

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การในด้านที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ และความพึงพอใจในงานของ
พนักงานกรณีศึกษา บริษัท สิม่าเทคโนโลยี จำกัด

People-Related Total Quality Management Practices and Job Satisfaction of Employees: A
Case Study of Sima Technology Co., Ltd.

รดาmani พัลลภชนกนาถ¹, ทิพย์รัตน์ เลหาวิเชียร², สวัสดิ์ วรรณรัตน์³

RADAMANEE PANLOPCHANOKNAT¹, Tipparat Laohavichien², Sawat Wanarat³

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท สิม่าเทคโนโลยี จำกัด ที่มีต่อการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การในด้านที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ 2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน และ 3) อิทธิพลของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การในด้านที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ที่มีต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การในด้านที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ ทั้ง 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ความผูกพันของผู้บริหารระดับสูง การมอบอำนาจให้กับพนักงาน การให้การศึกษาและการฝึกอบรม การมีส่วนร่วมของพนักงาน และการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด 2) ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก และ 3) องค์ประกอบด้านการมอบอำนาจให้กับพนักงาน และการมีส่วนร่วมของพนักงาน มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน โดยองค์ประกอบด้านการมอบอำนาจให้กับพนักงานมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานมากที่สุด

ABSTRACT

The objectives of this research were to study: 1) the employees' opinion on the people-related Total Quality Management (TQM) practices in a case study company-Sima Technology Co., Ltd., 2) job satisfaction of employees, and 3) the effects of people-related TQM on job satisfaction of employees. The results of this study showed that 1) the employees' opinion level on the people-related Total Quality Management (TQM) practices including top management commitment, empowerment, education and training, employee involvement and teamwork were moderate; 2) overall employees' job satisfaction level was high; and 3) two practices of people-related TQM:

¹ นิสิตหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Student, Doctor of Philosophy Program in Business Administration, Faculty of Business Administration, Kasetsart University.

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์. ดร.ภาควิชาการจัดการการผลิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Ph.D., Assistant Professor, Department of Operations Management, Faculty of Business Administration, Kasetsart University.

³ ดร.ภาควิชาการจัดการการผลิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

D.B.A., Department of Operations Management, Faculty of Business Administration, Kasetsart University.

empowerment and employee involvement affected job satisfaction of employees. Specifically, empowerment had the most influence on job satisfaction of employees.

Keywords: Total quality management, Job satisfaction

E-mail : wanlapa_tuk@yahoo.com

คำนำ

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ได้รับความสนใจ และนำไปปฏิบัติอย่างแพร่หลายตั้งแต่ปี ค.ศ. 1980 อันเนื่องมาจากความสำเร็จของบริษัทระดับแนวหน้าในประเทศญี่ปุ่นหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ซึ่งเป็นผลมาจากความผูกพันในระยะยาวในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง สำหรับประเทศไทย หลายองค์กรรู้จักและนำ TQM มาใช้อย่างแพร่หลายตั้งแต่ปี 1990 โดยใช้เป็นกลยุทธ์ในการแข่งขันด้านคุณภาพ (Krasachol and Tannock, 1999) อย่างไรก็ตาม บางบริษัทก็ประสบความสำเร็จด้วยดีบางบริษัทก็ล้มเหลว (Jindadamrongwech, 2005) Krasachol et al.(1998) ได้ทำการศึกษาการบริหารคุณภาพในภาคอุตสาหกรรมการผลิตของไทย และพบว่ามีเพียงส่วนน้อยที่ประสบความสำเร็จในการบริหารแบบ TQM ยกเว้นบริษัทที่เป็นของชาวต่างชาติตัวอย่างเช่น ญี่ปุ่น หรืออเมริกา ซึ่งมีจำนวนไม่มากนักและส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ และจากการทบทวนงานวิจัยในภาคอุตสาหกรรมการผลิตของไทยนั้นพบว่า การบริหารแบบ TQM ยังไม่ค่อยชัดเจน การขาดข้อมูลการศึกษาเชิงประจักษ์ในการบริหารแบบ TQM ทำให้ภาคอุตสาหกรรมการผลิตของไทยกำลังประสบปัญหามากมายในการบริหารแบบ TQM

