

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา เรื่องการประเมินระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ (TQM) ของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ปัญญาธรา จำกัด โดยศึกษาถึงความรู้ความเข้าใจของพนักงานเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM)โดยรวม และระดับความเข้าใจของพนักงานในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ในบริษัท ปัญญาธรา จำกัด ในด้านการนำองค์กร ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการจัดการกระบวนการ ด้านผลลัพธ์ การวิเคราะห์ ความรู้ ความเข้าใจของพนักงานเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) โดยรวม และระดับความเข้าใจของพนักงานในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ในบริษัท ปัญญาธรา จำกัด ใช้ค่า t-test ในการทดสอบค่าเปรียบเทียบ ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย ของตัวแปรอิสระที่มีการแบ่งเป็น 2 กลุ่ม และใช้ค่า f-test ในการเปรียบเทียบ ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย ของ ตัวแปรอิสระที่มีการแบ่งกลุ่ม เป็น 3 กลุ่มขึ้นไป โดยวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis Variance) สามารถสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความรู้ความเข้าใจของพนักงานเกี่ยวกับการนำระบบบริหารคุณภาพ (TQM) กรณีศึกษา บริษัท ปัญญาธรา จำกัด สรุปได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุอยู่ระหว่าง 30 – 39 ปี สถานภาพโสด ระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี ตำแหน่งงานอยู่ในระดับเจ้าหน้าที่อาวุโส หน่วยงานที่สังกัด คือด้านฝึกอบรมสายปฏิบัติการ ประสบการณ์ในการทำงานอยู่ระหว่าง 10 ปีขึ้นไป และเคยได้รับการฝึกอบรมเรื่อง TQM

2. ผลการวิเคราะห์ถึงความรู้ความเข้าใจของพนักงานเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ตอบคำถามความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพตอบถูก จากคำถามความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพทั้งหมด 16 ข้อ ผู้ตอบตอบถูกเฉลี่ย 13.84 ข้อ แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ (TQM)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ (TQM) จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน หน่วยงานที่สังกัด ประสบการณ์ในการทำงาน และการได้รับการฝึกอบรมเรื่องระบบบริหารคุณภาพ(TQM) พบว่า เพศต่างกันมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ไม่แตกต่างกัน อายุต่างๆ กัน มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) แตกต่างกัน โดยที่อายุ 20-29 ปี มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) น้อยกว่าอายุ 30-39 ปี และ 40 ปีขึ้นไป สถานภาพต่างกันมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ไม่แตกต่างกัน ระดับการศึกษาต่างกันมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ไม่แตกต่างกัน ตำแหน่งงานต่างๆ กันมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) แตกต่างกัน โดยที่ระดับพนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) น้อยกว่าระดับเจ้าหน้าที่ ระดับเจ้าหน้าที่อาวุโส และระดับผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป หน่วยงานที่สังกัดมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ไม่แตกต่างกัน ประสบการณ์ในการทำงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ไม่แตกต่างกัน และความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) จำแนกตามการได้รับการฝึกอบรม TQM มีความแตกต่างกัน โดยผู้ที่เคยได้รับการฝึกอบรม TQM จะมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ (TQM) มากกว่าผู้ที่ไม่เคยได้รับการฝึกอบรม

3. ผลการวิเคราะห์ถึงระดับความเข้าใจของพนักงานในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ในบริษัท ปัญญาธา จำกัด พบว่า

ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเข้าใจของพนักงานในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ในบริษัท ปัญญาธา จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการนำองค์กร ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการจัดการกระบวนการ ด้านผลลัพธ์ ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเข้าใจของพนักงานในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ในบริษัท ปัญญาธรา จำกัด มีระดับความเข้าใจ เห็นด้วยมากที่สุด

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบมีระดับความเข้าใจของพนักงานในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ในบริษัท ปัญญาธรา จำกัด จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา สถานภาพ ตำแหน่งงาน หน่วยงานที่สังกัด ประสบการณ์ในการทำงาน และการได้รับการฝึกอบรมเรื่องระบบบริหารคุณภาพ(TQM) พบว่า เพศต่างกันมีระดับความเข้าใจของพนักงานในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ในบริษัท ปัญญาธรา จำกัด ในด้านการนำองค์กร ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการจัดการกระบวนการ ด้านผลลัพธ์ ไม่แตกต่างกัน

