



ความสัมพันธ์ระหว่างหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร คุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน
และประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

Relationship between Total Quality Management Principles, Basic Quality of
Working Life and Work Performance Efficiency

อภิวรรตน์ กรมเมือง

คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

1 ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

Apiwat Krommuang

King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang Business School, King Mongkut's Institute
of Technology Ladkrabang

1 Chalongkrung, Ladkrabang, Bangkok 10520

Email : apiwatkrom@gmail.com

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร คุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในประเทศไทย เนื่องจากหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมีส่วนสำคัญต่อการทำให้องค์กรธุรกิจเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และส่งเสริมให้องค์กรเกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องได้ โดยใช้การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดตัวแปรสำหรับการศึกษาตามหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน กำหนดให้คุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐานเป็นตัวแปรต้นกลางและสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา จากนั้นเก็บข้อมูลจากพนักงานประจำที่ปฏิบัติงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมและได้รับรองมาตรฐานคุณภาพ ISO 9000 ในประเทศไทยจำนวน 391 ราย จากองค์กรทั้งหมด 32 องค์กร และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โมเดลสมการโครงสร้างเป็นเครื่องมือ ผลการศึกษาพบว่าหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน แต่มีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยผ่านคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน

คำสำคัญ : หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร คุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โมเดลสมการโครงสร้าง



Abstract

This study has an objective to examine which total quality management principles and basic quality of working life affected employee's work performance efficiency of Thai employee and dynamics of the relationship between them. Total quality management principles could help a business organization thrive in an increasingly business competitive and stimulate the generation of continuous Organizational improvement. Based on a comprehensive literature review, this study identified total quality management that encouraged basic quality of working life and improved employee working performance. The variables of basic quality of working life were intervening latent variables in the relationship. The sample group was comprised of 391 full-time employees from a total of 32 industrial companies of which has been ISO 9000 certified. Structural equation modeling (SEM) was used to analyse results. Results showed that total quality management principles had not a direct effected on the employee's work performance efficiency but had an indirect positive effected on the employee's work performance efficiency through significant development of basic quality of working life.

Keywords : Total quality management, Basic quality of working life, Work performance efficiency, Structural equation modeling

บทนำ

การแข่งขันของธุรกิจในปัจจุบัน องค์กรต้องมีศักยภาพในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีการปรับปรุงสินค้าและบริการให้มีคุณภาพที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และพยายามลดระยะเวลาดั้งแต่กระบวนการผลิตจนถึงการส่งมอบสินค้าให้สิ้นลง ซึ่งต้องพยายามบริหารกิจกรรมดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพภายใต้ต้นทุน และทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด (Kannan and Tan, 2004) การบริหารคุณภาพ (Quality Management) เป็นหลักการบริหารจัดการที่ทำให้หลายองค์กรธุรกิจสามารถผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี (Sidin & Wafa, 2014: 52-59) และถือเป็นกลยุทธ์ที่นิยมใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร ดังนั้นจึงเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้การบริหารคุณภาพ ได้รับความนิยมน และเข้ามามีบทบาทต่อองค์กร นอกจากนี้หลักการดังกล่าวยังเป็นหลักการที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดจากภายในและภายนอกองค์กร ในการพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการโดยมีวัตถุประสงค์หลักในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้อย่างยั่งยืน (Deming, 1986)

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM) ได้ถูกพัฒนาและประยุกต์ใช้ในองค์กรอุตสาหกรรมจำนวนมาก (Sabet, et.al., 2014: 215-255) และได้เข้ามามีบทบาทสำคัญ



ในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่ทันสมัย เพราะคุณภาพถือเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญในการบรรลุเป้าหมายของธุรกิจ และมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการแข่งขันที่รุนแรงในตลาดโลก (Crosby, 1996) นอกจากนี้การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นการจัดการด้านคุณภาพโดยรวมในทุกแง่มุมของธุรกิจ ตั้งแต่คุณภาพขององค์กร คุณภาพของคู่ค้า ตลอดจนคุณภาพของลูกค้า เนื่องจากการที่จะทำให้ลูกค้าภายนอกได้รับการตอบสนองความต้องการจนกระทั่งเกิดความพึงพอใจนั้น ต้องเริ่มต้นจากความร่วมมือจากบุคลากรภายในองค์กรทุกหน่วยงานเข้ามามีส่วนร่วม (Al-Damen, 2017: 192-202) เช่น ในการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ ฝ่ายการตลาดที่มีหน้าที่ในการเชื่อมต่อกับลูกค้าโดยตรงอาจจะเป็นผู้รับฟังความต้องการของลูกค้าแต่ยังไม่มีความรู้ทางด้านเทคนิคและความเป็นไปได้ทางด้านกระบวนการผลิตของสินค้ามากเท่าฝ่ายวิจัยและพัฒนา รวมถึงฝ่ายผลิต นอกจากนี้อาจจะมีข้อมูลในเรื่องของความเป็นไปได้ในการจัดหาวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนต่างๆ ในการประกอบเป็นสินค้าหรือบริการได้ดีเท่ากับฝ่ายจัดซื้อที่เป็นผู้มีข้อมูลและติดต่อกับซัพพลายเออร์โดยตรง ดังนั้น การนำหลักการบริหารคุณภาพมาใช้ในองค์กรจึงก่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรหรือที่มักถูกเรียกว่า ลูกค้าภายใน (Internal Customer) ให้มีคุณภาพและสามารถทำงานร่วมกันหรือทำงานแบบ Cross Functional ได้อย่างมีประสิทธิภาพจนนำไปสู่การผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพตั้งแต่กระบวนการออกแบบให้ตรงกับความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าภายนอก (External Customer) และการผลิตสินค้าหรือบริการได้ตามที่ออกแบบไว้ในตอนต้น ตลอดจนเกิดระบบการทำงานที่ส่งเสริมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Crosby, 1996) (Oluwafemi, 2009: 12-22)

