นกระบวนการอุตสาหกรรมกลางน้ำที่ต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตเป็นอันดับแรก ซึ่งจำเป็นต้องมีการควบคุม กำกับ ตั้งแต่สถานที่ตั้ง อุปกรณ์การผลิต บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และการบำบัดของเสียเพื่อลดมลภาวะที่ส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม โดยวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตของโรงงานแปรรูปยางพาราดิบขึ้นต้นได้มาจากพ่อค้าคนกลาง สหกรณ์ยางพารา และตลาดกลางยางพารา ในรูปของยางแผ่นดิบ น้ำยางสด หรือเศษยาง/ยางก้นถ้วย ยางแปรรูปแต่ละชนิดจะมีการกำหนดเกรดตามวัตถุดิบที่ใช้ในกระบวนการผลิต ความสะอาด และมาตรฐานที่มีการกำหนดไว้สำหรับวัตถุดิบยางธรรมชาติแต่ละชนิดอยู่แล้ว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อตกลง สัญญา และผลต่างของกำไรที่จะได้รับ โดยเมื่อผ่านโรงงานแปรรูปยางพาราดิบขึ้นต้นแล้วยางธรรมชาติที่ได้จะนำไป โรงงานผลิตผลิตภัณฑ์ยาง แต่ส่วนใหญ่จะส่งออกต่างประเทศ เพราะประเทศไทยมีโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์ยางในจำนวนที่จำกัด (กฤษฎณา จันทร์คล้าย, 2552)

สำหรับโรงงานแปรรูปยางพาราดิบที่ได้รับใบอนุญาตประกอบด้วยกิจการโรงทำยางตามพระราชบัญญัติควบคุมยาง พ.ศ. 2542 (สำนักงานตลาดกลางยางพาราสงขลา สถาบันวิจัยยาง กรมวิชาการเกษตร, 2556) มีจำนวน 6 โรงงาน ดังนี้ 1) โรงงานผลิตยางแผ่น 2) โรงงานผลิตยางแท่งหรือยางแท่ง ที ที อาร์ (TTR-Thai Tested Rubber) 3) โรงงานผลิตยางแผ่นผึ่งแห้ง 4) โรงงานผลิตน้ำยางข้นและยางสกิม 5) โรงงานผลิตยางเครพ และ 6) โรงงานผลิตยางคอมปาวน์ โดยการแปรรูปยางพาราดิบเพื่อผลิตเป็นวัตถุดิบของอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยาง สามารถแยกได้เป็น 2 ประเภท คือ การผลิตน้ำยางข้น และการผลิตยางแท่ง ดังแสดงตามภาพที่ 2.4

ภาพที่ 2.4: การแปรรูปยางพาราดิบ



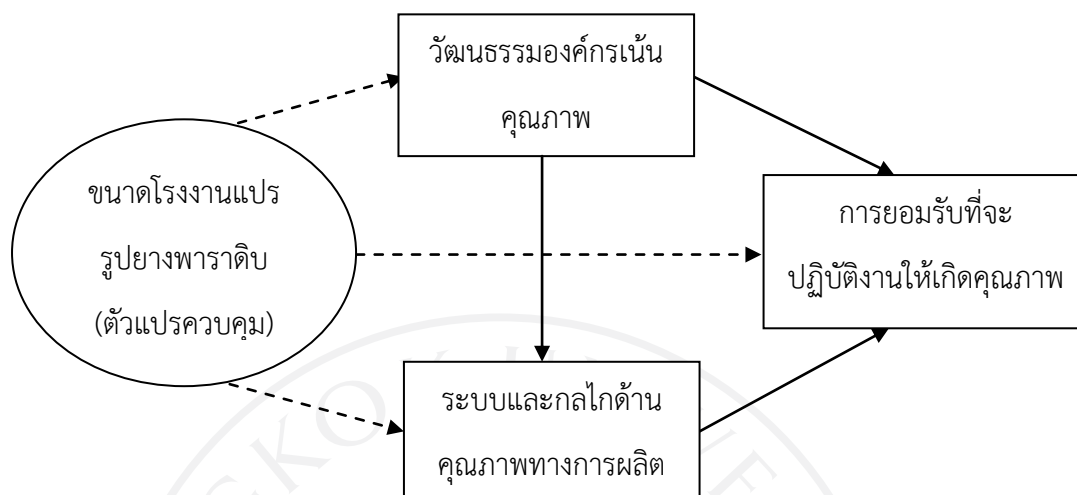
ที่มา: สถาบันวิจัยยาง กรมวิชาการเกษตร. (2555). *ข้อมูลวิชาการยางพารา 2555*. สืบค้นจาก <http://www.rubberthai.com/about/data.php>.

2.7 กรอบแนวคิดการวิจัยและสมมติฐาน

2.7.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดเรื่องวัฒนธรรมเน้นคุณภาพที่ส่งผลต่อการวางระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต และการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ โดยบูรณาการมาจากแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านดังที่กล่าวมาแล้วมาเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิด ดังภาพที่ 2.5

ภาพที่ 2.5: กรอบแนวคิดการวิจัย



กรอบแนวคิดข้างต้นแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ลักษณะของการส่งผลต่อกันได้แก่

- 1) ขนาดโรงงานแปรรูปยางพาราดิบส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ
- 2) ขนาดโรงงานแปรรูปยางพาราดิบส่งผลต่อระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต
- 3) ขนาดโรงงานแปรรูปยางพาราดิบส่งผลต่อการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ
- 4) วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพของโรงงานแต่ละขนาดส่งผลต่อระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต
- 5) วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพส่งผลต่อการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ จำแนกตามขนาดโรงงาน
- 6) วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพกับระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิตส่งผลต่อการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ จำแนกตามขนาดโรงงาน

2.7.2 สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานสำหรับการศึกษานี้ประกอบด้วย

สมมติฐานที่ 1 โรงงานแต่ละขนาดมีวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพแตกต่างกัน

ตัวแปรอิสระ คือ ขนาดของโรงงาน

ตัวแปรตาม คือ วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ

สมมติฐานที่ 2 โรงงานแต่ละขนาดมีการวางระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิตแตกต่างกัน

ตัวแปรอิสระ คือ ขนาดของโรงงาน

ตัวแปรตาม คือ ระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต

สมมติฐานที่ 3 โรงงานแต่ละขนาดมีการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพแตกต่างกัน

ตัวแปรอิสระ คือ ขนาดของโรงงาน

ตัวแปรตาม คือ การยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ

สมมติฐานที่ 4 วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพมีอิทธิพลทางตรงต่อการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ จำแนกตามขนาดโรงงาน

ตัวแปรอิสระ คือ วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ

ตัวแปรตาม คือ การยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ

สมมติฐานที่ 5 วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพมีอิทธิพลทางตรงต่อการวางระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต จำแนกตามขนาดโรงงาน

ตัวแปรอิสระ คือ วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ

ตัวแปรตาม คือ ระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต

สมมติฐานที่ 6 วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ จำแนกตามขนาดโรงงาน

ตัวแปรอิสระ คือ วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ

ตัวแปรตาม คือ การยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ

สมมติฐานที่ 7 วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพกับการวางระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิตมีอิทธิพลต่อการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพแตกต่างกัน จำแนกตามขนาดโรงงาน

ตัวแปรอิสระ คือ วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพกับการวางระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต

ตัวแปรตาม คือ การยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ

สมมติฐานทั้ง 7 ข้อ ได้ทำการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพที่ส่งผลต่อระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต และการยอมรับจะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ กรณีศึกษาอุตสาหกรรมโรงงานแปรรูปยางพาราดิบ ในเขตจังหวัดสงขลา จังหวัดพัทลุง และจังหวัดนครศรีธรรมราช ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงผสมผสาน (Mixed Method) ระหว่างการวิจัยปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีรายละเอียดของระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

3.1 เทคนิคการวิจัยเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการในด้านการกำหนดกลุ่มประชากรและตัวอย่าง การสร้างแบบสอบถาม ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

3.1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารและผู้รับมอบอำนาจของโรงงานแปรรูปยางพาราดิบ ในเขตจังหวัดสงขลา จังหวัดพัทลุง และจังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวน 141 โรงงาน (สำนักงานตลาดกลางยางพาราสงขลา สถาบันวิจัยยาง กรมวิชาการเกษตร, 2556) สำหรับขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบโควตา กำหนดกลุ่มตัวอย่างด้วยโปรแกรม G*Power 3.1 โดยกำหนดอำนาจในการทดสอบ (Power of Test) ที่ระดับ .80 ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (Level of Significance) .05 ($\alpha=.05$) และขนาดอิทธิพลปานกลาง คือ 0.15 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างอย่างน้อย 77 คน เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างครอบคลุมสถิติทั้งหมดและป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยจึงได้ทำการสำรวจกลุ่มตัวอย่างไว้ 44 คน (ประมาณร้อยละ 36 ของกลุ่มตัวอย่าง) รวมเป็นขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 121 คน (Faul, 2014)

3.1.2 การดำเนินการเพื่อให้เข้าถึงกลุ่มตัวอย่างตามที่กำหนดนั้น ผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอน ดังนี้

3.1.2.1 จัดทำรายชื่อบริษัทที่ประกอบกิจการโรงงานแปรรูปยางพาราดิบของแต่ละจังหวัด โดยรวมทุกจังหวัดมีจำนวนโรงงานแปรรูปยางพาราดิบทั้งหมด 401 โรงงาน (สำนักงานตลาดกลางยางพาราสงขลา สถาบันวิจัยยาง กรมวิชาการเกษตร, 2556)

3.1.2.2 เลือกจังหวัดที่มีจำนวนโรงงานแปรรูปยางพาราดิบในเขตภาคใต้ ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีจำนวนโรงงานแปรรูปยางพาราดิบมากที่สุด 3 อันดับแรก ดังนี้

จังหวัดสงขลา	จำนวน 62 โรงงาน
จังหวัดพัทลุง	จำนวน 40 โรงงาน

จังหวัดนครศรีธรรมราช	จำนวน 39 โรงงาน
รวม	จำนวน 141 โรงงาน

3.1.2.3 จำแนกตามขนาดโรงงานแปรรูปยางพาราดิบ โดยแบ่งได้ ดังนี้

โรงงานขนาดใหญ่	มีจำนวนผู้ปฏิบัติงาน > 50 คน
โรงงานขนาดกลาง	มีจำนวนผู้ปฏิบัติงาน < 50 คน
โรงงานขนาดเล็ก	มีจำนวนผู้ปฏิบัติงาน < 20 คน

(พระราชบัญญัติโรงงาน, 2535)

เนื่องจากข้อมูลที่ต้องการทราบเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของผู้บริหารหรือผู้ประกอบการของโรงงาน ผู้วิจัยจึงจำแนกขนาดโรงงานแปรรูปยางพาราดิบจากจำนวนผู้ปฏิบัติงานในโรงงาน

3.1.2.4 จำแนก และจัดสัดส่วน (โควตา) ตามขนาดกลุ่มโรงงาน และเขตพื้นที่ตั้งโรงงานแปรรูปยางพาราดิบ ที่จะเป็นตัวอย่างตอบคำถาม รายละเอียดดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1: สัดส่วน (โควตา) ตามขนาดกลุ่มโรงงาน

ขนาดโรงงาน	ข้อมูลประชากร (N=141)	ข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง (n=121)
โรงงานขนาดใหญ่	49	42
โรงงานขนาดกลาง	30	25
โรงงานขนาดเล็ก	62	54
รวม	141	121

3.1.2.5 ติดต่อผู้บริหารและผู้รับมอบอำนาจของโรงงานแปรรูปยางพาราดิบ เพื่อขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม

3.1.2.6 แจกแบบสอบถามให้แก่ผู้บริหารและผู้รับมอบอำนาจในการตอบคำถามตามจำนวนที่คำนวณได้ ผ่านช่องทาง ดังต่อไปนี้

ช่องทาง	จำนวนแบบสอบถามตอบที่ได้กลับคืน
1) ผ่านไปรษณีย์	66 คน
2) ผ่านโทรศัพท์	45 คน
3) ผู้วิจัยและตัวแทนผู้วิจัย	10 คน
รวม	121 คน

3.1.2.7 รวบรวมเก็บแบบสอบถามให้ครบตามจำนวนที่ระบุไว้

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากตัวอย่าง โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับการสร้างแบบสอบถามเป็นขั้นตอน ดังนี้

3.2.1 ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามจากเอกสาร งานวิจัย และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

3.2.2 สร้างแบบสอบถามเพื่อถามความคิดเห็นในประเด็น ต่อไปนี้

3.2.2.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

3.2.2.2 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นทั่วไปต่อคุณภาพขององค์กร

3.2.2.3 วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ

3.2.2.4 ระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต

3.2.2.5 การยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ

3.2.3 นำแบบสอบถามที่ได้สร้างขึ้นมาเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบเนื้อหาและเสนอแนะข้อปรับปรุงแก้ไข

3.2.4 ทำการปรับปรุงแก้ไขและนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเนื้อหาอีกครั้งหนึ่ง

3.2.5 ทำการแก้ไขปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะให้ถูกต้อง

3.2.6 นำแบบสอบถามไปทดลองกับตัวอย่างจำนวน 30 ราย เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นและนำผลที่ได้เข้าปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษา ทั้งนี้กลุ่มทดลอง 30 ราย เลือกมาจากบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งหัวหน้างานในโรงงานประเภทต่างๆ ที่มีกระบวนการการผลิตในลักษณะเดียวกัน ได้แก่

โรงงานผลิตอาหาร จำนวน 15 ราย

โรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ จำนวน 10 ราย

โรงงานผลิตเตาอุตสาหกรรม จำนวน 5 ราย

3.2.7 ทำการปรับปรุงแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์และนำเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาอนุมัติก่อนแจกแบบสอบถาม

3.2.8 แจกแบบสอบถามไปยังตัวอย่าง

3.3 การตรวจสอบเครื่องมือ

การวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดวิธีการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

3.3.1 การตรวจสอบเนื้อหา ผู้วิจัยได้นำเสนอแบบสอบถามที่ได้สร้างขึ้นต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความครบถ้วนและความสอดคล้องของเนื้อหาของแบบสอบถามที่ตรงกับเรื่องที่ศึกษา โดยนำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรง และความเหมาะสมของเนื้อหาเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้มีความเหมาะสม โดยนำไปหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ นำคะแนนที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญทุกคนมาหาค่าดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC: Index Of Item-Objective Consistency) ซึ่งมีสูตรคำนวณดังแสดงในสมการ

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

โดย IOC คือ ดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา
R คือ ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ถ้าค่า IOC

+1 หมายถึงคำถามหรือข้อความแต่ละคำถามได้ตรงและครอบคลุมเนื้อหา

0 หมายถึงคำถามหรือข้อความแต่ละคำถามได้ตรงและครอบคลุมเนื้อหาปานกลาง

-1 หมายถึงคำถามหรือข้อความแต่ละคำถามได้ตรงและครอบคลุมเนื้อหา

การพิจารณาค่า IOC พิจารณาจากค่า IOC ที่มากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 จึงจะถือว่าวัดได้สอดคล้องกัน (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ, 2539) โดยคัดเลือกข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณาแล้วว่าสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมตั้งแต่ 0.50 ถึง 1.00 และปรับปรุงข้อความที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ

3.3.2 การตรวจสอบความเชื่อมั่น ผู้วิจัยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ครอนแบ็ช อัลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) นำแบบสอบถามไปทดลองกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน โดยค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในตอนต้นที่ 3 ถึงตอนที่ 5 จะต้องมีความมากกว่า 0.7 จึงจะถือว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือมากพอที่จะนำไปเก็บข้อมูลจริงได้ (Hair, Anderson, Tatham, Black, 1998) ซึ่งผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นรายตัวแปรและรายด้านของแบบสอบถามมีค่าอยู่ระหว่าง 0.803-0.969 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.992 ดังนั้นสามารถนำแบบสอบถามที่ได้ไปเก็บข้อมูลจริง (ภาคผนวก ค) รายละเอียดดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2: ผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม

ตัวแปร	ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)	
	n=30	n=121
วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ		
ด้านกระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ	0.964	0.913
ด้านการดำเนินการเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ	0.969	0.946
รวม	0.983	0.958
ระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต		
ด้านระบบและกลไกในเรื่องการวางแผนการจัดการ วัตถุดิบ	0.920	0.922
ด้านระบบและกลไกในเรื่องการวางแผนการคัดเลือก วัตถุดิบ	0.953	0.907
ด้านระบบและกลไกในเรื่องการวางแผนการจัดการและ การคัดเลือกแรงงาน	0.920	0.927
ด้านระบบและกลไกในเรื่องการวางแผนการพัฒนาฝีมือ และทักษะแรงงาน	0.934	0.918
ด้านระบบและกลไกในเรื่องการวางแผนการการ แก้ปัญหาการขาดแคลนแรงงาน	0.935	0.840
ด้านระบบและกลไกในเรื่องการวางแผนการควบคุม ต้นทุน	0.920	0.871
ด้านระบบและกลไกในเรื่องการวางแผนการควบคุม คุณภาพของผลผลิต	0.866	0.849
ด้านระบบและกลไกในเรื่องการวางแผนการควบคุมของ เสียและการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม	0.967	0.922
รวม	0.984	0.975

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 3.2 (ต่อ): ผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม

ตัวแปร	ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)	
	n=30	n=121
การยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ		
ด้านการรับฟังความเห็นของพนักงาน	0.942	0.903
ด้านการนำความเห็นมาพิจารณาโดยผู้บริหาร	0.909	0.831
ด้านการแจ้งให้ทราบล่วงหน้า	0.803	0.758
ด้านการให้ความรู้ก่อนที่จะนำไปใช้	0.939	0.893
ด้านวางมาตรฐานการควบคุมให้เกิดการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม	0.906	0.891
ด้านการให้ผลตอบแทนจากการปฏิบัติงาน	0.915	0.905
รวม	0.974	0.951
ค่ารวมทั้งฉบับ	0.992	0.983

3.4 องค์ประกอบของแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้ออกแบบสอบถามซึ่งประกอบด้วย 5 ส่วน พร้อมกับวิธีการตอบคำถาม ดังต่อไปนี้
 ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารโรงงานแปรรูปยางพาราดิบ ในเขตจังหวัดสงขลา จังหวัดพัทลุง และจังหวัดเขตนครศรีธรรมราช ประกอบด้วยข้อมูลทั่วไป ได้แก่ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานในหน่วยงาน อายุการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน จำนวนบุคลากรในหน่วยงาน และทำเลที่ตั้งของโรงงาน (จังหวัด)

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับความเห็นทั่วไปต่อคุณภาพของผู้บริหารโรงงานแปรรูปยางพาราดิบ ในเขตจังหวัดสงขลา จังหวัดพัทลุง และจังหวัดเขตนครศรีธรรมราช ประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพขององค์กร ได้แก่ การให้ความสำคัญต่อการควบคุมคุณภาพ รางวัลหรือใบรับรองคุณภาพที่ได้รับ แผนงานที่ทำให้หน่วยงานได้รับรางวัลหรือใบรับรองคุณภาพ และปัจจัยที่ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนเพื่อให้ได้รับคุณภาพ

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพของโรงงานแปรรูปยางพาราดิบ ในเขตจังหวัดสงขลา จังหวัดพัทลุง และจังหวัดเขตนครศรีธรรมราช ผู้วิจัยได้นำแนวคิด

ของ ครอสมบี้ (Crosby, 1979); เดมมิ่ง (Deming, 1982); จูราน (Juran, 1995); ฌ็อง-ฌัก เคอร์เนน (2545); นิตย์ สัมมาพันธ์ (2535); วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2541); สถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ (2551) และสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2554) มาสร้างข้อคำถามให้เหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 23 คำถาม โดยข้อคำถามทั้งหมดเป็นคำถามเชิงบวก ซึ่งผู้วิจัยได้เลือก วัตถุประสงค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นคุณภาพ 2 ด้าน คือ

ด้านกระบวนการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ จำนวน 11 ข้อ

ด้านการดำเนินการเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ จำนวน 12 ข้อ

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิตของโรงงานแปรรูปยางพาราดิบ ในเขตจังหวัดสงขลา จังหวัดพัทลุง และจังหวัดเขตนครศรีธรรมราช ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ ไฮเซอร์ และเรนเดอร์ (Heizer & Render, 2011); โกลด์ ดีไซน์ธรรม (2551); จำลักษณ์ ขุนพลแก้ว (2548); ดำรงค์ศักดิ์ ชัยสนธิ (2539); วิทยา สุทธิพิตร และคณะ (2551); วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2542) และสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2554) มาสร้างข้อคำถามให้เหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 29 คำถาม โดยข้อคำถามทั้งหมดเป็นคำถามเชิงบวก ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกวัตถุประสงค์ประกอบระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต 8 ด้าน คือ

ด้านระบบและกลไกในเรื่องการวางแผนการจัดหาวัตถุดิบ จำนวน 3 ข้อ

ด้านระบบและกลไกในเรื่องการวางแผนการคัดเลือกวัตถุดิบ จำนวน 3 ข้อ

ด้านระบบและกลไกในเรื่องการวางแผนการจัดหาและ จำนวน 3 ข้อ

การคัดเลือกแรงงาน

ด้านระบบและกลไกในเรื่องการวางแผนการพัฒนาฝีมือและ จำนวน 4 ข้อ

ทักษะแรงงาน

ด้านระบบและกลไกในเรื่องการวางแผนการแก้ปัญหา จำนวน 4 ข้อ

การขาดแคลนแรงงาน

ด้านระบบและกลไกในเรื่องการวางแผนการควบคุมต้นทุน จำนวน 3 ข้อ

ด้านระบบและกลไกในเรื่องการวางแผนการควบคุมคุณภาพ จำนวน 2 ข้อ

ของผลผลิต

ด้านระบบและกลไกในเรื่องการวางแผนการควบคุมของเสีย จำนวน 7 ข้อ

และการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

ส่วนที่ 5 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพของผู้บริหารโรงงานแปรรูปยางพารา ในเขตจังหวัดสงขลา จังหวัดพัทลุง และจังหวัดเขตนครศรีธรรมราช ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ เซอร์โต (Certo, 2007); ธอร์นไดค์ (Thorndike, 1991); กฤษมันต์ วัฒนาณรงค์ (2556); กริช สืบสนธิ (2537); ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2548); สมยศ นาวิการ (2545) และเสนาะ

ติเยาร์ (2544) มาสร้างข้อคำถามให้เหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 15 คำถาม โดยข้อคำถามทั้งหมดเป็นคำถามเชิงบวก ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกวัดองค์ประกอบการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ 6 ด้าน คือ

ด้านการรับฟังความเห็นของพนักงาน	จำนวน 3 ข้อ
ด้านการนำความเห็นมาพิจารณาโดยผู้บริหาร	จำนวน 2 ข้อ
ด้านการแจ้งให้ทราบล่วงหน้า	จำนวน 2 ข้อ
ด้านการให้ความรู้ก่อนที่จะนำไปใช้	จำนวน 3 ข้อ
ด้านวางมาตรฐานการควบคุมให้เกิดการปฏิบัติ	จำนวน 3 ข้อ

อย่างเป็นรูปธรรม

ด้านการให้ผลตอบแทนจากการปฏิบัติงาน	จำนวน 2 ข้อ
------------------------------------	-------------

โดยแบบสอบถามในส่วนที่ 3 ส่วนที่ 4 และส่วนที่ 5 เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ การตรวจใช้คะแนนเป็นรายชื่อตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังนี้

1	หมายความว่า	ปฏิบัติโดยไม่มีการควบคุม
2	หมายความว่า	ปฏิบัติโดยมีการควบคุมน้อย
3	หมายความว่า	ปฏิบัติแบบยืดหยุ่น
4	หมายความว่า	ปฏิบัติค่อนข้างเคร่งครัด
5	หมายความว่า	ปฏิบัติอย่างเคร่งครัด

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลตามขั้นตอนต่อไปนี้ คือ

3.5.1 ผู้วิจัยได้ติดต่อประสานงานไปยังผู้บริหารและผู้รับมอบอำนาจของโรงงานแปรรูปยางพาราติบตามจังหวัดที่ระบุไว้ข้างต้น เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูล แจ้งวัตถุประสงค์ในการศึกษา พร้อมทั้งอธิบายรายละเอียดของแบบสอบถาม และวิธีการตอบคำถามก่อนนำส่งแบบสอบถาม

3.5.2 ผู้วิจัยอธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับเนื้อหาภายในแบบสอบถามและวิธีการตอบคำถามแก่ตัวแทนและทีมงาน

3.5.3 ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปตามโรงงานที่ระบุไว้

3.5.4 ผู้วิจัยหรือตัวแทนและทีมงานได้ให้ผู้บริหารและผู้รับมอบอำนาจตอบคำถามผ่านโทรศัพท์

3.5.5 ผู้วิจัยหรือตัวแทนและทีมงานเข้าไปในโรงงานแปรรูปยางพาราติบตามจังหวัดที่ระบุไว้ข้างต้น

3.5.6 ผู้วิจัยหรือตัวแทนและทีมงานได้แจกแบบสอบถามให้กลุ่มเป้าหมายและรอจนกระทั่งตอบคำถามครบถ้วน ซึ่งในระหว่างนั้นถ้าผู้ตอบมีข้อสงสัยเกี่ยวกับคำถาม ผู้วิจัยหรือทีมงานรอตอบข้อสงสัยนั้น

3.6 การแปลผลข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดค่าอันตรภาคชั้น สำหรับการแปลผลข้อมูล โดยคำนวณค่าอันตรภาคชั้น กำหนดช่วงชั้น ด้วยการใช้สูตรคำนวณและคำอธิบายสำหรับแต่ละช่วงชั้น ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ค่าสูงสุด} - \text{ค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

<u>ช่วงชั้นของค่าคะแนน</u>	<u>คำอธิบายสำหรับการแปลผล</u>
1.00 – 1.80	ระดับปฏิบัติโดยไม่มีการควบคุม
1.81 – 2.61	ระดับปฏิบัติโดยมีการควบคุมน้อย
2.62 – 3.42	ระดับปฏิบัติแบบยืดหยุ่น
3.43 – 4.23	ระดับปฏิบัติค่อนข้างเคร่งครัด
4.24 – 5.00	ระดับปฏิบัติอย่างเคร่งครัด

3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

ผู้ทำวิจัยได้กำหนดค่าสถิติสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลอธิบายตัวแปรของการศึกษารังนี้ไว้ ดังนี้

3.7.1 สถิติเชิงพรรณนา ผู้วิจัยได้ใช้สถิติเชิงพรรณนาสำหรับการอธิบายผลการศึกษาในเรื่องต่อไปนี้

3.7.1.1 ตัวแปรด้านคุณสมบัติของตัวอย่าง ซึ่งเป็นข้อมูลที่ใช้มาวัดแบบนามบัญญัติ เนื่องจากไม่สามารถวัดเป็นมูลค่าได้ และผู้วิจัยต้องการบรรยายเพื่อให้ทราบถึงจำนวนตัวอย่าง จำแนกตามคุณสมบัติเท่านั้น ดังนั้น สถิติที่เหมาะสม คือ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) (ภัทรธิรา ผลงาม, ม.ป.ป.) วิเคราะห์ในเรื่องต่อไปนี้

- 1) ระดับการศึกษา
- 2) ตำแหน่งงานในหน่วยงาน
- 3) อายุการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

4) จำนวนบุคลากรในหน่วยงานอายุ

5) ทำเลที่ตั้งของโรงงาน (จังหวัด)

3.7.1.2 ตัวแปรด้านความคิดเห็นทั่วไปต่อคุณภาพขององค์กร ซึ่งเป็นข้อมูลที่ใช้มาตรวัดแบบนามบัญญัติ เนื่องจากไม่สามารถวัดเป็นมูลค่าได้ และผู้วิจัยต้องการบรรยายเพื่อให้ทราบถึงจำนวนตัวอย่างจำแนกตามคุณสมบัติเท่านั้น ดังนั้น สถิติที่เหมาะสม คือ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) (ภัทรธิรา ผลงาม, ม.ป.ป.) วิเคราะห์ในเรื่องต่อไปนี้

- 1) ความสำคัญต่อการควบคุมคุณภาพ
- 2) รางวัลหรือใบรับรองคุณภาพที่ได้รับ
- 3) แผนงานที่จะทำให้หน่วยงานได้รับรางวัลหรือใบรับรองคุณภาพ
- 4) ปัจจัยที่ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนเพื่อให้องค์กรได้รับคุณภาพ

3.7.1.3 ตัวแปรด้านระดับการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นข้อมูลที่ใช้มาตรวัดอันตรภาค เนื่องจากผู้วิจัยได้กำหนดค่าคะแนนให้แต่ละระดับ และผู้วิจัยต้องการทราบจำนวนตัวอย่าง และค่าเฉลี่ยคะแนนของแต่ละระดับความคิดเห็นของตัวอย่าง สถิติที่ใช้จึงได้แก่ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (ภัทรธิรา ผลงาม, ม.ป.ป.) วิเคราะห์ในเรื่องต่อไปนี้

- 1) วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ
- 2) ระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต
- 3) การยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ

3.7.2 สถิติเชิงอนุมาน ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความแตกต่าง ใช้สถิติเชิงอนุมานเพื่อทดสอบสมมติฐาน ประกอบด้วย การวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลเชิงสาเหตุ (Path Analysis) การวิเคราะห์แบบจำลองการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพของโรงงานแปรรูปยางพาราดิบ โดยใช้การตรวจสอบโมเดลการวัด เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ ระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต และใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างแบบกำลังสองน้อยที่สุด (Partial Least Square-Structural Equation Modeling: PLS-SEM) (Heanlein & Keplan, 2004) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ กำหนดความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05

3.8 เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยได้ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก โดยดำเนินการในเรื่องของการเลือกผู้แทนที่จะให้ข้อมูล การสร้างเครื่องมือ การดำเนินการสัมภาษณ์ และการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

3.8.1 การเลือกผู้แทน ผู้วิจัยได้เลือกผู้แทนหรือเจ้าของกิจการ รวมทั้งตัวแทนด้านพนักงานของโรงงานแต่ละแห่งในเขตจังหวัดนครศรีธรรมราช เพราะผู้วิจัยสามารถดำเนินการได้สะดวก โดยเลือกจำนวน 5 ราย ตามขนาดโรงงาน ดังนี้

โรงงานขนาดกลางและขนาดใหญ่ จำนวน 3 ราย

โรงงานขนาดเล็ก จำนวน 2 ราย

3.8.2 เครื่องมือที่ใช้

ผู้วิจัยได้ใช้แบบคำถาม โดยลักษณะของคำถามจะเป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ที่เข้ารับการสัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ใช้กล้องถ่ายรูป และอุปกรณ์บันทึกเสียง ในขณะที่สัมภาษณ์เพื่อบันทึกบรรยากาศจริงที่ได้ทำการสัมภาษณ์

คำถามที่จะสอบถามจะเกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้

3.8.2.1 สภาพแวดล้อมทั่วไปของโรงงาน

3.8.2.2 การวางแผนทางเกี่ยวกับมาตรฐานคุณภาพทางการผลิต

3.8.2.3 ปัญหาของการดำเนินการด้านมาตรฐานคุณภาพ และแนวทางใน

การแก้ปัญหา

3.8.2.4 ผลกระทบที่เกิดจากการนำระบบจัดการมาตรฐานมาใช้ มีอะไรบ้าง

3.8.2.5 ทิศทางของกิจการในอนาคตกับการจัดการมาตรฐานคุณภาพ

3.8.3 ติดต่อผู้บริหาร เจ้าของกิจการ และหัวหน้างานโรงงานแปรรูปยางพาราดิบ เพื่อขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ข้อมูล

3.8.4 การดำเนินการสำหรับการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์เชิงลึกในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ในขณะที่ทำการสัมภาษณ์ได้มีการบันทึกเสียงและถ่ายภาพ เพื่อนำมาใช้ในการบรรยายผลการศึกษา โดยมีกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ คือ ผู้บริหาร เจ้าของกิจการ และหัวหน้าของแต่ละโรงงาน

3.8.5 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการประมวลผล

ผู้วิจัยทำการรวบรวมข้อมูลจากบทสัมภาษณ์ และนำมาจัดหมวดหมู่เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการวิเคราะห์ภาพรวมกับผลที่ได้จากวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

จากการศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพที่ส่งผลต่อการวางระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต และการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ กรณีศึกษาอุตสาหกรรมแปรรูปยางพาราดิบ ในเขตจังหวัดสงขลา จังหวัดพัทลุง และจังหวัดนครศรีธรรมราช เป็นการวิจัยเชิงผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารและผู้รับมอบอำนาจของโรงงานแปรรูปยางพาราดิบ ในเขตจังหวัดสงขลา จังหวัดพัทลุง และจังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวนทั้งสิ้น 121 คน โดยผลจากการตอบแบบสอบถามจำนวน 45 คน ได้มาจากตัวแทนสมาชิกสหกรณ์กองทุนสวนยาง ซึ่งถือว่าเป็นตัวแทนกลุ่มตัวอย่างโรงงานขนาดเล็ก ในขณะที่การวิจัยเชิงคุณภาพใช้บทสัมภาษณ์ในการเก็บข้อมูลจากผู้บริหาร เจ้าของกิจการ และหัวหน้างานของโรงงานแปรรูปยางพาราดิบ ในเขตจังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวน 5 คน ผลการวิจัยในบทนี้จะนำเสนอเป็นสองส่วน คือ ผลการวิจัยเชิงปริมาณและผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนี้

4.1 ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

ในส่วนนี้ได้นำเสนอผลการวิจัยเป็น 2 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิจัยจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) ปรากฏดังนี้

- 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานในหน่วยงาน อายุการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน จำนวนบุคลากรในหน่วยงานอายุ ทำเลที่ตั้งของโรงงาน (จังหวัด) และขนาดโรงงาน
- 2) ความคิดเห็นทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามต่อคุณภาพ ได้แก่ ความสำคัญต่อการควบคุมคุณภาพ รางวัลหรือใบรับรองคุณภาพที่ได้รับ แผนงานที่ทำให้หน่วยงานได้รับรางวัลหรือใบรับรองคุณภาพ และปัจจัยที่ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนเพื่อให้องค์กรได้รับคุณภาพ
- 3) วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ ระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต การยอมรับจะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพของผู้บริหารและผู้รับมอบอำนาจ

ตอนที่ 2 ผลการวิจัยจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ การวิเคราะห์ความแตกต่าง และเพื่อทดสอบสมมติฐาน ซึ่งเป็นการวิเคราะห์

แบบจำลองการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพของโรงงานแปรรูปยางพาราดิบ โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) และวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างแบบกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (Partial Least Square-Structural Equation Modeling: PLS-SEM) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ในสมมติฐานต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1 โรงงานแต่ละขนาดมีวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพแตกต่างกัน

ตัวแปรอิสระ คือ ขนาดของโรงงาน

ตัวแปรตาม คือ วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ

สมมติฐานที่ 2 โรงงานแต่ละขนาดมีการวางระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิตแตกต่างกัน

ตัวแปรอิสระ คือ ขนาดของโรงงาน

ตัวแปรตาม คือ ระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต

สมมติฐานที่ 3 โรงงานแต่ละขนาดมีการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพแตกต่างกัน

ตัวแปรอิสระ คือ ขนาดของโรงงาน

ตัวแปรตาม คือ การยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ

สมมติฐานที่ 4 วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพมีอิทธิพลทางตรงต่อการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ จำแนกตามขนาดโรงงาน

ตัวแปรอิสระ คือ วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ

ตัวแปรตาม คือ การยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ

สมมติฐานที่ 5 วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพมีอิทธิพลทางตรงต่อการวางระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต จำแนกตามขนาดโรงงาน

ตัวแปรอิสระ คือ วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ

ตัวแปรตาม คือ ระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต

สมมติฐานที่ 6 วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ จำแนกตามขนาดโรงงาน

ตัวแปรอิสระ คือ วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ

ตัวแปรตาม คือ การยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ

สมมติฐานที่ 7 วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพกับการวางระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิตมีอิทธิพลต่อการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพแตกต่างกัน จำแนกตามขนาดโรงงาน

ตัวแปรอิสระ คือ วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพกับระบบและกลไกด้าน
คุณภาพทางการผลิต

ตัวแปรตาม คือ การยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ
สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้
กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้แทนตัวแปรต่างๆ ซึ่งมีความหมายดังนี้

\bar{X}	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย
S.D.	หมายถึง	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
R^2	หมายถึง	ค่าความแปรปรวน
p	หมายถึง	ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ
b	หมายถึง	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)
MD	หมายถึง	ผลต่างของค่าเฉลี่ย (Mean Difference)
CR	หมายถึง	ค่าความเชื่อมั่นประกอบ (Composite Reliability)
CA	หมายถึง	ค่าความเชื่อมั่นของสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha)
AVE	หมายถึง	ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (Average Variance Extracted)