บริษัท สยามเทคโนโลยี จำกัด เป็นผู้ผลิตกลุ่มผลิตภัณฑ์อุปกรณ์ในรถยนต์ซึ่งผลิตขายทั้งตลาดภายในประเทศและต่างประเทศ บริษัทเริ่มก่อตั้งเมื่อปี 2538 โดยบริษัทมีการขยายกำลังการผลิตเพิ่มขึ้นทุกปี ซึ่งในปัจจุบันประกอบด้วย 4 โรงงานย่อย แต่จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและความต้องการทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้สินค้าบางชนิดของบริษัทถูกทดแทนด้วยสินค้าที่ใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ส่งผลให้บริษัทต้องมีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานด้านการผลิตใหม่เพื่อความอยู่รอดภายใต้การเปลี่ยนแปลงนี้ ดังนั้นบริษัทจึงได้พยายามปรับปรุงการดำเนินงานด้านการผลิตให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วยการจัดกิจกรรมต่างๆ เช่น การจัดกิจกรรมไคเซ็น (Kaizen) ที่เรียกว่า M&K (Muda & Kaizen activity) และการจัดห้องกิจกรรมการฝึกอบรม นอกจากนี้ บริษัทได้ให้ความสำคัญกับคุณภาพของสินค้าด้วยการเน้นย้ำกับพนักงานทุกคนในองค์กรต้องให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าเพื่อสร้างความพึงพอใจให้มากที่สุด อย่างไรก็ตาม ปัญหาในสายการผลิตยังมีปัญหาหลายประการ เช่น ชิ้นส่วนไม่ได้คุณภาพ ชิ้นส่วนส่งมอบไม่ทัน ซึ่งสาเหตุส่วนหนึ่งมาจากอัตราการเข้าออกของพนักงานผลิตในระดับค่อนข้างสูง

งานวิจัยหลายๆ งานวิจัยได้แสดงให้เห็นว่า ความพึงพอใจในงานของพนักงานเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสำเร็จและการเติบโตขององค์กร (Harter et al., 2002; Harrison et al., 2006) โดยความพึงพอใจในงานของพนักงานมีผลต่อผลิตภาพ (productivity) ขององค์กร กล่าวคือ ถ้าพนักงานมีความพึงพอใจในงานมาก ประสิทธิภาพในการทำงานก็จะมาก รวมทั้งความภักดีต่อองค์กรก็จะมีมากตามไปด้วย (Appelbaum et al., 2005; van der Voordt, 2004; Jun et al., 2006; Turkyilmaz et al., 2011) อย่างไรก็ตาม การศึกษาที่

ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง TQM กับความพึงพอใจในงานของพนักงานยังมีจำนวนน้อย ทั้งนี้ที่นักวิชาการที่สนับสนุนการบริหารแบบ TQM ได้เน้นว่าเป้าหมายสุดท้ายของ TQM คือ ความพึงพอใจของลูกค้า (ลูกค้าภายนอก) ซึ่งจะไม่สามารถบรรลุได้ถ้าปราศจากความพึงพอใจของพนักงาน (ลูกค้าภายใน) (Guimaraes, 1996; Morrow, 1997; Boselie and van der Wiele, 2002; Jun et al., 2006; Karia and Abu Hasan Asaari, 2006)

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรในด้านการที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์
2. เพื่อศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรในด้านการที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ที่มีต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน

ตรวจเอกสาร

นักวิชาการ และนักวิจัยด้านการจัดการคุณภาพหลายท่านได้แบ่ง TQM ออกเป็น 2 ด้าน คือ ปัจจัยด้านแข็ง (hard factors) กับปัจจัยด้านนุ่ม (soft factors) (Kochan et al., 1995; Wilkinson et al., 1997; Lewis et al., 2006) ด้านแข็งจะเกี่ยวข้องกับชุดของเครื่องมือและเทคนิคในการปรับปรุงคุณภาพ เช่น การควบคุมกระบวนการทางสถิติ (Statistical Process Control: SPC) เครื่องมือคุณภาพ 7 อย่าง (seven tools) เป็นต้น ส่วนด้านนุ่มจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านคน เช่น ภาวะผู้นำและความผูกพันต่อคุณภาพ การมีส่วนร่วมของพนักงาน เป็นต้น ซึ่งงานวิจัยเชิงประจักษ์หลายงานได้แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบทั้ง 2 ด้านมีความสำคัญเท่าเทียมกันในการบริหารแบบ TQM ให้มีประสิทธิภาพ (Lam, 1996; Wali et al., 2003)