จากความสำคัญของ Total Quality Management ที่กล่าวมาข้างต้นพบว่าบุคลากรภายในองค์กรเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญต่อการสร้างคุณภาพ ทั้งคุณภาพของงานที่ตนเองรับผิดชอบรวมถึงคุณภาพของงานที่ต้องปฏิบัติร่วมกับบุคคลอื่นทั่วทั้งองค์กร ดังนั้นหากองค์กรสามารถพัฒนาคุณภาพของบุคลากรภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพก็จะส่งผลต่อคุณภาพของงานและองค์กรเป็นลำดับถัดมา (Rawan & Zu, 2015: 80-90) ซึ่งปัจจุบันคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานถือเป็นจุดเริ่มต้นและมีความสำคัญต่อคุณภาพการดำเนินงานของพนักงานและผลการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่ได้เกิดขึ้นจากการนำเครื่องมือหรือระบบใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในองค์กรเท่านั้น หากแต่จำเป็นต้องทำให้พนักงานพร้อมและยินดีในการปฏิบัติตามระบบอย่างเต็มที่ เช่น พนักงานต้องเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับการปฏิบัติตามระบบงานใหม่ที่อาจเกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานบางอย่างที่เคยทำอยู่หรืออาจจะต้องปฏิบัติงานร่วมกับคนใหม่ๆ ที่ไม่เคยร่วมงานด้วยมาก่อน โดยประโยชน์ดังกล่าวอาจจะอยู่ในรูปผลตอบแทนในลักษณะต่างๆ หรือการทำให้สภาพแวดล้อมการทำงานเอื้ออำนวยในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น เป็นต้น ซึ่งหลักการคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน (Basic Quality of Work Life) เป็นหลักการสำคัญที่จะสามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานที่จะทำให้พนักงานในองค์กรปฏิบัติงานในองค์กรอย่างมีความสุขและยอมรับต่อการปฏิบัติตามระบบการทำงานใหม่ๆ ที่องค์กรนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Amar and Zain, 2001: 72-79) หรืออาจกล่าวได้ว่า การจะนำเครื่องมือต่างๆ มาใช้ในองค์กรนั้น เครื่องมืดังกล่าวต้องสามารถทำให้คุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้นก่อนจึงจะส่งผลไปสู่การทำให้พนักงานขององค์กรมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน



ที่ดีขึ้นได้ ดังนั้นการศึกษาครั้งนี้จึงเป็นการศึกษาเพื่อหาความสัมพันธ์ในรูปแบบสมการโครงสร้าง Structural Equation Model (SEM) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร คุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน (Work Performance efficiency : WP) ของพนักงาน โดยผลที่เกิดขึ้นจากการศึกษาครั้งนี้จะเป็นแนวทางให้นักอุตสาหกรรมหรือผู้ศึกษาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพในอุตสาหกรรมสามารถเข้าใจถึงรูปแบบความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆในบริษัทขององค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมของประเทศไทย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้เพื่อวิเคราะห์หาสมการโครงสร้างอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

ทบทวนวรรณกรรม

1. แนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM Concept)

หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM) เป็นปรัชญาในการบูรณาการเพื่อการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์และกระบวนการอย่างต่อเนื่องโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้าที่หมายถึง ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับคุณภาพของสินค้าและบริการทั้งหมด โดยสามารถแบ่งออกเป็นสองกลุ่มหลักคือ ลูกค้าภายนอกที่เป็นผู้ซื้อสินค้าและบริการรวมถึงผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ เช่น ผู้ขาย ปัจจัยการผลิต ชุมชน และสิ่งแวดล้อม เป็นต้น ลูกค้าอีกกลุ่มหนึ่งที่สำคัญตามหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร คือลูกค้าภายในที่หมายถึงพนักงานทุกคนภายในองค์กร โดยการมีคุณภาพตามหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรนั้นจะเริ่มต้นจากการให้ลูกค้าภายในองค์กรมีคุณภาพก่อนจึงจะสามารถผลิตสินค้าและบริการเพื่อส่งมอบให้กับลูกค้าภายนอกได้อย่างมีคุณภาพ ยิ่งไปกว่านั้นประโยชน์ที่องค์กรส่วนใหญ่จะได้รับจากการประยุกต์ใช้หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรประกอบไปด้วยประโยชน์ใน 5 ด้านดังนี้ (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2545)

1.1 ช่วยให้ผู้บริหารและองค์กรสามารถรับรู้ปัญหาของลูกค้า และความต้องการที่แท้จริงของตลาด เพื่อให้การผลิตสินค้าและบริการตรงกับความต้องการตอบสนองความพึงพอใจแก่ลูกค้า

1.2 ให้ความสำคัญกับระบบที่เรียบง่ายและผลลัพธ์ที่ลดความสูญเสียและความสูญเปล่าในการดำเนินงาน และการบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 พัฒนาระบบ ขั้นตอน และการจัดเก็บข้อมูลการทำงาน ให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ แก่ง่ายไม่เสียเวลากับงานที่ไม่เพิ่มคุณค่าให้กับธุรกิจ

1.4 พนักงานมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน การแก้ไขปัญหา และการสร้างรายได้ของธุรกิจ ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงาน



1.5 มุ่งพัฒนาการดำเนินงานขององค์กร ให้มีคุณภาพสูงสุดในทุกมิติ

นอกจากนี้หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นแนวทางในการทำงานที่พนักงานทุกคนต้องมิจิตสำนึกของคุณภาพ และร่วมมือกันปรับปรุงการทำงานให้เกิดคุณภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อสนองตอบความพึงพอใจของลูกค้า และเป็นระบบบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม การจัดระบบและวินัยในการทำงาน เพื่อป้องกันความผิดพลาดเสียหาย มุ่งสร้างคุณค่าในกระบวนการทำงานในทุกขั้นตอน เพื่อการก้าวไปสู่ความเป็นเลิศในด้านต่างๆ เช่น ด้านการบริหารองค์กร การบริหารการผลิตการบริหารการตลาดและการขาย การบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการบริหารการเงิน ซึ่งจากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปตัวแปรหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรได้ทั้งหมด 8 ด้าน คือ (1) MC = Management Commitment (ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร) (2) EI = Employee Involvement (การมีส่วนร่วมของคนในองค์กร) (3) PM = Process Management (กระบวนการบริหารจัดการ) (4) TE = Teamwork (การทำงานเป็นทีม) (5) CF = Customer Focus (การมุ่งเน้นที่ลูกค้า) (6) SP = Strategic Planning (การวางแผนเชิงกลยุทธ์) (7) CI = Continuous Improvement (การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง) (8) HR = Human Resource Management (การบริหารบุคลากร) (Feigenbaum, 1961) (Prajojo, 2006: 1101-1122) (Almansour, 2012:161-166) (Gherbal et. al., 2012: 80-89)

2. แนวคิดคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life: QWL Concept)