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์เชิงพรรณนา

1) การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการศึกษาซึ่งแสดงถึงข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับคุณสมบัติเบื้องต้นจำแนกตาม ระดับ
การศึกษา ตำแหน่งงานในหน่วยงาน อายุการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน จำนวนบุคลากรในหน่วยงาน
อายุ ทำเลที่ตั้งของโรงงาน (จังหวัด) อธิบายรายละเอียดตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1: จำนวนและร้อยละของข้อมูลระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม		จำนวน	ร้อยละ
ระดับการศึกษา	มัธยมตอนต้น	12	9.9
	มัธยมตอนปลายหรือเทียบเท่า	30	24.8
	ปวส./ปริญญาตรี	67	55.4
	สูงกว่าปริญญาตรี	12	9.9
	รวม	121	100.0

ผลการศึกษาตามตารางที่ 4.1 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 121 คน ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) หรือปริญญาตรี จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 55.4 ระดับการศึกษามัธยมต้นปลายหรือเทียบเท่า จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 24.8 ระดับการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรีและมัธยมตอนต้น มีจำนวนเท่ากัน คือ 12 คน คิดเป็นร้อยละ 9.9 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2: จำนวนและร้อยละของข้อมูลตำแหน่งงานในหน่วยงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม		จำนวน	ร้อยละ
ตำแหน่งงานในหน่วยงาน	ผู้บริหารโรงงาน	92	76.0
	ผู้รับมอบอำนาจ	29	24.0
	รวม	121	100.0

ผลการศึกษาตามตารางที่ 4.2 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามโดยส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานในหน่วยงานเป็นผู้บริหารของโรงงาน จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 76.0 และเป็นผู้รับมอบอำนาจของโรงงาน จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 24.0 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3: จำนวนและร้อยละของข้อมูลอายุการทำงานในตำแหน่งปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม		จำนวน	ร้อยละ
อายุการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน	1-3 ปี	18	14.9
	4-5 ปี	16	13.2
	มากกว่า 5 ปี	87	71.9
	รวม	121	100.0

ผลการศึกษาตามตารางที่ 4.3 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุการทำงานในตำแหน่งปัจจุบันมากกว่า 5 ปี จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 71.9 รองลงมาคือ 1-3 ปี จำนวน 18 คน ร้อยละ 14.9 และอายุการทำงาน 4-5 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 13.2 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4: จำนวนและร้อยละของข้อมูลจำนวนบุคลากรในหน่วยงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม		จำนวน	ร้อยละ
จำนวนบุคลากรใน หน่วยงานของท่าน	ไม่เกิน 5 คน	40	33.1
	6-10 คน	33	27.3
	มากกว่า 10 คน	48	39.7
	รวม	121	100.0

ผลการศึกษาตามตารางที่ 4.4 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีจำนวนบุคลากรในหน่วยงานมากกว่า 10 คน จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 39.7 ไม่เกิน 5 คน จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 33.1 และจำนวน 6-10 คน จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 27.3 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5: จำนวนและร้อยละของข้อมูลทำเลที่ตั้งโรงงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม		จำนวน	ร้อยละ
ทำเลที่ตั้งโรงงาน (จังหวัด)	จังหวัดสงขลา	36	29.8
	จังหวัดพัทลุง	38	31.4
	จังหวัดนครศรีธรรมราช	47	38.8
	รวม	121	100.0

ผลการศึกษาตามตารางที่ 4.5 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีทำเลที่ตั้งโรงงานอยู่ในเขตจังหวัดนครศรีธรรมราช 47 คน คิดเป็นร้อยละ 38.8 ในเขตจังหวัดพัทลุง จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 31.4 และเขตจังหวัดสงขลา จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 29.8 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6: จำนวนและร้อยละของข้อมูลขนาดโรงงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม		จำนวน	ร้อยละ
ขนาดโรงงานแปรรูป ยางพาราดิบ	ขนาดเล็ก	67	55.4
	ขนาดกลาง	21	17.4
	ขนาดใหญ่	33	27.3
	รวม	121	100.0

ผลการศึกษาตามตารางที่ 4.6 พบว่าขนาดโรงงานของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นโรงงานขนาดเล็ก จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 55.4 โรงงานขนาดใหญ่ จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 27.3 และโรงงานขนาดกลาง จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 17.4 ตามลำดับ

2) ความคิดเห็นทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามต่อคุณภาพขององค์กร

ผลการศึกษาจำแนกตามการให้ความสำคัญต่อการควบคุมคุณภาพ การได้รับรางวัลหรือใบรับรองคุณภาพ แผนงานที่จะทำให้หน่วยงานได้รับรางวัลหรือใบรับรองคุณภาพ และปัจจัยที่ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนเพื่อให้หน่วยงานได้รับคุณภาพ อธิบายรายละเอียดตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.7: จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามต่อคุณภาพ

ความคิดเห็นทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามต่อคุณภาพขององค์กร		จำนวน	ร้อยละ
การให้ความสำคัญต่อการ ควบคุมคุณภาพ	น้อย	0	0
	ปานกลาง	26	21.5
	มาก	95	78.5
	รวม	121	100.0
รางวัลหรือใบรับรอง คุณภาพที่ได้รับ	ไม่เคย	38	31.4
	เคย	83	68.6
	รวม	121	100.0
แผนงานที่ทำให้หน่วยงาน ได้รับรางวัลหรือใบรับรอง คุณภาพ	ไม่มี	12	10.7
	มี	108	89.3
	รวม	121	100.0

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.7 (ต่อ): จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามต่อคุณภาพ

ความคิดเห็นทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามต่อคุณภาพขององค์กร		จำนวน	ร้อยละ
ปัจจัยที่ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนเพื่อให้องค์กรได้รับคุณภาพ	งบประมาณ	104	86.4
	เทคโนโลยี/เครื่องมือ/เครื่องจักร	106	87.6
	การส่งเสริมให้นำระบบประกันคุณภาพมาใช้	93	76.9
	การจัดการความรู้	66	54.5
	การส่งเสริมให้มีความรู้ด้านคุณภาพ	99	81.8
	การวัด วิเคราะห์ และทบทวนผล	86	71.1
	การดำเนินการ		
	การนำความเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาพิจารณา	63	52.1

ผลการศึกษาตามตารางที่ 4.7 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อการควบคุมคุณภาพอยู่ที่ระดับมาก จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 78.5 ระดับปานกลาง จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 21.5 ตามลำดับ

ในด้านการได้รับรางวัลหรือใบรับรองคุณภาพนั้น โรงงานของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ได้รับรางวัลและใบรับรองคุณภาพ จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 68.6 ไม่เคยได้รับรางวัลและใบรับรองคุณภาพ จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 31.4 ตามลำดับ

ในด้านการจัดทำแผนงานเพื่อให้หน่วยงานได้รับรางวัลหรือใบรับรองคุณภาพนั้น ส่วนใหญ่มีการจัดทำแผนงานเพื่อวัตถุประสงค์ดังกล่าว จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 89.3 ไม่มีแผนงาน จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 10.7 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยควรได้รับการสนับสนุนเพื่อให้องค์กรได้รับคุณภาพ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วยกับปัจจัยต่อไปนี้ ด้านเทคโนโลยี/เครื่องมือ/เครื่องจักร จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 87.6 ด้านงบประมาณ จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 86.0 ด้านการส่งเสริมให้มีความรู้ด้านคุณภาพ จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 81.8 ด้านการส่งเสริมให้นำระบบประกันคุณภาพมาใช้ จำนวน 93 ร้อยละ 76.9 ด้านการวัด วิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ จำนวน 86 คิดเป็นร้อยละ 71.1 ด้านการจัดการความรู้ และด้านการนำความเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาพิจารณา จำนวน 66 ร้อยละ 54.5 และ จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 52.1 ตามลำดับ

3) วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ ระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต และการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ

3.1) วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ

ข้อมูลการปฏิบัติงานด้านวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพของผู้บริหารและผู้รับมอบอำนาจของโรงงานแปรรูปยางพาราดิบ ในเขตจังหวัดสงขลา จังหวัดพัทลุง และจังหวัดนครศรีธรรมราช ดังแสดงผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 4.8 และตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.8: ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติงานของตอบแบบสอบถาม ด้านวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ จำแนกรายด้านและรายข้อ

วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ	n=121		ระดับการปฏิบัติงาน
	\bar{x}	SD	
ด้านกระบวนการสร้างวัฒนธรรมเน้นคุณภาพ			
องค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และนโยบายด้านมาตรฐานคุณภาพอย่างชัดเจน	4.057	0.799	ค่อนข้างเคร่งครัด
องค์กรมีการวางแผนกลยุทธ์ด้านมาตรฐานคุณภาพทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว	3.785	0.766	ค่อนข้างเคร่งครัด
องค์กรมีการกำหนดเป้าหมาย เกณฑ์ ที่บรรลุความต้องการของลูกค้าโดยคำนึงถึงมาตรฐานคุณภาพ	4.314	0.707	อย่างเคร่งครัด
องค์กรมีการออกแบบระบบงานที่สอดคล้องตามมาตรฐานคุณภาพของกลุ่มตลาด	4.190	0.859	ค่อนข้างเคร่งครัด
องค์กรมีกระบวนการนำเข้าวัตถุดิบ การผลิต การบรรจุหีบห่อ ที่เป็นไปตามนโยบายมาตรฐานคุณภาพที่กำหนดไว้	4.206	0.795	ค่อนข้างเคร่งครัด
องค์กรมีขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพอย่างเป็นขั้นตอนตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการทำงาน	4.371	0.776	อย่างเคร่งครัด

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.8 (ต่อ): ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติงานของตอบแบบสอบถาม
ด้านวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ จำแนกรายด้านและรายข้อ

วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ	n=121		ระดับการ ปฏิบัติงาน
องค์กรมีการจัดตั้งทีมงานปรับปรุงคุณภาพ	3.677	0.924	ค่อนข้างเคร่งครัด
องค์กรมีการนำกิจกรรม 5 ส คือ สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย ไปใช้ในการทำงานให้ได้มาตรฐานคุณภาพ	3.933	0.929	ค่อนข้างเคร่งครัด
องค์กรมีแผนการจัดการความรู้ด้านมาตรฐานคุณภาพ	3.619	0.868	ค่อนข้างเคร่งครัด
องค์กรมีกิจกรรมที่สนับสนุนการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านมาตรฐานคุณภาพ	3.462	0.847	แบบยืดหยุ่น
องค์กรมีการวางกระบวนการดำเนินงานที่ความชัดเจน และสัมพันธ์กัน พร้อมนำไปสู่การเพิ่มมาตรฐานคุณภาพที่สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า	4.247	0.710	อย่างเคร่งครัด
ด้านการดำเนินการเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ			
องค์กรมีระบบการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จด้านมาตรฐานคุณภาพ	3.818	0.866	ค่อนข้างเคร่งครัด
องค์กรดำเนินงานให้เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการปรับปรุงมาตรฐานคุณภาพให้องค์กรอื่น	3.644	0.835	ค่อนข้างเคร่งครัด
องค์กรดำเนินงานตามหลักจริยธรรม โดยคำนึงถึงมาตรฐานคุณภาพที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม	4.148	0.792	ค่อนข้างเคร่งครัด
องค์กรให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรและการลดความสูญเสี	4.115	0.829	ค่อนข้างเคร่งครัด

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.8 (ต่อ): ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติงานของตอบแบบสอบถาม
ด้านวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ จำแนกรายด้านและรายชื่อ

วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ	n=121		ระดับการ ปฏิบัติงาน
	\bar{x}	SD	
องค์กรมีการปลูกจิตสำนึกให้บุคลากรเห็น ความสำคัญของมาตรฐานคุณภาพ	4.057	0.820	ค่อนข้างเคร่งครัด
องค์กรมีการนำข้อบกพร่องมาปรับปรุงแก้ไข ตามมาตรฐานคุณภาพ	4.123	0.759	ค่อนข้างเคร่งครัด
องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น ด้านมาตรฐานคุณภาพ	3.975	0.917	ค่อนข้างเคร่งครัด
องค์กรได้จัดให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมด้าน มาตรฐานคุณภาพอย่างต่อเนื่องและจริงจัง	3.735	1.055	ค่อนข้างเคร่งครัด
องค์กรมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารเกี่ยวกับการ ปรับปรุงคุณภาพในทุกระดับของพนักงาน ภายในองค์กร	3.652	0.998	ค่อนข้างเคร่งครัด
องค์กรมีการประชาสัมพันธ์เพื่อสื่อสารให้ พนักงานได้รับทราบเกี่ยวกับมาตรฐานคุณภาพ	3.677	1.105	ค่อนข้างเคร่งครัด
องค์กรผลักดันและส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กร สามารถเชื่อมโยงกลยุทธ์ด้านมาตรฐานคุณภาพ ให้สอดคล้องกับระบบงานและกระบวนการที่ สำคัญได้อย่างสำเร็จ	3.892	1.031	ค่อนข้างเคร่งครัด

ผลการศึกษาตามตารางที่ 4.8 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการปฏิบัติงานเรื่อง
วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ ด้านกระบวนการสร้างวัฒนธรรมเน้นคุณภาพมีระดับการปฏิบัติงาน
อย่างเคร่งครัด ได้แก่ องค์กรมีขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพอย่างเป็นขั้นตอนตั้งแต่เริ่มต้นจนถึง
กระบวนการทำงาน ($\bar{x} = 4.371$, S.D. = 0.776) องค์กรมีการกำหนดเป้าหมาย เกณฑ์ ที่บรรลุความ
ต้องการของลูกค้าโดยคำนึงถึงมาตรฐานคุณภาพ ($\bar{x} = 4.314$, S.D. = 0.707) และองค์กรมีการวาง
กระบวนการการทำงานที่ความชัดเจน และสัมพันธ์กัน พร้อมนำไปสู่การเพิ่มมาตรฐานคุณภาพที่
สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ($\bar{x} = 4.247$, S.D. = 0.710) ส่วนข้อที่มีระดับการปฏิบัติงานค่อนข้าง

เครื่องครัด ได้แก่ องค์กรมีกระบวนการนำเข้าวัตถุดิบ การผลิต การบรรจุหีบห่อ ที่เป็นตามนโยบาย มาตรฐานที่กำหนดไว้ ($\bar{x} = 4.206$, S.D. = 0.795) องค์กรมีการออกแบบระบบงานที่สอดคล้องตาม มาตรฐานคุณภาพของกลุ่มตลาด ($\bar{x} = 4.190$, S.D. = 0.859) องค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และนโยบายด้านมาตรฐานคุณภาพอย่างชัดเจน ($\bar{x} = 4.057$, S.D. = 0.799) องค์กรมี การนำกิจกรรม 5 ส คือ สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย ไปใช้ในการทำงานให้ได้ มาตรฐานคุณภาพ ($\bar{x} = 3.933$, S.D. = 0.929) องค์กรมีการวางแผนกลยุทธ์ด้านมาตรฐานคุณภาพ ทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ($\bar{x} = 3.785$, S.D. = 0.796) องค์กรมีการจัดตั้งทีมงาน ปรับปรุงคุณภาพ ($\bar{x} = 3.677$, S.D. = 0.924) และองค์กรมีแผนการจัดการความรู้ด้านมาตรฐาน คุณภาพ ($\bar{x} = 3.619$, S.D. = 0.868) โดยข้อที่มีระดับการปฏิบัติงานแบบยืดหยุ่น คือ องค์กรมี กิจกรรมที่สนับสนุนการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านมาตรฐานคุณภาพ ($\bar{x} = 3.462$, S.D. = 0.847)

ในด้านการดำเนินการเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับ การปฏิบัติงานค่อนข้างเครื่องครัด ได้แก่ องค์กรดำเนินงานตามหลักจริยธรรม โดยคำนึงถึงมาตรฐาน คุณภาพที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม ($\bar{x} = 4.148$, S.D. = 0.792) องค์กรมีการนำข้อบกพร่องมา ปรับปรุงแก้ไขตามมาตรฐานคุณภาพ ($\bar{x} = 4.123$, S.D. = 0.759) องค์กรให้ความสำคัญต่อการ อนุรักษ์ทรัพยากรและการลดความสูญเสีย ($\bar{x} = 4.115$, S.D. = 0.829) องค์กรมีการปลูกจิตสำนึกให้ บุคลากรเห็นความสำคัญของมาตรฐานคุณภาพ ($\bar{x} = 4.057$, S.D. = 0.820) องค์กรเปิดโอกาสให้ บุคลากรแสดงความคิดเห็นด้านมาตรฐานคุณภาพ ($\bar{x} = 3.975$, S.D. = 0.917) องค์กรผลักดันและ ส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรสามารถเชื่อมโยงกลยุทธ์ด้านมาตรฐานคุณภาพให้สอดคล้องกับระบบงาน และกระบวนการที่สำคัญได้อย่างสำเร็จ ($\bar{x} = 3.892$, S.D. = 1.031) องค์กรมีระบบการสร้าง แรงจูงใจให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จด้านมาตรฐานคุณภาพ ($\bar{x} = 3.818$, S.D. = 0.866) องค์กรได้จัดให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมด้านมาตรฐานคุณภาพอย่าง ต่อเนื่องและจริงจัง ($\bar{x} = 3.735$, S.D. = 1.055) องค์กรมีการประชาสัมพันธ์เพื่อสื่อสารให้พนักงาน ได้รับทราบเกี่ยวกับมาตรฐานคุณภาพ ($\bar{x} = 3.677$, S.D. = 1.105) องค์กรมีการแลกเปลี่ยนข่าวสาร เกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพในทุกระดับของพนักงานภายในองค์กร ($\bar{x} = 3.652$, S.D. = 0.998) องค์กรดำเนินงานให้เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการปรับปรุงมาตรฐานคุณภาพให้องค์กรอื่น ($\bar{x} = 3.644$, S.D. = 0.835) และองค์กรมีการจัดสถานที่ปฏิบัติงานเพื่อสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ด้าน มาตรฐานคุณภาพ ($\bar{x} = 3.487$, S.D. = 1.148) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9: ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติงานของผู้บริหารและผู้รับมอบอำนาจด้านวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ โดยสรุปแต่ละด้าน

วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ	n=121		ระดับการปฏิบัติงาน
	\bar{x}	SD	
ด้านกระบวนการสร้างวัฒนธรรมเน้นคุณภาพ	3.988	0.600	ค่อนข้างเคร่งครัด
ด้านการดำเนินการเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ	3.860	0.477	ค่อนข้างเคร่งครัด
รวม	3.924	0.636	ค่อนข้างเคร่งครัด

ผลการศึกษาตามตารางที่ 4.9 พบว่าผู้บริหารและผู้รับมอบอำนาจของโรงงานแปรรูปยางพาราดิบ ในเขตจังหวัดสงขลา จังหวัดพัทลุง และจังหวัดนครศรีธรรมราช มีการปฏิบัติงานในเรื่องวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ โดยรวมค่อนข้างเคร่งครัด ($\bar{x} = 3.924$, S.D. = 0.636) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าผู้ประกอบการดังกล่าวมีการปฏิบัติงานด้านกระบวนการสร้างวัฒนธรรมเน้นคุณภาพ ($\bar{x} = 3.988$, S.D. = 0.600) และด้านการดำเนินการเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ ($\bar{x} = 3.860$, S.D. = 0.744) ค่อนข้างเคร่งครัด

อธิบายได้ว่าการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพของผู้บริหารและผู้รับมอบอำนาจโรงงานแปรรูปยางพาราดิบมีการปฏิบัติงาน ด้านกระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพที่เคร่งครัดกว่าด้านการดำเนินการเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ โดยเฉพาะขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพอย่างเป็นขั้นต่อนั้น องค์กรมีการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ซึ่งมีการควบคุม และตรวจสอบคุณภาพการดำเนินงานตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการทำงาน ขณะที่การแลกเปลี่ยนข่าวสารเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพของพนักงาน ด้านการดำเนินการเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ มีการปฏิบัติงานน้อยที่สุด ผู้ประกอบการดังกล่าวจึงควรหาวิธีการและแนวทางในการแลกเปลี่ยนข่าวสารเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพให้มากกว่าเดิม เช่น การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประจำสัปดาห์ การคัดเลือกองค์ความรู้ที่น่าสนใจ เป็นต้น

3.2) ระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต

ข้อมูลระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิตของผู้บริหารและผู้รับมอบอำนาจของโรงงานแปรรูปยางพาราดิบ ในเขตจังหวัดสงขลา จังหวัดพัทลุง และจังหวัดนครศรีธรรมราช ในด้านการวางแผนการจัดหาวัตถุดิบ การคัดเลือกวัตถุดิบ การจัดหาและการคัดเลือกแรงงาน การพัฒนาฝีมือและทักษะแรงงาน การแก้ปัญหาการขาดแคลนแรงงาน การควบคุมต้นทุน การควบคุม

คุณภาพของผลผลิต และการวางแผนการควบคุมของเสียและการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ดัง แสดงผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 4.10 และตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.10: ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติงานของผู้บริหารและผู้รับอำนาจ ด้านต่อระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต จำแนกรายด้านและรายชื่อ

ระบบและกลไกด้านคุณภาพ ทางการผลิต	n=121		ระดับการ ปฏิบัติงาน
	\bar{x}	SD	
ด้านระบบและกลไกในเรื่องการวางแผนการจัดหาวัตถุดิบ			
องค์กรมีการวางแผนเรื่องแหล่งจัดหาวัตถุดิบ	4.099	0.889	ค่อนข้างเคร่งครัด
องค์กรมีการวางแผนเรื่องคุณสมบัติของแหล่ง วัตถุดิบ	4.041	0.907	ค่อนข้างเคร่งครัด
องค์กรมีการวางแผนเรื่องแนวทางการดำเนินการ ว่าจ้างผู้จัดหาวัตถุดิบ	3.197	1.013	ค่อนข้างเคร่งครัด
องค์กรมีการวางแผนเรื่องแนวทางการดำเนินการ ว่าจ้างผู้จัดหาวัตถุดิบ	3.197	1.013	ค่อนข้างเคร่งครัด
ด้านระบบและกลไกในเรื่องการวางแผนการคัดเลือกวัตถุดิบ			
องค์กรมีการเน้นย้ำให้ผู้จัดหาวัตถุดิบตระหนักถึง ความสำคัญของคุณภาพวัตถุดิบ โดยการใช้ระบบ การจัดการคุณภาพ	4.165	0.888	ค่อนข้างเคร่งครัด
องค์กรมีการกำหนดมาตรฐานของวัตถุดิบให้ตรงกับ มาตรฐานคุณภาพที่ต้องการ	4.231	0.901	ค่อนข้างเคร่งครัด
องค์กรมีการพิจารณาถึงอายุการใช้งาน และ ประสิทธิภาพการใช้งานของอุปกรณ์ต่างๆ ที่คุ้มกับ ราคา	4.066	0.946	ค่อนข้างเคร่งครัด
ด้านระบบและกลไกในเรื่องการวางแผนการจัดหาและการคัดเลือกแรงงาน			
องค์กรเลือกแรงงานที่มีทัศนคติเกี่ยวกับมาตรฐาน คุณภาพที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร	3.834	0.960	ค่อนข้างเคร่งครัด

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.10 (ต่อ): ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติงานของผู้บริหารและผู้รับ
อำนาจด้านระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต จำแนกรายด้านและรายชื่อ

ระบบและกลไกด้านคุณภาพ ทางการผลิต	n=121		ระดับการ ปฏิบัติงาน
	\bar{x}	SD	
องค์กรเลือกแรงงานที่มีทักษะการทำงานที่เหมาะสม ตามเงื่อนไขขององค์กร	3.978	0.899	ค่อนข้างเคร่งครัด
องค์กรเลือกแรงงานที่ตรงกับลักษณะของงาน	4.033	0.884	ค่อนข้างเคร่งครัด
ด้านระบบและกลไกในเรื่องการพัฒนาฝีมือแรงงานและทักษะแรงงาน			
องค์กรส่งเสริมและสนับสนุนให้แรงงานมีการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มทักษะการทำงาน	3.917	0.954	ค่อนข้างเคร่งครัด
องค์กรมีการจัดกลุ่มแรงงาน เพื่อสนับสนุนให้เกิด การเรียนรู้ในเชิงปฏิบัติการร่วมกัน	3.884	0.858	ค่อนข้างเคร่งครัด
องค์กรเปิดโอกาสให้แรงงานสามารถใช้ความ เชี่ยวชาญของตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ	4.107	0.772	ค่อนข้างเคร่งครัด
องค์กรเปิดโอกาสให้แรงงานมีส่วนร่วมในการ วางแผนและพัฒนาศักยภาพขององค์กร	3.958	0.995	ค่อนข้างเคร่งครัด
ด้านระบบและกลไกในเรื่องการวางแผนการแก้ปัญหาการขาดแคลนแรงงาน			
องค์กรจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน	3.818	0.827	ค่อนข้างเคร่งครัด
องค์กรทำข้อตกลงกับแรงงานเรื่องอัตราค่าจ้าง สิทธิ ประโยชน์ และสวัสดิการที่องค์กรจะมอบให้อย่าง ชัดเจน	4.041	0.779	ค่อนข้างเคร่งครัด
องค์กรให้อิสระทางความคิดและให้สิทธิในการ ตัดสินใจอย่างเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ	3.793	0.930	ค่อนข้างเคร่งครัด
องค์กรมีการจ่ายผลตอบแทนจากผลงานที่ทำได้ตาม มาตรฐานคุณภาพอย่างเป็นธรรม	3.909	1.072	ค่อนข้างเคร่งครัด
ด้านระบบและกลไกในเรื่องการวางแผนการควบคุมต้นทุน			
องค์กรมีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบการควบคุม ต้นทุนที่ไม่กระทบต่อคุณภาพของผลผลิต	3.826	0.823	ค่อนข้างเคร่งครัด

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.10 (ต่อ): ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติงานของผู้บริหารและผู้รับ
อำนาจด้านระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต จำแนกรายด้านและรายชื่อ

ระบบและกลไกด้านคุณภาพ ทางการผลิต	n=121		ระดับการ ปฏิบัติงาน
	\bar{x}	SD	
องค์กรมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุนอย่างเป็นระบบ และนำข้อมูลมาใช้ในการจัดทำแผนลดต้นทุน	3.900	0.800	ค่อนข้างเคร่งครัด
องค์กรปลูกฝังให้แรงงานยึดหลักการผลิตที่หลีกเลี่ยงการสูญเสีย	3.983	0.826	ค่อนข้างเคร่งครัด
ด้านระบบและกลไกในเรื่องการวางแผนการควบคุมคุณภาพของผลผลิต			
องค์กรมีการตรวจสอบความพร้อมของกระบวนการการผลิตครบทุกขั้นตอนก่อนและขณะทำการผลิต	4.223	0.821	ค่อนข้างเคร่งครัด
องค์กรมีการฝึกอบรมและให้ความรู้ผู้ตรวจสอบ และควบคุมการผลิตอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง	3.867	0.885	ค่อนข้างเคร่งครัด
ด้านระบบและกลไกในเรื่องการวางแผนการควบคุมของเสียและการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม			
องค์กรมีการกำหนดนโยบาย แผนงาน และงบประมาณในการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมอย่างชัดเจน	3.809	0.840	ค่อนข้างเคร่งครัด
องค์กรมีระบบการป้องกันและกำจัดของเสียจากการผลิต	4.123	0.770	ค่อนข้างเคร่งครัด
องค์กรนำมาตรฐานระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร	3.950	0.884	ค่อนข้างเคร่งครัด
องค์กรมีการให้ความรู้ด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมแก่คนในองค์กรอย่างต่อเนื่อง	3.884	0.766	ค่อนข้างเคร่งครัด
องค์กรปลูกฝังให้ทุกคนในองค์กรมีจิตสำนึกที่ดีต่อการรักษาสิ่งแวดล้อม	4.024	0.870	ค่อนข้างเคร่งครัด
องค์กรเลือกใช้วัสดุที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	3.867	0.816	ค่อนข้างเคร่งครัด

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.10 (ต่อ): ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติงานของผู้บริหารและผู้รับ
อำนาจด้านระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต จำแนกรายด้านและรายชื่อ

ระบบและกลไกด้านคุณภาพ ทางการผลิต	n=121		ระดับการ ปฏิบัติงาน
องค์กรมีการรายงานผลการดำเนินการตาม มาตรฐานระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมให้คนใน องค์กรได้รับทราบ	3.801	0.891	ค่อนข้างเคร่งครัด

ผลการศึกษาตามตารางที่ 4.10 พบว่าผู้บริหารและผู้รับมอบอำนาจมีการปฏิบัติงานต่อระบบ
และกลไกด้านการวางแผนการจัดหาวัตถุดิบอยู่ในระดับค่อนข้างเคร่งครัด ได้แก่ การวางแผนเรื่อง
แหล่งจัดหาวัตถุดิบ ($\bar{x} = 4.099$, S.D. = 0.889) การวางแผนเรื่องคุณสมบัติของแหล่งวัตถุดิบ
($\bar{x} = 4.041$, S.D. = 0.907) และการวางแผนเรื่องแนวทางการดำเนินการการว่าจ้างผู้จัดหาวัตถุดิบ
($\bar{x} = 3.197$, S.D. = 1.013) ตามลำดับ

ด้านการวางแผนการคัดเลือกวัตถุดิบ พบว่าผู้ประกอบการดังกล่าวมีการปฏิบัติงานค่อนข้าง
เคร่งครัด ได้แก่ การกำหนดมาตรฐานของวัตถุดิบให้ตรงกับมาตรฐานคุณภาพที่ต้องการ ($\bar{x} = 4.231$,
S.D. = 0.901) การเน้นย้ำให้ผู้จัดหาวัตถุดิบตระหนักถึงความสำคัญของคุณภาพวัตถุดิบโดยการให้
ระบบการจัดการคุณภาพ ($\bar{x} = 4.165$, S.D. = 0.888) และการพิจารณาถึงอายุการใช้งานและ
ประสิทธิภาพการใช้งานของอุปกรณ์ต่างๆ ที่คุ้มกับราคา ($\bar{x} = 4.066$, S.D. = 0.946) ตามลำดับ

ด้านการวางแผนการจัดหาและคัดเลือกแรงงาน พบว่าผู้ประกอบการดังกล่าวมีการ
ปฏิบัติงานค่อนข้างเคร่งครัด ได้แก่ การเลือกแรงงานที่ตรงกับลักษณะของงาน ($\bar{x} = 4.033$,
S.D. = 0.884) การเลือกแรงงานที่มีทักษะการทำงานที่เหมาะสมตามเงื่อนไขขององค์กร
($\bar{x} = 3.975$, S.D. = 0.889) และการเลือกแรงงานที่มีทัศนคติเกี่ยวกับมาตรฐานคุณภาพที่สอดคล้อง
กับความต้องการขององค์กร ($\bar{x} = 3.834$, S.D. = 0.960) ตามลำดับ

ด้านการวางแผนการพัฒนาฝีมือและทักษะแรงงาน พบว่าผู้ประกอบการดังกล่าวมีการ
ปฏิบัติงานค่อนข้างเคร่งครัด ได้แก่ การเปิดโอกาสให้แรงงานสามารถใช้ความเชี่ยวชาญของตนเองได้
อย่างเต็มศักยภาพ ($\bar{x} = 4.107$, S.D. = 0.772) การเปิดโอกาสให้แรงงานมีส่วนร่วมในการวางแผน
และพัฒนาศักยภาพขององค์กร ($\bar{x} = 3.958$, S.D. = 0.995) การส่งเสริมและสนับสนุนให้แรงงานมี
การเรียนรู้เพื่อเพิ่มทักษะการทำงาน ($\bar{x} = 3.917$, S.D. = 0.954) และการจัดกลุ่มแรงงาน เพื่อ
สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในเชิงปฏิบัติการร่วมกัน ($\bar{x} = 3.884$, S.D. = 0.858) ตามลำดับ

ด้านการวางแผนการแก้ปัญหาการขาดแคลนแรงงาน พบว่าผู้ประกอบการดังกล่าวมีการปฏิบัติงานก่อนข้างเครื่องจักรได้แก่ การทำข้อตกลงกับแรงงานเรื่องอัตราค่าจ้างสิทธิประโยชน์ และสวัสดิการที่องค์กรจะมอบให้อย่างชัดเจน ($\bar{x} = 4.041$, S.D. = 0.779) การจ่ายผลตอบแทนจากผลงานที่ทำได้ตามมาตรฐานคุณภาพอย่างเป็นธรรม ($\bar{x} = 3.909$, S.D. = 1.072) การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน ($\bar{x} = 3.818$, S.D. = 0.827) และการให้อิสระทางความคิดและให้สิทธิในการตัดสินใจอย่างเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ ($\bar{x} = 3.793$, S.D. = 0.930) ตามลำดับ

ด้านการวางแผนการควบคุมต้นทุน พบว่าผู้ประกอบการดังกล่าวมีการปฏิบัติงานก่อนข้างเครื่องจักรได้แก่ การปลูกฝังให้แรงงานยึดหลักการผลิตที่หลีกเลี่ยงการสูญเสีย ($\bar{x} = 3.983$, S.D. = 0.826) มีการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุนอย่างเป็นระบบ และนำข้อมูลมาใช้ในการจัดทำแผนลดต้นทุน ($\bar{x} = 3.900$, S.D. = 0.800) และมีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบการควบคุมต้นทุนที่ไม่กระทบต่อคุณภาพของผลผลิต ($\bar{x} = 3.826$, S.D. = 0.823) ตามลำดับ

ด้านการวางแผนการควบคุมคุณภาพของผลผลิต พบว่าผู้ประกอบการดังกล่าวมีการปฏิบัติงานก่อนข้างเครื่องจักรได้แก่ การตรวจสอบความพร้อมของกระบวนการการผลิตครบทุกขั้นตอนและขณะทำการผลิต ($\bar{x} = 4.223$, S.D. = 0.821) และมีการฝึกอบรมและให้ความรู้ผู้ตรวจสอบ และควบคุมการผลิตอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง ($\bar{x} = 3.867$, S.D. = 0.885) ตามลำดับ

ส่วนด้านการวางแผนการควบคุมของเสียและการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม พบว่าผู้ประกอบการดังกล่าวมีการปฏิบัติงานก่อนข้างเครื่องจักรได้แก่ ระบบการป้องกันและกำจัดของเสียจากการผลิต ($\bar{x} = 4.123$, S.D. = 0.770) การปลูกฝังให้ทุกคนในองค์กรมีจิตสำนึกที่ดีต่อการรักษาสิ่งแวดล้อม ($\bar{x} = 4.024$, S.D. = 0.870) การนำมาตรฐานระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ($\bar{x} = 3.950$, S.D. = 0.884) มีการให้ความรู้ด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมแก่คนในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ($\bar{x} = 3.884$, S.D. = 0.766) การเลือกใช้วัสดุที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ($\bar{x} = 3.867$, S.D. = 0.815) การกำหนดนโยบาย แผนงาน และงบประมาณในการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมอย่างชัดเจน ($\bar{x} = 3.809$, S.D. = 0.840) และการรายงานผลการดำเนินการตามมาตรฐานระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมให้คนในองค์กรได้รับทราบ ($\bar{x} = 3.801$, S.D. = 0.891) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11: ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติงานของผู้บริหารและผู้รับมอบอำนาจด้านระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต โดยรวมและรายด้าน

ระบบและกลไกด้านคุณภาพ ทางการผลิต	n=121		ระดับการ ปฏิบัติงาน
	\bar{x}	SD	
ด้านระบบและกลไกในเรื่องการวางแผนการจัดหา วัตถุดิบ	4.019	0.872	ค่อนข้างเคร่งครัด
ด้านระบบและกลไกในเรื่องการวางแผนการคัดเลือก วัตถุดิบ	4.154	0.837	ค่อนข้างเคร่งครัด
ด้านระบบและกลไกในเรื่องการวางแผนการจัดหา และการคัดเลือกแรงงาน	3.947	0.855	ค่อนข้างเคร่งครัด
ด้านระบบและกลไกในเรื่องการวางแผนการพัฒนา ฝีมือและทักษะแรงงาน	3.966	0.795	ค่อนข้างเคร่งครัด
ด้านระบบและกลไกในเรื่องการวางแผนการแก้ปัญหา การขาดแคลนแรงงาน	3.890	0.747	ค่อนข้างเคร่งครัด
ด้านระบบและกลไกในเรื่องการวางแผนการควบคุม ต้นทุน	3.903	0.728	ค่อนข้างเคร่งครัด
ด้านระบบและกลไกในเรื่องการวางแผนการควบคุม คุณภาพของผลผลิต	4.045	0.795	ค่อนข้างเคร่งครัด
ด้านระบบและกลไกในเรื่องการวางแผนการควบคุม ของเสียและการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม	3.923	0.690	ค่อนข้างเคร่งครัด
รวม	3.981	0.681	ค่อนข้างเคร่งครัด