อายุต่างกันมีระดับความเข้าใจในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ในบริษัท ปัญญาธรา จำกัด ในด้านการนำองค์กรแตกต่างกัน อายุ 30-39 ปีมีระดับความเข้าใจในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ในบริษัท ปัญญาธรา จำกัด ในด้านการนำองค์กร น้อยกว่าอายุ 40 ปีขึ้นไป ระดับความเข้าใจของพนักงานในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ในบริษัท ปัญญาธรา จำกัด ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร และด้านผลลัพธ์ ไม่แตกต่างกัน

สถานภาพต่างกันมีระดับความเข้าใจของพนักงานในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ในบริษัท ปัญญาธรา จำกัด ในด้านการนำองค์กร ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ด้านมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการจัดการกระบวนการ และด้านผลลัพธ์ ไม่แตกต่างกัน

ระดับการศึกษาต่างกันมีระดับความเข้าใจในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ในบริษัท ปัญญาธรา จำกัด ในด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ แตกต่างกัน ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีระดับความเข้าใจในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ในบริษัท ปัญญาธรา จำกัด ในด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ น้อยกว่าระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ระดับการศึกษาต่างกันมีระดับความเข้าใจในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ในบริษัท ปัญญาธรา จำกัด ในด้านการจัดการกระบวนการ แตกต่างกัน ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีระดับความเข้าใจในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ในบริษัท ปัญญาธรา จำกัด ในด้านการจัดการกระบวนการ น้อยกว่าระดับ

การศึกษาปริญญาตรี ด้านการนำองค์กร ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร และด้านผลลัพธ์ ไม่แตกต่างกัน

ตำแหน่งงานต่างๆ มีระดับความเข้าใจของพนักงานในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ในบริษัท ปัญญาธา จำกัด ในด้านการนำองค์กร ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการจัดการกระบวนการ และด้านผลลัพธ์ ไม่แตกต่างกัน

หน่วยงานที่สังกัดต่างๆ มีระดับความเข้าใจของพนักงานในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ในบริษัท ปัญญาธา จำกัด ในด้านการนำองค์กร ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการจัดการกระบวนการ และด้านผลลัพธ์ ไม่แตกต่างกัน

ประสบการณ์ในการทำงานมีระดับความเข้าใจของพนักงานในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ในบริษัท ปัญญาธา จำกัด ในด้านการนำองค์กร ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการจัดการกระบวนการ และด้านผลลัพธ์ ไม่แตกต่างกัน

การได้รับการฝึกอบรมมีระดับความเข้าใจของพนักงานในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ในบริษัท ปัญญาธา จำกัด ในด้านการนำองค์กร ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการจัดการกระบวนการ และด้านผลลัพธ์ ไม่แตกต่างกัน

## 5.2 อภิปรายผล

จากการศึกษาการประเมินระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ (TQM) ของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ปัญญาธา จำกัด มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ถึงความรู้ความเข้าใจของพนักงานเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ (TQM) พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ (TQM) ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะช่วยสนับสนุนให้การนำระบบบริหารคุณภาพ (TQM) มาใช้เกิดประสิทธิผลในองค์กร เนื่องจากระบบบริหารคุณภาพต้องอาศัยผู้ร่วมงานทุกคนทุกระดับในองค์กร ช่วยกันสร้าง ให้ความสำคัญและสร้างบรรยากาศให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม สร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมหรือการตั้งทีมงานเป็นหัวใจสำคัญของ TQM โดยต้องให้คนมีทัศนคติที่ดีต่อการ