ปัจจุบันประชาชนทุกระดับในประเทศไทยให้ความสนใจกับคุณภาพในการดำรงชีวิตมากขึ้น ซึ่งการทำงานเป็นกิจกรรมส่วนหนึ่งที่ในอดีตเป็นสิ่งที่สวนทางกันคือ เป็นกิจกรรมที่มักทำให้คุณภาพการดำรงชีวิตไม่ดีเนื่องจากการทำงานหนัก หรือการไม่มีเวลาให้กับครอบครัวหรือการใช้เวลากับความสนใจในด้านอื่นอย่างเพียงพอ ดังนั้นหลายคนจึงพยายามหาทางที่จะทำให้มีผลตอบแทนทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินตามที่คาดหวังพร้อมๆกับการมีคุณภาพในการดำรงชีวิตที่ดีด้วย หรือในหลายกรณีพบว่าพนักงานบางกลุ่มยอมทำงานที่ได้รับผลตอบแทนที่น้อยกว่าแต่มีเวลาหรือมีคุณภาพในการดำรงชีวิตที่มากกว่า จากประเด็นดังกล่าวจึงทำให้หลายองค์กรต้องปรับตัวให้การปฏิบัติงานภายในองค์กรโดยมุ่งเป้าหมายที่หลากหลายมากขึ้น กล่าวคือ นอกจากการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรแล้วยังต้องพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานภายในองค์กรให้มีคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life) ด้วยเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข อีกทั้งยังช่วยในการดึงดูดให้คนที่มีความสามารถอยากเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร และช่วยรักษาพนักงานที่มีประสพการณ์และความสามารถให้อยู่กับองค์กรไว้ได้ (Gunawan & Amalia, 2015:349-353) (Teryima et al., 2016: 268-281)

แนวความคิดของ คุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน ถูกพัฒนามาจากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ซึ่งหมายถึงการที่คนต้องได้รับการตอบสนองทางด้าน Physiological Needs และด้าน Safety Needs (Maslow, 1970) ก่อนเป็นอันดับแรกจึงจะสามารถทำในสิ่งต่างๆได้และมีความต้องการในลำดับที่สูงขึ้นตามมา ซึ่งต่อมาได้มีนักวิชาการหลายคนพยายามให้คำนิยามของ คุณภาพชีวิตการทำงานที่คล้ายคลึงกัน เช่น



Walton, 1973 กล่าวว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นลักษณะของการทำงานที่ตอบสนองความต้องการของบุคคล โดยสามารถแบ่งความต้องการออกเป็น 2 ส่วนหลักคือความต้องการส่วนตัวและความต้องการทางสังคม โดยที่คุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อการทำงานโดยทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อทั้งตนเอง ความรู้สึกที่ดีต่องานและความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร ส่งเสริมสุขภาพจิตและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยลดปัญหาการขาดงาน ลาออกจากงานลดอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ทำให้ได้ผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

Bluestone (1977) ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงานหมายถึง การสร้างสรรค์บรรยากาศที่จะทำให้ผู้ใช้แรงงานได้รับความพึงพอใจในการทำงานให้สูงขึ้น โดยผ่านการเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาสำหรับองค์กร ซึ่งจะมีผลกระทบต่อชีวิตการทำงานของพวกเขานั้นคือได้หมายความว่ารวมถึงการปรับปรุงการบริหารเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ โดยการเปิดโอกาสใหม่ ๆ ให้สมาชิกในองค์กรในทุกระดับได้นำเอาสติปัญญา ความเชี่ยวชาญ ทักษะและความสามารถอื่น ๆ มาใช้ในการทำงานในองค์กรย่อม ทำให้สมาชิกหรือกำลังแรงงานได้รับความพึงพอใจสูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางทัศนคติและพฤติกรรมภายในกลุ่มองค์กรขึ้น เช่น การขาดงานลดลง คุณภาพของผลิตภัณฑ์ดีขึ้น การกวดขันเกี่ยวกับวินัยผ่อนคลายลง ความคับข้องใจลดลง เป็นต้น

ดังนั้น ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจึงมุ่งเน้นในการศึกษาในส่วนของคุณภาพชีวิตขั้นพื้นฐาน เนื่องจากเป็นความต้องการในขั้นต้นของพนักงานที่ต้องได้รับการตอบสนองและทุกองค์กรต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก และองค์กรสามารถดำเนินการได้โดยง่าย ไม่จำเป็นต้องมีการลงทุนหรือเปลี่ยนแปลงองค์กรมากนัก ดังนั้นจึงสามารถสรุปตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับ คุณภาพชีวิตขั้นพื้นฐาน (Basic Quality of Work Life) ได้จำนวน 4 ด้าน คือ (1) JC = Job Security (ความปลอดภัยในการทำงาน) (2) SH = Safe and Healthy Working Conditions (สภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมสุขภาพ) (3) FC = Adequate and Fair Compensation (ค่าตอบแทนที่เหมาะสม) (4) WL = Work and Total Life Space (ความสมดุลในชีวิตการทำงานและครอบครัว) (Tabassum, et al., 2011; Gowrie, 2014; Teryima et al., 2016)

3. ประสิทธิภาพการทำงาน (Work Performance efficiency: WP)

ประสิทธิภาพการทำงาน (Work Performance efficiency) หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ จากการใช้ทรัพยากรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและเป็นการทำสิ่งที่ถูกต้อง (Raza, et. al., 2014: 561-571) หรือการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลโดยพนักงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ (Baldwin, 2008) ในปัจจุบันองค์กรส่วนมากตระหนักถึงความสำคัญในการปฏิบัติงานของพนักงาน การเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน และการหาวิธีที่จะทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ได้กลายเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น การกิจของฝ่ายบริหารจึงเป็นการทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด โดยทั่วไปการประเมินประสิทธิภาพการทำงานจะประเมินในเรื่องต่างๆใน 7 ด้าน



3.1 ปริมาณงาน (Quantity of Work) คือการกำหนดความมากน้อยเกี่ยวกับจำนวน เป็นมาตรฐานในการมอบหมายงานให้การทำงานแก่พนักงานเป็นรายบุคคล โดยมีตัวชี้วัดปริมาณงานที่ประสบผลสำเร็จ หรืออาจวัดผลสำเร็จเกี่ยวกับงานตรงเวลา ความมีประสิทธิภาพในด้านต่างๆ การตรวจสอบผลงานเกี่ยวกับพนักงาน ซึ่งจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบว่าเขาบรรลุวัตถุประสงค์ได้ดีเพียงใด

3.2 คุณภาพงาน (Quality of Work) เป็นคุณภาพเกี่ยวกับผลงาน กล่าวคือ มีความถูกต้อง ความครบถ้วน ประณีต ทันเวลาและเป็นที่พึงพอใจจากผลงานที่สำเร็จจากผู้ที่เกี่ยวข้อง

3.3 ความรู้เกี่ยวกับงาน (Job Knowledge) คือผู้ทำงานมีความรู้ ความเข้าใจชัดเจนในคู่มือวิธีปฏิบัติงาน รวมถึงการนำทักษะ และเทคนิคต่าง ๆ ที่จำเป็นมาประยุกต์ใช้กับงานเกี่ยวกับตนเองและงานที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี

3.4 คุณภาพเกี่ยวกับลักษณะส่วนตัว (Quality of Personal) คือพฤติกรรมเกี่ยวกับบุคคลที่แสดงออกทางบุคลิกภาพการแต่งกาย กิริยาท่าทาง การใช้วาจาที่เหมาะสม การให้ความช่วยเหลืองานสังคม และความซื่อสัตย์สุจริตในการทำงานทั้งต่อตนเอง ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อองค์กร