ผลการศึกษาตามตารางที่ 4.11 พบว่า ผู้บริหารและผู้รับมอบอำนาจมีการปฏิบัติงานต่อระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิตของโรงงานแปรรูปยางพาราดีบ โดยรวมมีการปฏิบัติงานค่อนข้างเคร่งครัด ($\bar{x} = 3.981$, S.D. = 0.682) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าผู้ประกอบการดังกล่าวมีการปฏิบัติงานต่อระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต ทุกด้านค่อนข้างเคร่งครัด ได้แก่ ด้านการวางแผนการคัดเลือกวัตถุดิบ ($\bar{x} = 4.154$, S.D. = 0.837) ด้านการวางแผนการควบคุมคุณภาพของผลผลิต ($\bar{x} = 4.045$, S.D. = 0.795) ด้านการวางแผนการจัดหาวัตถุดิบ ($\bar{x} = 4.019$, S.D. = 0.872) ด้านการวางแผนการพัฒนาฝีมือและทักษะแรงงาน ($\bar{x} = 3.969$, S.D. = 0.795) ด้าน

การวางแผนการจัดการและการคัดเลือกแรงงาน ($\bar{x} = 3.947$, S.D. = 0.855) ด้านการวางแผนการควบคุมของเสียและการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ($\bar{x} = 3.928$, S.D. = 0.686) ด้านการวางแผนการควบคุมต้นทุน ($\bar{x} = 3.903$, S.D. = 0.728) และด้านการวางแผนการแก้ปัญหาการขาดแคลนแรงงาน ($\bar{x} = 3.890$, S.D. = 0.747) ตามลำดับ

อธิบายได้ว่าระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิตของผู้บริหารโรงงานและผู้รับมอบอำนาจมีการปฏิบัติงานเรื่องการวางแผนการคัดเลือกวัตถุดิบที่ค่อนข้างเคร่งครัดสุด ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าโรงงานแปรรูปยางพาราดีบให้ความสำคัญต่อการคัดเลือกวัตถุดิบ อย่างไรก็ตามการดำเนินงานดังกล่าวควรจะมีเคร่งครัดมากกว่าเดิม ในขณะที่การปฏิบัติงานเรื่องการวางแผนการควบคุมต้นทุนมีการปฏิบัติงานที่เคร่งครัดน้อยสุด ดังนั้นผู้ประกอบการดังกล่าวควรหาแนวทางในการควบคุมต้นทุน เพื่อสนับสนุนให้มีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม

3.3) การยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ

ข้อมูลการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพของผู้บริหารและผู้รับมอบอำนาจของโรงงานแปรรูปยางพาราดีบ ในเขตจังหวัดสงขลา จังหวัดพัทลุง และจังหวัดนครศรีธรรมราช ในด้านการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน การนำความเห็นมาพิจารณาโดยผู้บริหาร การแจ้งให้ทราบล่วงหน้า การให้ความรู้ก่อนที่จะนำไปใช้ การวางมาตรฐานการควบคุมให้เกิดการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และการให้ผลตอบแทนจากการปฏิบัติงาน ดังแสดงผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 4.12 และตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.12: ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติงานของผู้บริหารและผู้รับมอบอำนาจด้านการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ จำแนกรายด้านและรายชื่อ

การยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ	n=121		ระดับการปฏิบัติงาน
	\bar{x}	SD	
ด้านการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน			
ยินดีที่จะแสดงความคิดเห็นเพื่อให้องค์กรดำเนินการอย่างมีคุณภาพ	4.239	0.707	อย่างเคร่งครัด
ยินดีที่จะมีส่วนร่วมในการปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินงานและกำหนดเป้าหมายมาตรฐานคุณภาพขององค์กร	4.330	0.810	อย่างเคร่งครัด

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.12 (ต่อ): ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติงานของผู้บริหารและผู้รับมอบอำนาจด้านการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ จำแนกรายด้านและรายข้อ

การยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ	n=121		ระดับการปฏิบัติงาน
	\bar{x}	SD	
พร้อมที่จะมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเพื่อทำให้เกิดคุณภาพอย่างเต็มที่	4.421	0.680	อย่างเคร่งครัด
ด้านการนำความเห็นมาพิจารณาโดยผู้บริหาร			
พร้อมที่จะเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาการทำงานที่เป็นอยู่ให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้น	4.421	0.704	อย่างเคร่งครัด
พร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายด้านคุณภาพ	4.355	0.729	อย่างเคร่งครัด
ด้านการแจ้งให้ทราบล่วงหน้า			
ได้รับและเข้าใจต่อข่าวสารเรื่องมาตรฐานคุณภาพในการทำงานจากองค์กรอย่างต่อเนื่อง	4.008	0.851	ค่อนข้างเคร่งครัด
ตั้งใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้มีคุณภาพมาตรฐานตามเป้าหมายขององค์กร	4.297	0.703	อย่างเคร่งครัด
ด้านการให้ความรู้ก่อนที่จะนำไปใช้			
ยินดีที่จะเข้าร่วมการอบรมความรู้เกี่ยวกับมาตรฐานคุณภาพที่องค์กรของท่านจัดให้	4.231	0.716	ค่อนข้างเคร่งครัด
ยินดีจะถ่ายทอดเรื่องมาตรฐานคุณภาพให้ผู้ร่วมงานนำไปปฏิบัติ	4.314	0.753	อย่างเคร่งครัด
พร้อมที่จะชี้แจงและทำความเข้าใจให้ผู้ร่วมงานเต็มใจที่จะทำงานให้ได้คุณภาพ	4.388	0.746	อย่างเคร่งครัด
ด้านวางมาตรฐานการควบคุมให้เกิดการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม			
ตรวจสอบข้อผิดพลาดและความแตกต่างระหว่างผลปฏิบัติงานกับแผนงานอย่างสม่ำเสมอ	4.157	0.806	ค่อนข้างเคร่งครัด

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.12 (ต่อ): ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติงานของผู้บริหารและผู้รับมอบอำนาจด้านการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ จำแนกรายด้านและรายข้อ

การยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ	n=121		ระดับการปฏิบัติงาน
	\bar{x}	SD	
พร้อมที่จะปรับปรุงและพัฒนาข้อบกพร่องและข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเพื่อให้ได้ผลงานที่มีมาตรฐาน	4.413	0.703	อย่างเคร่งครัด
ตั้งใจจะดำเนินการด้านมาตรฐานคุณภาพให้กับองค์กรต่อไป	4.413	0.641	อย่างเคร่งครัด
ด้านการให้ผลตอบแทนจากการปฏิบัติงาน			
พอใจกับการทำงานที่มีคุณภาพขององค์กรในขณะนี้	4.214	0.818	ค่อนข้างเคร่งครัด
พอใจกับรางวัลและค่าตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานที่มีคุณภาพ	4.115	0.915	ค่อนข้างเคร่งครัด

ผลการศึกษาตามตารางที่ 4.12 พบว่าผู้บริหารและผู้รับมอบอำนาจของโรงงานมีการปฏิบัติด้านการรับฟังความเห็นของพนักงานอย่างเคร่งครัด ได้แก่ ความพร้อมที่จะมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเพื่อทำให้เกิดคุณภาพอย่างเต็มที่ ($\bar{x} = 4.421$, S.D. = 0.680) การยินดีที่จะมีส่วนร่วมในการปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินงานและกำหนดเป้าหมายมาตรฐานคุณภาพขององค์กร ($\bar{x} = 4.330$, S.D. = 0.810) และยินดีที่จะแสดงความคิดเห็นเพื่อให้องค์กรดำเนินการอย่างมีคุณภาพ ($\bar{x} = 4.239$, S.D. = 0.707) ตามลำดับ

ด้านการนำความเห็นมาพิจารณาโดยผู้บริหาร พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ได้แก่ ด้านความพร้อมที่จะเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาการทำงานที่เป็นอยู่ให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้น ($\bar{x} = 4.421$, S.D. = 0.704) และความพร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายด้านคุณภาพ ($\bar{x} = 4.355$, S.D. = 0.729) ตามลำดับ

ด้านการแจ้งให้ทราบล่วงหน้า พบว่ามีการปฏิบัติในเรื่องการตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้มีคุณภาพมาตรฐานตามเป้าหมายขององค์กรอย่างเคร่งครัด ($\bar{x} = 4.297$, S.D. = 0.703) ส่วนการได้รับและเข้าใจต่อข่าวสารเรื่องมาตรฐานคุณภาพในการทำงานจากองค์กรอย่างต่อเนื่องมีการปฏิบัติงานค่อนข้างเคร่งครัด ($\bar{x} = 4.008$, S.D. = 0.851)

ด้านการให้ความรู้ก่อนที่จะนำไปใช้ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ได้แก่ ความพร้อมที่จะชี้แจงและทำความเข้าใจให้ผู้ร่วมงานเต็มใจที่จะทำงานให้ได้คุณภาพ ($\bar{x} = 4.388$, S.D. = 0.746) และการยินดีที่จะถ่ายทอดเรื่องมาตรฐานคุณภาพให้ผู้ร่วมงานนำไป ปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 4.314$, S.D. = 0.753) ส่วนการปฏิบัติงานที่ค่อนข้างเคร่งครัด คือ การยินดีที่จะเข้าร่วมการอบรมความรู้เกี่ยวกับมาตรฐานคุณภาพที่องค์กรของท่านจัดให้ ($\bar{x} = 4.231$, S.D. = 0.716)

ด้านการวางมาตรฐานการควบคุมให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม พบว่ามีการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้านความตั้งใจจะดำเนินการด้านมาตรฐานคุณภาพให้กับองค์กร ($\bar{x} = 4.213$, S.D. = 0.641) และพร้อมที่จะปรับปรุงและพัฒนาข้อบกพร่องและข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อให้ได้ผลงานที่มีมาตรฐาน ($\bar{x} = 4.413$, S.D. = 0.703) ตามลำดับ ด้านการปฏิบัติงานที่ค่อนข้างเคร่งครัด คือ การตรวจสอบข้อผิดพลาดและความแตกต่างระหว่างผลปฏิบัติงานกับแผนงานอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{x} = 4.157$, S.D. = 0.806)

ส่วนด้านการให้ผลตอบแทนจากการปฏิบัติงาน พบว่าผู้บริหารและผู้รับมอบอำนาจมีการปฏิบัติงานค่อนข้างเคร่งครัด ได้แก่ ความพอใจกับการทำงานที่มีคุณภาพขององค์กรในขณะนี้ ($\bar{x} = 4.214$, S.D. = 0.819) และความพอใจกับรางวัลและค่าตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานที่มีคุณภาพ ($\bar{x} = 4.115$, S.D. = 0.915) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13: ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติงานของผู้บริหารและผู้รับมอบอำนาจด้านการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ โดยรวมและรายด้าน

การยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ	n=121		ระดับการปฏิบัติงาน
	\bar{x}	SD	
ด้านการรับฟังความเห็นของพนักงาน	4.330	0.672	อย่างเคร่งครัด
ด้านการนำความเห็นมาพิจารณาโดยผู้บริหาร	4.388	0.662	อย่างเคร่งครัด
ด้านการแจ้งให้ทราบล่วงหน้า	4.152	0.700	ค่อนข้างเคร่งครัด
ด้านการให้ความรู้ก่อนที่จะนำไปใช้	4.311	0.670	อย่างเคร่งครัด
ด้านการวางมาตรฐานการควบคุมให้เกิดการปฏิบัติ อย่างเป็นรูปธรรม	4.327	0.652	อย่างเคร่งครัด
ด้านการให้ผลตอบแทนจากการปฏิบัติงาน	4.165	0.825	ค่อนข้างเคร่งครัด
รวม	4.279	0.584	อย่างเคร่งครัด

ผลการศึกษาดังกล่าวที่ 4.13 พบว่าผู้บริหารและผู้รับมอบอำนาจมีการปฏิบัติงาน โดยรวมอย่างเคร่งครัด ($\bar{x} = 4.279$, S.D. = 0.584) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ในด้านการนำความคิดเห็นมาพิจารณาโดยผู้บริหาร ($\bar{x} = 4.388$, S.D. = 0.662) การรับฟังความเห็นของพนักงาน ($\bar{x} = 4.330$, S.D. = 0.672) การวางมาตรฐานการควบคุมให้เกิดการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ($\bar{x} = 4.327$, S.D. = 0.562) และการนำความรู้ก่อนที่จะนำไปใช้ ($\bar{x} = 4.311$, S.D. = 0.670) ตามลำดับ ส่วนด้านการให้ผลตอบแทนจากการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 4.165$, S.D. = 0.825) และการแจ้งให้ทราบล่วงหน้า ($\bar{x} = 4.152$, S.D. = 0.700) มีการปฏิบัติงานที่ค่อนข้างเคร่งครัด ตามลำดับ

อธิบายได้ว่าการดำเนินการที่ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพของผู้บริหารและผู้รับมอบอำนาจนั้น ด้านการนำความคิดเห็นมาพิจารณาโดยผู้บริหาร มีการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัดสูงสุด ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารและผู้รับอำนาจของโรงงานมีความพร้อมในการอุทิศตนเพื่อจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย และเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนางานให้มีคุณภาพ ขณะที่ด้านการแจ้งให้ทราบล่วงหน้ามีการปฏิบัติงานที่ค่อนข้างเคร่งครัด ซึ่งเป็นการปฏิบัติงานที่ค่อนข้างเคร่งครัดน้อยที่สุด ดังนั้นผู้ประกอบการหาแนวทางในการสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรรับทราบและเข้าใจถึง “สาร” ที่จะสื่อสารให้ทราบล่วงหน้า ทั้งนี้เพื่อส่งสัญญาณให้บุคลากรมีเวลาในการเตรียมตัวเตรียมใจพร้อมรับสิ่งใหม่ที่กำลังจะเกิดขึ้น

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

1) การวิเคราะห์ความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ การวางระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต และการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ จำแนกตามขนาดโรงงานแปรรูปยางพาราดิบ ในเขตจังหวัดสงขลา จังหวัดพัทลุง และจังหวัดนครศรีธรรมราช ดังแสดงผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14: ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ การวางระบบ และกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต และการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ จำแนกตามขนาดโรงงานแปรรูปยางพาราดิบ

ตัวแปร	ขนาด โรงงาน	\bar{x}	SD	สถิติทดสอบ		ผลการ เปรียบเทียบ รายคู่
				F/ Welch	p	
วัฒนธรรมองค์กร เน้นคุณภาพ	เล็ก	3.985	0.661	0.722	0.487	-
	กลาง	3.873	0.663			
	ใหญ่	3.832	0.568			
Levene Statistic = 1.058; p = 0.350						
ระบบและกลไก ด้านคุณภาพ ทางการผลิต	เล็ก	4.106	0.626	Welch = 3.223*	0.049	เล็กสูงกว่า ใหญ่ (MD=0.317*, p=0.028)
	กลาง	3.884	0.912			
	ใหญ่	3.789	0.579			
Levene Statistic = 6.210; p = 0.002						
การยอมรับที่จะ ปฏิบัติงานให้เกิด คุณภาพ	เล็ก	4.419	0.561	4.612*	0.011	เล็กสูงกว่า ใหญ่ (MD=0.324*, p=0.029)
	กลาง	4.120	0.654			
	ใหญ่	4.095	0.521			
Levene Statistic = 1.093; p = 0.338						

หมายเหตุ: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, MD = ผลต่างของค่าเฉลี่ย (Mean Difference)

ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 4.14 พบว่า ขนาดโรงงานที่แตกต่างกันมีการปฏิบัติงานที่ไม่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ ($F = 0.722$, $p = 0.487$) ผลการทดสอบไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน

ขณะที่ขนาดโรงงานที่แตกต่างกันมีการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต (Welch = 3.223, $p = 0.049$) และการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ

($F = 4.612$, $p = 0.011$) โดยโรงงานขนาดเล็กมีการปฏิบัติงานด้านระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต และการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพสูงกว่าโรงงานขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการทดสอบสอดคล้องกับสมมติฐาน

2) การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้แทนตัวแปรต่างๆ สำหรับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ซึ่งมีค่าความหมายดังนี้

ชื่อย่อของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย			
ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ (Quality-oriented Organizational Culture)			
เน้นคุณภาพ	Q1	หมายถึง	ด้านกระบวนการสร้างวัฒนธรรมเน้นคุณภาพ
	Q2	หมายถึง	ด้านการดำเนินการเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร
ตัวแปรระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต (Quality in Production System)			
จัดหาวัตถุดิบ	S1	หมายถึง	ด้านระบบและกลไกในเรื่องการวางแผนการ
คัดเลือกวัตถุดิบ	S2	หมายถึง	ด้านระบบและกลไกในเรื่องการวางแผนการ
จัดหาและคัดเลือกแรงงาน	S3	หมายถึง	ด้านระบบและกลไกในเรื่องการวางแผนการ
พัฒนาฝีมือและทักษะแรงงาน	S4	หมายถึง	ด้านระบบและกลไกในเรื่องการวางแผนการ
แก้ปัญหาการขาดแคลนแรงงาน	S6	หมายถึง	ด้านระบบและกลไกในเรื่องการวางแผนการ
ควบคุมต้นทุน	S7	หมายถึง	ด้านระบบและกลไกในเรื่องการวางแผนการ
ควบคุมคุณภาพของผลผลิต	S8	หมายถึง	ด้านระบบและกลไกในเรื่องการวางแผนการ
ควบคุมของเสียและการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม	S9	หมายถึง	ด้านระบบและกลไกในเรื่องการวางแผนการ

ตัวแปรการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ (The Acceptance to Effectively Perform)

A1	หมายถึง	ด้านการรับฟังความเห็นของพนักงาน
A2	หมายถึง	ด้านการนำความเห็นมาพิจารณาโดยผู้บริหาร
A3	หมายถึง	ด้านการแจ้งให้ทราบล่วงหน้า
A4	หมายถึง	ด้านการให้ความรู้ก่อนที่จะนำไปใช้
A5	หมายถึง	ด้านการวางมาตรฐานการควบคุมให้เกิดการ

ปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

A6	หมายถึง	ด้านการให้ผลตอบแทนจากการปฏิบัติงาน
----	---------	------------------------------------

ผลการทดสอบความสอดคล้องของแบบจำลองวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ ระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิตที่ส่งผลต่อการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพของผู้บริหารและผู้รับมอบอำนาจของโรงงานแปรรูปยางพาราดิบ ในเขตจังหวัดสงขลา จังหวัดพัทลุง และจังหวัดนครศรีธรรมราช สามารถวิเคราะห์และเขียนในรูปของโมเดลที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างได้ ดังนี้

2.1) การตรวจสอบโมเดลการวัด

การตรวจสอบโมเดลการวัด สำหรับการวิเคราะห์ด้วยโมเดลสมการโครงสร้างแบบกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (Partial Least Squares: PLS) จะใช้การตรวจสอบความตรงและความเชื่อมั่นของตัวแปร ซึ่งการตรวจสอบความตรง ประกอบด้วย ความตรงเชิงลู่เข้า (Convergent Validity) และความตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) โดยความตรงเชิงลู่เข้าใช้วิธีการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรบ่งชี้ในตัวแปรแฝงเดียวกัน มีเกณฑ์ของฟอร์เนล และแลรคเกอร์ (Fornell & Larcker, 1981) และมาร์คูไลด์ส (Marcoulides, 1998) จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ 1) ตัวแปรบ่งชี้ทั้งหมดมีค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบ ต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญ และมีค่ามากกว่า 0.5 2) ค่าความเชื่อมั่นประกอบ (Composite Reliability: CR) ของแต่ละตัวแปรแฝง ควรจะมีค่ามากกว่า 0.7 และ 3) ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) ของแต่ละตัวแปรแฝง ควรจะมีค่ามากกว่า 0.5 ค่าความตรงเชิงจำแนกจะใช้วิธีการเปรียบเทียบระหว่างค่ารากที่สองของค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) กับค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงที่ต้องการตรวจสอบกับตัวแปรแฝงตัวอื่นในโมเดล โดยค่ารากที่สองจะต้องมีค่ามากกว่าค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง (Marcoulides, 1998) สำหรับการตรวจสอบความเชื่อมั่นควรได้ค่าความเชื่อมั่นของค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha: CA) มากกว่า 0.7 ผลการตรวจสอบโมเดลการวัด อธิบายรายละเอียดดังตารางที่ 4.15 และ 4.16

ตารางที่ 4.15: ผลการตรวจสอบโมเดลการวัด

ตัวแปรสังเกตได้	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ			t	CA	AVE	CR
	สัมประสิทธิ์	SE					
วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ (QC)					0.882	0.895	0.944
Q1	0.95**	0.00	117.49				
Q2	0.94**	0.01	81.43				
ระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต (SMQ)					0.950	0.745	0.958
S1	0.88**	0.02	39.56				
S2	0.83**	0.02	28.77				
S3	0.84**	0.02	32.13				
S4	0.84**	0.02	30.79				
S5	0.91**	0.01	61.79				
S6	0.85**	0.02	37.90				
S7	0.83**	0.03	27.66				
S8	0.88**	0.02	41.39				
การยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ (AQ)					0.917	0.707	0.935
A1	0.85**	0.03	23.41				
A2	0.88**	0.02	38.89				
A3	0.87**	0.01	45.73				
A4	0.77**	0.04	15.80				
A5	0.86**	0.03	29.04				
A6	0.78**	0.03	25.96				

หมายเหตุ ** $p < 0.01$

ตารางที่ 4.16: การตรวจสอบความตรงเชิงจำแนก

ตัวแปรสังเกตได้	QC	SMQ	AQ
QC	0.946		
SMQ	0.868	0.863	
AQ	0.663	0.668	0.870

หมายเหตุ: ค่าในแนวทแยง คือ ค่ารากที่สองของค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE)

ผลการตรวจสอบโมเดลการวัด พบว่า โมเดลมีความตรงเชิงลู่เข้า พิจารณาได้จากค่าน้ำหนักองค์ประกอบสัมประสิทธิ์ของตัวแปรงชี้ในโมเดล มีค่าอยู่ระหว่าง 0.77-0.95 อย่างมีนัยสำคัญและมีค่ามากกว่า 0.5 ในขณะที่ค่าความเชื่อมั่นประกอบ (CR) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.935-0.958 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.7 และค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.707-0.895 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.5

นอกจากนี้โมเดลการวัดยังมีความตรงเชิงจำแนก พิจารณาได้จากค่ารากที่สองของค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของตัวแปร ส่วนใหญ่มีค่ามากกว่าค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงด้วยกัน ในขณะที่ค่าความสัมพันธ์แอลฟาของครอนบาค มีค่าอยู่ระหว่าง 0.882-0.950 อย่างมีนัยสำคัญ และมากกว่า 0.7

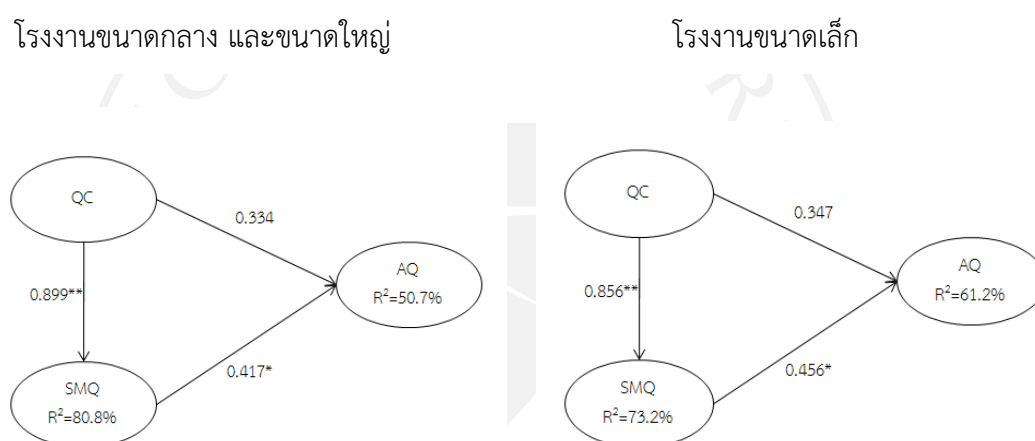
จากการวิเคราะห์ข้างต้นสรุปได้ว่าผลการตรวจสอบโมเดลการวัดวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ การวางระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต และการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพของผู้บริหารและผู้รับมอบอำนาจของโรงงานแปรรูปยางพาราดิบ ในเขตจังหวัดสงขลา จังหวัดพัทลุง และจังหวัดนครศรีธรรมราช เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งแสดงว่าโมเดลการวัดนี้มีความเที่ยงตรง (Validity) สามารถนำโมเดลการวัดดังกล่าวไปวิเคราะห์ด้วยโมเดลสมการโครงสร้างแบบกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (Partial Least Squares-Structural Equation Model: PLS-SEM) ต่อไป

2.2) การวิเคราะห์โมเดลเปรียบเทียบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ จำแนกตามขนาดโรงงานแปรรูปยางพาราดิบ

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์สมการความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพของผู้บริหารและผู้รับมอบอำนาจด้วยโมเดลสมการโครงสร้างกลุ่มพหุ (Multi Group Structural Equation Model) แบบจำลองกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (Partial Least Squares) (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2014; Ringle, Wende & Becker, 2015 และ

มนตรี พิริยะกุล, 2553) ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ จำแนกตามขนาดโรงงาน ผู้วิจัยทำการเปรียบเทียบขนาดกลุ่มโรงงานจำนวน 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มโรงงานขนาดกลางและขนาดใหญ่ กับ กลุ่มโรงงานขนาดเล็ก ทั้งนี้เพื่อให้จำนวนขนาดกลุ่มโรงงานมีสัดส่วนที่ใกล้เคียงกันจึงทำการรวมผลการปฏิบัติงานของกลุ่มโรงงานขนาดกลางกับขนาดใหญ่ด้วยกัน ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบได้ผลรายละเอียดดังภาพที่ 4.1 และ ตารางที่ 4.17

ภาพที่ 4.1: ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ จำแนกตามขนาดโรงงาน



หมายเหตุ: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

ตารางที่ 4.17: อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมในโมเดลสมการโครงสร้างการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพของผู้บริหารและผู้รับอำนาจ จำแนกตามขนาดโรงงาน

ตัวแปร	สัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพล (path)			t	p	R ²
	อิทธิพลทางตรง	อิทธิพลทางอ้อม	รวม			
โรงงานขนาดกลาง (n=21) และโรงงานขนาดใหญ่ (n=33)						
1) QC → AQ	0.334	0.375*	0.709	1.738	0.082	0.507
2) QC → SMQ	0.899**	-	0.899**	32.114	0.000	0.808
3) SMG → AQ	0.417*	-	0.417*	2.207	0.027	-
โรงงานขนาดเล็ก (n=67)						
1) QC → AQ	0.347	0.397**	0.744	1.959	0.050	0.612
2) QC → SMQ	0.856**	-	0.856**	24.276	0.000	0.732
3) SMG → AQ	0.465*	-	0.465*	3.054	0.002	-
ความแตกต่างของสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพล (path-different)						
1) QC → AQ	0.012	0.022	0.034	-	0.527	-
2) QC → SMQ	0.043	-	0.043	-	0.166	-
3) SMG → AQ	0.047	-	0.047	-	0.574	-

หมายเหตุ: *p < 0.05, **p < 0.01

ผลการศึกษาตามตารางที่ 4.17 พบว่า โรงงานขนาดกลางและขนาดใหญ่ เมื่อพิจารณาขนาดอิทธิพลทางตรงของตัวแปรที่ส่งผลต่อการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพพบว่า วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ (QC) มีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.334 ไม่มีอิทธิพลต่อการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ (AQ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ขณะที่วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ (QC) มีอิทธิพลทางตรงต่อระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต (SMQ) มีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.899 โดยระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิตยังมีอิทธิพลทางตรงต่อการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ มีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.147 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แล 0.5 ตามลำดับ

ด้านอิทธิพลทางอ้อมของตัวแปรพบว่า วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ (QC) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ (AQ) โดยมีระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต (SWQ) เป็นตัวส่งผ่าน มีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.375 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อพิจารณาขนาดของอิทธิพลรวมของโรงงานขนาดกลางและขนาดใหญ่พบว่า วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ (QC) มีอิทธิพลต่อระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต (SMQ) มีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลรวมสูงสุดเท่ากับ 0.899 ในขณะที่วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ (QC) มีอิทธิพลต่อการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ (AQ) มีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.709 นอกจากนี้ระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต (SWQ) ยังมีอิทธิพลต่อการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ (AQ) มีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.417 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามลำดับ

โรงงานขนาดเล็ก พบว่า เมื่อพิจารณาขนาดอิทธิพลทางตรงของตัวแปรที่ส่งผลต่อการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพพบว่า วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ (QC) มีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.347 ไม่มีอิทธิพลต่อการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ (AQ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ขณะที่วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ (QC) มีอิทธิพลทางตรงต่อระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต (SMQ) มีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.856 โดยระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิตยังมีอิทธิพลทางตรงต่อการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ มีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.465 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 0.5 ตามลำดับ

ด้านอิทธิพลทางอ้อมของตัวแปรพบว่า วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ (QC) มีอิทธิพลต่อการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ (AQ) โดยมีระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต (SWQ) เป็นตัวส่งผ่าน มีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.397 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาขนาดของอิทธิพลรวมของโรงงานขนาดเล็กพบว่า วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ (QC) มีอิทธิพลต่อระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต (SWQ) มีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลรวมสูงสุดเท่ากับ 0.856 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในขณะที่วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ (QC) มีอิทธิพลต่อการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ (AQ) มีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.744 นอกจากนี้ระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต (SWQ) ยังมีอิทธิพลต่อการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ (AQ) มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.456 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามลำดับ

2.3) ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของโมเดลสมการโครงสร้างการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ จำแนกตามขนาดโรงงานแปรรูปยางพาราดิบ

เมื่อพิจารณาความแตกต่างขนาดอิทธิพลทางตรงที่ส่งผลต่อการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ระหว่างโรงงานขนาดกลางและขนาดใหญ่ กับ โรงงานขนาดเล็กพบว่า ความแตกต่างของค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลของระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต (SMQ) ที่ส่งผลต่อการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ (AQ) มีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลไม่แตกต่างกัน เท่ากับ 0.047 ผลการทดสอบไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน

ขณะที่ค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ (QC) ที่มีต่อระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต (SMQ) มีค่าเท่ากับ 0.043 และค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ (QC) ที่มีต่อการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ (AQ) มีค่าเท่ากับ 0.012 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามลำดับ ผลการทดสอบสอดคล้องกับสมมติฐาน

ด้านความแตกต่างของอิทธิพลทางอ้อมพบว่า ความแตกต่างของค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ (QC) ที่มีต่อการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ (AQ) มีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลไม่แตกต่างกัน โดยมีระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต (SWQ) เป็นตัวส่งผ่าน มีค่าเท่ากับ 0.022 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการทดสอบสอดคล้องกับสมมติฐาน

เมื่อพิจารณาความแตกต่างของสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลรวมที่ส่งผลต่อการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพพบว่า ความแตกต่างของค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลรวมของระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต (SMQ) ที่ส่งผลต่อการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ (AQ) มีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลรวมไม่แตกต่างกัน เท่ากับ 0.047 ในขณะที่ค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลรวมของวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ (QC) ที่ส่งผลต่อระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต (SWQ) มีค่าเท่ากับ 0.043 และวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ (QC) ที่ส่งผลต่อการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ (AQ) มีค่าเท่ากับ 0.034 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามลำดับ ผลการทดสอบไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน

2.4) ผลการทดสอบสมมติฐานของวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพที่ส่งผลต่อการวางระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต และการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพของผู้บริหารและผู้รับมอบอำนาจของโรงงานแปรรูปยางพาราดิบ ในจังหวัดสงขลา จังหวัดพัทลุง และจังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า

โรงงานแต่ละขนาดมีวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1

โรงงานแต่ละขนาดมีการวางระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิตแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 โดยโรงงานขนาดเล็กมีการวางระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิตสูงกว่าโรงงานขนาดใหญ่

โรงงานแต่ละขนาดมีการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3 โดยโรงงานขนาดเล็กมีการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพสูงกว่าโรงงานขนาดใหญ่

วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพของโรงงานแต่ละขนาดไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 4 ขณะเดียวกันวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพของโรงงานแต่ละขนาดมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพผ่านระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิตอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 6

วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพของโรงงานแต่ละขนาดมีอิทธิพลทางตรงต่อการวางระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิตอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 5

วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพกับระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิตของโรงงานแต่ละขนาดมีอิทธิพลต่อการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 7

สรุปได้ตามตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18: สรุปการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
โรงงานแต่ละขนาดมีวัฒนธรรมเน้นคุณภาพไม่แตกต่างกัน	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน
โรงงานแต่ละขนาดมีการวางระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิตแตกต่างกัน	สอดคล้องกับสมมติฐาน
โรงงานแต่ละขนาดมีการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพแตกต่างกัน	สอดคล้องกับสมมติฐาน
วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพของโรงงานแต่ละขนาดไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน
วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพของโรงงานแต่ละขนาดมีอิทธิพลทางตรงต่อการวางระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต	สอดคล้องกับสมมติฐาน

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.18 (ต่อ): สรุปการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพของโรงงานแต่ละขนาดมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ โดยมีระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิตเป็นตัวส่งผ่าน	สอดคล้องกับสมมติฐาน
วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพกับระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิตของโรงงานแต่ละขนาดมีอิทธิพลต่อการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพไม่แตกต่างกัน	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน

4.2 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ในส่วนนี้เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการงานภายในโรงงานแปรรูปยางพาราดิบ โดยทำการศึกษาจากผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหาร เจ้าของกิจการ และหัวหน้าโรงงานแปรรูปยางพาราดิบ ข้อมูลแบ่งออกตามประเด็นสัมภาษณ์ ดังนี้

4.2.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึก เป็นตัวแทนและผู้บริหารโรงงานแปรรูปยางพาราดิบ จำนวน 5 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงงานขนาดกลาง 1 คน โรงงานขนาดเล็ก 1 คน เจ้าของกิจการโรงงานขนาดเล็ก 1 คน และหัวหน้าฝ่ายในโรงงานขนาดกลาง 2 คน เป็นเพศชาย 4 คน และเพศหญิง 1 คน ตามลำดับ ผู้ให้สัมภาษณ์ข้อมูลส่วนใหญ่มีอายุการทำงานในโรงงานแปรรูปยางพาราดิบมากกว่า 5 ปี และมีภาระงานเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพภายในโรงงาน

4.2.2 สภาพแวดล้อมทั่วไปของโรงงานแปรรูปยางพาราดิบ

จากการสังเกตโดยผู้วิจัยมีส่วนร่วมและสอบถามข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับความเป็นมาและสภาพแวดล้อมของโรงงานแปรรูปยางพาราดิบทั้ง 3 โรงงาน อธิบายรายละเอียดตามตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19: ความเป็นมาและสภาพแวดล้อมทั่วไปของโรงงานแปรรูปยางพาราดิบ

สภาพแวดล้อมทั่วไปของโรงงานแปรรูปยางพาราดิบ	โรงงานขนาด กลาง-ใหญ่	โรงงาน ขนาดเล็ก
1) โรงงานก่อตั้งมาแล้วมากกว่า 10 ปี	✓	✓
2) โรงงานตั้งอยู่ใกล้เส้นทางคมนาคม	✓	✓
3) โรงงานตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ที่แวดล้อมไปด้วยสวนยางพารา	✓	✓
4) โรงงานมีบริเวณพื้นที่ใช้สอยที่กว้างขวาง ปลอดภัย โลง	✓	✓
5) โรงงานจัดพื้นที่การทำงานที่เป็นระเบียบ สะอาด และสะดวกต่อการใช้งาน	✓	✓
6) โรงงานจัดวางทำเลที่ตั้งแต่ละแผนกได้เหมาะสมและง่ายต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน	✓	✓
7) โรงงานมีอุปกรณ์/เครื่องจักรที่พร้อมใช้งาน	✓	✓
8) โรงงานมีจำนวนพนักงานและคนงานที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ไม่แออัดจนเกินไป	✓	✓
9) โรงงานมีสวัสดิการห้องพักให้แก่คนงาน	✓	✓
10) โรงงานแปรรูปยางแผ่นรมควัน	✓	✓
11) โรงงานทำการแปรรูปน้ำยางข้น	✓	
12) โรงงานมีระบบรักษาความปลอดภัยที่เคร่งครัด	✓	
13) โรงงานมีกำแพงและการล้อมรั้วรอบโรงงาน	✓	

ผลการศึกษาตามตารางที่ 4.19 พบว่าโรงงานแปรรูปยางพาราส่วนใหญ่ก่อตั้งมาแล้วมากกว่า 10 ปี ตั้งอยู่ใกล้เส้นทางคมนาคมที่แวดล้อมไปด้วยสวนยางพารา มีบริเวณและพื้นที่ใช้สอยที่กว้างขวาง ปลอดภัย โลง เป็นระเบียบ สะอาด และสะดวกต่อการใช้งาน การจัดวางทำเลที่ตั้งของแต่ละแผนกมีความเหมาะสมและง่ายต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน โรงงานมีอุปกรณ์/เครื่องจักรที่พร้อมใช้งาน มีจำนวนพนักงานและคนงานที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ไม่แออัดจนเกินไป และมีสวัสดิการห้องพักให้แก่คนงาน นอกจากนี้โรงงานขนาดกลางและขนาดใหญ่ยังมีระบบรักษาความปลอดภัยที่เคร่งครัด โดยมีกำแพงและการล้อมรั้วรอบโรงงาน ทั้งสองโรงงานทำการแปรรูปยางแผ่นรมควัน ขณะที่โรงงานขนาดกลางและขนาดใหญ่ทำการแปรรูปน้ำยางข้นด้วย สำหรับบรรยากาศโดยรวมของทุกโรงงานถือว่ามີบรรยากาศที่เงียบ พบเห็นพนักงานหรือคนงานจำนวนน้อย เนื่องจากในช่วงวันดังกล่าวมีฝนตกมาอย่างต่อเนื่องในบางพื้นที่ ทำให้เกษตรกรขนสวนยางไม่สามารถกรีดยางได้ ทาง