ร่วมงาน มีจิตสำนึกของส่วนรวม รวมทั้งผู้บริหารทุกระดับร่วมมืออย่างจริงจังด้วย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) พบว่าเพศต่างกันมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ไม่แตกต่างกัน อายุต่างๆ กันมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) แตกต่างกัน โดยที่อายุ 20-29 ปีมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) น้อยกว่าอายุ 30-39 ปี และ 40 ปีขึ้นไป อาจเป็นเพราะว่าพนักงานที่มีอายุน้อย ยังไม่ค่อยมีความสนใจในการแสวงหาความรู้ในเรื่องเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM)มากนัก และอาจจะยังไม่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) จึงควรสนับสนุนและรณรงค์ให้กลุ่มอายุน้อยให้มีการเรียนรู้และรับผิดชอบงานที่เกี่ยวข้องมากขึ้นและให้หัวหน้าคอยกำกับดูแลและสอนงานอย่างต่อเนื่อง สถานภาพต่างกันมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ไม่แตกต่างกัน ระดับการศึกษาต่างกันมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ไม่แตกต่างกัน ตำแหน่งงานต่างๆ กันมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) แตกต่างกัน โดยที่ระดับ พนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) น้อยกว่าระดับเจ้าหน้าที่ระดับเจ้าหน้าที่อาวุโส และระดับผู้จัดการฝ่ายขึ้นไปอาจเป็นผลจากการฝึกอบรมที่ยังไม่ทั่วถึงในทุกระดับ ซึ่งการนำระบบบริหารคุณภาพมาใช้สมาชิกทุกคนต้องมีส่วนร่วมตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติการ จนถึงหัวหน้าคณะผู้บริหารไม่ใช่เพียงปฏิบัติงานแบบขอไปทีเท่านั้นแต่ต้องมีความเข้าใจและยอมรับในการสร้างคุณภาพสูงสุดให้เกิดขึ้น จากการศึกษาพบว่าหน่วยงานที่สังกัดมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ไม่แตกต่างกัน และประสบการณ์ในการทำงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ไม่แตกต่างกัน การมีส่วนร่วมในการนำระบบบริหารคุณภาพ (TQM) มาใช้นั้นไม่เฉพาะบุคคลในหน่วยงานเท่านั้น แต่ทุกหน่วยงานจะต้องร่วมมือกันในการพัฒนาคุณภาพของธุรกิจอย่างสอดคล้องและลงตัว โดยมองข้ามกำแพงหรือฝ่าย/แผนกที่แตกต่างกัน แต่ทุกคนต้องปฏิบัติงานในฐานะสมาชิกขององค์การคุณภาพเดียวกัน ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) จำแนกตามการได้รับการฝึกอบรม TQM มีความแตกต่างกัน โดยผู้ที่เคยได้รับการฝึกอบรม TQM จะมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ (TQM) มากกว่าผู้ที่ไม่เคยได้รับการฝึกอบรม ความเข้าใจ TQM ที่ถูกต้องเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพดังนั้นพนักงานทุกระดับจะต้องได้รับการอบรมให้ทราบถึงปรัชญาแนวคิดพื้นฐานของ TQM เครื่องมือที่จะนำมาใช้ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง บทบาทของพนักงานแต่ละระดับ ตลอดจนประโยชน์ที่องค์กรและตัวพนักงานจะได้รับในการทำกิจกรรม TQM ซึ่งหากพนักงานยังไม่เข้าใจในประเด็นเหล่านี้ก็อาจเกิด

การต่อต้านในการทำกิจกรรมและส่งผลให้เกิดความล้มเหลวในการนำระบบบริหารคุณภาพ (TQM) มาใช้ในองค์กรในที่สุด