3.5 ความร่วมมือกับผู้อื่น (Cooperativeness) คือการทำงานมีความสามารถและเต็มใจทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือระหว่างกัน มีความสนิทสนมกับเพื่อนร่วมงาน มีความสามัคคีทั้งกับผู้บังคับบัญชาและลูกน้องเพื่อการมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน

3.6 มีความน่าไว้วางใจ (Dependability) คือการทำงานมีความน่าไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาและเกี่ยวกับองค์กร โดยมีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ ละเอียดถี่ถ้วน ความแม่นยำ ไว้วางใจได้ในเรื่องเวลา และเรื่องอื่น ๆ

3.7 มีความคิดริเริ่ม (Creativity) คือการทำงานมีความกระตือรือร้นในการเฝ้าหาความรู้ทั้งในงานที่ทำอยู่ และงานอื่นที่เกี่ยวข้อง กล้าที่จะเริ่มต้นงานได้ด้วยตนเอง และไม่กลัวที่จะดำเนินการด้วยตนเองคนเดียว แก้ไขปัญหาด้วยเหตุและผล

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปตัวแปร Work Performance efficiency ได้ทั้งหมด 5 ด้าน คือ (1) SU = Success (ความสำเร็จของงาน) (2) QA = Quality (คุณภาพของงาน) (3) RE = Responsibility (ความรับผิดชอบ) (4) JK = Job Knowledge / Skills (ความรู้ทักษะในงาน) (5) PR = Process (กระบวนการทำงาน) (Rothmann & Coetzer, 2003: 68-74)(Hakala, 2008)(Fateme, Kazemian, Damirchi, Kani, and Hafezian, M., 2014)

นอกจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้นยังพบว่ามิงานวิจัยต่างๆ ที่อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเพื่อใช้ในการกำหนดโมเดลโครงสร้างตั้งต้น (Initial Structural Model) เช่น Ramzan, et. al., (2014) ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของคำตอบแทนต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (หลักฐานเชิงประจักษ์จากภาคธุรกิจธนาคารในประเทศปากีสถาน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลกระทบของการจ่ายคำตอบแทนที่มีต่อประสิทธิภาพของพนักงาน และผลการศึกษาพบว่า คำตอบแทนมีผลกระทบเชิงบวกต่อประสิทธิภาพของพนักงาน นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation Analysis) ยังพบว่า ตัวแปรอิสระทุกตัว ได้แก่ เงินเดือน รางวัลและคำตอบแทนอื่น มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพของพนักงาน



เช่นเดียวกัน และงานวิจัยของ Zahari & Zakuan (2016) ที่ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) กับประสิทธิภาพของพนักงาน ของพนักงานในภาคอุตสาหกรรมการผลิตในประเทศมาเลเซีย โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษา คือ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) กับประสิทธิภาพของพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า แนวทางการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มีผลต่อประสิทธิภาพของพนักงาน สำหรับตัวแปรด้าน TQM ที่ใช้ในการศึกษานี้ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง (Top Management Leadership) การมุ่งเน้นที่ลูกค้า (Customer Focus) การศึกษาและการฝึกอบรม (Education and Training) การวิเคราะห์ข้อมูล (Information Analysis) การมอบอำนาจในการตัดสินใจ (Employee Empowerment) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource and Development) นโยบายและกลยุทธ์การบริหารจัดการ (Management Policies and Strategies) เป็นต้น

วิธีการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือพนักงานประจำระดับต้นและกลางที่ปฏิบัติงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรม โดยเป็นองค์กรที่ได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพ ISO 9000 เนื่องจากถือเป็นองค์กรที่มีการรับรองความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารคุณภาพ และพนักงานขององค์กรมีการปฏิบัติตามข้อกำหนดต่างๆของระบบ จึงถือว่าเป็นผู้มีความรู้และความเข้าใจในหลักการสามารถตอบคำถามได้

โดยการวิจัยครั้งนี้สอบถามพนักงานจากองค์กรทั้งหมด 32 องค์กรที่ประกอบธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตและได้รับรองมาตรฐานคุณภาพ ISO 9000 ที่กระจายตัวตามภูมิภาคต่างๆของประเทศด้วยวิธีเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) คือ กรุงเทพฯ 10 องค์กร ภาคตะวันออก 10 องค์กร เนื่องจากมีเขตอุตสาหกรรมที่หนาแน่น และภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้ ภาคละ 4 องค์กร และทำการแจกแบบสอบถามแบบบังเอิญ (Accidental Sampling) การวิจัยครั้งนี้สามารถเก็บแบบสอบถามได้จำนวน 391 ชุด โดยกำหนดจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามคำนวณจากเงื่อนไขการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Modeling Analysis: SEM) ที่ใช้เกณฑ์การกำหนดขนาดตัวอย่าง 20 คนต่อพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่า 1 ตัวแปร (Hair *et al.*, 2010) และเกณฑ์ขั้นต่ำในการกำหนดขนาดตัวอย่างในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ต้องมีผู้ตอบ 5-10 คนต่อพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่า 1 ตัวแปร

2. ตัวแปรที่ใช้ในการวัด

จากการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปตัวแปรอิสระ (Independent Variables) จำนวน 1 ตัวแปร คือ หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) หรือ TQM ตัวแปรคั่นกลาง (Intervening Variable) จำนวน 1 ตัว คือ คุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน (Basic-Order QWL) และตัวแปรตาม (Dependent Variable) จำนวน 1 ตัว คือ ประสิทธิภาพการทำงาน (Work



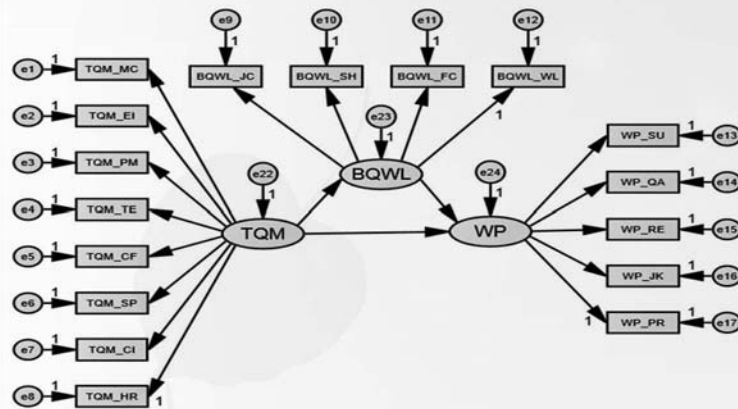
Performance efficiency) และสามารถจัดให้อยู่ในรูปแบบ ตัวแปรแฝง (Latent Variable) และตัวแปรสังเกต (Observed Variable) ได้ดังแสดงในตารางที่ 1 ได้ดังนี้