โรงงานจึงสามารถรับซื้อน้ำยางดิบได้ในปริมาณที่น้อย ส่งผลให้มีวัตถุดิบปริมาณน้อยตามไปด้วย อย่างไรก็ตามการเข้าไปเยี่ยมชมและสัมภาษณ์ผู้แทนและผู้บริหารโรงงานแปรรูปยางพาราดิบในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รับการต้อนรับอย่างเป็นกันเอง และได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี

4.2.3 การวางแผนทางเกี่ยวกับมาตรฐานคุณภาพทางการผลิต ประกอบด้วย ด้านคุณภาพ วัตถุดิบ ด้านคุณภาพแรงงาน และด้านคุณภาพของผลผลิต โดยมีรายละเอียด ดังนี้

จากการสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับมาตรฐานคุณภาพทางการผลิตของโรงงานแปรรูปยางพาราดิบ พบว่าตัวแทนและผู้บริหารโรงงานแปรรูปยางพาราดิบทุกคนให้ความสนใจและเห็นความสำคัญของการนำระบบการจัดการมาตรฐานคุณภาพมาใช้ในโรงงาน ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนมาตรฐานทางการผลิต ดังนี้

4.2.3.1 การวางแผนทางเกี่ยวกับมาตรฐานคุณภาพทางการผลิตด้านคุณภาพวัตถุดิบ
มีรายละเอียดตามตารางที่ 4.20

ตารางที่ 4.20: แนวทางในการสรรหาวัตถุดิบ

แนวทางการดำเนินการ	โรงงานขนาด กลาง-ใหญ่	โรงงาน ขนาดเล็ก
1) น้ำยางดิบคือ วัตถุดิบที่สำคัญในการผลิต	✓	✓
2) โรงงานรับซื้อน้ำยางดิบจากเกษตรกรชาวสวนยาง		✓
3) โรงงานรับซื้อน้ำยางดิบจากสมาชิกและผู้จัดหา น้ำยางดิบ	✓	✓
4) ผู้ขายน้ำยางดิบต้องสมัครเป็นสมาชิกและผู้จัดหา น้ำยางดิบ	✓	✓
5) โรงงานทำสัญญาและข้อตกลงกับสมาชิกและผู้จัดหา น้ำยางดิบ	✓	✓
6) โรงงานให้ความรู้เกี่ยวกับการคัดเลือกและตรวจสอบคุณภาพน้ำ ยางดิบแก่สมาชิกและผู้จัดหา น้ำยางดิบ	✓	✓
7) โรงงานทำการตรวจวัดคุณภาพน้ำยางดิบก่อนนำไปผลิต	✓	✓
8) โรงงานคิดและจ่ายเงินค่าน้ำยางดิบตามคุณภาพน้ำยางดิบที่รับ ซื้อจากสมาชิก ผู้จัดหา และเกษตรกรชาวสวนยาง	✓	✓
9) เลือกผู้จัดหาที่ค่านิ่งและตระหนักถึงคุณภาพน้ำยางดิบ	✓	
10) เลือกผู้จัดหาที่ค่านิ่งและตระหนักถึงคุณภาพน้ำยางดิบ	✓	

ผลการศึกษาดูตามตารางที่ 4.20 อธิบายได้ว่าส่วนใหญ่ผู้แทนและผู้บริหารโรงงานแปรรูปยางพาราดีบให้ความเห็นที่สอดคล้องกันว่าในการแปรรูปยางพาราดีบ วัตถุดิบที่สำคัญ คือ น้ำยางดีบทางโรงงานจึงมีแนวทางในการสรรหาน้ำยางดีบที่มีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2554) ที่กล่าวว่าผลผลิตจะมีคุณภาพดีต้องมีการจัดการวัตถุดิบ ในขณะที่ ไฮเซอร์ และเรนเดอร์ (Heizer & Render, 2011) กล่าวว่าแนวทางที่เอื้อต่อการสร้างคุณภาพ (Value) ทางการผลิตควรที่จะเริ่มตั้งแต่การสรรหาปัจจัยการผลิตที่มีคุณภาพ ซึ่งทางโรงงานแปรรูปยางพาราดีบจะรับซื้อน้ำยางดีบจากสมาชิกและผู้จัดหาวัตถุดิบ โดยมีการทำสัญญาและข้อตกลงในการรับซื้อน้ำยางดีบกับสมาชิกและผู้จัดหาวัตถุดิบ พร้อมทั้งมีการให้ความรู้เกี่ยวกับการคัดเลือกและตรวจสอบคุณภาพน้ำยางดีบ ในขณะที่โรงงานขนาดเล็กได้ทำการรับซื้อน้ำยางดีบจากเกษตรกรชาวสวนยางด้วย ซึ่งก่อนที่ทางโรงงานจะนำน้ำยางดีบไปผลิตจะต้องทำการตรวจวัดคุณภาพน้ำยางดีบเพื่อนำค่าคุณภาพน้ำยางดีบไปคิดและจ่ายเงินค่าน้ำยางดีบให้กับสมาชิก ผู้จัดหา และเกษตรกรชาวสวนยาง นอกจากนี้โรงงานขนาดกลางและขนาดใหญ่จะทำการคัดเลือกผู้จัดหาวัตถุดิบที่ค่าน้ำยางดีบและตระหนักถึงคุณภาพของน้ำยางดีบ ซึ่งสอดคล้องกับ โกลด์ ดีไซน์ธรรม (2551); ดำรงค์ศักดิ์ ชัยสนธิ (2539) และวิทยา สุทธิพิตร, วิชัย รุ่งเรืองอนันต์ และบุญทรัพย์ พานิชการ (2552) ที่กล่าวว่าแนวทางที่สนับสนุนให้องค์กรมีผลผลิตที่มีคุณภาพ องค์กรจะต้องมีแนวทางในการคัดเลือกผู้จัดหาและผู้ส่งมอบวัตถุดิบ (Supplier) ที่ตระหนักถึงคุณภาพของวัตถุดิบ อย่างไรก็ตาม โรงงานขนาดกลางและขนาดใหญ่ได้มีการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งน้ำยางดีบที่มีคุณภาพเพื่อขยายการรับซื้อน้ำยางดีบในแหล่งดังกล่าวต่อไป

4.2.3.2 การวางแผนเกี่ยวกับมาตรฐานคุณภาพทางการผลิตด้านคุณภาพแรงงาน มีแนวทางในการดำเนินการตามตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21: แนวทางในการดำเนินการด้านคุณภาพแรงงาน

แนวทางในการดำเนินการ	โรงงานขนาดกลาง-ใหญ่	โรงงานขนาดเล็ก
1) วิธีการจัดหาแรงงานที่มีคุณภาพ		
1.1) โรงงานรับแรงงานโดยตรง	✓	
1.2) โรงงานรับแรงงานผ่านตัวแทนหรือมีบุคคลรับรอง	✓	✓
1.3) โรงงานเลือกแรงงานที่มีทักษะและความเชี่ยวชาญที่ตรงกับงาน	✓	✓

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.21 (ต่อ): แนวทางในการดำเนินการด้านคุณภาพแรงงาน

แนวทางในการดำเนินการ	โรงงานขนาด กลาง-ใหญ่	โรงงาน ขนาดเล็ก
1.4) โรงงานเลือกแรงงานที่ยอมรับข้อตกลงในเรื่องอัตราค่าจ้าง สิทธิประโยชน์ และสวัสดิการต่างๆ ที่โรงงานจัดสรรให้	✓	✓
2) แหล่งในการจัดหาแรงงานที่มีคุณภาพ		
2.1) แรงงานในท้องถิ่น	✓	
2.2) แรงงานต่างถิ่น (ภาคอีสาน)		✓
2.3) แรงงานต่างด้าว	✓	
3) การพัฒนาฝีมือแรงงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพมาตรฐานของแรงงาน		
3.1) โรงงานจัดให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน	✓	✓
3.2) โรงงานให้อิสระทางความคิดและให้สิทธิในการตัดสินใจกับแรงงานอย่างเหมาะสม		✓
3.3) โรงงานเปิดโอกาสให้แรงงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและแก้ปัญหาในเรื่องต่างๆ ตามความสามารถของแรงงาน		✓
3.4) โรงงานโอนย้ายตำแหน่งของแรงงานอย่างเหมาะสมตามความสามารถของแรงงาน	✓	

ผลการศึกษาตามตารางที่ 4.21 อธิบายได้ว่าผู้แทนและผู้บริหารโรงงานแปรรูปยางพาราดีบส่วนใหญ่มีวิธีการในการจัดหาแรงงานที่มีคุณภาพผ่านตัวแทนหรือเลือกแรงงานที่มีบุคคลรับรอง โดยเลือกแรงงานที่มีทักษะและความเชี่ยวชาญที่ตรงกับงาน และยอมรับข้อตกลงในเรื่องอัตราค่าจ้าง สิทธิประโยชน์ และสวัสดิการต่างๆ ที่โรงงานจัดสรรให้ซึ่งสอดคล้องกับ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2554) ที่กล่าวว่าแนวทางที่สนับสนุนให้องค์กรเป็นองค์กรคุณภาพ คือ การจัดหาแรงงานที่มีทักษะการทำงานที่เหมาะสมตามเงื่อนไขขององค์กร มีความพึงพอใจและยอมรับข้อตกลง อัตราค่าจ้าง สิทธิประโยชน์ และสวัสดิการที่องค์กรกำหนด นอกจากนี้ผู้แทนและผู้บริหารโรงงานขนาดกลางและขนาดใหญ่ก็ได้ทำการรับแรงงานโดยตรงอีกทางหนึ่ง

ส่วนแหล่งในการจัดหาแรงงานที่มีคุณภาพผู้แทนและผู้บริหารโรงงานขนาดกลางและขนาดใหญ่ใช้แรงงานในท้องถิ่นและแรงงานต่างด้าว ในขณะที่ผู้บริหารโรงงานขนาดเล็กใช้แรงงานต่างถิ่น

(ภาคอีสาน) เนื่องจากประสบปัญหาขาดแคลนแรงงาน ซึ่งสอดคล้องกับ อุทุมพร พลาญกุล (2554) กล่าวว่า แรงงานไทยมีพฤติกรรมไม่นิยมทำงานหนักประเภท 3D ประกอบด้วย งานสกปรก (Dirty) งานยาก (Difficult) และงานเสี่ยง (Dangerous) ทั้งยังขาดความขยันและความอดทนในการทำงาน แรงงานต่างด้าวจึงจำเป็นอย่างมากต่อตลาดแรงงานไทย ในขณะที่ โชติชัย สุวรรณภรณ์ (2557) กล่าวว่า สาเหตุหนึ่งของการขาดแคลนแรงงาน ในภาคอุตสาหกรรม คือการย้ายแรงงานจาก ภาคอุตสาหกรรมสู่ภาคเกษตร โดยเฉพาะในช่วงที่ราคาสินค้าเกษตรดี และนโยบายของรัฐในการ สนับสนุนภาคการเกษตร ขณะที่ความต้องการบริโภคยังขยายตัวต่อเนื่อง แรงงานภาคเกษตรได้รับ ผลตอบแทนที่ดี ทำให้การทำงานในภาคอุตสาหกรรมมีความน่าสนใจน้อยลง นอกจากนี้ผู้แทนและ ผู้บริหารโรงงานขนาดกลางและขนาดใหญ่ยังให้ความเห็นเพิ่มเติมว่าการโอนย้ายแรงงานไปตามส่วน งานต่างๆ ตามความสามารถของแรงงานอย่างเหมาะสมเป็นการฝึกทักษะแรงงานให้มีความเชี่ยวชาญ ในงานที่รับผิดชอบ ซึ่งสอดคล้องกับ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2554) ที่กล่าวว่า การส่งเสริมให้ แรงงานมีทักษะที่หลากหลาย โดยการเปิดโอกาสให้แรงงานสามารถปฏิบัติงานในลักษณะอื่นๆ ตาม ความเหมาะสม ถือได้ว่าเป็นการพัฒนาแรงงานที่คุ้มค่าที่สุด

นอกจากนี้ผู้แทนและผู้บริหารโรงงานแปรรูปยางพาราติบยังกล่าวว่า การจัดให้พนักงาน แลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันถือได้ว่าเป็นการพัฒนาฝีมือแรงงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพ มาตรฐานของแรงงาน ซึ่งสอดคล้องกับ วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2542) ที่กล่าวว่า การสร้างบรรยากาศแห่ง การเรียนรู้ให้เกิดขึ้นและการเรียนรู้จะเป็นพื้นฐานสำคัญของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ ผู้บริหารโรงงานขนาดเล็กยังให้อิสระทางความคิดและให้สิทธิในการตัดสินใจกับแรงงานอย่าง เหมาะสม พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้แรงงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และแก้ปัญหาในเรื่อง ต่างๆ ตามความสามารถของแรงงาน ซึ่งสอดคล้องกับคยู (Kyu, 2011) ได้กล่าวไว้ที่สถาบันเพิ่ม ผลผลิตแห่งชาติ (2554) ว่าการให้อิสระทางความคิดและให้สิทธิการตัดสินใจอย่างเหมาะสม ซึ่งหมายถึง การอนุญาตให้มีการลองผิดลองถูก (Trial and Error) และการยอมรับความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้ จากการดำเนินการตามแนวคิดดังกล่าว

4.2.3.3 การวางแผนแนวทางเกี่ยวกับมาตรฐานคุณภาพทางการผลิตด้านคุณภาพของ ผลผลิต มีแนวทางการดำเนินการตามตารางที่ 4.22

ตารางที่ 4.22: แนวทางในการดำเนินการด้านคุณภาพของผลผลิต

แนวทางในการดำเนินการ	โรงงานขนาด กลาง-ใหญ่	โรงงาน ขนาดเล็ก
1. กระบวนการผลิต		
1.1) โรงงานมีการตรวจสอบความพร้อมของอุปกรณ์และเครื่องจักร	✓	✓
1.2) โรงงานใช้หลักกิจกรรม 5ส ในการดำเนินงาน	✓	✓
1.3) โรงงานฝึกฝนให้แรงงานเป็นคนช่างสังเกตกระบวนการทำงาน และเมื่อพบเห็นจุดบกพร่องก็กล้าที่จะนำเสนอความเห็น		✓
1.4) โรงงานจ่ายค่าตอบแทนตามผลผลิตที่แรงงานผลิตได้		✓
2. กระบวนการตรวจสอบผลผลิต		
2.1) โรงงานให้ผู้ปฏิบัติงานขั้นตอนถัดไปทำหน้าที่ตรวจสอบผลงาน	✓	✓
2.2) โรงงานมีผู้ตรวจสอบผลผลิตก่อนส่งออกจำหน่าย	✓	✓
3. อื่นๆ		
3.1) โรงงานได้รับรางวัลหรือใบรับรองคุณภาพ	✓	✓

ผลการศึกษาตามตารางที่ 4.22 อธิบายได้ว่าผู้แทนและผู้บริหารโรงงานแปรรูปยางพาราดิบส่วนใหญ่มีแนวทางในการดำเนินการด้านคุณภาพของผลผลิตในเรื่องของกระบวนการผลิตด้วยการตรวจสอบความพร้อมของอุปกรณ์และเครื่องจักร โดยนำหลักกิจกรรม 5ส มาใช้ในการดำเนินกิจกรรม ซึ่งสอดคล้องกับ วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2542) และจำลักษณ์ ขุนพลแก้ว และคณะ (2548) ที่กล่าวว่าการควบคุมกระบวนการผลิตเพื่อให้ได้ผลผลิตที่ดีนั้น การนำกิจกรรม 5ส มาเป็นพื้นฐานในการปรับปรุงทั้งสภาพแวดล้อมและวิธีการทำงานจะทำให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ นอกจากนี้ผู้บริหารโรงงานขนาดเล็กยังให้ความเห็นว่าโรงงานได้ฝึกฝนให้แรงงานเป็นคนช่างสังเกตกระบวนการทำงาน และเมื่อพบเห็นจุดบกพร่องก็กล้าที่จะนำเสนอความเห็น ซึ่งสอดคล้องกับ ไฮเซอร์ และเรนเดอร์ (Heizer & Render, 2011) ที่กล่าวว่าการสร้างกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต้องมีการตรวจสอบและการแก้ไขปรับปรุงอย่างเป็นขั้นเป็นตอน โดยผู้ปฏิบัติงานหรือผู้รับผิดชอบในขั้นตอนนั้นถือว่ามีความสำคัญที่จะให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ ในขณะที่จำลักษณ์ ขุนพลแก้ว และคณะ (2548) กล่าวว่าการป้องกันไม่ให้เกิดของเสีย คือการฝึกฝนให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นคนช่างสังเกตกระบวนการทำงาน และโกศล ดีศีลธรรม (2551) ยังกล่าวว่าการสร้างระบบและปลูกฝังให้มีผู้ปฏิบัติมีการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ โดยการตรวจสอบด้วยตนเองถือ

เป็นการตรวจสอบผลลัพธ์จากการทำงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ผู้ประกอบการดังกล่าวยังกล่าวว่า กระบวนการผลิตที่โรงงานใช้ในการควบคุมผลผลิต คือการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานที่แรงงานผลิตได้

ส่วนกระบวนการตรวจสอบผลผลิตผู้แทนและผู้บริหารโรงงานแปรรูปยางพาราดีบุกคนต่างให้ความเห็นที่สอดคล้องกันว่า โรงงานให้ผู้ปฏิบัติงานในขั้นตอนถัดไปเป็นผู้ตรวจสอบผลงานก่อนที่จะนำไปผลิตต่อ ซึ่งสอดคล้องกับ โกลด์ ดีซีลธรรม (2551) ที่กล่าวว่าแนวทางในการควบคุมคุณภาพของผลผลิตที่ถือว่าง่ายและประหยัดทรัพยากร คือ การกำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานทำหน้าที่ตรวจสอบผลงานก่อนที่จะทำต่อ หากพบจุดบกพร่องหรือไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ให้นำผลงานชิ้นนั้นส่งคืนทันที ในขณะที่ วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2542) กล่าวว่า การปลูกฝังให้แรงงานมีความตระหนักถึงนโยบายคุณภาพ ด้วยการป้องกันไม่ให้เกิดของเสีย ด้วยการป้องกันล่วงหน้า (Preventive Measures) นอกจากนี้ผู้ประกอบการดังกล่าวยังกล่าวว่า โรงงานยังมีผู้ตรวจสอบผลผลิตขั้นสุดท้ายก่อนส่งออกสินค้าให้ลูกค้าและโรงงานยังได้รับรางวัลและใบรับรองคุณภาพจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

4.2.4 ปัญหาของการดำเนินการด้านมาตรฐานคุณภาพ และแนวทางในการแก้ปัญหา

จากการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึก ผู้แทนและผู้บริหารของโรงงานแปรรูปยางพาราดีบุกส่วนใหญ่ต่างให้ความเห็นที่สอดคล้องกันว่า ปัญหาของการดำเนินการด้านมาตรฐานคุณภาพ คือ ทักษะคนที่เข้าใจไม่ตรงกันของผู้ปฏิบัติงานและคนงานที่มีต่อการดำเนินการด้านมาตรฐานคุณภาพ มีรายละเอียดตามตารางที่ 4.23

ตารางที่ 4.23: ปัญหาของการดำเนินการด้านมาตรฐานคุณภาพ และแนวทางในการแก้ปัญหา

ปัญหา	สาเหตุ	แนวทางแก้ไข
โรงงานขนาดใหญ่-กลาง		
1. พนักงานปฏิเสธแนวทางการดำเนินงานใหม่ๆ และไม่ตั้งใจทำงาน	พนักงานขาดความรู้ ความเข้าใจในแนวทางการดำเนินงานใหม่ๆ	1.1 ให้เวลาปรับตัวในการดำเนินงาน 1.2 สร้างความรู้ ความเข้าใจในแนวทางการดำเนินงาน 1.3 เปิดโอกาสให้พนักงานและคนงานแสดงความคิดเห็น 1.4 อธิบายถึงเหตุผลที่ทำให้โรงงานต้องนำแนวทางการดำเนินงานใหม่ๆ มาใช้

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.23 (ต่อ): ปัญหาของการดำเนินการด้านมาตรฐานคุณภาพ และแนวทางในการแก้ปัญหา

ปัญหา	สาเหตุ	แนวทางแก้ไข
2. พนักงานไม่ให้ความ มือในการดำเนินการ ตามมาตรฐานคุณภาพ	2.1 พนักงานขาดความรู้ ความเข้าใจการ ดำเนินการตาม มาตรฐานคุณภาพ 2.2 พนักงานขาดความ เชื่อมั่นใจในระบบ มาตรฐานคุณภาพ	2.1.1 สร้างความรู้ ความเข้าใจด้าน มาตรฐานคุณภาพ 2.2.1 ยกตัวอย่างองค์กรหรือหน่วยงานที่ ประสบความสำเร็จจากการดำเนินการตาม มาตรฐานคุณภาพ 2.2.2 อธิบายถึงสิ่งที่ได้จากการดำเนินการ ตามมาตรฐานคุณภาพ
3. พนักงานคิดว่าการ ดำเนินงานตามระบบ มาตรฐานคุณภาพ สร้างความยุ่งยากใน การทำงาน	3.1 พนักงานขาดความรู้ ความเข้าใจการ ดำเนินการตาม มาตรฐานคุณภาพ 3.2 พนักงานขาดความ เชื่อมั่นใจในระบบ มาตรฐานคุณภาพ	3.1.1 สร้างความรู้ ความเข้าใจด้าน มาตรฐานคุณภาพ 3.2.1 ยกตัวอย่างองค์กรหรือหน่วยงานที่ ประสบความสำเร็จจากการดำเนินการตาม มาตรฐานคุณภาพ 3.2.2 อธิบายถึงสิ่งที่ได้จากการดำเนินการ ตามมาตรฐานคุณภาพ
โรงงานขนาดเล็ก		
1. พนักงานและคนงาน ไม่เข้าใจการดำเนินการ ตามมาตรฐานคุณภาพ	1.1 พนักงานขาดความรู้ ความเข้าใจการ ดำเนินการตาม มาตรฐานคุณภาพ 1.2 พนักงานขาดความ เชื่อมั่นใจในระบบ มาตรฐานคุณภาพ	1.1.1 สร้างความรู้ ความเข้าใจด้าน มาตรฐานคุณภาพ 1.2.1 ยกตัวอย่างองค์กรหรือหน่วยงานที่ ประสบความสำเร็จจากการดำเนินการตาม มาตรฐานคุณภาพ 1.2.2 อธิบายถึงสิ่งที่ได้จากการดำเนินการ ตามมาตรฐานคุณภาพ

ผลการศึกษาตามตารางที่ 4.23 สามารถอธิบายได้ว่าผู้แทนและผู้บริหารโรงงานแปรรูปยางพาราดิบส่วนใหญ่ประสบปัญหาที่เกี่ยวข้องกับพนักงานและคนงาน โดยผู้ประกอบการโรงงานขนาดกลางและขนาดใหญ่กล่าวว่า ปัญหาของการดำเนินการด้านมาตรฐานคุณภาพ ได้แก่ ข้อที่ 1 พนักงานปฏิเสธแนวทางการดำเนินงานใหม่ๆ และไม่ตั้งใจทำงาน สาเหตุเนื่องจากพนักงานขาดความรู้ความเข้าใจในแนวทางการดำเนินงานใหม่ๆ ปัญหาข้อที่ 2 คือพนักงานไม่ให้ความร่วมมือในการดำเนินการตามมาตรฐานคุณภาพ และข้อที่ 3 คือพนักงานคิดว่าการดำเนินงานตามระบบมาตรฐานคุณภาพ สร้างความยุ่งยากในการทำงาน โดยสาเหตุของปัญหาทั้งสามข้อข้างต้น คือ พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจด้านการดำเนินการตามมาตรฐานคุณภาพ และพนักงานขาดความเชื่อมั่นในระบบมาตรฐานคุณภาพ โดยแนวทางที่ผู้ประกอบการใช้ในการแก้ไขปัญหา ได้แก่ 1) ให้ความสำคัญในการดำเนินงาน 2) สร้างความรู้ ความเข้าใจในแนวทางการดำเนินงาน 3) เปิดโอกาสให้พนักงานและคนงานแสดงความคิดเห็น 4) อธิบายถึงเหตุผลที่ทำให้โรงงานต้องนำแนวทางการดำเนินงานใหม่ๆ มาใช้ 5) ยกตัวอย่างองค์กรหรือหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จจากการดำเนินการตามมาตรฐานคุณภาพ และ 6) อธิบายถึงสิ่งที่ได้จากการดำเนินการตามมาตรฐานคุณภาพ สำหรับผู้ประกอบการโรงงานขนาดเล็ก ประสบปัญหาในเรื่องพนักงานและคนงานไม่เข้าใจการดำเนินการตามมาตรฐานคุณภาพ สาเหตุคือ พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจในการดำเนินการตามมาตรฐานคุณภาพ และขาดความเชื่อมั่นในระบบมาตรฐานคุณภาพ ซึ่งแนวทางแก้ไขก็สอดคล้องกับผู้ประกอบการของโรงงานขนาดกลางและขนาดใหญ่ ได้แก่ 1) การสร้างความรู้ ความเข้าใจด้านมาตรฐานคุณภาพ 2) ยกตัวอย่างองค์กรหรือหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จจากการดำเนินการตามมาตรฐานคุณภาพ 3) อธิบายถึงสิ่งที่ได้จากการดำเนินการตามมาตรฐานคุณภาพ แนวทางดังกล่าวยังสอดคล้องกับ เซอร์โต (Certo, 2007) ที่กล่าวว่า การให้ความรู้ก่อนนำไปใช้ ถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้การนำไปปฏิบัติมีประสิทธิภาพสูงสุด ในขณะที่ สมยศ นาวีการ (2545) กล่าวว่า การให้ความรู้โดยผ่านการฝึกอบรมและสิ่งที่คาดหวังจากการอบรมคือ การแนะนำประเด็นที่จะอบรม การระดมความคิด การรวบรวม และการแสดงความคิดเห็นจะทำให้ผู้บริหารเห็นถึงความเห็นที่แท้จริงของพนักงานนำมาซึ่งการยอมรับที่จะปฏิบัติงาน

4.2.5 ผลกระทบที่เกิดจากการนำระบบจัดการมาตรฐานมาใช้ มีอะไรบ้าง

จากการสอบถามข้อมูลเชิงลึก ในส่วนของตัวแทนและผู้บริหารโรงงานแปรรูปยางพาราดิบ ได้ให้ความเห็นที่สอดคล้องกันว่า ผลจากการนำระบบจัดการมาตรฐานมาใช้ โดยภาพรวมนั้นการดำเนินการถือว่ามีประสิทธิภาพมากขึ้น การดำเนินงานมีความเป็นขั้นเป็นตอนมากขึ้น สามารถติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานได้ง่ายขึ้น มีรายละเอียดตามตารางที่ 4.24

ตารางที่ 4.24: ผลกระทบจากการนำระบบจัดการมาตรฐานมาใช้

ผลกระทบจากการนำระบบจัดการมาตรฐานมาใช้	โรงงานขนาด กลาง-ใหญ่	โรงงาน ขนาดเล็ก
1. ผลกระทบจากมาตรฐานด้านคุณภาพวัตถุดิบ		
1.1 โรงงานมีเครือข่ายผู้จัดหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพ	✓	✓
1.2 โรงงานสามารถตรวจสอบคุณภาพของวัตถุดิบได้ง่ายขึ้น	✓	✓
1.3 โรงงานมีวัตถุดิบที่มีคุณภาพ เหมาะสมและพร้อมนำไปผลิต	✓	✓
1.4 ผู้จัดหาวัตถุดิบ และเกษตรกรชาวสวนยางมีความตระหนักในเรื่องของคุณภาพของวัตถุดิบมากขึ้น	✓	✓
1.5 ประหยัดเวลาในการดำเนินงาน	✓	✓
1.6 ประหยัดต้นทุนด้านวัตถุดิบ	✓	✓
1.7 ผู้จัดหาวัตถุดิบส่งวัตถุดิบลดลง	✓	
2. ผลกระทบจากมาตรฐานด้านคุณภาพแรงงาน		
2.1 พนักงานและคนงานเห็นความสำคัญ และตระหนักถึงการดำเนินการให้เกิดคุณภาพมากขึ้น	✓	✓
2.2 พนักงานและคนงานเข้าใจกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ		✓
2.3 พนักงานและคนงานทำงานล่าช้า เนื่องจากมีความเข้าใจในเรื่องการจัดการมาตรฐานคลาดเคลื่อน	✓	✓
2.4 พนักงานและคนงานมีความกังวล เนื่องจากเกรงว่าจะไม่สามารถดำเนินงานได้ตามระบบมาตรฐานคุณภาพ	✓	✓
3. ผลกระทบจากมาตรฐานด้านคุณภาพของผลผลิต		
3.1 โรงงานได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ พร้อมส่งออก	✓	✓
3.2 จำนวนของเสียจากการผลิตลดลง	✓	✓
3.3 ผู้ซื้อมีความมั่นใจในคุณภาพของผลผลิต	✓	✓

ผลการศึกษาตามตารางที่ 4.24 อธิบายได้ว่าผู้แทนและผู้บริหารโรงงานแปรรูปยางพาราส่วนใหญ่เมื่อนำระบบจัดการมาตรฐานมาใช้ในโรงงานจะได้รับผลกระทบเชิงบวก โดยสามารถจำแนกออกเป็น 3 ประเด็น ดังนี้

ผลกระทบจากมาตรฐานด้านคุณภาพวัดถุดิบ ในส่วนของผู้แทนและผู้บริหารโรงงานแปรรูปยางพาราดิบให้ความเห็นที่สอดคล้องกันว่า ผลกระทบจากมาตรฐานด้านคุณภาพวัดถุดิบที่โรงงานได้รับ ได้แก่ 1) โรงงานมีเครือข่ายผู้จัดหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพ 2) โรงงานสามารถตรวจสอบคุณภาพของวัตถุดิบได้ง่ายขึ้น 3) โรงงานมีวัตถุดิบที่มีคุณภาพ เหมาะสมและพร้อมนำไปผลิต 4) ผู้จัดหาวัตถุดิบ และเกษตรกรชาวสวนยางตระหนักในเรื่องของคุณภาพของวัตถุดิบมากขึ้น 5) ประหยัดเวลาในการดำเนินงาน และ 6) ประหยัดต้นทุนด้านวัตถุดิบ นอกจากนี้ผู้แทนและผู้บริหารโรงงานขนาดกลางและขนาดใหญ่ได้ให้ความเห็นว่า ในช่วงแรกของการนำระบบการจัดการมาตรฐานมาใช้ในโรงงานผู้จัดหาวัตถุดิบจะส่งวัตถุดิบลดลง เพราะไม่เข้าใจขั้นตอนและระบบที่โรงงานใช้ในการคัดเลือกวัตถุดิบ ซึ่งคิดว่าการดำเนินการดังกล่าวทำให้งานเกิดความล่าช้า จึงนำวัตถุดิบไปส่งขายที่โรงงานอื่น และเมื่อเวลาผ่านไประยะหนึ่ง ผู้จัดวัตถุดิบก็นำน้ำยางดิบกลับมาส่งที่โรงงานเหมือนเดิม เพราะเข้าใจในเจตนารมณ์การดำเนินการของโรงงาน และที่สำคัญผู้จัดหาวัตถุดิบสามารถตรวจสอบข้อมูลการส่งวัตถุดิบให้กับโรงงานได้สะดวกขึ้น

ผลกระทบจากมาตรฐานด้านคุณภาพแรงงาน ผู้แทนและผู้บริหารโรงงานแปรรูปยางพาราดิบส่วนใหญ่ให้ความเห็นสอดคล้องกันว่า ผลกระทบเชิงบวกจากมาตรฐานด้านคุณภาพแรงงานที่ได้รับ คือ พนักงานและคนงานเห็นความสำคัญ และตระหนักถึงการดำเนินการให้เกิดคุณภาพมากขึ้น ในขณะที่ผู้บริหารโรงงานขนาดเล็กให้ความเห็นว่า พนักงานและคนงานเข้าใจกระบวนการทำงานอย่างเป็น ระบบ ขณะที่พนักงานและคนงานของโรงงานขนาดกลางและขนาดใหญ่พนักงานยังมีความเข้าใจในกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบค่อนข้างน้อย เนื่องจากคนงานส่วนใหญ่เป็นแรงงานต่างด้าว ส่วนผลกระทบเชิงลบจากการมาตรฐานด้านคุณภาพแรงงาน ผู้แทนและผู้บริหารโรงงานแปรรูปยางพาราดิบให้ความเห็นที่สอดคล้องกันว่า พนักงานและคนงานทำงานล่าช้า เนื่องจากมีความเข้าใจในเรื่องการจัดการมาตรฐานคลาดเคลื่อน และพนักงานและคนงานจะมีความกังวล เนื่องจากเกรงว่า จะไม่สามารถดำเนินงานได้ตามระบบมาตรฐานคุณภาพ

ผลกระทบจากมาตรฐานด้านคุณภาพของผลผลิต ในส่วนผู้แทนและผู้บริหารโรงงานแปรรูปยางพาราดิบให้ความเห็นสอดคล้องกันว่า ผลกระทบเชิงบวกจากมาตรฐานด้านคุณภาพของผลผลิต ได้แก่ 1) โรงงานได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ พร้อมส่งออก 2) จำนวนของเสียจากการผลิตลดลง และ 3) ผู้ซื้อมีความมั่นใจในคุณภาพของผลผลิต

4.2.6 ทิศทางของกิจการในอนาคตกับการจัดการมาตรฐานคุณภาพ

จากการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับทิศทางของกิจการในอนาคตกับการจัดการมาตรฐานคุณภาพ มีรายละเอียด ดังนี้

ทิศทางการจัดการมาตรฐานคุณภาพด้านกระบวนการผลิต ในส่วนของผู้บริหารของโรงงานขนาดเล็กได้ให้ความเห็นว่า ทางโรงงานมีแนวทางที่จะขยายกำลังการผลิต โดยการปรับปรุง

โรงนมแผ่นยาง จากโรงนมที่ใช้ฟืนเป็นเชื้อเพลิง เปลี่ยนเป็นโรงนมไฟฟ้า ทั้งนี้เพื่อให้สามารถผลิตแผ่นยางในปริมาณที่มากขึ้น และเพื่อให้แผ่นยางได้มาตรฐานตามที่กำหนด นอกจากนี้ยังมีแผนขยายการผลิตเป็นโรงงานปั่นน้ำยาง เพื่อผลิตน้ำยางข้น หรือยางลาเท็กซ์ เพราะน้ำยางข้นมีราคาที่สูงกว่ายางแผ่นรมควัน แต่เนื่องจากการผลิตน้ำยางข้นมีกระบวนการผลิตที่ซับซ้อน และต้องใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะในการดำเนินการ กอปรกับเครื่องจักรที่ต้องใช้ในการผลิตมีราคาสูง ส่วนใหญ่โรงงานที่ผลิตน้ำยางข้นจึงเป็นโรงงานขนาดกลางและขนาดใหญ่

ทิศทางการจัดการมาตรฐานคุณภาพด้านการพัฒนาฝีมือแรงงาน ผู้แทนและผู้บริหารโรงงานแปรรูปยางพาราดีให้ความเห็นที่สอดคล้องกันว่า ปัจจุบันโรงงานใช้วิธีการพัฒนาทักษะความรู้แรงงานด้วยการให้แรงงานถ่ายทอดความรู้ จากแรงงานสู่แรงงานในระหว่างปฏิบัติงาน เสมือนเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน ซึ่งโรงงานไม่เคยเก็บข้อมูลที่แรงงานถ่ายทอดกัน โรงงานจึงมีแนวทางที่จะพัฒนาการจัดการความรู้ดังกล่าวให้เป็นองค์ความรู้ของโรงงาน ตามหลักการจัดการมาตรฐานคุณภาพที่รับรอง นอกจากนี้ผู้บริหารโรงงานขนาดเล็กกล่าวว่า โรงงานมีแนวทางที่จะสร้างเครือข่ายพัฒนาทักษะฝีมือแรงงาน โดยร่วมกับโรงงานอื่นหลายๆ โรงงาน ที่มีจุดประสงค์อยากจะพัฒนาทักษะฝีมือแรงงานร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อเปิดโอกาสให้ตัวแทนแรงงานของแต่ละโรงงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (แชร์ประสบการณ์ทำงาน) ประสบการณ์ทำงานร่วมกัน ผลที่ได้รับคือ แรงงานสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนกับแรงงานโรงงานอื่น มาถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนให้เพื่อนแรงงานในโรงงานเดียวกันได้เข้าใจ แล้วพัฒนาความรู้ให้เป็นองค์ความรู้ของโรงงานต่อไป