2. ผลการวิเคราะห์ถึงระดับความเข้าใจของพนักงานในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ในบริษัท ปัญญาฯ จำกัด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเข้าใจของพนักงานในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ในบริษัท ปัญญาฯ จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการนำองค์กร ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการจัดการกระบวนการ ด้านผลลัพธ์ ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับระดับความเข้าใจของพนักงานในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ในบริษัท ปัญญาฯ จำกัด มีระดับความเข้าใจของพนักงานในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ (TQM) ในบริษัท ปัญญาฯ จำกัดอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด และจากการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบมีระดับระดับความเข้าใจของพนักงานในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ (TQM) ในบริษัท ปัญญาฯ จำกัด จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา สถานภาพ ตำแหน่งงาน หน่วยงานที่สังกัด ประสบการณ์ในการทำงาน และการได้รับการฝึกอบรมเรื่องระบบบริหารคุณภาพ(TQM) พบว่า อายุต่างกันมีระดับความเข้าใจในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ในบริษัท ปัญญาฯ จำกัด ในด้านการนำองค์กรแตกต่างกัน อายุ 30-39 ปีมีระดับความเข้าใจในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ในบริษัท ปัญญาฯ จำกัด ในด้านการนำองค์กร น้อยกว่าอายุ 40 ปีขึ้นไป อาจเนื่องมาจากอายุ 40 ปีขึ้นไป ส่วนใหญ่เป็นระดับผู้บริหาร เกี่ยวข้องกับงานหน้าที่ การนำองค์กร จึงมีเข้าใจมากกว่า ระดับความเข้าใจของพนักงานในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ในบริษัท ปัญญาฯ จำกัด ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร และด้านผลลัพธ์ไม่แตกต่างกัน สถานภาพต่างกันมีระดับความเข้าใจของพนักงานในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ในบริษัท ปัญญาฯ จำกัด ในด้านการนำองค์กร ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการจัดการกระบวนการ ด้านผลลัพธ์ไม่แตกต่างกัน ระดับการศึกษาต่างกันมีระดับความเข้าใจในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ในบริษัท ปัญญาฯ จำกัด ในด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ แตกต่างกัน ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีระดับความเข้าใจในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ในบริษัท ปัญญาฯ จำกัด ในด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการ

ความรู้ น้อยกว่าระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ระดับการศึกษาต่างกันมีระดับความเข้าใจในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ในบริษัท ปัญญาฯ จำกัด ในด้านการจัดการกระบวนการแตกต่างกัน ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีระดับความเข้าใจในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ในบริษัท ปัญญาฯ จำกัด ในด้านการจัดการกระบวนการ น้อยกว่าระดับการศึกษาปริญญาตรี ซึ่งเกิดจากการศึกษาที่ไม่เท่าเทียมกัน ดังนั้นจึงควรมีการสนับสนุนและให้โอกาสกับพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ให้เข้ารับการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ระดับการศึกษาต่างกันมีระดับความเข้าใจในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ในบริษัท ปัญญาฯ จำกัด ด้านการนำองค์กร ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร และด้านผลลัพธ์ ไม่แตกต่างกัน

ตำแหน่งงาน หน่วยงานที่สังกัด ประสบการณ์ในการทำงาน และการได้รับการฝึกอบรมเรื่องระบบบริหารคุณภาพ(TQM) มีระดับความเข้าใจในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ในบริษัท ปัญญาฯ จำกัด ในด้านการนำองค์กร ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการจัดการกระบวนการ ด้านผลลัพธ์ ไม่แตกต่างกันในทุกด้าน แสดงถึงว่าพนักงานบริษัท ปัญญาฯ จำกัด เห็นถึงประโยชน์ในการนำระบบบริหารคุณภาพ(TQM) มาใช้กับองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้การนำระบบบริหารคุณภาพ(TQM) มาใช้กับองค์กรนั้นประสบความสำเร็จได้ เนื่องจากความสำเร็จในการทำ TQM นั้นอยู่ที่คน ซึ่งจะต้องมีความเชื่อมั่น พร้อมที่จะเรียนรู้ในการทำงาน และผู้บริหารต้องไม่ใจร้อน เพราะการสร้างองค์การ TQM จะเริ่มเกิดผลที่เป็นรูปธรรม เมื่อเราดำเนินงานจนถึงระดับที่ทำให้สมาชิกส่วนใหญ่ในองค์กรเห็นความสำคัญของคุณภาพ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยสมาชิกในองค์กร TQM จะไม่พอใจต่อคุณภาพ หรือความสำเร็จในปัจจุบันเท่านั้น แต่ต้องหมั่นตรวจสอบ วิเคราะห์ และแก้ไขให้ปฏิบัติงานก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป หลักสำคัญของการนำ TQM มาประยุกต์ใช้ในองค์กร คือการพิจารณาเปรียบเทียบแนวทางการประยุกต์ใช้แบบต่าง ๆ แล้วเลือกทางที่มีประสิทธิภาพที่ดีที่สุด และก่อให้เกิดประสิทธิผลได้รวดเร็วที่สุดมาใช้ โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของการพิจารณาถึงปัจจัยหรือเงื่อนไขแวดล้อมต่าง ๆ ขององค์กรเป็นสำคัญ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือแนวทางนั้นควรเป็นแนวทางที่เป็นแบบฉบับของตัวเองที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรมากที่สุด โดยเริ่มต้นจากกระบวนการที่สำคัญ 3 อย่าง ได้แก่ ศึกษา – ตรวจสอบ วิจัย – จัดทำแผน โดยกระบวนการในการศึกษานั้นคณะผู้บริหารระดับสูงจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจแม่แบบ TQM แบบต่าง ๆ แล้วคัดเลือกแม่แบบที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรของตนเองมากที่สุด หรือคัดเอาแต่ส่วนที่ดีของแต่ละแม่แบบมาผสมผสานและสังเคราะห์ขึ้นเป็นแม่แบบของ