ตารางที่ 1 สรุปตัวแปรสำหรับโมเดลตั้งต้น (Initial Model)

ตัวแปรแฝง (Latent variable)	ตัวแปรสังเกต (Observed variable)
หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) : TQM	(1) MC = Management Commitment (ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร) (2) EI = Employee Involvement (การมีส่วนร่วมของคนในองค์กร) (3) PM = Process Management (กระบวนการบริหารจัดการ) (4) TE = Teamwork (การทำงานเป็นทีม) (5) CF = Customer Focus (การมุ่งเน้นที่ลูกค้า) (6) SP = Strategic Planning (การวางแผนเชิงกลยุทธ์) (7) CI = Continuous Improvement (การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง) (8) HR = Human Resource Management (การบริหารบุคลากร)
คุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน (Basic-Order QWL) : BQWL	(1) JC = Job Security (ความปลอดภัยในการทำงาน) (2) SH = Safe and Healthy Working Conditions (สภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมสุขภาพ) (3) FC = Adequate and Fair Compensation (ค่าตอบแทนที่เหมาะสม) (4) WL = Work and Total Life Space (ความสมดุลในชีวิตการทำงานและครอบครัว)
ประสิทธิภาพการทำงาน (Work Performance efficiency) : WP	(1) SU = Success (ความสำเร็จของงาน) (2) QA = Quality (คุณภาพของงาน) (3) RE = Responsibility (ความรับผิดชอบ) (4) JK = Job Knowledge / Skills (ความรู้ทักษะในงาน) (5) PR = Process (กระบวนการทำงาน)

กรอบแนวคิด

ผลจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง (Literature Review) สามารถสรุปกรอบแนวคิดและสมมติฐานที่ใช้ในการศึกษาโดยแสดงดังภาพที่ 1 ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management): TQM มีอิทธิพลโดยตรงต่อคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน (Basic-Order QWL): BQWL

สมมติฐานที่ 2 หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) : TQM มีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงาน (Work Performance efficiency) : WP

สมมติฐานที่ 3 คุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน (Basic-Order QWL): BQWL มีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงาน (Work Performance efficiency): WP

ผลการวิจัย

1. การวิเคราะห์ข้อมูล

เริ่มต้นจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ตามแต่ละตัวแปรแฝงเพื่อยืนยันว่าตัวแปรสังเกตแต่ละตัวสามารถใช้ในการวัดตัวแปรแฝงได้ตามกรอบแนวคิดของการศึกษาได้ จากนั้นทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ทั้งหมดด้วยเทคนิคการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equations Model: SEM) ตามสมมติฐานการวิจัยด้วยโปรแกรม AMOS ที่เริ่มต้นจากการกำหนดแผนผังโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ พร้อมทั้งระบุเส้นทางระหว่างตัวแปรที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม จากนั้นทำการวิเคราะห์ผลของข้อมูลที่ได้จากการสำรวจตามโมเดลตั้งต้น และพิจารณาค่าทางสถิติว่าโมเดลที่ได้จากการสำรวจข้อมูลเชิงประจักษ์มีความกลมกลืนกับโมเดลตั้งต้นที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมหรือไม่ โดยผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้างจะพิจารณาจากค่าทางสถิติต่างๆดังแสดงในตารางที่ 2 ดังนี้ (Hair et al., 2010)



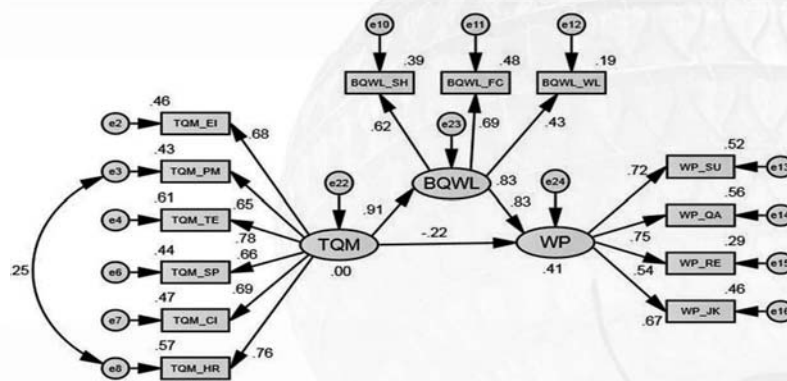
ตารางที่ 2 เกณฑ์ค่าสถิติประเมินความกลมกลืนของโมเดล

ดัชนี (Goodness of Fit)	เกณฑ์การพิจารณา (Recommended Value)	ผลการพิจารณา (Structural Model Result)
χ^2 test statistics/df	$\leq 3.00^a$	1.120 (P=0.310)
GFI	$\geq 0.90^a$	0.978
AGFI	$\geq 0.90^a$	0.960
CFI	$\geq 0.90^a$	0.998
NFI	$\geq 0.90^a$	0.981
RMSEA	$\leq 0.08^a$	0.021

ที่มา: Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., and Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis*.

7th ed. New Jersey: Prentice Hall, 647

จากตารางที่ 2 พบว่า ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและโมเดลที่ได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่าผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยมีค่า Chi-square = 1.120 ค่าดัชนี GFI = 0.978 ,AGFI = 0.960, CFI = 0.998, NFI = 0.981 และ RMSEA = 0.021 จึงสามารถสรุปได้ว่าโมเดลที่ได้จากการสำรวจข้อมูลเชิงประจักษ์จากกลุ่มตัวอย่างสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและสามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และอิทธิพลของตัวแปรต่างๆตามภาพที่ 2 และตารางที่ 3 ได้ดังนี้



ภาพที่ 2 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างระหว่างหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน



ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างภายหลังการปรับปรุงโมเดล (Fit Model)

ตัวแปร	Estimate		Standard Error	Critical Ratio	P-Value
	สัมประสิทธิ์อิทธิพล	สัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน			
BQWL<---TQM	.812	.913	.102	7.978	***
WP<---TQM	-.143	-.217	.233	-.614	.539
WP<---BQWL	.617	.833	.285	2.167	.030
TQM_HR<---TQM	1.000	.758			
TQM_CI<---TQM	.841	.689	.061	13.753	***
TQM_SP<---TQM	.861	.664	.065	13.242	***
TQM_TE<---TQM	.951	.780	.061	15.660	***
TQM_PM<---TQM	.836	.652	.072	11.661	***
TQM_EI<---TQM	.963	.677	.071	13.502	***
WP_SU <---WP	1.249	.719	.108	11.572	***
WP_QA<---WP	1.083	.748	.092	11.821	***
WP_RE <---WP	.706	.539	.076	9.250	***
WP_JK<---WP	1.000	.675			
BQWL_SH<---BQWL	.887	.621	.117	7.592	***
BQWL_FC<---BQWL	1.115	.693	.141	7.914	***
BQWL_WL<---BQWL	1.000	.433			

ผลจากการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural model analysis) ดังแสดงในภาพที่ 3 พบว่า หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) : TQM มีอิทธิพลทางบวกโดยตรง (Positively Direct Affect) ต่อคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน (Basic-Order QWL) : BQWL โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน (Standardized Regression Coefficient: β) เท่ากับ 0.913 และ p value น้อยกว่า 0.001 ซึ่งหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรสามารถอธิบายความแปรปรวนของคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐานได้ 83% ($R^2=0.83$) และผลการศึกษายังพบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐานมีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงาน (Work Performance efficiency) : WP โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.833 และ p value น้อยกว่า 0.05 ซึ่งคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐานสามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิภาพการทำงานได้ 41% ($R^2=0.41$) อย่างไรก็ตามผลการศึกษาพบว่าหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ



สรุปผลการวิจัย

ความสัมพันธ์ของสมการโครงสร้างได้ว่าหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน แต่มีอิทธิพลทางอ้อมโดยผ่านคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน และมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานทางอ้อมเท่ากับ 0.760 (คำนวณจากผลคูณของค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานของ TQM-->BQWL กับ BQWL-->WP) และสามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานได้ดังตารางที่ 4 ดังนี้

ตารางที่ 4 Structural Modelling results

Hypotheses	Path	Estimate	S.E.	C.R.	P-Value	Remarks
H ₁	TQM --> BQWL	0.812	0.102	7.978	<0.001	Supported
H ₂	TQM --> WP	-0.143	0.233	-0.614	0.539	Not supported
H ₃	BQWL--> WP	0.617	0.285	2.167	0.03	Supported

จากตารางที่ 4 สามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานของการศึกษาในครั้งนี้ได้ว่า หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นจึงปฏิเสธ H₂ ในขณะที่ หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มีอิทธิพลโดยตรงทางบวกต่อคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่นที่น้อยกว่า 0.001 ($p < 0.001$) และคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน มีอิทธิพลโดยตรงทางบวกต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.030 ($p < 0.05$) ดังนั้นจึงยอมรับ H₁ และ H₃ ตามลำดับ

อภิปรายผล

ผลจากการศึกษาพบว่าหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน แต่มีอิทธิพลทางอ้อมโดยผ่านตัวแปรแฝงคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน ซึ่งหมายถึงหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไม่สามารถทำให้การประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานดีขึ้นได้โดยตรง แต่ส่งผลต่อการทำให้พนักงานปฏิบัติงานภายในองค์กรอย่างมีคุณภาพและมีความสุข จากนั้นจึงจะทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานขององค์กรดีขึ้น ดังนั้น จึงสามารถกล่าวได้ว่าการที่องค์กรจะสามารถประยุกต์ใช้หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรให้ประสบความสำเร็จและทำให้พนักงานขององค์กรมีประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้นได้นั้น การมุ่งเน้นเพียงแต่การให้พนักงานปฏิบัติตามหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรอย่างครบถ้วนนั้นไม่เพียงพอ หากองค์กรต้องมีการดำเนินงานให้พนักงานขององค์กรมีคุณภาพชีวิตการทำงานในเรื่องพื้นฐานที่ดีขึ้นร่วมด้วยเนื่องจากเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของพนักงานทุกระดับ รวมถึงควรมีการติดตามผลของการประยุกต์ใช้หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรว่าสามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตการปฏิบัติงานของพนักงานได้ดีขึ้นหรือไม่เพื่อนำไปสู่การมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น (Guimareas, 1996: 20-25) และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ตามสมการโครงสร้างที่วิเคราะห์ได้นั้นจะพบว่า



ตัวแปรสังเกตของหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรในแต่ละด้าน ไม่ได้มีอิทธิพลต่อการมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นในระดับเดียวกันทั้งหมด แต่ตัวแปรสังเกตที่มีอิทธิพลต่อการมีประสิทธิภาพของพนักงานนั้นต้องเป็นตัวแปรสังเกตที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานให้ดีขึ้นก่อน และเมื่อพนักงานมีความพึงพอใจจากการมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้นผลของการปฏิบัติงานจึงดีขึ้นตามมาด้วย เนื่องจากหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นเครื่องมือที่จะต้องอาศัยพนักงานขององค์กรเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดการประยุกต์ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นองค์กรควรให้ความสำคัญกับการประยุกต์ใช้หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรในแต่ละด้านที่ไม่เท่ากัน

เมื่อพิจารณาตัวแปรสังเกตในสมการโครงสร้างของหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน โดยผ่านตัวแปรแฝงคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐานในรายตัวแปรนั้น พบว่าหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรใน 6 ด้านคือ การมีส่วนร่วมของคนในองค์กร (EI) กระบวนการบริหารจัดการ (PM) การทำงานเป็นทีม (TE) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (SP) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (CI) การบริหารบุคลากร (HR) เป็นหลักการที่ทำให้คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานในเรื่องสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมสุขภาพของพนักงาน (SH) ได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมมากขึ้น (FC) และเกิดความสมดุลในชีวิตการทำงานและครอบครัว (WL) และทำให้พนักงานมีประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้นได้นั้นสามารถอธิบายได้ว่า

หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นเครื่องมือหรือระบบที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดแผนกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสมที่จะนำองค์กรอยู่รอดในสภาวะการแข่งขันในรูปแบบต่างๆ ได้ ซึ่งเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าทั้งภายนอกและภายใน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในลูกค้าภายในที่เป็นส่วนขับเคลื่อนสำคัญของการปฏิบัติงานในองค์กรช่วยให้พนักงานภายในองค์กรมีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและเป็นไปในทางเดียวกัน จึงไม่ต้องเสียแรงไปกับการปฏิบัติงานที่ไม่เกิดประโยชน์หรือการแก้ไขงานจากการปฏิบัติงานที่ไม่ตรงวัตถุประสงค์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Almarshad (2015) ที่กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของพนักงานที่เกิดจากการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ พนักงานใช้แรงกับการปฏิบัติงานที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์น้อยลงจะส่งผลตอบแทนที่เพิ่มขึ้นจากผลการดำเนินงานขององค์กรที่ดีขึ้น (Almarshad, 2015: 141-158) (Prajogo, 2005: 1101-1122)

นอกจากนี้หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรยังมีส่วนสำคัญในการทำให้กระบวนการทำงานเป็นไปอย่างมีมาตรฐานเน้นการจัดการด้วยการสร้างกระบวนการทำงานที่พนักงานสามารถปฏิบัติงานตามได้โดยง่ายและเป็นไปในรูปแบบเดียวกันเพื่อให้ง่ายต่อการถ่ายทอดองค์ความรู้พนักงานสามารถเรียนรู้งานได้อย่างรวดเร็วลดความผิดพลาดจากการปฏิบัติงานลง และใช้แรงในการผลิตงานที่มีคุณภาพเท่านั้นไม่จำเป็นต้องเสียเวลาในการซ่อมงานที่ไม่มีคุณภาพ มีเวลาในการพักผ่อนเพียงพอ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ngambi และ Nkemkifu (2015) ที่กล่าวว่า หลักการหรือเครื่องมือใดก็ตามที่พนักงานเห็นถึงประโยชน์ว่าสามารถทำให้คุณภาพชีวิตดีขึ้น พนักงานก็จะยอมรับและปฏิบัติตามหลักการนั้นอย่างเต็มที่จึงส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้นตามมา (Ngambi & Nkemkifu, 2015: 69-85)