ทิศทางการจัดการมาตรฐานคุณภาพในเรื่องอื่นๆ ในส่วนของผู้บริหารของโรงงานขนาดเล็ก ได้ให้ความเห็นว่า ในเรื่องของการปรับปรุง และพัฒนาให้โรงงานบรรลุถึงคุณภาพนั้น โรงงานยังขาดความรู้ในเรื่องของการบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุถึงคุณภาพอีกมาก หากมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้ามาดูแล และให้ความรู้อย่างต่อเนื่อง โรงงานก็จะมีแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องนี้เป็นการศึกษาเชิงผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาถึงคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพของโรงงานแปรรูปยางพาราดิบ 2) เพื่อศึกษาถึงระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิตของโรงงานแปรรูปยางพาราดิบ 3) เพื่อศึกษาถึงการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพของโรงงานแปรรูปยางพาราดิบ 4) เพื่อสร้างแบบจำลองแสดงอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพที่ส่งผลต่อการวางระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิตของโรงงานแปรรูปยางพาราดิบ 5) เพื่อสร้างแบบจำลองแสดงอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพที่ส่งผลต่อการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพของโรงงานแปรรูปยางพาราดิบ 6) เพื่อสร้างแบบจำลองแสดงอิทธิพลของระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิตที่ส่งผลต่อการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพของโรงงานแปรรูปยางพาราดิบ และ 7) เพื่อสร้างแบบจำลองแสดงอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพกับการวางระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิตที่ส่งผลต่อการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพของโรงงานแปรรูปยางพาราดิบ ในเขตจังหวัดสงขลา จังหวัดพัทลุง และจังหวัดนครศรีธรรมราช จำแนกตามขนาดโรงงาน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ ผู้บริหารและผู้รับมอบอำนาจของโรงงานแปรรูปยางพาราดิบ จำนวน 121 คน ในเขตจังหวัดสงขลา จังหวัดพัทลุง และจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบโควตา กำหนดกลุ่มตัวอย่างด้วยโปรแกรม G*Power 3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ความแตกต่าง และวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุของแบบจำลองปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประกอบด้วย การตรวจสอบโมเดลการวัด และวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างแบบกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (Partial Least Squares-Structural Equation Model: PLS-SEM)

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ ตัวแทนและผู้บริหารโรงงานแปรรูปยางพาราดิบ ในเขตจังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวน 5 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงงานขนาดกลาง 1 คน ผู้บริหารโรงงานขนาดเล็ก 1 คน เจ้าของกิจการโรงงานขนาดเล็ก 1 คน และหัวหน้าฝ่ายในโรงงานขนาดกลาง 2 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบคำถาม และใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาในการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป โดยการตอบแบบสอบถาม และการใช้การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 121 คน ซึ่งเป็นผู้บริหารและผู้รับมอบอำนาจของโรงงานแปรรูปยางพาราดิบ ในเขตจังหวัดสงขลา จังหวัดพัทลุง และจังหวัดนครศรีธรรมราช สรุปผลการวิจัยเป็นดังนี้

5.1.1 สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ

5.1.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้งหมด 121 คน ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) ถึงระดับปริญญาตรี ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารโรงงาน มีอายุการทำงานมากกว่า 5 ปี มีจำนวนบุคลากรในความรับผิดชอบมากกว่า 10 คน ทั้งนี้โรงงานที่ให้ความร่วมมือในการศึกษาคั้งนี้ส่วนใหญ่เป็นโรงงานขนาดเล็ก และตั้งอยู่ในเขตพื้นที่จังหวัดนครศรีธรรมราช

5.1.1.2 ความคิดเห็นทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามต่อคุณภาพขององค์กร

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อการควบคุมคุณภาพขององค์กรอยู่ทุกระดับ มาก บางโรงงานเคยได้รับรางวัลหรือใบรับรองคุณภาพ ในขณะที่หลายโรงงานมีการวางแผนงานที่จะทำให้โรงงานได้รับรางวัลหรือใบรับรองคุณภาพเช่นเดียวกัน นอกจากนี้ยังให้ความเห็นว่าปัจจัยที่ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนเพื่อให้องค์กรมีคุณภาพมากที่สุด คือ ปัจจัยด้านเทคโนโลยี/เครื่องมือ เครื่องจักร

5.1.1.3 วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ ระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต และการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ

จากผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติงานด้านวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ สรุปได้ว่าผู้บริหารและผู้รับมอบอำนาจมีการปฏิบัติงานด้านวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพค่อนข้างเคร่งครัด ได้แก่ การปฏิบัติด้านกระบวนการสร้างวัฒนธรรมเน้นคุณภาพ และด้านการดำเนินการในด้านต่างๆ ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต ผู้ประกอบการดังกล่าวมีการปฏิบัติงานทุกด้านค่อนข้างเคร่งครัดแตกต่างกัน ได้แก่ การปฏิบัติงานด้านการวางแผนการคัดเลือกวัตถุดิบ การวางแผนการควบคุมคุณภาพของผลผลิต การวางแผนการจัดหาวัตถุดิบ การวางแผนการพัฒนาฝีมือและทักษะแรงงาน การจัดหาและการคัดเลือกแรงงาน การวางแผนการควบคุมของเสีย และการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การวางแผนการควบคุมต้นทุน และการวางแผนการแก้ปัญหาการขาดแคลนแรงงาน ตามลำดับ

สำหรับการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ มีระดับการยอมรับในแต่ละเรื่องเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดคุณภาพแตกต่างกัน ได้แก่ การปฏิบัติด้านการนำความเห็นมา

พิจารณาโดยผู้บริหาร การรับฟังความเห็นของพนักงาน การวางมาตรฐานการควบคุมให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม และการให้ความรู้ก่อนที่จะนำไปใช้ ซึ่งมีการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ส่วนการปฏิบัติงานที่ค่อนข้างเคร่งครัด ประกอบด้วย ด้านการให้ผลตอบแทนจากการปฏิบัติงาน และด้านการแจ้งให้ทราบล่วงหน้า ตามลำดับ

5.1.1.4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

1) เมื่อวิเคราะห์ความแตกต่างด้านวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ ระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต และการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพของผู้บริหารและผู้นับถืออำนาจของโรงงานแปรรูปยางพาราดิบแต่ละขนาด ในเขตจังหวัดสงขลา จังหวัดพัทลุง และจังหวัดนครศรีธรรมราช จำแนกตามขนาดโรงงาน สามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน ได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 โรงงานแต่ละขนาดมีวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพแตกต่างกัน ผลการทดสอบ พบว่า โรงงานแต่ละขนาดมีวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 2 โรงงานแต่ละขนาดมีระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิตแตกต่างกัน

ผลการทดสอบ พบว่า โรงงานแต่ละขนาดมีระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิตแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 3 โรงงานแต่ละขนาดมีการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพแตกต่างกัน

ผลการทดสอบ พบว่า โรงงานแต่ละขนาดมีการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐาน

2) ผลการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุของตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ และระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิตที่ส่งผลต่อการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพของโรงงานแปรรูปยางพาราดิบ ในเขตจังหวัดสงขลา จังหวัดพัทลุง และจังหวัดนครศรีธรรมราช จำแนกตามขนาดโรงงาน พบว่า วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพกับระบบกลไกด้านคุณภาพทางการผลิตของโรงงานขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีอิทธิพลโดยตรงต่อการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 61.2 และร้อยละ 50.7 ตามลำดับ โดยได้รับอิทธิพลรวมจากระบบและกลไกด้านคุณภาพทางผลิตมากที่สุด ในขณะที่การยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ โดยมีระบบและกลไกด้าน

คุณภาพทางการผลิตเป็นตัวส่งผ่าน และเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพจำแนกตามขนาดโรงงานพบว่า วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพกับระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิตของโรงงานแต่ละขนาดมีอิทธิพลต่อการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพไม่แตกต่างกัน มีสามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 4 วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพมีอิทธิพลทางตรงต่อการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ จำแนกตามขนาดโรงงาน

ผลการทดสอบ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพของโรงงานแต่ละขนาดไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 5 วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพมีอิทธิพลทางตรงต่อการวางระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต จำแนกตามขนาดโรงงาน

ผลการทดสอบ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพของโรงงานแต่ละขนาดมีอิทธิพลทางตรงต่อการวางระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิตอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ดังนั้นยอมรับสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 6 วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ จำแนกตามขนาดโรงงาน

ผลการทดสอบ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพของโรงงานแต่ละขนาดมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ โดยมีระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิตเป็นตัวส่งผ่านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 7 วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพกับระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิตมีอิทธิพลต่อการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพแตกต่างกัน จำแนกตามขนาดโรงงาน

ผลการทดสอบ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพกับระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิตของโรงงานแต่ละขนาดมีอิทธิพลต่อการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐาน

5.1.2 สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

5.1.2.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึก คือ ตัวแทนและผู้บริหารโรงงานแปรรูปยางพาราดิบ ในเขตจังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวน 5 คน มีอายุการทำงานมากกว่า 5 ปี และมีภาระงานเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพภายในโรงงาน

5.1.2.2 สภาพแวดล้อมทั่วไปของโรงงานแปรรูปยางพาราดิบ

โรงงานส่วนใหญ่ก่อตั้งมาแล้วมากกว่า 10 ปี โดยโรงงานตั้งอยู่ใกล้เส้นทางคมนาคมที่แวดล้อมไปด้วยสวนยางพารา มีบริเวณและพื้นที่ใช้สอยที่กว้างขวาง ปลอดภัย มีความเป็นระเบียบ สะอาด และสะดวกต่อการใช้งาน มีการจัดวางทำเลที่ตั้งของแต่ละแผนกที่เหมาะสมและง่ายต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน มีอุปกรณ์/เครื่องจักรพร้อมใช้งาน มีจำนวนพนักงานและคนงานที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และมีสวัสดิการห้องพักให้แก่คนงาน โดยทำการแปรรูปยางแผ่นรมควัน

ส่วนโรงงานขนาดกลางและขนาดใหญ่มีระบบรักษาความปลอดภัยที่เคร่งครัด มีกำแพงและการล้อมรั้วรอบโรงงาน และทำการแปรรูปน้ำยางชั้นด้วย

5.1.2.3 การวางแผนเกี่ยวกับมาตรฐานคุณภาพทางการผลิต

ผู้แทนและผู้บริหารโรงงานส่วนใหญ่ให้ความสนใจและเห็นความสำคัญกับการนำระบบการจัดการมาตรฐานคุณภาพมาใช้ในโรงงาน สามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ ดังนี้

1) การวางแผนเกี่ยวกับมาตรฐานคุณภาพทางการผลิตด้านวัตถุดิบ
วัตถุดิบสำคัญในการแปรรูปยางพารา คือ น้ำยางดิบ ผู้แทนและผู้บริหารโรงงานจึงให้ความสำคัญต่อการสรรหาน้ำยางดิบที่มีคุณภาพ ผ่านการรับซื้อน้ำยางดิบจากสมาชิกและผู้จัดหาวัตถุดิบ โดยได้มีการทำสัญญาและข้อตกลงในการรับซื้อน้ำยางดิบอย่างชัดเจน พร้อมทั้งได้ให้ความรู้เกี่ยวกับการคัดเลือกและตรวจสอบคุณภาพน้ำยางดิบกับสมาชิกและผู้จัดหาวัตถุดิบ นอกจากนี้บางโรงงานยังรับซื้อน้ำยางดิบจากเกษตรกรชาวสวนยาง โดยทุกครั้งก่อนทำการแปรรูปน้ำยางดิบ โรงงานจะตรวจวัดคุณภาพน้ำยางดิบ

2) การวางแผนเกี่ยวกับมาตรฐานทางการผลิตด้านคุณภาพแรงงาน
ผู้แทนและผู้บริหารโรงงานส่วนใหญ่เลือกแรงงานที่มีคุณภาพผ่านตัวแทนหรือมีบุคคลรับรอง บางโรงงานเลือกแรงงานด้วยการรับเข้าทำงานโดยตรง โดยแรงงานที่เลือกจะต้องมีทักษะและความเชี่ยวชาญที่ตรงกับงาน และแรงงานส่วนใหญ่เป็นแรงงานต่างถิ่นและแรงงานต่างดาว ทั้งนี้ก่อนเข้าทำงานแรงงานจะต้องยอมรับข้อตกลงในเรื่องอัตราค่าจ้าง สิทธิประโยชน์ และสวัสดิการต่างๆ ที่โรงงานจัดสรรให้ ส่วนการพัฒนาฝีมือแรงงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพมาตรฐานแรงงาน โรงงานส่วนใหญ่จัดให้พนักงานแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน ตลอดทั้งให้อิสระทาง

ความคิดและให้สิทธิในการตัดสินใจอย่างเหมาะสม พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้แรงงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและแก้ปัญหาในเรื่องต่างๆ ตามความสามารถของแรงงาน

3) การวางแผนทางเกี่ยวกับมาตรฐานคุณภาพทางการผลิตด้านคุณภาพของผลผลิต สรุปได้ ดังนี้

3.1) โรงงานนำหลักกิจกรรม 5ส มาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินกิจกรรมด้านกระบวนการผลิต

3.2) โรงงานฝึกฝนให้แรงงานเป็นคนช่างสังเกตกระบวนการทำงาน และส่งเสริมให้แรงงานกล้าแสดงความคิดเห็น

3.3) โรงงานมีแนวทางในการจูงใจให้แรงงานผลิตอย่างให้มีคุณภาพ ด้วยการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานที่แรงงานผลิตได้

3.4) โรงงานมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานขั้นตอนถัดไป เป็นผู้ตรวจสอบผลงานก่อนที่จะนำไปผลิตต่อ และหากพบจุดบกพร่องก็จะส่งของคืนทันที

3.5) โรงงานมีผู้ตรวจสอบคุณภาพของผลผลิตขั้นสุดท้าย ก่อนนำส่งให้ลูกค้า

5.1.2.4 ปัญหาของการดำเนินการด้านมาตรฐานคุณภาพ และแนวทางในการแก้ปัญหา สามารถสรุปได้ ดังนี้

- 1) พนักงานปฏิเสธแนวทางการดำเนินงานใหม่ๆ และไม่ตั้งใจทำงาน สาเหตุเพราะพนักงานขาดความรู้ความเข้าใจในแนวทางการดำเนินงานดังกล่าว
- 2) พนักงานไม่ให้ความร่วมมือในการดำเนินการตามมาตรฐานคุณภาพ และ
- 3) พนักงานคิดว่าการดำเนินการตามระบบมาตรฐานคุณภาพ สร้างความยุ่งยากในการดำเนินงาน สาเหตุเพราะพนักงานขาดความรู้ความเข้าใจในการดำเนินการด้านมาตรฐานคุณภาพ และขาดความเชื่อมั่นในระบบมาตรฐานคุณภาพ

แนวทางในการแก้ไขปัญหา มีดังนี้

- 1) ให้เวลาปรับตัวในการดำเนินงาน
- 2) สร้างความรู้ ความเข้าใจในแนวทางการดำเนินงาน
- 3) เปิดโอกาสให้พนักงานและคนงานแสดงความคิดเห็น
- 4) อธิบายถึงเหตุผลที่ต้องดำเนินงานตามแนวทางใหม่ๆ
- 5) ยกตัวอย่างองค์กรหรือหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จจากการดำเนินการตามมาตรฐานคุณภาพ
- 6) อธิบายถึงผลที่ได้รับจากการดำเนินการตามมาตรฐานคุณภาพ

5.1.2.5 ผลกระทบที่เกิดจากการนำระบบจัดการมาตรฐานมาใช้

โรงงานส่วนใหญ่เมื่อนำระบบจัดการมาตรฐานคุณภาพมาใช้ในโรงงาน ผลที่ได้รับคือ การดำเนินการมีประสิทธิภาพมากขึ้น การดำเนินงานเป็นขั้นเป็นตอน สามารถติดตาม และตรวจสอบผลการดำเนินงานได้ง่ายขึ้น โดยสามารถสรุปผลกระทบได้ ดังนี้

- 1) ผลกระทบเชิงบวกจากระบบจัดการมาตรฐานด้านคุณภาพวัตถุดิบ ได้แก่
 - 1.1) โรงงานมีเครือข่ายผู้จัดหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพ
 - 1.2) ง่ายต่อการตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบ
 - 1.3) โรงงานมีวัตถุดิบที่มีคุณภาพ เหมาะสมและพร้อมนำไปผลิต
 - 1.4) ผู้จัดหาวัตถุดิบและเกษตรกรชาวสวนยางตระหนักถึงคุณภาพของวัตถุดิบมากขึ้น
 - 1.5) ประหยัดเวลาในการดำเนินงาน และประหยัดต้นทุนด้านวัตถุดิบ
- 2) ผลกระทบเชิงบวกจากมาตรฐานด้านคุณภาพแรงงาน พนักงานและคนงานส่วนใหญ่เห็นความสำคัญและตระหนักถึงการดำเนินการให้เกิดคุณภาพ พร้อมทั้งมีความเข้าใจกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ
- 3) ผลกระทบเชิงบวกจากมาตรฐานคุณภาพของผลผลิต ผลกระทบเชิงบวกคือ โรงงานได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ พร้อมส่งออกให้ลูกค้า มีจำนวนของเสียจากการผลิตลดลง และผู้ซื้อมีความมั่นใจในคุณภาพของผลผลิต
- 4) ผลกระทบเชิงลบจากมาตรฐานด้านคุณภาพ คือ พนักงานและคนงานทำงานล่าช้า สาเหตุเพราะมีความเข้าใจเรื่องการจัดการมาตรฐานคลาดเคลื่อน และมีความกังวลเกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงานตามระบบมาตรฐานคุณภาพ

5.1.2.6 ทิศทางของกิจการในอนาคตกับการจัดการมาตรฐานคุณภาพ สรุปได้ ดังนี้

- 1) การจัดการมาตรฐานคุณภาพด้านกระบวนการการผลิต
 - 1.1) ผู้บริหารโรงงานขนาดเล็กมีแนวทางขยายกำลังการผลิต โดยการปรับปรุงโรงรมแผ่นยาง จากโรงรมที่ใช้ฟืนเป็นเชื้อเพลิง เปลี่ยนเป็นโรงรมไฟฟ้า เพื่อให้สามารถผลิตแผ่นยางในปริมาณที่มากขึ้น และเพื่อให้แผ่นยางได้มาตรฐานคุณภาพตามที่กำหนด
 - 1.2) ผู้บริหารโรงงานขนาดเล็กมีแนวทางสร้างโรงงานปั่นน้ำยางเพื่อผลิตน้ำยางข้น หรือยางลาแท็กซ์ เพราะตลาดมีความต้องการน้ำยางข้นสูง และน้ำยางข้นมีราคาสูงกว่ายางแผ่นรมควัน
- 2) การจัดการมาตรฐานคุณภาพด้านการพัฒนาฝีมือแรงงาน

ผู้บริหารโรงงานขนาดเล็กมีแนวทางที่จะสร้างเครือข่ายพัฒนาฝีมือแรงงาน ด้วยการร่วมมือกับโรงงานอื่นๆ โรงงาน จัดโครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่างโรงงาน โดยผลที่คาดว่าจะได้รับ คือ แรงงานสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการมาแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ให้เพื่อนร่วมงานในโรงงานเดียวกันได้อย่างเข้าใจ และพัฒนาความรู้ให้เป็นองค์ความรู้ของโรงงานต่อไป

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพที่ส่งผลต่อการวางระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต และการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ขอเสนอผลการอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

5.2.1 ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ

5.2.1.1 โรงงานแปรรูปยางพาราดิบแต่ละขนาดมีการปฏิบัติงานโดยรวมค่อนข้างเคร่งครัด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การปฏิบัติงานด้านกระบวนการสร้างวัฒนธรรมเน้นคุณภาพมีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าด้านอื่น โดยมีการปฏิบัติงานเกี่ยวกับกิจกรรมที่สนับสนุนการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านมาตรฐานคุณภาพแบบยืดหยุ่น สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง การพัฒนาศักยภาพของคนโดยกระบวนการจัดการเรียนรู้: กลไกที่สำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของชุมชน ของกาญจนา สุระ (2553) ที่อธิบายว่าการจะพัฒนาและช่วยให้ชุมชนสามารถแก้ปัญหาการดำเนินงาน และสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลกาภิวัตน์ภายใต้ศักยภาพของชุมชนที่มีอยู่นั้น คือการให้ความสำคัญกับความรู้ของทรัพยากรมนุษย์ในชุมชนโดยพยายามให้ทรัพยากรชุมชนมีส่วนร่วมในการแก้ไขและพัฒนาโดยเฉพาะ หากทรัพยากรมนุษย์ได้มีโอกาสในการพัฒนาความรู้ รวมถึงการพัฒนาการจัดการความรู้ด้วยตนเอง ผลที่เกิดขึ้นคือ สามารถแก้ปัญหาและตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นได้อย่างเต็มศักยภาพ ในขณะที่สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง บทบาทของกระบวนการทำงานในการบริหารการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ของปิยะธิดา อินทรโชติ (2553) ที่อธิบายถึงองค์กรในกลุ่มธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมว่ามีการประยุกต์ใช้แนวคิดของการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ค่อนข้างสำเร็จดี โดยลักษณะของการเปลี่ยนแปลงเป็นการปรับกระบวนการทำงานหรือโครงสร้างขององค์กร ซึ่งกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ขั้นตอนการวางแผนการเปลี่ยนแปลงและขั้นตอนการดำเนินการเปลี่ยนแปลงมีความสอดคล้องในทุกกิจกรรม และสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิผลการทำงานในองค์กร ของศัชชญาส์ ดวงจันทร์ (2551) ที่พบว่า การนำกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) มาใช้ในหน่วยงานนั้น ต้องมีดำเนินการควบคู่ไปกับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

(Change Management) ของคนในองค์กร ผ่านรูปแบบการจัดการความรู้ “6 ส. 4ใจ” เริ่มตั้งแต่ร่วมกัน “สร้างเป้าหมาย” เพื่อดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ “สำรวจ” องค์ความรู้ที่ส่งเสริมการดำเนินการไปสู่เป้าหมาย “สะสม” รวบรวมองค์ความรู้ จัดเก็บอย่างเป็นหมวดหมู่ เป็นระบบ “สังเคราะห์” วิเคราะห์ สังเคราะห์ และปรับปรุงองค์ความรู้ “สร้างสรรค์” การเรียนรู้ เพื่อเป็นฐานทางความคิดสร้างสรรค์การปฏิบัติงาน การสร้างความ “เข้าใจ” ร่วมกัน ให้บุคลากรเข้าใจถึงเป้าหมายที่องค์กรกำลังจะก้าวไป โดยการสนับสนุนจากผู้บริหาร มีการ “จูงใจ” ให้บุคลากรมีความตระหนักถึงความสำคัญ เพื่อก่อให้เกิดการร่วมแรง “ร่วมใจ” ของคนในหน่วยงาน จนเกิดการ “ติดใจ” กลายเป็นวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในองค์กรโดยการดำเนินการควบคู่ไปกับกระบวนการจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ และมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพราะความรู้ในองค์กรนั้นมีอยู่มากมาย และความรู้บางประเภทมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคคลนั้น จึงควรมีคลังข้อมูลที่มีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ และสามารถเรียกใช้งานได้อย่างทันทั่วทั้งที่ ทั้งบทเรียนที่ดี (Best Practice) และ Case Study สำหรับการป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายที่เคยเกิดขึ้นแล้ว ซึ่งความรู้ต่างๆที่ได้จากประสบการณ์เดิมที่มีมาก่อน ต้องมีการปรับปรุง แก้ไขให้มีความใหม่อยู่เสมอ ส่งผลให้เกิดกระบวนการของการปฏิบัติใหม่ๆ หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ส่งผลให้องค์กรขับเคลื่อนไปข้างหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ได้ประโยชน์ทั้งบุคลากรและองค์กร

5.2.1.2 โรงงานแต่ละขนาดมีการปฏิบัติงานด้านวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพไม่แตกต่างกัน ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับเรื่อง “การสร้างวัฒนธรรมองค์กรได้ใน 5 ขั้นตอน” (ม.ป.ป.) ที่พบว่า บริษัทแต่ละแห่งจะมีแนวคิดที่คล้ายคลึงกันเพื่อนำไปสู่เป้าหมายเดียวกันขององค์กร โดยแต่ละองค์กรจะมีเป้าหมายที่แตกต่างกันบางองค์กรมุ่งเน้นให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ ก็จะมีระบบสนับสนุนการแบบเต็มรูปแบบทั้งกีฬาและความบันเทิงเพื่อให้พนักงานได้เกิดความรู้สึกผ่อนคลายจนมีไอเดียดีๆ มาใช้ในการทำงานมากขึ้น แต่บางองค์กรมุ่งเน้นให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่องค์กรกำหนด ก็จะทำให้ความเคร่งครัดในเรื่องของการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ วินัย ส่งผลให้พนักงานไม่มีความคิดสร้างสรรค์ และไม่มีไอเดียใหม่ๆ ในการทำงาน ขณะที่งานวิจัยเรื่อง ขนาดบริษัทส่งผลต่อทิศทางการตลาด: การตรวจสอบเชิงประจักษ์ของบริษัทในสหราชอาณาจักรของ ลิว (Liu, 1995) ที่กล่าวว่า ขนาดของบริษัทส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานที่แตกต่างกัน โดยการจัดสรร การจำแนก และการวางระบบการดำเนินงานแตกต่างกัน บริษัทขนาดกลางจะมุ่งเน้นการตลาดน้อยกว่าบริษัทขนาดใหญ่ เพราะมีทรัพยากรแตกต่างกัน (มนุษย์ เทคโนโลยี และการเงิน) ขณะที่บริษัทขนาดกลางอาจจะมีข้อจำกัดในด้านนี้ และสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรกับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน อำเภอเมืองนครปฐม ของสุदारัตน์ โยธาภิบาล (2554) ที่กล่าวว่า อำเภอเมืองนครปฐมมีวัฒนธรรมองค์กรและผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานโดยรวมมี

คะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง โดยวัฒนธรรมองค์การมีความเชื่อมโยงกับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน
หมายความว่าวัฒนธรรมองค์การอาจมีส่วนส่งเสริมให้เกิดผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน

5.2.1.3 วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพของโรงงานแต่ละขนาดไม่มีอิทธิพลทางตรง
ต่อการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ในขณะที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการยอมรับที่จะ
ปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ โดยมีระบบและกลไกด้านคุณภาพเป็นตัวส่งผ่าน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษา
เรื่อง วัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยวิวิจ ปกป้อง
(2553) ที่พบว่าลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจลักษณะความเป็นปัจเจกชนและกลุ่มนิยม และ
ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและ
ค่าเฉลี่ยของระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในด้านค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน ด้านกระบวนการบริหาร
ด้านผลผลิตและผลลัพธ์มีระดับค่ามาก แสดงให้เห็นว่าถึงแม้องค์กรจะปฏิบัติตามแนวทางที่นำไปสู่
วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพแล้ว ก็เชื่อว่าคนในองค์กรจะยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ฉะนั้น
ตัวแปรสำคัญที่จะเชื่อมโยงให้คนในองค์กรเกิดการยอมรับที่จะปฏิบัติงานและยินดีที่จะปฏิบัติงานให้
เกิดคุณภาพด้วยนั้น คือ การนำแนวปฏิบัติตามระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิตมาใช้ในการ
ดำเนินการ สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิภาพขององค์กรของ เดนิสัน
(Denison, 1990) ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่
สามารถส่งผลต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 4 แนวคิด ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วม
ของสมาชิกในองค์กร 2) การปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ใหม่ในขณะที่ยังคงรักษา
เจตนารมณ์พื้นฐานของตนเอง 3) ความสอดคล้องหรือความแข็งแกร่งชัดเจนของวัฒนธรรม และ 4)
พันธกิจที่มีความหมายชัดเจนอย่างมีทิศทาง โดยแนวคิดเหล่านี้ถูกนำเสนอผ่านเอกลักษณ์และการ
บูรณาการวัฒนธรรมองค์กร ในขณะที่งานวิจัยเรื่อง ความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร
ความผูกพันและความสุขในองค์กรระหว่างพนักงานชาวไทยในองค์กรธุรกิจไทยและองค์กรธุรกิจญี่ปุ่น
กรณีศึกษาบริษัทตรวจสอบสินค้าสากล (ฮัสโก้) จำกัด และบริษัทโอมิค จำกัด ของบุญพร ศิริรัตน์
(2554) พบว่าพนักงานชาวไทยในองค์กรธุรกิจญี่ปุ่นมีความรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพัน และ
ความสุขใจในองค์กร มากกว่าพนักงานชาวไทยในองค์กรไทยในทุกๆ ด้าน โดยเห็นได้อย่างชัดเจนใน
เรื่องวัฒนธรรมองค์กรแบบกลุ่ม และวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับบุคลากร และสอดคล้องกับ
งานวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิภาพผลของอุตสาหกรรม
อิเล็กทรอนิกส์ในไต้หวันของ ลี และเทง (Lee & Tseng, 2005) ที่อธิบายว่าจากการศึกษาพฤติกรรม
ของพนักงานที่ปฏิบัติงานหน้าเคาน์เตอร์ (OTC) ก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ
ขององค์กร ประกอบด้วย 8 มิติ คือ 1) ความใจกว้าง/มุ่งเน้นพนักงาน 2) มุ่งเน้นความสำเร็จ 3)
นวัตกรรม 4) การวิเคราะห์ 5) ความสัมพันธ์ทางสังคม 6) การให้รางวัลพนักงาน 7) สภาพแวดล้อมที่
เอื้อต่อการทำงาน และ 8) การแสดงความคิดเห็น นอกจากนี้ยังชี้ให้เห็นถึงมิติอีก 3 มิติ ที่มีอิทธิพลต่อ

ประสิทธิผลขององค์กร ประกอบด้วย 1) ความยืดหยุ่นของโครงสร้าง/การควบคุม 2) การให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในและ ภายนอก และ 3) ความชัดเจนของกลยุทธ์

5.2.2 ความคิดเห็นต่อระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต

5.2.2.1 โรงงานแปรรูปยางพาราดิบแต่ละขนาดมีการปฏิบัติงานด้านระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิตโดยรวมค่อนข้างเคร่งครัด และมีการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน โดยโรงงานขนาดเล็กมีการปฏิบัติงานที่เคร่งครัดกว่าโรงงานขนาดกลางและขนาดใหญ่ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การปฏิบัติงานด้านการวางแผนการคัดเลือกวัตถุดิบมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าด้านอื่น ขณะที่การปฏิบัติงานด้านการวางแผนการแก้ปัญหาการขาดแคลนแรงงานมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง ผลกระทบจากจำนวนคนงานและลำดับขั้นตอนการทำงานต่อผลิตภาพในงานก่อสร้างบ้านพักอาศัย 2 ชั้น ของธีรวัฒน์ เกตุหอม (2550) ที่พบว่า ผลกระทบจากจำนวนคนงานและลำดับขั้นตอนการทำงานต่อผลิตภาพในงานก่อสร้าง การจัดจำนวนคนงานหรือการแบ่งงานและจัดลำดับการทำงานที่ไม่เหมาะสม ส่งผลกระทบต่อผลิตภาพในการทำงานลดลง ซึ่งหากทำการปรับปรุงการจัดจำนวนคนงานหรือการจัดลำดับการทำงานให้เหมาะสมแล้วพบว่าผลิตภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นร้อยละ 7 ถึงร้อยละ 45 ขณะที่งานวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ของวชิรพันธุ์ ช่างศรี (2550) ซึ่งพบว่าการมีส่วนร่วมในการกำหนดกิจกรรมเพื่อเพิ่มผลผลิต ส่งผลกระทบต่อผลิตภาพมากที่สุด และสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง ความสำเร็จของพนักงานพอร์ทัลแห่งอุตสาหกรรมพิเศษ ของ เออแบค, สมอลนิก และรีมพ์ (Urbach, Smolnik & Riemp, 2010) ที่อธิบายว่าปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จของพนักงานเกิดจากคุณภาพของการทำงานร่วมกันและการสนับสนุนกระบวนการ โดยผลกระทบจากปัจจัยความสำเร็จที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับความเข้มข้นและการให้ความสำคัญขององค์กรที่มีต่อพนักงาน พนักงานของบริษัทที่ประสบความสำเร็จจะจัดลำดับความสำคัญของการทำงานของพวกเขาได้ นอกจากนี้แล้วระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิตของโรงงานขนาดกลางและขนาดใหญ่มีค่าความแปรปรวนสูงกว่าโรงงานขนาดเล็ก กล่าวคือ โรงงานขนาดกลางและขนาดใหญ่มีค่าความแปรปรวนเท่ากับ ร้อยละ 0.808 ขณะที่โรงงานขนาดเล็กมีค่าความแปรปรวนเท่ากับ ร้อยละ 0.732 แสดงให้เห็นว่าโรงงานขนาดกลางและใหญ่อาจจะมีระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิตที่มีมาตรฐานกว่าโรงงานขนาดเล็ก ส่งผลให้ผู้บริหารและผู้รับมอบอำนาจของโรงงานขนาดกลางและใหญ่สามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพกว่าโรงงานขนาดเล็ก สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องสภาพปัจจุบันของการประยุกต์ใช้กระบวนการบริหารการจัดการในโรงงานอุตสาหกรรมจังหวัดสงขลา ของเพ็ญศรี พิทักษ์ธรรม (2554) ที่อธิบายว่าขนาดโรงงานที่แตกต่างกันมีกระบวนการบริหารจัดการโดยรวม และการผ่านการรับรองมาตรฐานแตกต่างกัน โดยโรงงานขนาดใหญ่มีกระบวนการจัดการที่เคร่งครัดกว่าโรงงานขนาดกลาง และเล็ก นอกจากนี้

แล้วยังกล่าวว่าโรงงานที่เป็นบริษัทต่างชาติ และบริษัทร่วมทุนกับต่างชาติ มีการบริหารจัดการด้านการควบคุมมากกว่าบริษัทของคนไทย

5.2.2.2 ระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิตมีอิทธิพลทางตรงต่อการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ขณะเดียวกันระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิตยังเป็นตัวส่งผ่านอิทธิพลระหว่างวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพไปสู่การยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง ปัญหาที่มีผลกระทบต่อกระบวนการผลิตแบบทันเวลาพอดี (JIT) ของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย โดยบวร ตันจิตติวัฒน์ (2550) อธิบายว่า ปัญหาด้านปัจจัยนำเข้ามีระดับน้อย โดยให้ความสำคัญกับปัญหาระยะเวลาในการซ่อมบำรุงเครื่องจักร ส่วนปัญหาปัจจัยนำเข้าและความพร้อมการผลิตที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญน้อยที่สุด ส่วนปัญหาด้านกระบวนการผลิตมีระดับน้อย โดยให้ความสำคัญกับปัญหาความเข้าใจในระบบการผลิต ยกเว้นปัญหากระบวนการผลิตในเรื่องของเวลาในการวางแผนงานมีความแน่นอนที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญน้อยที่สุด ขณะที่ปัญหาด้านผลผลิตมีระดับน้อยที่สุด โดยให้ความสำคัญกับปัญหาการประมาณการความต้องการของตลาดที่ถูกต้อง ยกเว้นปัญหาผลผลิต คุณภาพของผลิตภัณฑ์มีการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ และยังพบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงาน และเงินเดือนที่แตกต่างกัน มีปัญหาต่อกระบวนการผลิตแบบทันเวลา (JIT) ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง การปรับปรุงกระบวนการผลิต เพื่อเพิ่มผลผลิตในอุตสาหกรรมการผลิตประตูน้ำ (Gate Value) กรณีศึกษา: อุตสาหกรรมผลิตอุปกรณ์ประปา ของสันติ สุทศศิริ (2551) ที่อธิบายว่า ระหว่างการผลิตก่อนการปรับปรุงเครื่องจักร กับการผลิตหลังการปรับปรุงเครื่องจักรเพื่อเพิ่มผลผลิตในสายการผลิตประตูน้ำ เมื่อเปรียบเทียบการผลิตประตูน้ำรุ่น GV-20 S ที่จำนวนชิ้นงาน 200,000 ชิ้น/ปี ทั้งสองกรณี โดยการวิเคราะห์การทดแทนระหว่างกระบวนการผลิตแบบเดิมกับกระบวนการผลิตแบบใหม่ (Replacement Analysis) ซึ่งสามารถเพิ่มผลผลิตได้ถึงร้อยละ 90% ของอัตราการผลิตเดิม การวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจลงทุนจะใช้วิธีมูลค่าเทียบเท่าปีปัจจุบัน (Present Worth Method) ผลที่ได้จำเป็นต้องเปลี่ยนกระบวนการผลิตเป็นแบบใหม่เนื่องจากอัตราารายรับ-รายจ่ายเมื่อเปรียบเทียบแล้วจะมีผลต่างถึง 3,773,412.22 บาท/จำนวนชิ้นงาน ที่ต้องผลิต 200,000 ชิ้น และนำผลต่างมาหารระยะเวลาคืนทุน (Payback Period) โดยใช้วิธีมูลค่าเทียบเท่ารายปี (Annual Worth Method) ที่นำอัตราดอกเบี้ยมาพิจารณา สรุปได้ว่าจะสามารถคืนทุน ภายใน 7 วัน รวมทั้งจะสามารถลดพนักงานลงได้อย่างน้อย 3 คน ลดจำนวนชั่วโมงในการผลิตเมื่อเทียบกับอัตราการผลิตเดิม ลดค่าใช้จ่ายในการทำงานล่วงเวลา และลดค่าใช้จ่ายไฟฟ้าในการผลิตเมื่อเทียบกับจำนวนชิ้นงานในการผลิต ขณะที่งานวิจัยเรื่อง การปรับปรุงกระบวนการจัดการซื้อจัดหาด้วยแบบจำลองอ้างอิงกระบวนการโซ่อุปทาน กรณีศึกษาโรงงานผลิตเม็ดพลาสติกกรีไซเคิล ของธนาชล เนืองทอง (2552) อธิบายว่า สาเหตุที่ทำให้โรงงานมีของเสียจากกระบวนการผลิต คือวัตถุดิบไม่ได้คุณภาพผ่านเข้าไปใน