ตนเอง กระบวนการตรวจวินิจฉัยทำโดยใช้แม่แบบ TQM ที่เลือกไว้แล้วเป็นเกณฑ์อ้างอิงเปรียบเทียบเพื่อตรวจวินิจฉัยหาช่องว่างระหว่างสิ่งที่ควรจะเป็นในอุดมคติของแม่แบบที่ได้เลือกไว้ นั้นกับวิธีที่ใช้ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งจะทำให้ค้นพบ “จุดแข็ง” และ “จุดที่ต้องปรับปรุง” ในระบบบริหารของตนเอง และกระบวนการในการจัดทำแผนทำโดยนำ “จุดที่ต้องปรับปรุง” ที่ได้ค้นพบจากการวินิจฉัยมาคิดค้นว่าจะต้องทำอะไร อย่างไรบ้าง ทำเมื่อไร และให้ได้ผลออกมาเป็นดัชนีที่วัดค่าได้อย่างไร แล้วนำมาเขียนให้อยู่ในรูปของแผนการปรับปรุงระยะยาวเพื่อพัฒนาคุณภาพของระบบบริหารตามแนวทาง TQM หลังจากดำเนินการครบทั้ง 3 กระบวนการ แล้วองค์กรก็พร้อมที่จะนำแผนไปสู่การปฏิบัติโดยมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่สายงานต่างๆที่เกี่ยวข้องและใช้การตรวจวินิจฉัยประเมินความคืบหน้าและปรับปรุงแผนเป็นประจำทุก ๆ ปีต่อไป

### 5.3 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งนี้

จากการศึกษาผลการวิเคราะห์ถึงความรู้ความเข้าใจของพนักงานเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) เพศต่างกันมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ไม่แตกต่างกัน อายุต่างกันมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) แตกต่างกัน โดยที่อายุ 20-29 ปีมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) น้อยกว่าอายุ 30-39 ปีและ 40 ปีขึ้นไป ตำแหน่งงานต่างๆ กันมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) แตกต่างกัน โดยที่ระดับ พนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) น้อยกว่าระดับเจ้าหน้าที่ ระดับเจ้าหน้าที่อาวุโส และระดับผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป อายุต่างกันมีระดับความเข้าใจในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ในบริษัท ปัญญาฯ จำกัด ในด้านการนำองค์กรแตกต่างกัน อายุ 30-39 ปีมีระดับความเข้าใจในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ในบริษัท ปัญญาฯ จำกัด ในด้านการนำองค์กร น้อยกว่าอายุ 40 ปีขึ้นไป ระดับการศึกษาต่างกันมีระดับความเข้าใจในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ในบริษัท ปัญญาฯ จำกัด ในด้านการจัดการกระบวนการแตกต่างกัน ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีระดับความเข้าใจในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ในบริษัท ปัญญาฯ จำกัด ในด้านการจัดการกระบวนการ น้อยกว่าระดับการศึกษาปริญญาตรี จากการศึกษาวเคราะห์เห็นว่าควรมีแนวทางปฏิบัติเพื่อให้ระดับความรู้ความเข้าใจของพนักงานทุกระดับ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM)โดยรวม และมีความเข้าใจในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ในบริษัท ปัญญาฯ จำกัด ให้มีความรู้ความเข้าใจตรงกัน โดย ผู้บริหารสูงสุด