ยิ่งไปกว่านั้นหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นหลักการที่ให้ความสำคัญกับการบริหารบุคลากรขององค์กรตั้งแต่การกำหนดมาตรฐานของผู้ปฏิบัติงานในขั้นตอนต่างๆ เพื่อให้สามารถสรรหาพนักงานที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับการทำงานแต่ละตำแหน่งได้อย่างชัดเจนมากขึ้น รวมถึงการฝึกอบรมให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานตามมาตรฐานในขั้นตอนที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการทำงานรวมถึงเสนอแนะปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นกับตัวพนักงานเอง เช่น สภาพของสถานที่การทำงานที่เหมาะสม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Konya และ Pavlovic (2016) ที่กล่าวว่า สิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมหรือเครื่องมือต่างๆที่จะช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และมีความปลอดภัยต่อสุขภาพและชีวิตของพนักงาน จะส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น (Konya & Pavlovic, 2016: 119-138)

หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นหลักการที่มุ่งเน้นในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและมีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Al-Damen (2017) ที่กล่าวว่า การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมทำให้คุณภาพชีวิตของพนักงานในเรื่องของสังคมในการทำงานดีขึ้นเนื่องจากทำให้พนักงานมีความเข้าใจกระบวนการทำงานและปัญหาของซึ่งกันและกันมากขึ้น มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันมากขึ้น จึงมีความสุขในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานมากขึ้น และเมื่อพนักงานมีความสุขในการทำงานจึงส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ โดยไม่ได้รู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ต้องฝืนใจในการทำงานร่วมกันจึงสามารถสร้างผลงานออกมาได้เป็นอย่างดี และเมื่อมีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมผ่านกิจกรรมต่างๆที่ก่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องหรือกิจกรรมการปรับปรุงการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเดียวกัน เช่น กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle : QCC) หรือ โครงการปรับปรุงต่างๆ และพนักงานประสบความสำเร็จร่วมกันแล้วพนักงานจะเกิดความภาคภูมิใจร่วมกัน เหนียวนำไปสู่การพัฒนาในระดับที่สูงขึ้นไปได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Zahari & Zakuan (2016) ที่กล่าวว่า แนวทางการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มีผลต่อประสิทธิภาพของพนักงาน (Al-Damen, 2017: 192-202) (Karani & Bichanga, 2011: 59-76) (Zahari & Zakuan, 2016: 158-163)

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่ากลไกสำคัญของการนำหลักการนี้มาประยุกต์ใช้ให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้นบุคลากรหรือพนักงานทุกคนภายในองค์กรถือเป็นส่วนสำคัญที่ต้องเข้ามาขับเคลื่อนให้ระบบสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้ามหากพนักงานในองค์กรไม่เห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับและไม่ให้ความร่วมมือหรือไม่ปฏิบัติตามหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หลักการดังกล่าวก็ไม่สามารถดำเนินการได้ ดังนั้นการที่จะทำให้พนักงานให้ความร่วมมือหรือเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการดังกล่าว พนักงานขององค์กรควรได้รับการตอบสนองความต้องการเพื่อให้มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้นในบางเรื่อง และเมื่อหลักการหรือเครื่องมือใดก็ตามที่พนักงานเห็นถึงประโยชน์ว่าสามารถทำให้คุณภาพชีวิตดีขึ้น พนักงานก็จะยอมรับและปฏิบัติตามหลักการนั้นอย่างเต็มที่จึงส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้นตามมา (Ngambi & Nkemkifu, 2015: 69-85) (Rai & Tripathi, 2015) ซึ่งเมื่อพิจารณาประเด็นด้านคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน พบว่าเป็นไปในลักษณะเดียวกันกับทฤษฎีต่างๆที่เกี่ยวข้องกับความ



ต้องการของมนุษย์กล่าวไว้ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Almarshad (2015) ที่กล่าวว่า ความต้องการมีลักษณะเป็นลำดับขั้นและเมื่อได้รับการตอบสนองในขั้นหนึ่งแล้วก็就会有ความต้องการในขั้นต่อไป (Almarshad, 2015: 141-158) (Jofreh, et. al., 2012) นอกจากนี้ในผลการศึกษาพบว่าประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในเรื่องกระบวนการทำงานที่ไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของสมการโครงสร้างที่วิเคราะห์ได้ โดยหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐาน ไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานทางด้านกระบวนการทำงานเนื่องจากการวัดประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานว่าดีขึ้นหรือแย่ลงนั้นสามารถประเมินยากกว่าการวัดผลในรูปแบบผลสำเร็จของงานที่มีตัวชี้วัดที่ชัดเจนกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่มุ่งเน้นให้ใช้กระบวนการทำงานมาตรฐานในการปฏิบัติงานในแบบเดียวกันสำหรับขั้นตอนการทำงานที่เหมือนกันจึงอาจจะต้องมีพนักงานบางคนต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานของตนเองให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดขึ้นใหม่ จึงรู้สึกถึงความยุ่งยากที่เพิ่มขึ้นในช่วงแรกของการเปลี่ยนแปลงและคิดว่าหลักการบริหารคุณภาพมาทำให้กระบวนการทำงานของตนเองต้องยุ่งยากมากขึ้น

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากอภิปรายผลที่กล่าวมาในช่วงต้นพบว่าหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน แต่เป็นเพียงเครื่องมือหรือวิธีการที่จะช่วยเป็นแนวทางให้องค์กรสามารถปฏิบัติตามได้ อย่างไรก็ตามยังมีความจำเป็นต้องอาศัยพนักงานขององค์กรในการขับเคลื่อนให้เกิดการปฏิบัติตามหลักการอย่างมีประสิทธิภาพ ควรมีการส่งเสริมและให้ความสำคัญกับพนักงาน และกำหนดประเด็นต่างๆในด้านคุณภาพชีวิตการทำงานขั้นพื้นฐานที่กล่าวมาข้างต้น เป็นเป้าหมายหนึ่งของการประยุกต์ใช้หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเพื่อให้เกิดผลต่อพนักงานอย่างเป็นรูปธรรมก่อนจึงจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานที่ดีขึ้น

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

ก่อนการนำหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาประยุกต์ใช้ในองค์กร ควรมีการเตรียมความพร้อมของพนักงานหรือพนักงานขององค์กรในประเด็นต่างๆ เช่น การให้ความรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานตามหลักการนี้ และสิ่งที่พนักงานจะได้รับหากปฏิบัติงานตามหลักการนี้ทั้งทางด้านสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีขึ้น ตัวอย่างความสำเร็จจากที่อื่นๆที่นำหลักการนี้ไปใช้แล้วพนักงานใช้เวลาในการปฏิบัติงานน้อยลงและใช้เวลาใช้ชีวิตส่วนตัวตามความต้องการของแต่ละคนเพิ่มขึ้น และอธิบายถึงผลตอบแทนทั้งทางตรงและทางอ้อมอื่นๆที่พนักงานจะได้รับก่อนเพื่อให้พนักงานเกิดการยอมรับในการเปลี่ยนแปลง



บรรณานุกรม

ณัฐพันธ์ เชจนันท์. (2545). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.