กระบวนการผลิตร้อยละ 6.5 ของวัตถุดิบทั้งหมด โดยอ้างอิงจากมาตรฐานทางการทหาร 414 ของเสียในกระบวนการผลิตลดลงเหลือร้อยละ 6.62 รอบเวลากระบวนการการจัดซื้อลดลงร้อยละ 40.98 เวลาการทำงานลดลงร้อยละ 71.42 เวลารอคอยลดลงร้อยละ 21.72 และต้นทุนในการจ้างพนักงานลดลงร้อยละ 14.44 จากเดิมที่โรงงานเคยประสบปัญหาของเสียในกระบวนการผลิตถึงร้อยละ 14.07 และยังสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง กระบวนการควบคุมการจัดการคุณภาพโดยรวม และการประกันคุณภาพของ จ็อบนาว (Jobnow, 2002) ที่พบว่า กระบวนการควบคุมการประกันคุณภาพที่เหมาะสมควรเน้นในเรื่องการป้องกันไม่ให้เกิดของเสีย ผ่านระบบการตรวจสอบปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งจะช่วยให้พนักงานมีความมั่นใจในมาตรฐาน นอกจากนี้ต้องเน้นในเรื่องการตรวจสอบการสั่งซื้อด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลการสั่งซื้อที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง สำหรับกระบวนการควบคุมการจัดการคุณภาพโดยรวมจะให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้าและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยลักษณะเฉพาะหรือความคล่องตัวของพนักงานในการตรวจสอบและปรับปรุงคุณภาพ ซึ่งเน้นบทบาทในการจัดการแบบมีเงื่อนไขและการป้อนข้อมูลที่จำเป็นซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ประกอบด้วย วิธีการสร้าง ทักษะ ระบบ และการแลกเปลี่ยนข้อมูลการสั่งซื้อที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกัน ซึ่งต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างสูง อย่างไรก็ตาม กระบวนการและการให้ความสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความแตกต่าง พบว่า ต้องให้ความสำคัญในเรื่องลักษณะหรือบุคลิกเฉพาะ บทบาทการจัดการ บทบาทของพนักงาน และอำนาจการตัดสินใจเป็นหลัก แสดงให้เห็นว่าการดำเนินการตามระบบและกลไกที่มีคุณภาพย่อมส่งผลต่อการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ เพราะการดำเนินการตามระบบและกลไกด้านคุณภาพ ประกอบไปด้วย การดำเนินการด้านการคัดเลือกวัตถุดิบ การดำเนินการด้านการจัดหาวัตถุดิบ การดำเนินการด้านการควบคุมคุณภาพของผลผลิต การดำเนินการด้านการพัฒนาฝีมือแรงงานและทักษะแรงงาน เป็นต้น

5.2.3 ความคิดเห็นต่อการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ

5.2.3.1 โรงงานแปรรูปยางพาราดิบแต่ละขนาดมีการปฏิบัติงานด้านการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพแตกต่างกัน และมีการปฏิบัติงานโดยรวมอย่างเคร่งครัด โดยโรงงานขนาดเล็กมีการปฏิบัติงานที่เคร่งครัดกว่าโรงงานขนาดกลางและขนาดใหญ่ ขณะที่การยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพได้รับอิทธิพลจากระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิตสูงกว่าวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ด้านการนำความเห็นมาพิจารณาโดยผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าด้านอื่น ขณะที่การปฏิบัติงานด้านการแจ้งให้ทราบล่วงหน้ามีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง การยอมรับนโยบายการปฏิรูประบบราชการในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กลุ่มงานเภสัชกรรมโรงพยาบาลราชวิถี ของสมจิตร คงเปี่ยม (2548) อธิบายว่าเจ้าหน้าที่กลุ่มงานเภสัชกรรมที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีการยอมรับนโยบายการปฏิรูประบบราชการไม่

แตกต่างกัน ส่วนเจ้าหน้าที่กลุ่มงานเภสัชกรรมที่มีสถานภาพสมรสที่ต่างกัน มีการยอมรับนโยบายการปฏิรูประบบราชการในด้านการปฏิบัติงานตามนโยบายการปฏิรูประบบราชการแตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง ปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทไทยฮั้วยางพารา จำกัด (มหาชน) ของเรวัตร์ พิศเกษ และนงเยาว์ ผลดี (2549) ที่พบว่า ปัจจัยด้านเพศ อายุ ระดับศึกษา อายุงาน และรายได้รวมต่อเดือนมีผลต่อการจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 10 ด้าน คือแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านความสำเร็จ การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน นโยบายและการบริหารงาน ความมั่นคงในงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และเงินเดือนค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับมาก ขณะที่งานวิจัยเรื่อง การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล ของธณัฐชา รัตนพันธ์ (2550) ที่พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการได้รับอิทธิพลโดยรวมจากตัวแปรความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด ประกอบด้วย พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน และเจตคติต่อองค์กร รองลงมา คือ ความสัมพันธ์ภายในองค์กร ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และความอยู่รอด ตามลำดับ สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง แรงจูงใจของพนักงานในที่ทำงานใหม่ ของคอรเซนสกี (Korzynski, 2013) ที่อธิบายว่า ปัจจุบันองค์กรประสบกับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ในเรื่องของการใช้เครื่องมือเครือข่ายออนไลน์ในการแบ่งปันข้อมูล, การพัฒนาความคิด, การแก้ปัญหาและการจัดการกับความหลากหลาย ซึ่งผู้นำองค์กรจะต้องพยายามใช้ช่องทางในการสื่อสารเหล่านี้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพราะวิธีดังกล่าวเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการดำเนินการมากที่สุด สำหรับแรงจูงใจของพนักงานที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการปฏิบัติงานของผู้นำในองค์กร มี 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) เพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารด้วยการนำระบบการสื่อสารออนไลน์ และการตั้งค่าออนไลน์และออฟไลน์อย่างเหมาะสม 2) ผู้นำต้องคำนึงถึงคุณลักษณะเฉพาะของคนยุคใหม่ ซึ่งเป็นยุคควาย (Gen Y) ซึ่งคุ้นเคยกับการใช้สื่อสังคมออนไลน์และคาดหวังให้เพื่อนร่วมงานและผู้บริหารมีลักษณะการสื่อสารแบบสองทางในองค์กร ผู้นำจึงต้องให้ความสนใจกับปัญหาที่อาจจะส่งผลต่อการสื่อสารภายในองค์กร และใช้เครื่องมือดังกล่าวสร้างแรงจูงใจพนักงาน 3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร มักเกิดจากกระบวนการโลกาภิวัตน์ นั่นคือ การพัฒนาของเทคโนโลยีการสื่อสารที่ทันสมัยและมีความยืดหยุ่นยิ่งขึ้น การทำงานที่ต่างสถานที่ และต่างเวลา โดยการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารดังกล่าวจะทำให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานมากขึ้น พนักงานมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและทำงานร่วมกันได้อย่างต่อเนื่อง และ 4) ด้านสังคมของแรงจูงใจ ซึ่งเป็นด้านที่

สำคัญและต้องใช้ทฤษฎีแรงจูงใจ ร่วมทั้งการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน ผู้นำจะต้องสร้างกิจกรรมที่สร้างความผูกพันกับพนักงานในองค์กร

5.2.3.2 การยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพของโรงงานแต่ละขนาดได้รับอิทธิพลจากระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิตสูงกว่าวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง ผลผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2554) ที่อธิบายว่ากระบวนการการทำงานอย่างเป็นระบบ เป็นสิ่งที่สนับสนุนให้พนักงานในองค์กรเกิดการยอมรับที่จะปฏิบัติงานซึ่งสะท้อนความเป็นวัฒนธรรมขององค์กร การให้อิสระทางความคิดและสิทธิในการตัดสินใจจะทำให้พนักงานมีความเชื่อมั่นในการทำงานขององค์กร แสดงให้เห็นว่าการมีส่วนร่วมของพนักงานมีอิทธิพลอย่างสูงต่อการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ อาจเป็นเพราะการให้อิสระทางความคิดและให้สิทธิในการตัดสินใจจะช่วยกระตุ้นให้พนักงานมีความยินดีที่จะดำเนินงานให้สำเร็จ ส่วนการเปิดโอกาสให้พนักงานกำหนดแนวทางในดำเนินงานก็เช่นกัน อาจจะช่วยจูงใจให้พนักงานมีความพยายามที่จะทำให้ผลการดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เมื่อองค์กรมีการดำเนินงานตามระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต การดำเนินในแต่ละขั้นตอนก็就会有ความสอดคล้องและเชื่อมโยงกัน ส่งผลให้พนักงานเกิดการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพมากยิ่งขึ้น ขณะทำงานวิจัยเรื่อง ผู้นำที่ไม่ดี สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ดีตามมา ของประคัลภ์ ปันจพลังกูร (2557) ที่กล่าวว่า ปัจจัยที่ทำให้วัฒนธรรมองค์กรไม่ดี คือ องค์กรมีผู้นำที่ไม่ดี เพราะพฤติกรรมของผู้นำมีส่วนสร้างหรือทำลายวัฒนธรรมที่ดีได้อย่างชัดเจน ผู้นำที่ไม่กล้าตัดสินใจ ไม่เคารพกฎเกณฑ์ ขาดพลังการคิดสร้างสรรค์ ชอบแบ่งพรรคแบ่งพวก และยึดถือชั้นยศ พฤติกรรมเหล่านี้จะบั่นทอนพลังการทำงานของพนักงานในองค์กร แสดงให้เห็นว่าผู้นำมีส่วนสำคัญในการชี้นำคนในองค์กร และหากพนักงานในองค์กรต้องทนกับพฤติกรรมที่ไม่ดีของผู้นำ ก็จะส่งผลให้พนักงานมีพฤติกรรมต่อต้านการทำงาน ไม่ยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ และท้ายที่สุดพนักงานอาจจะตัดสินใจลาออก สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง กลยุทธ์ในการสร้างแรงจูงใจเฉพาะบุคคล ของปาลเมอร์ (Palmer, 2005) ที่พบว่า องค์ประกอบสำคัญในการสร้างแรงจูงใจอย่างมีประสิทธิภาพและวิธีการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจอย่างยั่งยืน มีแนวทางในการดำเนินการ 5 แนวทาง คือ 1) การรับรู้ถึงหลักการในการจูงใจ โดยการบอกสิ่งต่างๆ เหล่านี้ ให้พนักงานแต่ละคนเข้าใจ ประกอบด้วย โอกาสหรือเส้นทางในการเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การรับทราบและการรับรู้ ความรับผิดชอบ การเอาชนะ/ความท้าทาย และความรู้สึกต่อความสำเร็จในงานที่ทำ 2) งานที่มีคุณค่าจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมาย 3) กำหนดและจัดการกับปัญหา/อุปสรรคทั้งหมด 4) ถ้าวิธีการเดิม/วิธีการที่ใช้อยู่ไม่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายให้เปลี่ยนวิธีการใหม่ และ 5) ออกแบบวิธีการใหม่ให้สอดคล้องกับเป้าหมาย

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะต่อการนำไปใช้ประโยชน์

5.3.1.1 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ

- 1) ผู้ประกอบการควรมีแผนพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ด้วยการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม ศึกษาทางด้านมาตรฐานคุณภาพอย่างต่อเนื่องและจริงจัง ทั้งนี้เพื่อเปิดโลกทัศน์ในการดำเนินการเพื่อให้เกิดคุณภาพ และจูงใจให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น
- 2) ผู้ประกอบการควรมีแผนจัดการความรู้ขององค์กร เพื่อบริหารความรู้ของพนักงานให้เป็นองค์ความรู้ขององค์กร โดยผ่านกิจกรรมที่สนับสนุนการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านมาตรฐานคุณภาพทั้งภายในและภายนอกโรงงาน เช่น ร่วมมือกับโรงงานอื่นสร้างเครือข่ายองค์ความรู้ โดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ทำงานร่วมกัน มีการสกัดความรู้ที่บุคลากรได้รับจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นองค์ความรู้ของหน่วยงาน แล้วเผยแพร่แนวปฏิบัติตามองค์ความรู้ให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้รับทราบและร่วมกันปฏิบัติพร้อมกัน
- 3) ผู้ประกอบการควรมีการจัดตั้งทีมงานปรับปรุงคุณภาพของหน่วยงาน เพื่อทำหน้าที่ติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพ พร้อมทั้งนำข้อบกพร่องมาปรับปรุงแก้ไขตามมาตรฐานคุณภาพ
- 4) ผู้ประกอบการควรส่งเสริมให้บุคลากรดำเนินงานให้เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการปรับปรุงมาตรฐานคุณภาพ ทั้งนี้เพื่อผลักดันให้องค์กรเป็นต้นแบบด้านคุณภาพ และเพื่อสร้างแรงขับเคลื่อนให้ผู้ประกอบอุตสาหกรรมแปรรูปยางพาราดีอื่น ให้ดำเนินการตามหลักมาตรฐานคุณภาพอย่างเคร่งครัด ผลที่ได้รับคือ ธุรกิจแปรรูปยางพาราดีมีการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ นำไปสู่ผลผลิตที่มีคุณภาพ
- 5) ผู้ประกอบการควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และกำหนดเป้าหมายมาตรฐานคุณภาพของงานที่รับผิดชอบ เพื่อเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรปฏิบัติงานให้สำเร็จและเป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพที่ได้ร่วมกำหนดไว้
- 6) ผู้ประกอบการควรมีบทบาทสำคัญในการดำเนินการกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ เช่น มีวิธีการสื่อสารวิสัยทัศน์ แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และเป้าหมายขององค์กรให้บุคลากรเข้าใจและพร้อมที่จะปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 7) ผู้ประกอบการควรผลักดันและส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนสามารถเชื่อมโยงกลยุทธ์ด้านมาตรฐานคุณภาพให้สอดคล้องกับระบบงานและกระบวนการที่สำคัญได้อย่าง

สำเร็จ เพื่อปรับปรุง และพัฒนาขั้นตอนการทำงานอย่างมีระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิตต่อไป

5.3.1.2 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต

1) ด้านการคัดเลือกวัตถุดิบ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต ซึ่งเป็นเรื่องที่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญต่อการแปรรูปร่างพาราติบอย่างมาก ดังนั้นจึงควรมีแนวทางในการกำหนดมาตรฐานของวัตถุดิบให้ตรงกับมาตรฐานคุณภาพที่ต้องการ มีการสื่อสารและถ่ายทอดมาตรฐานดังกล่าวให้ผู้จัดหาวัตถุดิบเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของคุณภาพวัตถุดิบผ่านระบบการจัดการคุณภาพ ตลอดทั้งมีการพิจารณาถึงอายุการใช้งานและประสิทธิภาพของอุปกรณ์ต่างๆ ให้คุ้มค่า

2) ด้านการจัดหาวัตถุดิบ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต ซึ่ง น้ำยางดิบ ถือเป็นวัตถุดิบหลักและสำคัญต่อการแปรรูปร่างพาราติบ โรงงานควรมีแนวทางในการเลือกวัตถุดิบจากแหล่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพ และมีแนวทางการดำเนินการว่าจ้างผู้จัดหาวัตถุดิบคุณภาพ เช่น มีการเก็บข้อมูลแหล่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพ แจ้งแหล่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพให้ผู้จัดหาวัตถุดิบทราบ ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมให้ผู้จัดหาวัตถุดิบสรรหาวัตถุดิบจากแหล่งคุณภาพ

3) ด้านการควบคุมคุณภาพของผลผลิต เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต เพราะคุณภาพของผลผลิตเป็นตัวชี้วัดสำคัญที่สะท้อนการดำเนินการตามมาตรฐานคุณภาพ ดังนั้นผู้ประกอบการจึงต้องเข้มงวดต่อการดำเนินการตามมาตรฐานคุณภาพ โดยการกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงความพร้อมของกระบวนการผลิตให้ครบทุกขั้นตอนทั้งก่อนและขณะการผลิต ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ตรวจสอบและควบคุมการผลิตเข้ารับการฝึกอบรมอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง ปลูกฝังให้บุคลากรเป็นคนช่างสังเกตกระบวนการทำงาน และเมื่อพบจุดบกพร่องก็กล้าที่จะนำเสนอความคิดเห็น

4) เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนแรงงานในระยะยาว ผู้ประกอบการควรสรรหาคนงานในท้องถิ่นมาทำงานในโรงงาน พร้อมทั้งสนับสนุนให้คนงานรู้จักจัดสรรเวลาการทำงานและชีวิตส่วนตัว โดยกำหนดเวลาของการทำงานที่ชัดเจน เพราะหากองค์กรใช้เฉพาะแรงงานต่างด้าวและแรงงานต่างถิ่น อนาคตอาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานขาดแคลนคนงานได้

5) การพัฒนาฝีมือแรงงานเพื่อเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพมาตรฐานแรงงาน ผู้ประกอบการควรส่งเสริมให้คนงานมีการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน มีการให้อิสระทางความคิดและให้สิทธิ์ในการตัดสินใจกับคนงานอย่างเหมาะสม มีการเปิดโอกาสให้คนงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และแก้ปัญหาในเรื่องต่างๆ ตามความสามารถของคนงาน และมีการโอนย้ายตำแหน่งงานอย่างเหมาะสมตามความสามารถของคนงาน

6) เพื่อเป็นการจูงใจให้แรงงานทำการแปรรูปยางพาราดิบให้มีคุณภาพมากขึ้นกว่าเดิม ผู้ประกอบการควรมีแผนการสร้างขวัญและกำลังใจคนงาน ด้วยการให้รางวัล และตอบแทนน้ำใจคนงานอย่างเป็นรูปธรรม เช่น มีการประเมินการทำงานเป็นทีม มีการจัดกิจกรรมนันทนาการ จัดกิจกรรมท่องเที่ยวประจำปี และประกาศเกียรติคุณคนงานดีเด่น เป็นต้น

5.3.1.3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ

1) ผู้ประกอบการควรนำความคิดเห็นของบุคลากรมาพิจารณา เพราะจะทำให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่าของตนเองเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาการทำงานให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้น และพร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายด้านคุณภาพ

2) ผู้ประกอบการควรรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร โดยการเปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ เพราะจะทำให้บุคลากรมีความยินดีที่จะแสดงความคิดเห็นเพื่อให้องค์กรดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ยินดีที่จะมีส่วนร่วมในการปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินงานและกำหนดเป้าหมายมาตรฐานคุณภาพขององค์กร และพร้อมที่จะมีส่วนหนึ่งในการแก้ปัญหาเพื่อทำให้เกิดคุณภาพอย่างเต็มที่

3) ด้านการวางมาตรฐานการควบคุมให้เกิดการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ เพราะทำให้บุคลากรตระหนักถึงการตรวจสอบข้อผิดพลาดและความแตกต่างระหว่างผลปฏิบัติงานกับแผนงานอย่างสม่ำเสมอ มีความพร้อมที่จะปรับปรุงและพัฒนาข้อบกพร่องและข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเพื่อให้ได้ผลงานที่มีมาตรฐาน และมีความตั้งใจดำเนินการด้านมาตรฐานคุณภาพให้กับองค์กรต่อไป

4) ผู้ประกอบการควรมีแนวทางในการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงให้บุคลากรทราบอย่างสร้างสรรค์ ด้วยการบอกเล่าสถานการณ์หรือเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปให้บุคลากรได้รับรู้ถึงสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น เพราะการรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างกะทันหันอาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน ตลอดทั้งมีการให้ความรู้และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินการให้ได้คุณภาพ เช่น การจัดอบรมความรู้เกี่ยวกับมาตรฐานคุณภาพ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับมาตรฐานคุณภาพ เป็นต้น

5) เพื่อพัฒนาองค์กรให้เกิดคุณภาพอย่างยั่งยืน โดยการสร้างระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิตและการทำให้บุคลากรยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ องค์กรจะต้องเริ่มต้นจากการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่บุคลากรรับรู้ถึงความเป็นองค์กรที่เป็นคุณภาพ ซึ่งระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิตจะเป็นตัวสนับสนุนให้วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพมีผลต่อการยอมรับของบุคลากรที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรเพิ่มตัวแปรศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ ระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต และการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ เพื่อจะทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพที่ส่งผลต่อการวางระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต และการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ เช่น ภาวะผู้นำ เจตนารมณ์ของเจ้าของกิจการ เป้าหมายความสำเร็จของคนยุคใหม่ เป็นต้น

5.3.2.2 ควรศึกษาถึงตัวแปรที่ทำให้การยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพและวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพมีความอิทธิพลต่อกัน เพื่อจะทำให้ทราบถึงตัวแปรความสัมพันธ์ระหว่างการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ เช่น ด้านการนำความคิดเห็นมาพิจารณาโดยผู้บริหาร การรับฟังความเห็นของพนักงาน และการแจ้งให้ทราบล่วงหน้า เป็นต้น

5.3.2.3 ควรศึกษาถึงตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ต่อการบริหารจัดการองค์กรที่มีขนาดองค์กรแตกต่างกัน เพื่อจะทำให้ทราบว่าตัวแปรที่ส่งผลต่อความแตกต่างของขนาดองค์กรคืออะไร และมีลักษณะเป็นอย่างไร เช่น เจตนารมณ์ของผู้ประกอบการ ประเภทของธุรกิจ เป็นต้น

5.3.2.4 ควรศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพที่ส่งผลต่อการวางระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต และการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพของอุตสาหกรรมประเภทอื่นๆ ว่ามีรูปแบบแตกต่างกันหรือไม่และมีลักษณะเดียวกันหรือไม่อย่างไร เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการสร้างบริหารจัดการองค์กรต่อไป

5.3.2.5 ควรศึกษาถึงโอกาสและความสามารถที่ผู้ประกอบการของไทยจะนำयाงแปรรูปมาผลิตเป็นผลิตภัณฑ์ต่างๆ เพื่อลดปริมาณการส่งออกอย่างแปรรูปไปต่างประเทศ และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับยางพารา เช่น การผลิตเฟอร์นิเจอร์จากยางพารา การผลิตอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานจากยางพารา และการผลิตผลิตภัณฑ์ที่อำนวยความสะดวกต่อการใช้ชีวิตของผู้สูงอายุ เป็นต้น

5.3.2.6 งานวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะกลุ่มผู้ประกอบการของโรงงานแปรรูปยางพาราดิบในเขตจังหวัดสงขลา จังหวัดพัทลุง และจังหวัดนครศรีธรรมราช ดังนั้นควรขยายขอบเขตการศึกษาไปยังผู้ประกอบการในจังหวัดต่างๆ เพื่อนำผลการศึกษาไปเป็นต้นแบบในการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของโรงงานที่อยู่ในภูมิภาคต่างๆ ให้มีมาตรฐานเดียวกัน อันจะมีผลต่อการยอมรับในคุณภาพของยางพาราที่สามารถส่งไปขายต่างประเทศในอนาคต

บรรณานุกรม

- กระทรวงอุตสาหกรรม. (ม.ป.ป.). *โครงการเตรียมความพร้อมและสร้างเครือข่ายภาคธุรกิจอุตสาหกรรมเพื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC)*. สืบค้นจาก <http://strategy.dip.go.th/LinkClick.aspx?fileticket=Jm8alqmB5%2B8%3D&tabid=38>.
- กฤษฎณา จันท์คล้าย. (2552). *การวิเคราะห์โซ่อุปทานยางพาราของการสร้างมูลค่าเพิ่ม*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- กฤษฎณี พิสิฐศุภกุล. (2556). *จับตา “ยางพาราอินโดนีเซีย: ความท้าทายต่อของไทยในอนาคต”*. สืบค้นจาก http://www.smebank.co.th/inc/download.php?file=../download/knowledge_sme_guide_contractDownload261_b-18-12-56.pdf.
- กฤษฎณี พิสิฐศุภกุล. (2557). *สถานการณ์ยางพาราปี 2557 และแนวโน้มปี 2558*. สืบค้นจาก <https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/Southern/ResearchPaper/Rubber2014andTrend2015.pdf>.
- กฤษมันต์ วัฒนานรงค์. (2536). *เทคโนโลยีเทคนิคศึกษา*. กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- กริช สืบสนธิ์. (2537). *วัฒนธรรมและพฤติกรรมกรรมการสื่อสารในองค์กร*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กาญจนา สุระ. (2553). *การพัฒนาศักยภาพของคนโดยกระบวนการจัดการเรียนรู้: กลไกที่สำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของชุมชน*. *วารสารสุขโขทัยธรรมมาธิราช*, 23(2).
- การสร้างวัฒนธรรมองค์กรได้ใน 5 ขั้นตอน*. (ม.ป.ป.). สืบค้นจาก <http://incquity.com/articles/5-steps-create-corporate-culture>.
- กิตติพงษ์ วิเวกานนท์. (2548). *การจัดการกระบวนการ: หนทางสร้างคุณภาพ การเพิ่มผลผลิต และศักยภาพการเพื่อการแข่งขัน*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- โกศล ดิสิลธรรม. (2551). *การวางแผนปฏิบัติการโลจิสติกส์ สำหรับโลกธุรกิจใหม่*. กรุงเทพฯ: ฐานบุ๊คส์.
- จักษ์ จันทรประทีน. (2550). *การพัฒนาระบบคลังสินค้า โดยวิธีปฏิบัติประสานปรองดองทางธุรกิจ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จำลองณ์ ขุนพลแก้ว, ศุภชัย อาชีวะระงับโรค, นพเก้า ศิริพลไพบุลย์, กมลทิพย์ สีนอ้า และ วิรินธร เจนวิทย์ (2548). *หลักการเพิ่มผลผลิต*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- จุฬา เทียนไทย. (2547). *การจัดการ: มองนักบริหาร*. กรุงเทพฯ: แมคกรอฮิล.

- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2548). *Q ที่คุณควรมี: ความฉลาดรู้รอบด้านที่ผู้บริหาร/ผู้นำทุกคนควรมี*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- โชติชัย สุวรรณภรณ์. (2557). *ปัญหาการขาดแคลนแรงงานของไทย ความท้าทายทางเศรษฐกิจในอนาคต*. สืบค้นจาก http://www.rubberthai.com/rubberthai/index.php?option=com_content&view=article&id=69816:econview---19082557&catid=10:2010-05-04-03-57-14.
- ณัฐธินิชา อรุณเลิศศรีศรี. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับสมรรถนะชีวิตการทำงานของพนักงาน: ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ณัฐพงษ์ เขจรนันท์. (2545). *TQM กลยุทธ์การสร้างองค์การคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ดำรงศักดิ์ ชัยสินท. (2539). *การจัดซื้อ*. กรุงเทพฯ: ว่างอักษร.
- เทียนชัย ไชยเศรษฐ. (2552). *วัฒนธรรมองค์กรคืออะไร*. สืบค้นจาก http://www.medtechtoday.org/index.php?option=com_content&task=view&id=69&itemid=45.
- ธงชัย ธาระวานิช. (2540). *คู่มือการจัดการระบบคุณภาพ ISO 9000*. กรุงเทพฯ: บริษัท ลิฟวิ้งทรานส์ มีเดีย จำกัด.
- ธณัฐชา รัตนพันธ์. (2550). *การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน มหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธนาตล เนื่องทอง. (2551). *การปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อจัดหาด้วยแบบจำลองอ้างอิงกระบวนการโซ่อุปทาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ธีรวัฒน์ เกตุหอม. (2550). *ผลกระทบจากจำนวนคนงานและลำดับขั้นตอนการทำงานต่อผลิตภาพในงานก่อสร้างบ้านพักอาศัย 2 ชั้น*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- นิตย์ สัมมาพันธ์. (2535). *การบริหารคุณภาพแบบญี่ปุ่น*. กรุงเทพฯ: คุรุสภาลาดพร้าว.
- บวร ตันจิตติวัฒน์. (2550). *ปัญหาที่มีผลกระทบต่อกระบวนการการผลิตแบบทันเวลาพอดี (JIT) ของ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.
- บุญธรรม จิตต่อนันต์. (2536). *การวิจัยทางสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: เกษตรศาสตร์.

- บุญพร ศิริรัตน์. (2554). ความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันและความสุขในองค์กรระหว่างพนักงานชาวไทยในองค์กรธุรกิจไทยและองค์กรธุรกิจญี่ปุ่น กรณีศึกษาบริษัทตรวจสอบสินค้าสากล (อัลโก้) จำกัด และบริษัทโอเม็ค จำกัด. สารนิพนธ์ปริญญาโท
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปกร.
- ประสงค์ ภัณฑลึงกู. (2557). ผู้นำที่ไม่ดี สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ดีตามมา. สืบค้นจาก
<https://prakal.wordpress.com/2013/02/12/>.
- ปิยะธิดา อินทรโชติ. (2553). บทบาทของกระบวนการทำงานในการบริหารการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- พระราชบัญญัติโรงงาน. (2535). สรุปกฎกระทรวงที่ออกตามความในพระราชบัญญัติโรงงาน พ.ศ.
2535. สืบค้นจาก <http://sbsomkiet.tripod.com/fact/Fac11.htm>.
- เพ็ญศรี พิทักษ์ธรรม. (2554). สภาพปัจจุบันของการประยุกต์ใช้กระบวนการบริหารจัดการใน
โรงงานอุตสาหกรรมจังหวัดสงขลา. วารสารการจัดการสมัยใหม่, 9(2).
- ภัทรธิดา ผลงาม. (ม.ป.ป.). การเลือกใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล. สืบค้นจาก
http://www.tuct.ac.th/km/article/stat_1.pdf.
- มนตรี พิริยะกุล. (2553). ตัวแบบเส้นทางกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน *Partial Least Square Path Modeling (PLS Path Modeling)*. สืบค้นจาก http://www3.ru.ac.th/research/30_7_53_1.pdf.
- ราชบัณฑิตสถาน. (2554). พจนานุกรมราชบัณฑิต. กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์.
- เรวัตร์ พิศเกษ และนงเยาว์ ผลดี. (2549). ปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมและ
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทไทยฮั้วยางพารา จำกัด (มหาชน).
สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม.
- ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. (2539). เทคนิคการวัดผลการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ลักษมี สารบรรณ. (2551). คุณภาพ (Quality) คืออะไร. สืบค้นจาก
<http://www.gotoknow.org/posts/189885>.
- วชิรพันธุ์ ช่างศรี. (2550). ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่อง
ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้า
ธนบุรี.
- วรรณพร พิมพ์เพ็ง. (2550). ภาวะการขาดแคลนแรงงานและความต้องการแรงงานในกิจการโรงสี
ข้าวในจังหวัดชัยนาท. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทร
เกษม.

- วรรณชน คำธิตา. (2553). การปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินงานในคลังวัตถุดิบของโรงงานผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วัลย์พร บวรกุลวัฒน์. (2554). การศึกษาความสามารถในการแข่งขันและศักยภาพเชิงลึกของอุตสาหกรรมยางธรรมชาติในประเทศไทย. กรุงเทพฯ: ธรรมศาสตร์.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2541). คุณภาพคือความอยู่รอด. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2542). ผลิตภาพยุค 2000. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- วิทยา สุทธิพิทักษ์, วิชัย รุ่งเรืองอนันต์ และบุญทรัพย์ พานิชการ. (2552). คู่มือการจัดการลوجิสติกส์และการกระจายสินค้า. กรุงเทพฯ: อี.ไอ.สแควร์.
- วิวิจ ปกป้อง. (2553). วัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษาบริษัท ไทย มาลาया กลาส จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล.
- ศัชชญาน์ ดวงจันทร์. (2551). รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในองค์กร. การประชุมทางวิชาการของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ครั้งที่ 46, 289-293. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ศิริพร เกิดวาจา. (2550). แรงจูงใจและความต้องการพัฒนาตนเองของผู้ปฏิบัติงานด้านบัญชี ส่วนราชการ เขตจตุจักร. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม.
- สมจิตร คงเปี่ยม. (2548). การยอมรับนโยบายการปฏิรูประบบราชการในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กลุ่มงานเภสัชกรรมโรงพยาบาลราชวิถี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- สมยศ นาวิการ. (2545). การบริหาร: การบริหารโดยวัตถุประสงค์ (MBO) การตัดสินใจของผู้บริหาร การบริหารแบบมีส่วนร่วม: OC. กรุงเทพฯ: ชาญวิทย์.
- สถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ. (2551). มาตรฐานการบริหารจัดการคุณภาพ ISO 9001. สืบค้นจาก http://www.masci.or.th/services_otherlist_th.php?servicesid=3&otherid=61.
- สถาบันวิจัยยาง กรมวิชาการเกษตร. (2555). ข้อมูลวิชาการยางพารา 2555. สืบค้นจาก <http://www.rubberthai.com/about/data.php>.
- สถาบันวิจัยยาง กรมวิชาการเกษตร. (2558). มูลค่าทางการส่งออกแยกตามประเภท. สืบค้นจาก http://www.rubberthai.com/statistic/stat_index.htm.

- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2550). *อภิธานศัพท์ด้านการเพิ่มผลผลิต*. สืบค้นจาก <http://www.ftpi.or.th/ความรการเพิ่มผลผลิต/อภิธานศัพท์ด้านการเพิ่มผลผลิต/tabid/84/language/th-TH/Default.aspx>.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2554). *ผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง*. สืบค้นจาก <http://www.ftpi.or.th/LinkClick.aspx?fileticket= gx4CVSCAdMc%3D&tabid=183&language=th-TH>.
- สัญญา สัญญาวิวัฒน์. (2546). *ทฤษฎีและกลยุทธ์การพัฒนาสังคม*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สันติ สุทธศิริ. (2551). *การปรับปรุงกระบวนการผลิต เพื่อเพิ่มผลผลิตในอุตสาหกรรมการผลิตประตูน้ำ (Gate Value) กรณีศึกษา: อุตสาหกรรมผลิตอุปกรณ์ประปา*. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- สำนักงานตลาดกลางยางพาราสงขลา สถาบันวิจัยยาง กรมวิชาการเกษตร. (2556). *ทำเนียบโรงงานแปรรูปยางดิบ ปี 2556*. สืบค้นจาก <http://www.rubberthai.com/book/file/uss.pdf>.
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2554). *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2555-2556*. กรุงเทพฯ: พงษ์วารินการพิมพ์.
- สุดารัตน์ โยธาภิบาล. (2554). *วัฒนธรรมองค์กรกับการสัมฤทธิ์การดำเนินงาน อำเภอเมืองนครปฐม*. *วารสารวิทยบริการ: มหาวิทยาลัยมหิดล*, 22(2).
- เสนาะ ตีเยาว์. (2544). *หลักการบริหาร*. กรุงเทพฯ: ธรรมศาสตร์.
- อรรถสิทธิ์ นุชเปลี่ยน. (2550). *ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการสั่งงานของหัวหน้างานกับความสำเร็จในงานของพนักงาน*. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- อุทุมพร พลากร. (2554). *การขาดแคลนแรงงานไทย: สภาพปัญหา สาเหตุและแนวทางแก้ไข*. สืบค้นจาก http://www.senate.go.th/w3c/senate/pictures/comm/57/file_1343115661.pdf.
- Cameron, K., & Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Beijing: Renmin.
- Certo, S.C. (2000). *Modern management: Diversity, quality, ethics & the global environment*. New Jersey: Prentice Hall.
- Cooke, R.A., & Lafferty, J.C. (1989). *Organizational culture inventory*. Plymouth, Michigan: Human Synergistics.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free*. New York: McGraw-Hill.