ของบริษัท ปัญญาธา จำกัด ควรจัดฝึกอบรมระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ให้กับพนักงานในทุก ระดับ เพื่อให้พนักงานทุกระดับมีความเข้าใจระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ความเข้าใจที่ถูกต้อง เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ระบบบริหารคุณภาพ (TQM)เป็นระบบที่เน้นความร่วมมือกันของพนักงานทุกคน เน้นการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิด ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของทุกคน โดยมีผู้บริหารหรือเป็นผู้บังคับบัญชาเป็นหัวหน้าทีม นอกจากนั้นควรมีการให้รางวัลและยอมรับในความสำเร็จของบุคคลและทีมงาน หรือให้กำลังใจแก่ ผู้ที่พยายามที่จะปรับปรุงแก้ไขการทำงานของตน

จากการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบมีระดับระดับความเข้าใจของ พนักงานในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ในบริษัท ปัญญาธา จำกัด จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา สถานภาพ ตำแหน่งงาน หน่วยงานที่สังกัด ประสบการณ์ ในการทำงาน และการได้รับการฝึกอบรมเรื่องระบบบริหารคุณภาพ(TQM) อายุต่างกันมีระดับ ความเข้าใจในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ในบริษัท ปัญญาธา จำกัด ด้านการ วางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร และด้านผลลัพธ์ไม่แตกต่างกัน ระดับการศึกษาต่างกันมีระดับความ เข้าใจในกิจกรรมเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ในบริษัท ปัญญาธา จำกัด ด้านการนำ องค์กร ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร และ ด้านผลลัพธ์ไม่แตกต่างกัน สถานภาพ ตำแหน่งงาน หน่วยงานที่สังกัด ประสบการณ์ในการ ทำงาน และการได้รับการฝึกอบรมเรื่องระบบบริหารคุณภาพ(TQM) มีระดับความเข้าใจใน กิจกรรมเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ(TQM) ในบริษัท ปัญญาธา จำกัด ในด้านการนำองค์กร ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการ จัดการความรู้ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการจัดการกระบวนการ ด้านผลลัพธ์ ไม่แตกต่างกัน ในทุกด้าน ซึ่งแสดงให้เห็นว่า บริษัท ปัญญาธา จำกัด ได้เริ่มมีการนำระบบบริหารคุณภาพ (TQM) มาใช้ในกระบวนการทำงาน ซึ่งกิจกรรมที่ทำให้ระดับความเข้าใจของพนักงานไม่แตกต่าง กัน ยกตัวอย่าง เช่น มีการกำหนด และพันธกิจ อย่างชัดเจน ดังนี้ วิสัยทัศน์ “เรามุ่งสู่ความเป็นเลิศ ในการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรด้านธุรกิจค้าปลีก” พันธกิจ “พัฒนาบุคลากรของลูกค้าให้มีความรู้และทักษะในการทำงาน ด้วยระบบการบริหารที่มีคุณภาพ ”