Al-Damen, R.A. (2017). The impact of Total Quality Management on organizational performance Case of Jordan Oil Petroleum Company. *International Journal of Business and Social Science*, 8(1), 192-202.

Al-Ettayem, R., & Zu'bi, M. F. (2015). Investigating the effect of total quality management practices on organizational performance in the Jordanian banking sector. *International Business Research*, 8(3), 79-90.

Almashad, S.O. (2015). Quality of work life and organizational commitment in Saudi Arabia: The role of job involvement and sense of efficacy. *European Journal of Business and Social Sciences*, 4(2), 141-158.

Amar, K., and Zain, Z.M. (2001). Barriers in the implementation of total quality management in Indonesian manufacturing organisations. *Journal Teknik Industri*, 3(2), 72-79.

Almansour. (2012). The relationship between leadership styles and motivation of managers conceptual framework. *Journal of Arts, Science & Commerce*, 3(1), 161-166.

Baldwin, K. (2008). *Managing employee performance in seven steps* (2nd ed.). East Sussex, UK: Author.

Bluestone, I. (1977). Implementing quality of work life programs. *Management Review*, 4, 43- 46.

Crosby, P. B. (1996). *Quality is still free: Making quality certain in uncertain times*. New York: McGraw-Hill.

Deming, W. E. (1986). *Out of crisis*: Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.

Fatemeh, F., Kazemian, M., Damirchi, Q. V., Kani, B. K., & Hafezian, M. (2014). Quality of working life and employees organization commitment in Sari city health center. *Journal of Research and Development*, 1(9), 12-20.

Feigenbaum, A. V. (1961). *Total quality control engineering and management: The technical and managerial field for improving product quality, including its reliability and for reducing operating costs and losses* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.

Gherbal, N., Shibani, A., Saidani, M., & Sagoo, A. (2012). Critical success factors of implementing total quality management in Libyan organizations. In *Proceedings of the 2012 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management* (pp. 80-89). Istanbul: Turkey.



- Guimareas, T. (1996). TQM's impact on employee attitude. *The TQM Magazine*, 8(1), 20-25.
- Gowrie, G. (2014). Perceived Factors that Influence Teachers' Quality of Work Life in Primary Schools in One Education District in Trinidad and Tobago. *International Journal of Humanities Social Sciences and Education*, 1(10), 101-113.
- Gunawan, H., and Amalia, R. (2015). Wages and Employees Performance: The Quality of Work Life as Moderator. *International Journal of Economics and Financial*, 5(Special Issue), 349-353.
- Hakala, D. (2008). *16 ways to measure employee performance*. Retrieved June 2, 2011, from HR World Website:<http://tompkinscountyny.gov/files2/workforceny/16%20Ways%20to%20Measure%20Employee%20Performance.pdf>
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., and Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7th ed. New Jersey: Prentice Hall, 647
- Jofreh, et. al. (2012). The Relationship between Quality of Work Life with Staff Performance of Iranian Gas Engineering and Development Company. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 4(15) 2507-2514.
- Karani, S.R., and Bichanga, W.O. (2011). Effects of Total Quality Management implementation on business performance in service institutions: A case of Kenya Wildlife Services. *International Journal of Research Studies in Management*, 1(1), 59-76.
- Kannan, V.R., and Tan, K.C. (2004). Just in time, total quality management, and supply chain Management: understanding their linkages and impact on business performance. *Omega*, 33(2), 153-162.
- Konya, V., Matic, D., and Pavlovic. (2016). The Influence of Demographics, Job Characteristics and Characteristics of Organizations on Employee Commitment. *Acta Polytechnica Hungarica*, 13(3), 119-138.
- Ngambi, M. T., & Nkemkiafu, A. G. (2015). The impact of total quality management on firm's organizational performance. *American Journal of Management*, 15(4), 69-85.
- Oluwafemi, O.J. (2009). Relationship of core job characteristics to job satisfaction and job involvement of construction workers in Lagos metropolis. *African Journal for the Psychological Study of Social Issues*, 12(1), 12-22.
- Prajogo, D.I., and McDermott, C.M. (2005). The relationship between total quality management practices and organizational culture. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(11), 1101-1122.



- Prajogo, D.I., and Sohal, A.S. (2006). The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance-the mediating role of TQM. *European Journal of Operational Research*, 168(1), 35-50.
- Rai, R., and Tripathi, S. (2015). A Study on QWL and its effects on Job Performance. *Journal of Management Sciences and Technology*, 2(2), 33-42.
- Ramzan, H.A., et. al. (2014). Impact of compensation on employee performance empirical evidence from Banking sector of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 5(2), 302-309.
- Raza, et. al. (2016). Impact of training and development, performance appraisal and reward system on job satisfaction. *International Review Management and Business Research*, 5(2), 561-571.
- Rothmann, S., & Coetzer, E. P. (2003). The big five personality dimensions and job performance. *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(1), 68-74.
- Sabet, E., Adams, E., and Yazdani. (2014). Quality management in heavy duty manufacturing industry: TQM vs. Six Sigma. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(1-2), 215-255.
- Sidin, J. P., & Wafa, S. A. W. S. K. (2014). Quality management implementation and quality of production in Malaysia's manufacturing companies. *International Journal of Research in Business Management*, 2(3), 53-60.
- Tabassum, A., & Rahman, T., & Jahan, K. (2011). A comparative analysis of quality of work life among the Employees of local private and foreign commercial banks in Bangladesh. *World Journal of social science*, 1(1).
- Teryima, S. J., & Faajir, A., & John, E. (2016). Examining employee quality of work life as a determinant of managerial effectiveness in business organizations. *The Business and Management Review*, 7(3), 268-281.
- Walton, R. E. (1974). Improving quality of work life. *Harvard Business Review*, 52(3), 12-16.
- Zahari, M. K., & Zakuan, N. (2016). The effects of total quality management on the employee performance in Malaysian manufacturing industry. In *Proceedings of Academics World 49th International Conference* (pp. 1-6). Istanbul, Turkey.