- Crosby, P. B. (1989). *Let's talk quality: 96 questions you always wanted to ask Phil Crosby*. New York: McGraw-Hill.
- Daft, R. L. (2002). *The leadership experience*. Orlando Florida: Harcourt College.
- Deming, W.E. (1981). *Japanese methods for productivity and quality*. Washington: George Washington.
- Deming, W.E. (1982). *Quality, productivity, and competitive position*. Cambridge: Massachusetts, Advanced Engineering Study.
- Denison, D.R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. England: Oxford.
- Faul, F. (2014). *G*Power Version 3.1.9.2*. Germany: University Kiel.
- Feigenbaum, A. (1961). *Total quality control*. New York: McGraw-Hill.
- Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-47.
- Gerson, R.F. (1993). *Measuring customer satisfaction*. California Park: Crisp, Menlo.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1998). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hair, J., Ringle, M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice (JMIP)*, 19(2), 139-152.
- Hair, F., Hult, M., Ringle, M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: Sage.
- Hamachek, D. (1992). *Encounters with the self*. Fort Worth: Holt, Rinechart and Winston.
- Heanlein, M., & Keplan, A.M. (2004). A beginner's guide to partial least squares analysis. *Understanding Statistics*, 3(4), 283-297
- Heizer, J., & Render, B. (2011). *Operations management*. United States: Pearson.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and organization: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Ishikawa, K. (1985). *What is total quality control: The Japanese way*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hal.

- Jobnoun, N. (2002). *Control processes for total quality management and quality assurance*. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/00438020210430733>.
- Johnson, D.W. (1997). *Reaching out: Interpersonal effectiveness and self-actualization*. Boston: Allyn and Bacon.
- Juran, J.M. (1995). *A history of managing for quality: The evolution, trends and future directions of managing for quality*. Milwaukee: ASQC Quality.
- Juran, J.M., Gryna, F.M., & Bingham. (1974). *Quality control handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Juran, J.M., & Gryna, F.M. (1980). *Quality and analysis: From product development through use*. New York: McGraw-Hill.
- Korzynski, P. (2013). *Online social networks and leadership Implications of a newonline working environment for leadership*. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/IJM-07-2013-0173>.
- Lee, T.Z., & Tseng, Y.F. (2005). *A Study of the Relationship between Organizational Culture and Organizational Effectiveness of the Electronic Industries in Taiwan*. Retrieved from <http://www.kurims.kyoto-u.ac.jp/~kyodo/kokyuroku/contents/pdf/1461-15.pdf>.
- Liu, H. (1995). *Market orientation and firm size: An empirical examination in UK firms*. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/03090569510075343>.
- Marcoulides, G. A. (Ed.). (1998). *The partial least squares approach to structural equation modeling*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Palmer, B. (2005). *Create individualized motivation strategies*. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14754390580000597>.
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433-458.
- Ringle, M., Wende, S., & Becker, M. (2015). *SmartPLS 3. SmartPLS GmbH: Boenningstedt*. Retrieved from <http://www.smartpls.com>.
- Rogers, E.M. (1962). *Diffusion of innovation*. New York: The Free.

- Rogers, R.E. (1983). *Organization and management theory*. New York: Wiley.
- Rogers, E.M. (1995). *Diffusion of innovations*. New York: The Free.
- Robbins, S.P. (2001). *Organizational behavior*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall International.
- Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schermerhorn, J.R. (1999). *Management*. New York: Wiley.
- Thorndike, R.L. (1969). *Measurement and evaluation in psychology and education*. New York: Wiley.
- Urbach, N., Smolnik, S., & Riempp, G. (2010). *Industry-Specificity of Employee Portal Success: A Multi-Group Comparison*. Retrieved from http://www.researchgate.net/publication/220894088_Industry-Specificity_of_Employee_Portal_Success_A_Multi-Group_Comparison.









คำชี้แจง แบบสอบถามเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความคิดเห็นของท่านในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน โดยแบบสอบถามชุดนี้แบ่งเป็น 5 ส่วน รวม 10 หน้า ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นทั่วไปต่อคุณภาพ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ

ข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากแบบสอบถาม จะนำไปใช้ประโยชน์ทางการศึกษาโดยเฉพาะและไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านและองค์กรท่านแต่อย่างใด จึงขอความกรุณาตอบคำถามตามความเป็นจริงและตอบทุกข้อ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความแล้วทำเครื่องหมาย ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับข้อความของท่านมากที่สุด

1. ระดับการศึกษา

1. มัธยมศึกษาตอนต้น

2. มัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า

3. ปวส./ปริญญาตรี

4. สูงกว่าปริญญาตรี

2. ตำแหน่งงานในหน่วยงานของท่าน

3. อายุการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

1. 1-3 ปี

2. 4-5 ปี

3. มากกว่า 5 ปี

4. จำนวนบุคลากรในหน่วยงานของท่าน

1. ไม่เกิน 5 คน

2. 6-10 คน

3. มากกว่า 10 คน

5. ทำเลที่ตั้งของโรงงาน

(จังหวัด)

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นทั่วไปต่อคุณภาพขององค์กร

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับข้อความของท่านมากที่สุด

1. ตัวท่าน/ โรงงานของท่าน ให้ความสำคัญต่อการควบคุมคุณภาพระดับใด
 1. น้อย 2. ปานกลาง 3. มาก
2. รางวัลหรือใบรับรองคุณภาพที่เคยได้รับ
 1. ไม่เคย 2. เคย
3. ท่านคิดว่ามีแผนงานที่จะทำให้หน่วยงานของท่านได้รับรางวัลหรือใบรับรองคุณภาพหรือไม่
 1. ไม่มี 2. มี
4. ปัจจัยใดที่ท่านคิดว่าผู้บริหารควรให้การสนับสนุนเพื่อให้องค์กรมีคุณภาพ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
 1. งบประมาณ
 2. เทคโนโลยี/ เครื่องมือ/ เครื่องจักร
 3. การส่งเสริมให้นำระบบประกันคุณภาพมาใช้
 4. การจัดการความรู้
 5. การส่งเสริมให้มีความรู้ด้านคุณภาพ
 6. การวัด วิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ
 7. การนำความเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาพิจารณา

ส่วนที่ 3 วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงตามความคิดเห็น หรือความรู้สึกของท่านมากที่สุด
เพียงช่องเดียว

คำถาม องค์กรของท่านมีการปฏิบัติในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ	ระดับการปฏิบัติงาน				
	ปฏิบัติ อย่าง เคร่งครัด (5)	ปฏิบัติ ค่อนข้าง เคร่งครัด (4)	ปฏิบัติแบบ ยืดหยุ่น (3)	ปฏิบัติโดยมี การควบคุม น้อย (2)	ปฏิบัติโดย ไม่มีการ ควบคุม (1)
ด้านกระบวนการสร้างวัฒนธรรมเน้นคุณภาพ					
1. องค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และนโยบาย ด้านมาตรฐานคุณภาพอย่างชัดเจน					
2. องค์กรมีการวางแผนกลยุทธ์ด้าน มาตรฐานคุณภาพทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว					
3. องค์กรมีการกำหนดเป้าหมาย เกณฑ์ ที่บรรลุความต้องการของ ลูกค้าโดยคำนึงถึงมาตรฐาน คุณภาพ					
4. องค์กรมีการออกแบบระบบงานที่ สอดคล้องตามมาตรฐานคุณภาพ ของกลุ่มตลาด					
5. องค์กรมีกระบวนการนำเข้า วัตถุดิบ การผลิต การบรรจุหีบห่อ ที่เป็นไปตามนโยบาย มาตรฐาน คุณภาพที่กำหนดไว้					

วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ	ระดับการปฏิบัติงาน				
	ปฏิบัติ อย่าง เคร่งครัด (5)	ปฏิบัติ ค่อนข้าง เคร่งครัด (4)	ปฏิบัติแบบ ยืดหยุ่น (3)	ปฏิบัติโดยมี การควบคุม น้อย (2)	ปฏิบัติโดย ไม่มีการ ควบคุม (1)
6. องค์กรมีขั้นตอนการตรวจสอบ คุณภาพอย่างเป็นขั้นตอนตั้งแต่ เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการ ทำงาน					
7. องค์กรมีการจัดตั้งทีมงานปรับปรุง คุณภาพ					
8. องค์กรมีการนำกิจกรรม 5 ส คือ สะอาด สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย ไปใช้ในการทำงาน ให้ได้มาตรฐานคุณภาพ					
9. องค์กรมีแผนการจัดการความรู้ ด้านมาตรฐานคุณภาพ					
10. องค์กรมีกิจกรรมที่สนับสนุนการ แบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้านมาตรฐานคุณภาพ					
11. องค์กรมีการวางกระบวนการการ ดำเนินงานที่ความชัดเจน และ สัมพันธ์กัน พร้อมนำไปสู่การเพิ่ม มาตรฐานคุณภาพที่สร้างความพึง พอใจให้กับลูกค้า					

วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ	ระดับการปฏิบัติงาน				
	ปฏิบัติ อย่าง เคร่งครัด (5)	ปฏิบัติ ค่อนข้าง เคร่งครัด (4)	ปฏิบัติแบบ ยืดหยุ่น (3)	ปฏิบัติโดยมี การควบคุม น้อย (2)	ปฏิบัติโดย ไม่มีการ ควบคุม (1)
ด้านการดำเนินการเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ					
1. องค์กรมีระบบการสร้างแรงจูงใจ ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำให้ องค์กรประสบความสำเร็จด้าน มาตรฐานคุณภาพ					
2. องค์กรดำเนินงานให้เป็นแนว ปฏิบัติที่ดีในการปรับปรุงมาตรฐาน คุณภาพให้กับองค์กรอื่น					
3. องค์กรดำเนินงานตามหลัก จริยธรรม โดยคำนึงถึงมาตรฐาน คุณภาพที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม					
4. องค์กรให้ความสำคัญต่อการ อนุรักษ์ทรัพยากรและการลดความ สูญเสียน					
5. องค์กรมีการปลูกจิตสำนึกให้ บุคลากรเห็นความสำคัญของ มาตรฐานคุณภาพ					
6. องค์กรมีการนำข้อบกพร่องมา ปรับปรุงแก้ไขตามมาตรฐาน คุณภาพ					
7. องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดง ความคิดเห็นด้านมาตรฐาน คุณภาพ					

วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ	ระดับการปฏิบัติงาน				
	ปฏิบัติ อย่าง เคร่งครัด (5)	ปฏิบัติ ค่อนข้าง เคร่งครัด (4)	ปฏิบัติแบบ ยืดหยุ่น (3)	ปฏิบัติโดยมี การควบคุม น้อย (2)	ปฏิบัติโดย ไม่มีการ ควบคุม (1)
8. องค์กรได้จัดให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมด้านมาตรฐานคุณภาพอย่างต่อเนื่องและจริงจัง					
9. องค์กรมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพในทุกระดับของพนักงานภายในองค์กร					
10. องค์กรมีการจัดสถานที่ปฏิบัติงานเพื่อสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ด้านมาตรฐานคุณภาพ					
11. องค์กรมีการประชาสัมพันธ์เพื่อสื่อสารให้พนักงานได้รับทราบเกี่ยวกับมาตรฐานคุณภาพ					
12. องค์กรผลักดันและส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรสามารถเชื่อมโยงกลยุทธ์ด้านมาตรฐานคุณภาพให้สอดคล้องกับระบบงานและกระบวนการที่สำคัญได้อย่างสำเร็จ					

ส่วนที่ 4 ระบบและกลไกที่มีคุณภาพทางการผลิต

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงตามความคิดเห็น หรือความรู้สึกของท่านมากที่สุด เพียงช่องเดียว

คำถาม องค์กรของท่านมีการปฏิบัติในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

ระบบและกลไกที่มีคุณภาพ ทางการผลิต	ระดับการปฏิบัติงาน				
	ปฏิบัติ อย่าง เคร่งครัด (5)	ปฏิบัติ ค่อนข้าง เคร่งครัด (4)	ปฏิบัติแบบ ยืดหยุ่น (3)	ปฏิบัติโดยมี การควบคุม น้อย (2)	ปฏิบัติโดย ไม่มีการ ควบคุม (1)
ด้านระบบและกลไกในเรื่องการวางแผนการจัดหาวัตถุดิบ					
1. องค์กรมีการวางแผนเรื่องแหล่งจัดหาวัตถุดิบ					
2. องค์กรมีการวางแผนเรื่องคุณสมบัติของแหล่งจัดหาวัตถุดิบ					
3. องค์กรมีการวางแผนเรื่องแนวทางการดำเนินการว่าจ้างผู้จัดหาวัตถุดิบ					
ด้านระบบและกลไกในเรื่องการวางแผนการคัดเลือกวัตถุดิบ					
1. องค์กรมีการเน้นย้ำให้ผู้จัดหาวัตถุดิบตระหนักถึงความสำคัญของคุณภาพวัตถุดิบ โดยการใช้ระบบการจัดการคุณภาพ					
2. องค์กรมีการกำหนดมาตรฐานของวัตถุดิบให้ตรงกับมาตรฐานคุณภาพที่ต้องการ					
3. องค์กรมีการพิจารณาถึงอายุการใช้งาน และประสิทธิภาพการใช้งานของอุปกรณ์ต่างๆ ที่คุ้มกับราคา					

ระบบและกลไกที่มีคุณภาพ ทางการผลิต	ระดับการปฏิบัติงาน				
	ปฏิบัติ อย่าง เคร่งครัด (5)	ปฏิบัติ ค่อนข้าง เคร่งครัด (4)	ปฏิบัติแบบ ยืดหยุ่น (3)	ปฏิบัติโดยมี การควบคุม น้อย (2)	ปฏิบัติโดย ไม่มีการ ควบคุม (1)
ด้านระบบและกลไกในเรื่องการวางแผนการจัดการและการคัดเลือกแรงงาน					
1. องค์กรเลือกแรงงานที่มีทัศนคติ เกี่ยวกับมาตรฐานคุณภาพที่ สอดคล้องกับความต้องการของ องค์กร					
2. องค์กรเลือกแรงงานที่มีทักษะการ ทำงานที่เหมาะสมตามเงื่อนไขของ องค์กร					
3. องค์กรเลือกแรงงานที่ตรงกับ ลักษณะของงาน					
ด้านระบบและกลไกในเรื่องการวางแผนการพัฒนาฝีมือและทักษะแรงงาน					
1. องค์กรส่งเสริมและสนับสนุนให้ แรงงานมีการเรียนรู้เพื่อเพิ่มทักษะ การทำงาน					
2. องค์กรมีการจัดกลุ่มแรงงาน เพื่อ สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในเชิง ปฏิบัติกรร่วมกัน					
3. องค์กรเปิดโอกาสให้แรงงาน สามารถใช้ความเชี่ยวชาญของ ตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ					
4. องค์กรเปิดโอกาสให้แรงงานมีส่วน ร่วมในการวางแผนและพัฒนา ศักยภาพขององค์กร					

ระบบและกลไกที่มีคุณภาพ ทางการผลิต	ระดับการปฏิบัติงาน				
	ปฏิบัติ อย่าง เคร่งครัด (5)	ปฏิบัติ ค่อนข้าง เคร่งครัด (4)	ปฏิบัติแบบ ยืดหยุ่น (3)	ปฏิบัติโดยมี การควบคุม น้อย (2)	ปฏิบัติโดย ไม่มีการ ควบคุม (1)
ด้านระบบและกลไกในเรื่องการวางแผนการการแก้ปัญหาการขาดแคลนแรงงาน					
1. องค์กรจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อ การทำงาน					
2. องค์กรทำข้อตกลงกับแรงงานเรื่อง อัตราค่าจ้าง สิทธิประโยชน์ และ สวัสดิการที่องค์กรจะมอบให้อย่าง ชัดเจน					
3. องค์กรให้อิสระทางความคิดและ ให้สิทธิในการตัดสินใจอย่าง เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ					
4. องค์กรมีการจ่ายผลตอบแทนจาก ผลงานที่ทำได้ตามมาตรฐาน คุณภาพอย่างเป็นธรรม					
ด้านระบบและกลไกในเรื่องการวางแผนการควบคุมต้นทุน					
1. องค์กรมีหน่วยงานหรือ ผู้รับผิดชอบการควบคุมต้นทุนที่ไม่ กระทบต่อคุณภาพของผลผลิต					
2. องค์กรมีการเก็บรวบรวมข้อมูล เกี่ยวกับต้นทุนอย่างเป็นระบบ และนำข้อมูลมาใช้ในการจัดทำ แผนลดต้นทุน					

ระบบและกลไกที่มีคุณภาพ ทางการผลิต	ระดับการปฏิบัติงาน				
	ปฏิบัติ อย่าง เคร่งครัด (5)	ปฏิบัติ ค่อนข้าง เคร่งครัด (4)	ปฏิบัติแบบ ยืดหยุ่น (3)	ปฏิบัติโดยมี การควบคุม น้อย (2)	ปฏิบัติโดย ไม่มีการ ควบคุม (1)
3. องค์กรปลูกฝังให้แรงงานยึด หลักการผลิตที่หลีกเลี่ยงการ สูญเสีย					
ด้านระบบและกลไกในเรื่องการวางแผนการควบคุมคุณภาพของผลผลิต					
1. องค์กรมีการตรวจสอบความพร้อม ของกระบวนการการผลิตครบทุก ขั้นตอนก่อนและขณะทำการผลิต					
2. องค์กรมีการฝึกอบรมและให้ ความรู้ผู้ตรวจสอบ และควบคุม การผลิตอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง					
ด้านระบบและกลไกในเรื่องการวางแผนการควบคุมของเสียและการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม					
1. องค์กรมีการกำหนดนโยบาย แผนงาน และงบประมาณในการ ดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมอย่าง ชัดเจน					
2. องค์กรมีระบบการป้องกันและ กำจัดของเสียจากการผลิต					
3. องค์กรนำมาตรฐานระบบการ จัดการสิ่งแวดล้อมมาใช้ในการ บริหารจัดการองค์กร					
4. องค์กรมีการให้ความรู้ด้านการ อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมแก่คนในองค์กร อย่างต่อเนื่อง					

ระบบและกลไกที่มีคุณภาพ ทางการผลิต	ระดับการปฏิบัติงาน				
	ปฏิบัติ อย่าง เคร่งครัด (5)	ปฏิบัติ ค่อนข้าง เคร่งครัด (4)	ปฏิบัติแบบ ยืดหยุ่น (3)	ปฏิบัติโดยมี การควบคุม น้อย (2)	ปฏิบัติโดย ไม่มีการ ควบคุม (1)
5. องค์กรปลูกฝังให้ทุกคนในองค์กรมี จิตสำนึกที่ดีต่อการรักษา สิ่งแวดล้อม					
6. องค์กรเลือกใช้วัสดุที่เป็นมิตรต่อ สิ่งแวดล้อม					
7. องค์กรมีการรายงานผลการ ดำเนินการตามมาตรฐานระบบ การจัดการสิ่งแวดล้อมให้คนใน องค์กรได้รับทราบ					

ส่วนที่ 5 การยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงตามความคิดเห็น หรือความรู้สึกของท่านมากที่สุด เพียงช่องเดียว

คำถาม ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ

การยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิด คุณภาพ	ระดับการปฏิบัติงาน				
	ปฏิบัติ อย่าง เคร่งครัด (5)	ปฏิบัติ ค่อนข้าง เคร่งครัด (4)	ปฏิบัติแบบ ยืดหยุ่น (3)	ปฏิบัติโดยมี การควบคุม น้อย (2)	ปฏิบัติโดย ไม่มีการ ควบคุม (1)
ด้านการรับฟังความเห็นของพนักงาน					
1. ยินดีที่จะแสดงความคิดเห็นเพื่อให้ องค์กรดำเนินการอย่างมีคุณภาพ					
2. ยินดีที่จะมีส่วนร่วมในการปรับปรุง ขั้นตอนการดำเนินงานและกำหนด เป้าหมายมาตรฐานคุณภาพของ องค์กร					
3. พร้อมที่จะมีส่วนร่วมในการ แก้ปัญหาเพื่อทำให้เกิดคุณภาพ อย่างเต็มที่					
ด้านการนำความเห็นมาพิจารณาโดยผู้บริหาร					
1. พร้อมที่จะเป็นส่วนหนึ่งในการ พัฒนาการทำงานที่เป็นอยู่ให้มี คุณภาพเพิ่มขึ้น					
2. พร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อให้องค์กร บรรลุเป้าหมายด้านคุณภาพ					

การยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิด คุณภาพ	ระดับการปฏิบัติงาน				
	ปฏิบัติ อย่าง เคร่งครัด (5)	ปฏิบัติ ค่อนข้าง เคร่งครัด (4)	ปฏิบัติแบบ ยืดหยุ่น (3)	ปฏิบัติโดยมี การควบคุม น้อย (2)	ปฏิบัติโดย ไม่มีการ ควบคุม (1)
ด้านการแจ้งให้ทราบล่วงหน้า					
1. ได้รับและเข้าใจต่อข่าวสารเรื่อง มาตรฐานคุณภาพในการทำงาน จากองค์กรอย่างต่อเนื่อง					
2. ตั้งใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้มี คุณภาพมาตรฐานตามเป้าหมาย ขององค์กร					
ด้านการให้ความรู้ก่อนที่จะนำไปใช้					
1. ยินดีที่จะเข้าร่วมการอบรมความรู้ เกี่ยวกับมาตรฐานคุณภาพที่ องค์กรของท่านจัดให้					
2. ยินดีจะถ่ายทอดเรื่องมาตรฐาน คุณภาพให้ผู้ร่วมงานนำไปปฏิบัติ					
3. พร้อมที่จะชี้แจงและทำความเข้าใจ ให้ผู้ร่วมงานเต็มใจที่จะทำงานให้ ได้คุณภาพ					
ด้านวางมาตรฐานการควบคุมให้เกิดการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม					
1. ตรวจสอบข้อผิดพลาดและความ แตกต่างระหว่างผลปฏิบัติงานกับ แผนงานอย่างสม่ำเสมอ					

การยอมรับที่จะปฏิบัติงาน ให้เกิดคุณภาพ	ระดับการปฏิบัติงาน				
	ปฏิบัติ อย่าง เคร่งครัด (5)	ปฏิบัติ ค่อนข้าง เคร่งครัด (4)	ปฏิบัติแบบ ยืดหยุ่น (3)	ปฏิบัติโดยมี การควบคุม น้อย (2)	ปฏิบัติโดย ไม่มีการ ควบคุม (1)
2. พร้อมที่จะปรับปรุงและพัฒนา ข้อบกพร่องและข้อผิดพลาดที่ เกิดขึ้นเพื่อให้ได้ผลงานที่มี มาตรฐาน					
3. ตั้งใจจะดำเนินการด้านมาตรฐาน คุณภาพให้กับองค์กรต่อไป					
ด้านการให้ผลตอบแทนจากการปฏิบัติงาน					
1. พอใจกับการทำงานที่มีคุณภาพ ขององค์กรในขณะนี้					
2. พอใจกับรางวัลและค่าตอบแทนที่ ได้รับจากการทำงานที่มีคุณภาพ					

๘ จบคำถาม ๘

ขอขอบคุณในความอนุเคราะห์
ผู้วิจัย



รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบ แก้ไข ปรับปรุงเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
ในด้านความชัดเจนของภาษาและความครอบคลุมของเนื้อหา ประกอบด้วย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร พิมพ์สกุล อาจารย์ประจำสาขาวิศวกรรมอุตสาหการ
คณะวิศวกรรมศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอม
เกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
2. ดร. เซาวลิต หามนตรี อาจารย์ประจำสาขาวิศวกรรมอุตสาหการ
คณะวิศวกรรมศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอม
เกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
3. ดร. พีระพงษ์ ตริยเจริญ ผู้ช่วยอธิการฝ่ายประกันคุณภาพ
อาจารย์ประจำคณะวิศวกรรมศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
4. ดร. บุญเลิศ วงศ์เจริญแสงสิริ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหารการให้บริการลูกค้า
ธนาคารกสิกรไทย





ผลการทดสอบ คะแนน IOC เพื่อหาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถามวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพที่ส่งผลต่อการวางระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต และการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพของอุตสาหกรรมแปรรูปยางพาราดิบ

วิธีการและขั้นตอนการประเมิน

การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาทำได้โดยการนำนิยามเชิงทฤษฎี นิยามเชิงปฏิบัติการ และข้อคำถามให้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องพิจารณาความสอดคล้อง และกรอกผลการพิจารณาดัชนีที่ใช้แสดงค่าความสอดคล้องเรียกว่า ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruence index (IOC)) โดยผู้เชี่ยวชาญต้องประเมินด้วยคะแนน 3 ระดับ คือ

ให้คะแนน +1	ถ้า แน่ใจ	ว่าข้อคำถามนั้น สอดคล้อง กับนิยามของตัวแปรที่กำหนด
ให้คะแนน 0	ถ้า ไม่แน่ใจ	ว่าข้อคำถามนั้น สอดคล้อง กับนิยามของตัวแปรที่กำหนด
ให้คะแนน -1	ถ้า แน่ใจ	ว่าข้อคำถามนั้น ไม่สอดคล้อง กับนิยามของตัวแปรที่กำหนด

ตารางที่ ค-1: ค่าการประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม
เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพของโรงงานแปรรูปยางพาราดิบ

ข้อความ	ระดับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ				ΣR	IOC	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4			
	ด้านกระบวนการสร้างวัฒนธรรมเน้นคุณภาพ						
1. องค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และนโยบาย ด้านมาตรฐานคุณภาพอย่างชัดเจน	1	1	1	1	4	1	ใช้ได้
2. องค์กรมีการวางแผนกลยุทธ์ด้าน มาตรฐานคุณภาพทั้งระยะสั้น ระยะ กลาง และระยะยาว	1	1	1	1	4	1	ใช้ได้
3. องค์กรมีการกำหนดเป้าหมาย เกณฑ์ ที่บรรลุความต้องการของลูกค้าโดย คำนึงถึงมาตรฐานคุณภาพ	1	1	1	1	4	1	ใช้ได้
4. องค์กรมีการออกแบบระบบงานที่ สอดคล้องตามมาตรฐานคุณภาพ ของกลุ่มตลาด	1	0	1	1	3	0.75	ใช้ได้
5. องค์กรมีกระบวนการนำเข้าวัตถุดิบ การผลิต การบรรจุหีบห่อ ที่เป็นไป ตามนโยบาย มาตรฐานคุณภาพที่ กำหนดไว้	1	1	1	1	4	1	ใช้ได้
6. องค์กรมีขั้นตอนการตรวจสอบ คุณภาพอย่างเป็นขั้นตอนตั้งแต่ เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการทำงาน	1	1	1	1	4	1	ใช้ได้
7. องค์กรมีการจัดตั้งทีมงานปรับปรุง คุณภาพ	1	1	1	1	4	1	ใช้ได้

ตารางที่ ค-1 (ต่อ): ค่าการประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพของโรงงานแปรรูปยางพาราดิบ

ข้อความ	ระดับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ				ΣR	IOC	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4			
8. องค์กรมีการนำกิจกรรม 5 ส คือ สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย ไปใช้ในการทำงานให้ได้มาตรฐานคุณภาพ	1	1	1	1	4	1	ใช้ได้
9. องค์กรมีแผนการจัดการความรู้ด้านมาตรฐานคุณภาพ	1	1	1	1	4	1	ใช้ได้
10. องค์กรมีกิจกรรมที่สนับสนุนการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านมาตรฐานคุณภาพ	1	1	1	1	4	1	ใช้ได้
11. องค์กรมีการวางกระบวนการดำเนินงานมีความชัดเจน และสัมพันธ์กัน พร้อมนำไปสู่การเพิ่มมาตรฐานคุณภาพที่สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า	1	1	1	1	4	1	ใช้ได้
ด้านการดำเนินการเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ							
1. องค์กรมีระบบการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จด้านมาตรฐานคุณภาพ	1	1	1	1	4	1	ใช้ได้
2. องค์กรดำเนินงานให้เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการปรับปรุงมาตรฐานคุณภาพให้กับองค์กรอื่น	1	1	1	1	4	1	ใช้ได้

ตารางที่ ค-1 (ต่อ): ค่าการประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพของโรงงานแปรรูปยางพาราดิบ

ข้อความ	ระดับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ				ΣR	IOC	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4			
3. องค์กรดำเนินงานตามหลักจริยธรรม โดยคำนึงถึงมาตรฐานคุณภาพที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม	1	1	1	1	4	1	ใช้ได้
4. องค์กรให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรและการลดความสูญเสีย	1	1	1	1	4	1	ใช้ได้
5. องค์กรมีการปลูกจิตสำนึกให้บุคลากรเห็นความสำคัญของมาตรฐานคุณภาพ	1	1	1	1	4	1	ใช้ได้
6. องค์กรมีการนำข้อบกพร่องมาปรับปรุงแก้ไขตามมาตรฐานคุณภาพ	1	1	1	1	4	1	ใช้ได้
7. องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นด้านมาตรฐานคุณภาพ	1	1	1	1	4	1	ใช้ได้
8. องค์กรท่านได้จัดให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมด้านมาตรฐานคุณภาพอย่างต่อเนื่องและจริงจัง	1	1	1	1	4	1	ใช้ได้
9. องค์กรมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพในทุกระดับของพนักงานภายในองค์กร	1	1	1	1	4	1	ใช้ได้
10. องค์กรมีการจัดสถานที่ปฏิบัติงานเพื่อสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ด้านมาตรฐานคุณภาพ	1	1	1	1	4	1	ใช้ได้

ตารางที่ ค-1 (ต่อ): ค่าการประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม
เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพของโรงงานแปรรูปยางพาราดิบ

ข้อความ	ระดับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ				ΣR	IOC	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4			
11. องค์กรมีการประชาสัมพันธ์เพื่อ สื่อสารให้พนักงานได้รับทราบ เกี่ยวกับมาตรฐานคุณภาพ	1	1	1	1	4	1	ใช้ได้
12. องค์กรผลักดันและส่งเสริมให้ทุกคน ในองค์กรสามารถเชื่อมโยงกลยุทธ์ ด้านมาตรฐานคุณภาพให้สอดคล้อง กับระบบงานและกระบวนการที่ สำคัญได้อย่างสำเร็จ	1	1	1	1	4	1	ใช้ได้

ตารางที่ ค-2: ค่าการประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถามเกี่ยวกับระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิตของโรงงานแปรรูปยางพาราดิบ

ข้อความ	ระดับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ				ΣR	IOC	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4			
ด้านระบบและกลไกในเรื่องการวางแผนการจัดหาวัตถุดิบ							
1. องค์กรมีการวางแผนเรื่องแหล่งจัดหาวัตถุดิบ	1	1	1	1	4	1	ใช้ได้
2. องค์กรมีการวางแผนเรื่องคุณสมบัติของแหล่งวัตถุดิบ	1	1	1	1	4	1	ใช้ได้
3. องค์กรมีการวางแผนเรื่องแนวทางการดำเนินการว่าจ้างผู้จัดหาวัตถุดิบ	1	1	1	1	4	1	ใช้ได้
ด้านระบบและกลไกในเรื่องการวางแผนการคัดเลือกวัตถุดิบ							
1. องค์กรท่านมีการเน้นย้ำให้ผู้จัดหาวัตถุดิบตระหนักถึงความสำคัญของคุณภาพวัตถุดิบ โดยการใช้ระบบการจัดการคุณภาพ	1	1	1	1	4	1	ใช้ได้
2. องค์กรมีการกำหนดมาตรฐานของวัตถุดิบให้ตรงกับมาตรฐานคุณภาพที่ต้องการ	1	1	1	1	4	1	ใช้ได้
3. องค์กรมีการพิจารณาถึงอายุการใช้งาน และประสิทธิภาพการใช้งานของอุปกรณ์ต่างๆ ที่คุ้มกับราคา	1	1	1	1	4	1	ใช้ได้

ตารางที่ ค-2 (ต่อ): ค่าการประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม
เกี่ยวกับระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิตของโรงงานแปรรูปยางพาราดิบ

ข้อความ	ระดับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ				ΣR	IOC	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4			
	ด้านระบบและกลไกในเรื่องการวางแผนการจัดการจัดหาและการคัดเลือกแรงงาน						
1. องค์กรเลือกแรงงานที่มีทัศนคติเกี่ยวกับมาตรฐานคุณภาพที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร	1	1	1	1	4	1	ใช้ได้
2. องค์กรเลือกแรงงานที่มีทักษะการทำงานที่เหมาะสมตามเงื่อนไขขององค์กร	1	1	1	1	4	1	ใช้ได้
3. องค์กรเลือกแรงงานที่ตรงกับลักษณะของงาน	1	1	1	1	4	1	ใช้ได้
ด้านระบบและกลไกในเรื่องการวางแผนการพัฒนาฝีมือและทักษะแรงงาน							
1. องค์กรส่งเสริมและสนับสนุนให้แรงงานมีการเรียนรู้เพื่อเพิ่มทักษะการทำงาน	1	1	1	1	4	1	ใช้ได้
2. องค์กรมีการจัดกลุ่มแรงงาน เพื่อสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในเชิงปฏิบัติการร่วมกัน	1	1	1	1	4	1	ใช้ได้
3. องค์กรเปิดโอกาสให้แรงงานมีส่วนร่วมในการวางแผนและพัฒนาศักยภาพขององค์กร	1	1	1	1	4	1	ใช้ได้
4. องค์กรเปิดโอกาสให้แรงงานมีส่วนร่วมในการวางแผนและพัฒนาศักยภาพขององค์กร	1	1	1	1	4	1	ใช้ได้

ตารางที่ ค-2 (ต่อ): ค่าการประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม
เกี่ยวกับระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิตของโรงงานแปรรูปยางพาราดิบ

ข้อความ	ระดับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ				ΣR	IOC	สรุปผล
	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่			
	1	2	3	4			
ด้านระบบและกลไกในเรื่องการวางแผนการการแก้ปัญหาการขาดแคลนแรงงาน							
1. องค์กรจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน	1	1	1	1	4	1	ใช้ได้
2. องค์กรทำข้อตกลงกับแรงงานเรื่องอัตราค่าจ้าง สิทธิประโยชน์ และสวัสดิการที่องค์กรจะมอบให้อย่างชัดเจน	1	1	1	1	4	1	ใช้ได้
3. องค์กรให้อิสระทางความคิดและให้สิทธิในการตัดสินใจอย่างเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ	1	1	1	1	4	1	ใช้ได้
4. องค์กรมีการจ่ายผลตอบแทนจากผลงานที่ทำได้ตามมาตรฐานคุณภาพอย่างเป็นธรรม	1	1	1	1	4	1	ใช้ได้
ด้านระบบและกลไกในเรื่องการวางแผนการควบคุมต้นทุน							
1. องค์กรมีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบการควบคุมต้นทุนที่ไม่กระทบต่อคุณภาพของผลผลิต	1	1	1	1	4	1	ใช้ได้
2. องค์กรมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุนอย่างเป็นระบบ และนำข้อมูลมาใช้ในการจัดทำแผนลดต้นทุน	1	1	1	1	4	1	ใช้ได้
3. องค์กรปลูกฝังให้แรงงานยึดหลักการผลิตที่หลีกเลี่ยงการสูญเสีย	1	1	1	1	4	1	ใช้ได้

ตารางที่ ค-2 (ต่อ): ค่าการประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม
เกี่ยวกับระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิตของโรงงานแปรรูปยางพาราดิบ

ข้อความ	ระดับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ				ΣR	IOC	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4			
	ด้านระบบและกลไกในเรื่องการวางแผนการควบคุมคุณภาพของผลผลิต						
1. องค์กรมีการตรวจสอบความพร้อมของกระบวนการการผลิตครบทุกขั้นตอนก่อนและขณะทำการผลิต	1	1	1	1	4	1	ใช้ได้
2. องค์กรมีการฝึกอบรมและให้ความรู้ผู้ตรวจสอบ และควบคุมการผลิตอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง	1	1	1	1	4	1	ใช้ได้
ด้านระบบและกลไกในเรื่องการวางแผนการควบคุมของเสียและการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม							
1. องค์กรมีการกำหนดนโยบายแผนงาน และงบประมาณในการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมอย่างชัดเจน	1	1	1	1	4	1	ใช้ได้
2. องค์กรมีระบบการป้องกันและกำจัดของเสียจากการผลิต	1	1	1	0	3	0.75	ใช้ได้
3. องค์กรนำมาตรฐานระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร	1	1	1	0	3	0.75	ใช้ได้
4. องค์กรมีการให้ความรู้ด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมแก่คนในองค์กรอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	0	3	0.75	ใช้ได้
5. องค์กรปลูกฝังให้ทุกคนในองค์กรมีจิตสำนึกที่ดีต่อการรักษาสิ่งแวดล้อม	1	1	1	0	3	0.75	ใช้ได้

ตารางที่ ค-2 (ต่อ): ค่าการประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม
เกี่ยวกับระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิตของโรงงานแปรรูปยางพาราดิบ

ข้อความ	ระดับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ				ΣR	IOC	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4			
6. องค์กรเลือกใช้วัสดุที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	1	1	1	0	3	0.75	ใช้ได้
7. องค์กรมีการรายงานผลการดำเนินการตามมาตรฐานระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมให้คนในองค์กรได้รับทราบ	1	1	1	0	3	0.75	ใช้ได้

ตารางที่ ค-3: ค่าการประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม
เกี่ยวกับการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพของผู้บริหารโรงงานแปรรูป
ยางพาราดิบ