บริษัท ปัญญธรรมา จำกัด ได้ทำการแต่งตั้งตัวแทนฝ่ายบริหาร Quality Management Representative (QMR) ให้เป็นผู้ดูแลระบบบริหาร คุณภาพและเพิ่มผลผลิตของบริษัทฯ และยังได้แต่งตั้ง Quality Management Representative Committee (QMRC) ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ ได้ร่วมรับผิดชอบในการบริหารระบบดังกล่าวด้วย มีการถ่ายทอดกลยุทธ์กระจายเป้าหมายสู่ระดับปฏิบัติ โดยผ่านเครื่องมือ X-Matrix โดยกำหนดภารกิจ (Mission) จัดทำตัวชี้วัดระดับบริษัท, ระดับหน่วยงาน (ด้านบริหาร) และระดับปฏิบัติงาน(ฝ่ายปฏิบัติงาน) มีกระบวนการดูแลปัญหาข้อร้องเรียนจากลูกค้า นำผลจากการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อพัฒนาและปรับปรุงดูแลลูกค้า จึงได้เกิดโครงการ เช่น โครงการ Customer Care โครงการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรตาม Requirement ลูกค้า โครงการ Customer Profile เป็นต้น มีการประชุมกับ Performance Report เดือนละ 1 ครั้ง มีการประชุม Performance Review สัปดาห์ละ 1 ครั้ง มีการประชุมสัมมนา (Quarterly Seminar) ไตรมาสละ 1 ครั้ง โดยผู้บริหารระดับสูง พบปะกับพนักงานทุกระดับและประกาศนโยบายและทิศทางบริษัท และมีการให้ความรู้กับพนักงาน ด้วยการฝึกอบรม(In - house Training) เช่น หลักสูตร Daily Management หลักสูตร Internal Quality Audit (IQA) หลักสูตร Smart Trainer ฯลฯ บริษัทได้การจัดการและปรับปรุงกระบวนการทำงานโดยมีกิจกรรม Ant Mission และ Baby Ant เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานประจำวัน ลดความผิดพลาดและความซ้ำซ้อนของงานรวมทั้งการลดค่าใช้จ่าย และกิจกรรม Safety & 7 ส. เพื่อความปลอดภัยและความมีระเบียบในสถานที่ทำงาน มีการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร และสร้างบรรยากาศในการทำงานเพื่อความผาสุก ของพนักงาน โดยได้มีการจัดตั้งชมรมต่างๆ เช่น ชมรมเข็มกะด้าย, ธรรมกะทาน, ชมรมเพื่อนธรรมา และชมรมถ่ายภาพ เพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศและสถานที่ทำงานที่ให้พนักงานมีผลดำเนินงานที่ดี และมีสิ่งอำนวยความสะดวก

## 5.4 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาถึงการพิจารณาเปรียบเทียบแนวทางการประยุกต์ใช้ระบบบริหารคุณภาพ(TQM) แบบต่าง ๆ แล้วเลือกทางที่มีประสิทธิภาพที่ดีที่สุด และก่อให้เกิดประสิทธิผลได้รวดเร็วที่สุดมาใช้ แนวทางนั้นควรเป็นแนวทางที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กรมากที่สุด ใช้แม่แบบ TQM ที่เลือกไว้แล้วเป็นเกณฑ์อ้างอิงเปรียบเทียบเพื่อตรวจวินิจฉัยหาช่องว่างระหว่างสิ่งที่ควรจะเป็นในอุดมคติของแม่แบบที่ได้เลือกไว้กับวิธีที่ใช้ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งจะทำให้ค้นพบจุดแข็งและ จุดที่จะต้องปรับปรุงในระบบบริหารของตนเอง นำจุดที่จะต้องปรับปรุงที่ได้ค้นพบจากการวินิจฉัยมาคิดค้นว่าจะต้องทำอะไร อย่างไรบ้าง ทำเมื่อไร และให้ได้ผลออกมาเป็นดัชนีที่วัดค่าได้อย่างไร แล้วนำมาเขียนให้อยู่ในรูปของแผนการปรับปรุงระยะยาวเพื่อพัฒนาคุณภาพของระบบบริหารตามแนวทาง TQM ต่อไป

2. ควรมีการศึกษาถึงการนำระบบบริหารคุณภาพ(TQM) มาใช้ในบริษัทอื่นๆ ในกลุ่มบริษัท CP ALL ด้วย เพื่อจะได้เห็นภาพรวมขององค์กร เนื่องจากบริษัท ปัญญาธรา จำกัด เป็นบริษัทในกลุ่มบริษัท CP ALL การศึกษาในบริษัท ปัญญาธรา จำกัด เพียงบริษัทเดียวจะให้เห็นเพียงแค่ส่วนหนึ่งขององค์กร บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) เป็นการรวมตัวที่สมบูรณ์แบบของธุรกิจในเรื่องที่มีอยู่ 10 บริษัท จึงควรมีการศึกษาในบริษัทอื่นๆ ด้วย ทำให้สามารถเห็นถึงประสิทธิผลในการนำระบบบริหารคุณภาพ(TQM) มาใช้ในภาพรวมของทั้งองค์กร