ข้อความ	ระดับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ				ΣR	IOC	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4			
ด้านการรับฟังความเห็นของพนักงาน							
1. ยินดีที่จะแสดงความคิดเห็นเพื่อให้องค์กรดำเนินการอย่างมีคุณภาพ	1	1	1	1	4	1	ใช้ได้
2. ยินดีที่จะมีส่วนร่วมในการปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินงานและกำหนดเป้าหมายมาตรฐานคุณภาพขององค์กร	1	1	1	1	4	1	ใช้ได้
3. พร้อมที่จะมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเพื่อทำให้เกิดคุณภาพอย่างเต็มที่	1	1	1	1	4	1	ใช้ได้
ด้านการนำความเห็นมาพิจารณาโดยผู้บริหาร							
1. พร้อมที่จะเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาการทำงานที่เป็นอยู่ให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้น	1	1	1	1	4	1	ใช้ได้
2. พร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายด้านคุณภาพ	1	1	1	1	4	1	ใช้ได้
ด้านการแจ้งให้ทราบล่วงหน้า							
1. ได้รับและเข้าใจต่อข่าวสารเรื่องมาตรฐานคุณภาพในการทำงานจากองค์กรอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	4	1	ใช้ได้
2. ตั้งใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้มีคุณภาพมาตรฐานตามเป้าหมายขององค์กร	1	1	1	1	4	1	ใช้ได้

ตารางที่ ค-3 (ต่อ): ค่าการประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม
เกี่ยวกับการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพของผู้บริหารโรงงานแปรรูป
ยางพาราดิบ

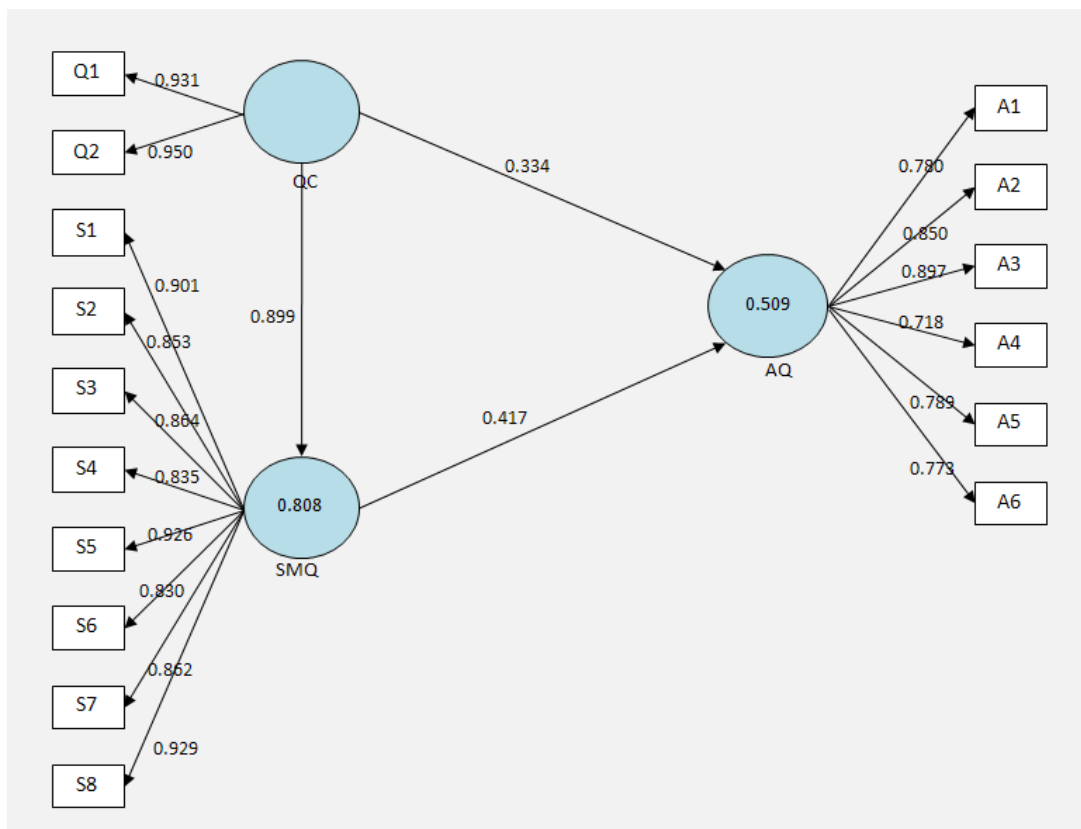
ข้อความ	ระดับความเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ				ΣR	IOC	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4			
ด้านการให้ความรู้ก่อนที่จะนำไปใช้							
1. ยินดีที่จะเข้าร่วมการอบรมความรู้ เกี่ยวกับมาตรฐานคุณภาพที่องค์กร ของท่านจัดให้	1	1	1	1	4	1	ใช้ได้
2. ยินดีจะถ่ายทอดเรื่องมาตรฐาน คุณภาพให้ผู้ร่วมงานนำไปปฏิบัติ	1	1	1	1	4	1	ใช้ได้
3. พร้อมที่จะชี้แจงและทำความเข้าใจ ให้ผู้ร่วมงานเต็มใจที่จะทำงานให้ได้ คุณภาพ	1	1	1	1	4	1	ใช้ได้
ด้านวางมาตรฐานการควบคุมให้เกิดการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม							
1. ตรวจสอบข้อผิดพลาดและความ แตกต่างระหว่างผลปฏิบัติงานกับ แผนงานอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	1	4	1	ใช้ได้
2. พร้อมที่จะปรับปรุงและพัฒนา ข้อบกพร่องและข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อให้ได้ผลงานที่มีมาตรฐาน	1	1	1	1	4	1	ใช้ได้
3. ตั้งใจจะดำเนินการด้านมาตรฐาน คุณภาพให้กับองค์กรต่อไป	1	1	1	1	4	1	ใช้ได้

ตารางที่ ค-3 (ต่อ): ค่าการประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม
 เกี่ยวกับการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพของผู้บริหารโรงงานแปรรูป
 ยางพาราดิบ

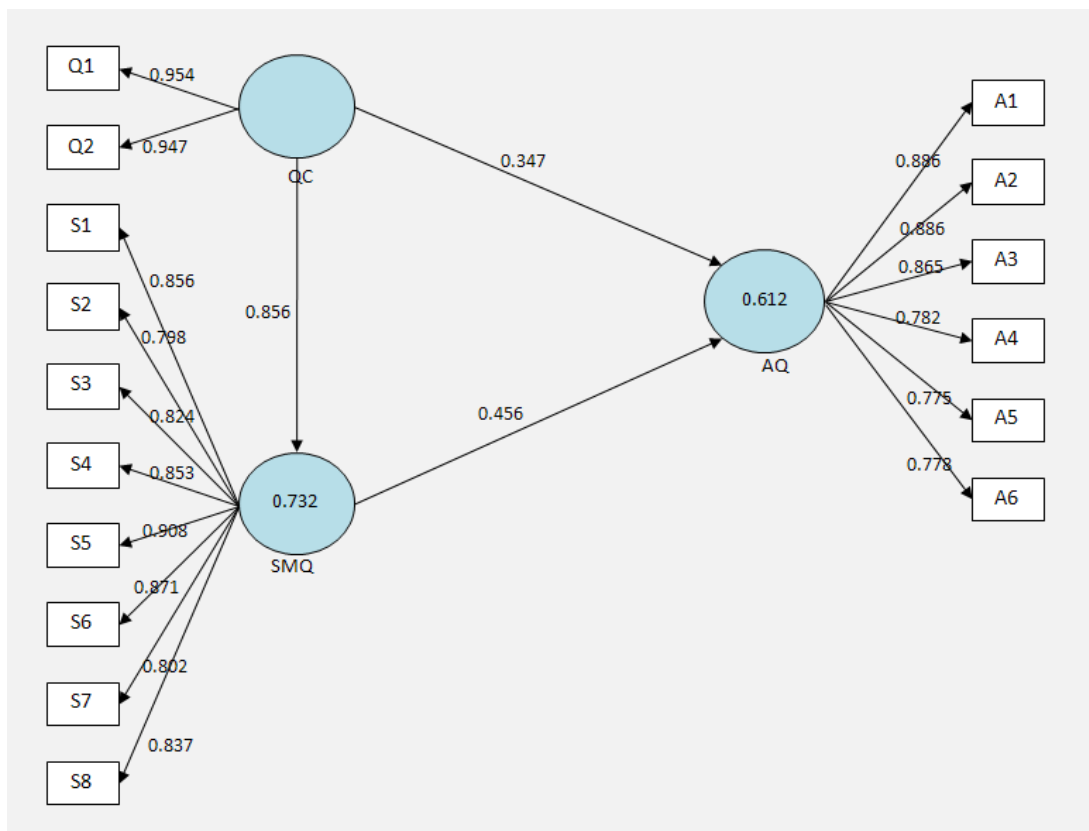
ข้อความ	ระดับความเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ				ΣR	IOC	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4			
ด้านการให้ผลตอบแทนจากการปฏิบัติงาน							
1. พอใจกับการทำงานที่มีคุณภาพของ องค์กรในขณะนี้	1	1	1	1	4	1	ใช้ได้
2. พอใจกับรางวัลและค่าตอบแทนที่ ได้รับจากการทำงานที่มีคุณภาพ	1	1	1	1	4	1	ใช้ได้



ภาพที่ ง-1: โมเดลสมการโครงสร้างการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ แบบกำลังสองน้อย
ที่สุดบางส่วน โรงงานขนาดกลาง-ใหญ่



ภาพที่ ง-2: โมเดลสมการโครงสร้างการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ แบบกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน โรงงานขนาดเล็ก



ตารางที่ ง-1: ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการยอมรับที่จะปฏิบัติให้เกิดคุณภาพ
แบบกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (จำแนกตามขนาดโรงงาน)

Final Results

Path Coefficients

Bootstrapping Results

	Path Coefficients Original (medium & big)	Path Coefficients Original (small)	Path Coefficients Mean (medium & big)	Path Coefficients Mean (small)	STERR (medium & big)	STERR (small)	t-Values (medium & big)	t-Values (small)	p-Values (medium & big)	p-Values (small)
QC -> AQ	0.334	0.347	0.316	0.326	0.192	0.177	1.738	1.960	0.082	0.050
QC -> SMQ	0.899	0.856	0.900	0.855	0.028	0.035	32.114	24.276	0.000	0.000
SMQ -> AQ	0.417	0.465	0.450	0.485	0.189	0.152	2.208	3.054	0.027	0.002

Indirect Effects

Bootstrapping Results

	Indirect Effects Original (medium & big)	Indirect Effects Original (small)	Indirect Effects Mean (medium & big)	Indirect Effects Mean (small)	STERR (medium & big)	STERR (small)	t-Values (medium & big)	t-Values (small)	p-Values (medium & big)	p-Values (small)
QC -> AQ	0.375	0.398	0.406	0.417	0.174	0.138	2.158	2.883	0.031	0.004
QC -> SMQ			0.000	0.000	0.000	0.000				
SMQ -> AQ										

Total Effects

Bootstrapping

Results

	Total Effects Original (medium & big)	Total Effects Original (small)	Total Effects Mean (medium & big)	Total Effects Mean (small)	STERR (medium & big)	STERR (small)	t-Values (medium & big)	t-Values (small)	p-Values (medium & big)	p-Values (small)
QC -> AQ	0.709	0.745	0.721	0.742	0.040	0.068	17.667	11.026	0.000	0.000
QC -> SMQ	0.899	0.856	0.900	0.855	0.028	0.035	32.114	24.276	0.000	0.000
SMQ -> AQ	0.417	0.465	0.450	0.485	0.189	0.152	2.208	3.054	0.027	0.002

ตารางที่ ง-1 (ต่อ): ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการยอมรับที่จะปฏิบัติให้เกิดคุณภาพ
แบบกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (จำแนกตามขนาดโรงงาน)

Outer Loadings

Bootstrapping

	Outer Loadings Original (medium & big)	Outer Loadings Original (small)	Outer Loadings Mean (medium & big)	Outer Loadings Mean (small)	STERR (medium & big)	STERR (small)	t-Values (medium & big)	t-Values (small)	p-Values (medium & big)	p-Values (small)
Q2 <- QC	0.950	0.954	0.950	0.954	0.010	0.011	90.668	87.771	0.000	0.000
A1 <- AQ	0.780	0.886	0.764	0.883	0.108	0.035	7.215	25.223	0.000	0.000
A2 <- AQ	0.850	0.886	0.839	0.883	0.065	0.027	13.022	32.640	0.000	0.000
A3 <- AQ	0.897	0.865	0.899	0.865	0.024	0.029	38.061	29.902	0.000	0.000
A4 <- AQ	0.718	0.782	0.696	0.779	0.120	0.060	5.957	12.998	0.000	0.000
A5 <- AQ	0.789	0.899	0.775	0.898	0.078	0.023	10.049	39.165	0.000	0.000
A6 <- AQ	0.773	0.794	0.778	0.787	0.047	0.049	16.434	16.194	0.000	0.000
Q1 <- QC	0.931	0.947	0.929	0.947	0.021	0.014	45.280	65.824	0.000	0.000
S1 <- SMQ	0.901	0.856	0.901	0.852	0.022	0.046	41.738	18.751	0.000	0.000
S2 <- SMQ	0.853	0.798	0.852	0.793	0.034	0.057	24.930	14.052	0.000	0.000
S3 <- SMQ	0.864	0.824	0.863	0.822	0.032	0.044	26.652	18.752	0.000	0.000
S4 <- SMQ	0.835	0.853	0.834	0.850	0.047	0.036	17.819	23.486	0.000	0.000
S5 <- SMQ	0.926	0.908	0.926	0.906	0.021	0.024	43.515	38.335	0.000	0.000
S6 <- SMQ	0.830	0.871	0.830	0.871	0.037	0.028	22.316	31.411	0.000	0.000
S7 <- SMQ	0.862	0.802	0.859	0.800	0.037	0.047	23.173	16.987	0.000	0.000
S8 <- SMQ	0.927	0.837	0.926	0.836	0.021	0.038	44.083	22.200	0.000	0.000

Outer Weights

Bootstrapping Results

	Outer Weights Original (medium & big)	Outer Weights Original (small)	Outer Weights Mean (medium & big)	Outer Weights Mean (small)	STERR (medium & big)	STERR (small)	t-Values (medium & big)	t-Values (small)	p-Values (medium & big)	p-Values (small)
Q2 <- QC	0.573	0.543	0.574	0.543	0.023	0.017	25.082	32.568	0.000	0.000
A1 <- AQ	0.133	0.201	0.131	0.202	0.042	0.012	3.144	17.339	0.002	0.000
A2 <- AQ	0.197	0.195	0.195	0.196	0.022	0.012	8.968	15.808	0.000	0.000
A3 <- AQ	0.301	0.219	0.303	0.221	0.044	0.016	6.895	14.064	0.000	0.000
A4 <- AQ	0.102	0.145	0.097	0.147	0.043	0.022	2.346	6.658	0.019	0.000
A5 <- AQ	0.177	0.211	0.175	0.212	0.031	0.015	5.766	14.239	0.000	0.000
A6 <- AQ	0.318	0.196	0.320	0.193	0.057	0.020	5.563	9.799	0.000	0.000
Q1 <- QC	0.490	0.509	0.489	0.509	0.013	0.013	36.271	40.063	0.000	0.000
S1 <- SMQ	0.140	0.136	0.140	0.136	0.006	0.010	24.826	13.143	0.000	0.000
S2 <- SMQ	0.132	0.126	0.131	0.126	0.008	0.014	16.917	9.286	0.000	0.000
S3 <- SMQ	0.141	0.137	0.142	0.136	0.008	0.013	18.297	10.665	0.000	0.000
S4 <- SMQ	0.126	0.158	0.126	0.159	0.012	0.012	10.599	13.390	0.000	0.000
S5 <- SMQ	0.160	0.155	0.160	0.155	0.007	0.008	23.070	19.289	0.000	0.000
S6 <- SMQ	0.139	0.166	0.139	0.167	0.008	0.012	16.440	13.685	0.000	0.000
S7 <- SMQ	0.143	0.156	0.143	0.155	0.007	0.012	20.101	12.967	0.000	0.000
S8 <- SMQ	0.159	0.151	0.159	0.151	0.008	0.011	18.738	14.160	0.000	0.000

ตารางที่ ง-1 (ต่อ): ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการยอมรับที่จะปฏิบัติให้เกิดคุณภาพ
แบบกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (จำแนกตามขนาดโรงงาน)

Quality Criteria

R-Square

Bootstrapping

Results

	R-Square Original (medium & big)	R-Square Original (small)	R-Square Mean (medium & big)	R-Square Mean (small)	STERR (medium & big)	STERR (small)	t-Values (medium & big)	t-Values (small)	p-Values (medium & big)	p-Values (small)
AQ	0.537	0.612	0.565	0.622	0.051	0.079	10.580	7.757	0.000	0.000
SMQ	0.808	0.732	0.811	0.733	0.050	0.060	16.125	12.276	0.000	0.000

AVE

Bootstrapping Results

	AVE Original (medium & big)	AVE Original (small)	AVE Mean (medium & big)	AVE Mean (small)	STERR (mediu m & big)	STERR (small)	t-Values (medium & big)	t-Values (small)	p-Values (medium & big)	p-Values (small)
AQ	0.645	0.728	0.638	0.725	0.070	0.042	9.264	17.168	0.000	0.000
QC	0.884	0.903	0.883	0.904	0.028	0.023	31.423	38.631	0.000	0.000
SMQ	0.767	0.713	0.766	0.711	0.033	0.040	23.015	17.975	0.000	0.000

Composite Reliability

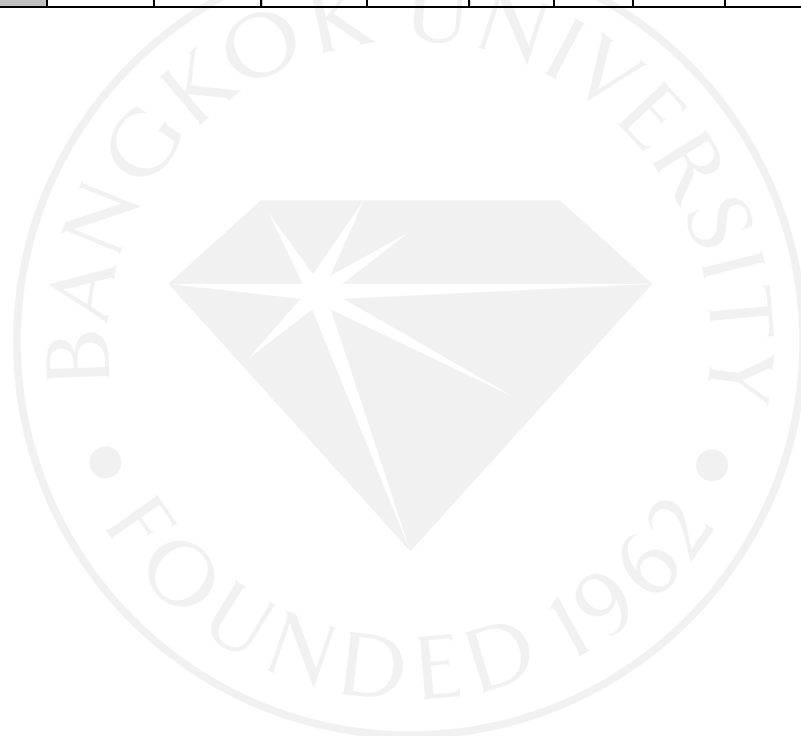
Bootstrapping Results

	Composite Reliability Original (medium & big)	Composite Reliability Original (small)	Composite Reliability Mean (medium & big)	Composite Reliability Mean (small)	STERR (medium & big)	STERR (small)	t-Values (medium & big)	t-Values (small)	p-Values (medium & big)	p-Values (small)
AQ	0.916	0.941	0.910	0.940	0.030	0.012	30.682	75.909	0.000	0.000
QC	0.938	0.949	0.938	0.950	0.016	0.013	58.602	73.201	0.000	0.000
SMQ	0.963	0.952	0.963	0.951	0.007	0.009	142.508	102.613	0.000	0.000

ตารางที่ ง-1 (ต่อ): ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการยอมรับที่จะปฏิบัติให้เกิดคุณภาพ
แบบกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (จำแนกตามขนาดโรงงาน)

Cronbachs Alpha
Bootstrapping Results

	Cronbachs Alpha Original (medium & big)	Cronbachs Alpha Original (small)	Cronbachs Alpha Mean (medium & big)	Cronbachs Alpha Mean (small)	STERR (medium & big)	STERR (small)	t-Values (medium & big)	t-Values (small)	p-Values (medium & big)	p-Values (small)
AQ	0.898	0.925	0.895	0.922	0.026	0.017	33.969	54.305	0.000	0.000
QC	0.870	0.893	0.868	0.894	0.036	0.029	24.127	30.983	0.000	0.000
SMQ	0.956	0.942	0.956	0.941	0.008	0.012	113.221	79.822	0.000	0.000

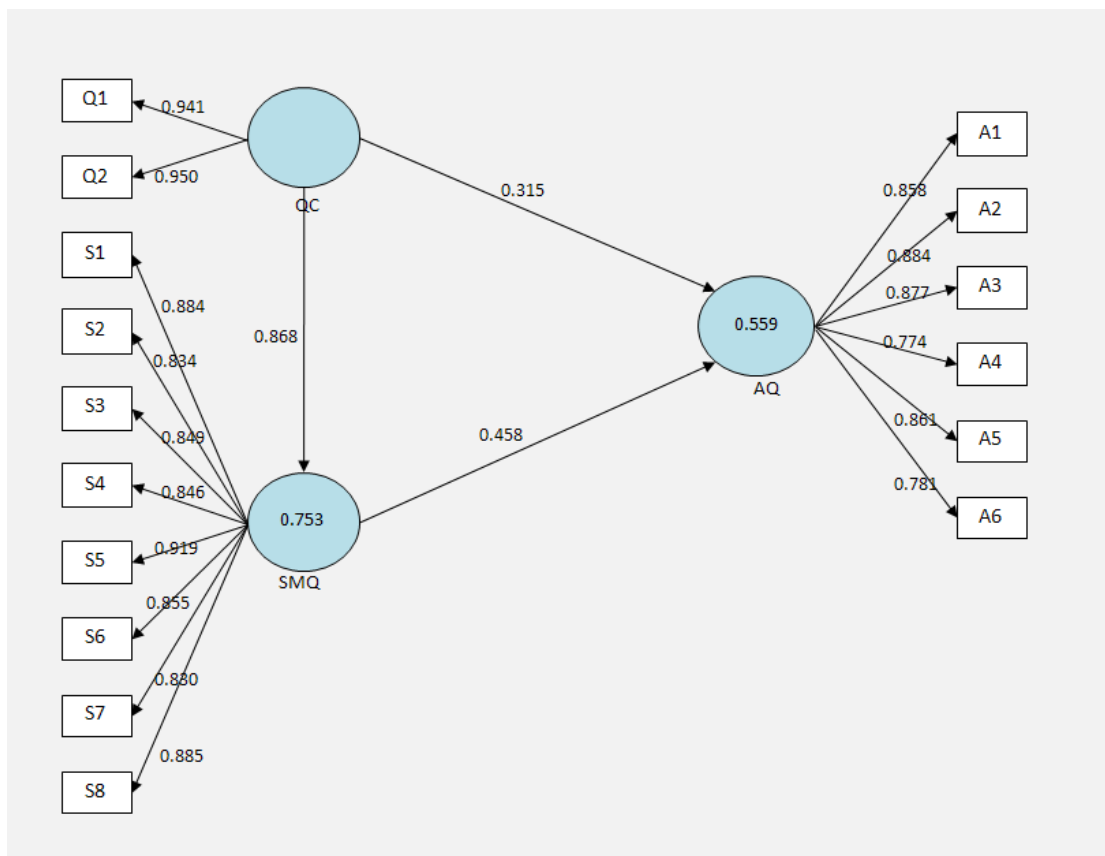




ภาคผนวก จ

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ
แบบกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (โมเดลรวม)

ภาพที่ จ-1: โมเดลสมการโครงสร้างการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ
แบบกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (โมเดลรวม)



ตารางที่ จ-1: ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการยอมรับที่จะปฏิบัติให้เกิดคุณภาพ
แบบกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (โมเดลรวม)

Final Results

Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)	P Values
QC -> AQ	0.315	0.304	0.129	2.437	0.015
QC -> SMQ	0.868	0.868	0.023	38.072	0.000
SMQ -> AQ	0.458	0.471	0.119	3.857	0.000

Indirect Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)	P Values
QC -> AQ	0.397	0.410	0.107	3.731	0.000
QC -> SMQ					
SMQ -> AQ					

Total Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)	P Values
QC -> AQ	0.712	0.714	0.039	18.375	0.000
QC -> SMQ	0.868	0.868	0.023	38.072	0.000
SMQ -> AQ	0.458	0.471	0.119	3.857	0.000

ตารางที่ จ-1 (ต่อ): ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการยอมรับที่จะปฏิบัติให้เกิดคุณภาพ
แบบกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (โมเดลรวม)

Outer Loadings

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O /STERR)	P Values
Q2 <- QC	0.950	0.951	0.008	117.497	0.000
A1 <- AQ	0.858	0.855	0.037	23.412	0.000
A2 <- AQ	0.884	0.883	0.023	38.893	0.000
A3 <- AQ	0.877	0.877	0.019	45.734	0.000
A4 <- AQ	0.774	0.770	0.049	15.808	0.000
A5 <- AQ	0.861	0.860	0.030	29.041	0.000
A6F <- AQ	0.781	0.781	0.030	25.968	0.000
Q1 <- QC	0.941	0.941	0.012	81.440	0.000
S1 <- SMQ	0.883	0.883	0.022	39.561	0.000
S2 <- SMQ	0.834	0.833	0.029	28.775	0.000
S3 <- SMQ	0.849	0.847	0.026	32.137	0.000
S4 <- SMQ	0.846	0.845	0.027	30.795	0.000
S5 <- SMQ	0.919	0.919	0.015	61.799	0.000
S6 <- SMQ	0.855	0.855	0.023	37.905	0.000
S7 <- SMQ	0.830	0.830	0.030	27.668	0.000
S8 <- SMQ	0.885	0.884	0.021	41.396	0.000

Outer Weights

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O /STERR)	P Values
Q2 <- QC	0.550	0.550	0.013	43.628	0.000
A1 <- AQ	0.173	0.173	0.015	11.209	0.000
A2 <- AQ	0.198	0.198	0.010	19.180	0.000
A3 <- AQ	0.248	0.248	0.018	13.691	0.000
A4 <- AQ	0.128	0.127	0.019	6.725	0.000
A5 <- AQ	0.198	0.198	0.012	15.907	0.000
A6F <- AQ	0.243	0.243	0.022	10.818	0.000
Q1 <- QC	0.507	0.507	0.008	60.751	0.000
S1 <- SMQ	0.136	0.137	0.006	24.193	0.000
S2 <- SMQ	0.129	0.129	0.007	17.329	0.000
S3 <- SMQ	0.139	0.139	0.007	20.393	0.000
S4 <- SMQ	0.143	0.143	0.008	18.095	0.000
S5 <- SMQ	0.156	0.156	0.005	30.305	0.000
S6 <- SMQ	0.153	0.154	0.007	23.327	0.000
S7 <- SMQ	0.149	0.148	0.007	22.188	0.000
S8 <- SMQ	0.153	0.153	0.007	23.262	0.000

ตารางที่ จ-1 (ต่อ): ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการยอมรับที่จะปฏิบัติให้เกิดคุณภาพ
แบบกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (โมเดลรวม)

Quality Criteria

R Square

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)	P Values
AQ	0.559	0.568	0.044	12.709	0.000
SMQ	0.753	0.754	0.039	19.109	0.000

Average Variance Extracted (AVE)

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)	P Values
AQ	0.707	0.705	0.035	20.282	0.000
QC	0.895	0.895	0.018	49.202	0.000
SMQ	0.745	0.744	0.025	29.309	0.000

Composite Reliability

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)	P Values
AQ	0.935	0.934	0.011	88.910	0.000
QC	0.944	0.944	0.010	92.836	0.000
SMQ	0.959	0.959	0.005	178.647	0.000

Cronbachs Alpha

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)	P Values
AQ	0.918	0.916	0.014	67.555	0.000
QC	0.883	0.882	0.023	38.723	0.000
SMQ	0.951	0.950	0.007	141.531	0.000



ภาพที่ ช-1: เกษตรกรนำน้ำยางดิบมาขายที่โรงงาน



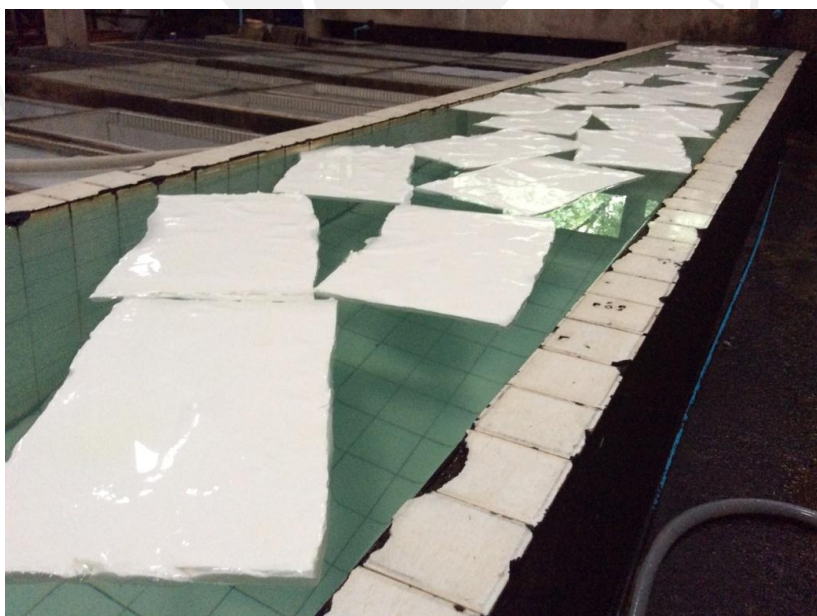
ภาพที่ ช-2: ตรวจวัดคุณภาพน้ำยางดิบ



ภาพที่ ช-3: บล็อกสำหรับทำยางแผ่น



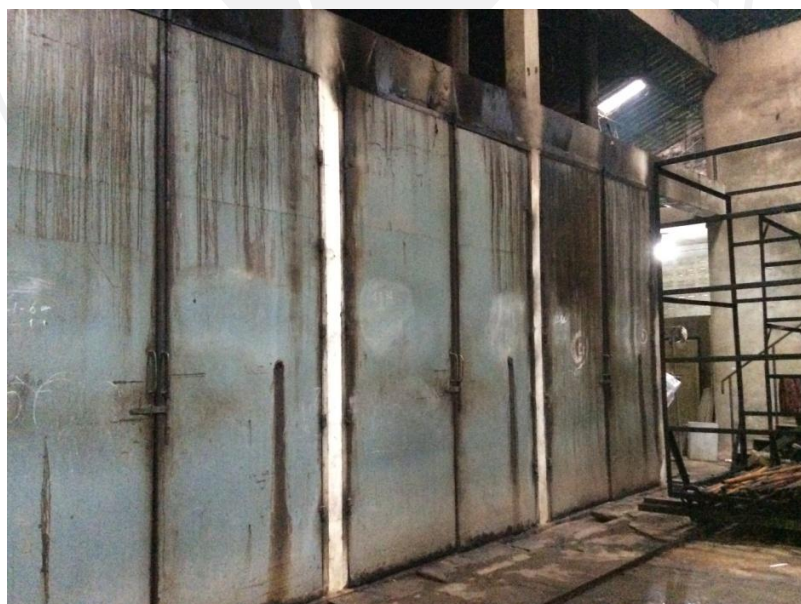
ภาพที่ ช-4: แผ่นยางที่ดึงออกจากบล็อก



ภาพที่ ช-5: เครื่องรีดแผ่นยาง



ภาพที่ ช-6: โรงรมแผ่นยาง



ภาพที่ ช-7: บรรยากาศภาพในโรงงานแปรรูปยางแผ่นรมควัน



ภาพที่ ช-8: ยางแผ่นรมควัน



ภาพที่ ช-9: ยางแผ่นรมควันพร้อมส่งขาย



ภาพที่ ช-10: เศษยางแผ่นรมควัน



ภาพที่ ช-11: น้้ายางดิบสำหรับผลิตน้้ายางชั้น



ภาพที่ ช-12: การตรวจวัดคุณภาพน้้ายางดิบ



ภาพที่ ช-13: ห้องปฏิบัติการตรวจวัดคุณภาพน้ำยางดิบ



ภาพที่ ช-14: น้ำยางชั้นที่ตรวจวัดคุณภาพเรียบร้อยแล้ว



ภาพที่ ซ-15: เครื่องปั้มน้ำยางชั้น



ภาพที่ ซ-16: บรรยากาศโรงงานแปรรูปน้ำยางชั้น



ประวัติเจ้าของผลงาน

ชื่อ-ชื่อสกุล	นางสาวศรีลัดดา เทพารักษ์
วันเดือนปีเกิด	30 สิงหาคม 2525
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	345/125 เคหะร่มเกล้า อาคาร 13 ชั้น 4 แขวงคลองสองต้นนุ่น เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520
วุฒิการศึกษา	
พ.ศ. 2546	บริหารธุรกิจ ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) โรงเรียนนครพนิชยการ
พ.ศ. 2551	เทคโนโลยีบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2552 - ถึงปัจจุบัน	อาจารย์ประจำภาคพิเศษ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
พ.ศ. 2546 - 2552	เจ้าหน้าที่ประจำภาคพิเศษ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ข้อตกลงว่าด้วยการอนุญาตให้ใช้สิทธิในวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์

วันที่ 6 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2558

ข้าพเจ้า (นาย/นาง/นางสาว) ศศิฉัตร เทพภักดิ์ อยู่บ้านเลขที่ 345/125

ซอย - ถนน - ตำบล/แขวง คลองสองต้นนุ่น

อำเภอ/เขต ลาดกระบัง จังหวัด กทม/ทพจ รหัสไปรษณีย์ 10520

เป็นนักศึกษาของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ รหัสประจำตัว 7540201931

ระดับปริญญา ตรี โท เอก

หลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา - คณะ บริหารธุรกิจ

ซึ่งต่อไปนี้เรียกว่า “ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ” ฝ่ายหนึ่ง และ

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ตั้งอยู่เลขที่ 119 ถนนพระราม 4 แขวงพระโขนง เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร 10110 ซึ่งต่อไปนี้เรียกว่า “ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ” อีกฝ่ายหนึ่ง

ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ และ ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ ตกลงทำสัญญากันโดยมีข้อความดังต่อไปนี้

ข้อ 1. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิขอรับรองว่าเป็นผู้สร้างสรรค์และเป็นผู้มีสิทธิแต่เพียงผู้เดียวในงานสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์หัวข้อ วัฒนธรรมองค์กรในภาพที่สัมพันธ์การวางระบบและกลไกด้านคุณภาพทางธุรกิจ และ การยอมรับที่ปฏิบัตินำให้เกิดคุณภาพ การศึกษาต่อสายการรมแรมของพหุชาติ ในทศวรรษที่ส่งผล ช่วงวิกฤต และจังหวัดนครราชสีมา

ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ (ต่อไปนี้เรียกว่า “สารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์”)

ข้อ 2. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิตกลงยินยอมให้ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิโดยปราศจากค่าตอบแทนและไม่มีกำหนดระยะเวลาในการนำสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์ ซึ่งรวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียงการทำซ้ำ ดัดแปลง เผยแพร่ ต่อสาธารณชน ให้เข้าต้นฉบับหรือสำเนา งาน ให้ประโยชน์อันเกิดจากลิขสิทธิ์แก่ผู้อื่น อนุญาตให้ผู้อื่นใช้สิทธิโดยจะกำหนดเงื่อนไขอย่างหนึ่งอย่างใดด้วยหรือไม่ก็ได้ ไม่ว่าทั้งหมดหรือเพียงบางส่วน หรือการกระทำอื่นใดในลักษณะทำนองเดียวกัน

ข้อ 3. หากกรณีมีข้อขัดแย้งในปัญหาสิทธิในสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์ระหว่างผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิกับบุคคลภายนอกก็ดี หรือระหว่างผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิกับบุคคลภายนอกก็ดี หรือมีเหตุขัดข้องอื่นๆ เกี่ยวกับลิขสิทธิ์ อันเป็นเหตุให้ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิไม่สามารถนำงานนั้นออกทำซ้ำ เผยแพร่ หรือโฆษณาได้ ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิยินยอมรับผิดชอบและชดเชยค่าเสียหายแก่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิในความเสียหายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแก่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิทั้งสิ้น

สัญญาที่ทำขึ้นสองฉบับ มีข้อความเป็นอย่างเดียวกัน คู่สัญญาได้อ่านและเข้าใจข้อความในสัญญาโดยละเอียดแล้ว จึงได้ลงลายมือชื่อให้ไว้เป็นสำคัญต่อหน้าพยาน และเก็บรักษาไว้ฝ่ายละฉบับ

ลงชื่อ A. (Signature) Mm ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ
(นางสาวศรีจิตดา เทพารักษ์)

ลงชื่อ S. M. ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ
(ดร.ชนันนา รอดสุทธิ)
ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดและศูนย์การเรียนรู้

ลงชื่อ K- พยาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กฤติกา ลิมลาวัลย์)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ลงชื่อ (Signature) พยาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกษมสันต์ พิพัฒน์ศิริศักดิ์)
ผู้อำนวยการหลักสูตร/ ผู้รับผิดชอบหลักสูตร