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกองค์ประกอบของ TQM เฉพาะองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องในด้านมนุษย์จากงานวิจัยของ Karia and Asaari (2006); Ooi et al. (2005, 2007a, 2007b, 2008); Boselie and Van der Wiele (2002); Prajogo and Cooper (2010) จำนวน 5 องค์ประกอบ ที่ผ่านการทดสอบค่าความเชื่อถือได้ (reliability) และความเที่ยงตรง (validity) แล้ว ซึ่งยังไม่เคยทำการศึกษาในประเทศไทย ได้แก่ ความผูกพันของผู้บริหารระดับสูง (top management commitment) การมีส่วนร่วมของพนักงาน (employee involvement) การให้การศึกษและการฝึกอบรม (education and training) การทำงานเป็นทีม (teamwork) และการมอบอำนาจให้กับพนักงาน (empowerment) ส่วนความพึงพอใจในงานของพนักงาน ผู้วิจัยใช้ภาพรวมของความพึงพอใจในงานเพื่อวัดและสะท้อนทิศทางที่แตกต่างกัน โดยนำมาจากงานวิจัยของ วันชัย กรมแสง (2554); Hackman and Oldham (1975); Turkyilmaz et al. (2011); Wright and Cropanzano (1998)

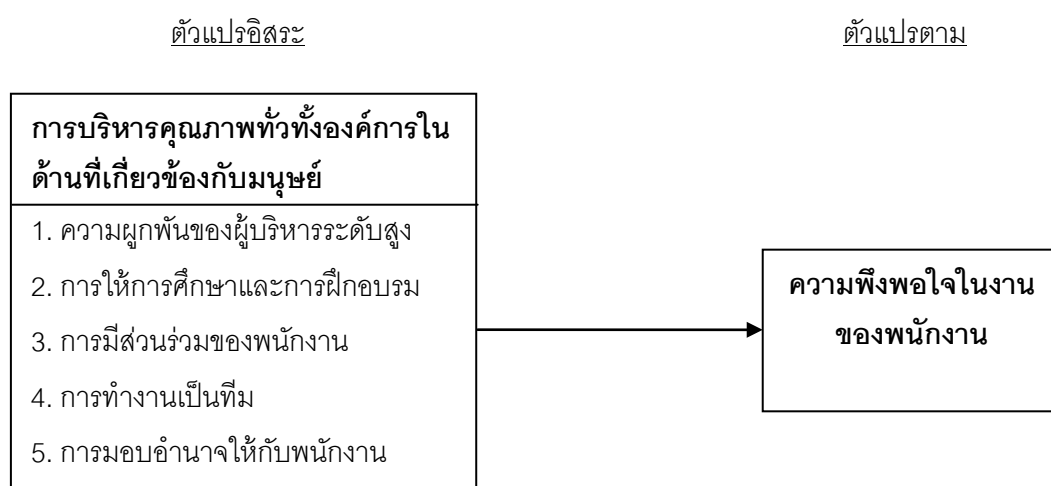
จากการทบทวนงานวิจัยที่ศึกษาผลกระทบของ TQM ที่มีต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานนั้นพบว่า นักวิชาการ และนักวิจัยด้านการจัดการคุณภาพมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่าง TQM กับความพึงพอใจในงานของพนักงานที่แตกต่างกันอยู่ 2 กลุ่ม คือ กลุ่มหนึ่งเห็นว่าการบริหารแบบ TQM มีผลกระทบเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานโดยงานวิจัยของกลุ่มนี้พบว่า TQM ช่วยปรับปรุงความพึงพอใจในงานของพนักงานให้เพิ่มขึ้น โดยองค์การที่ใช้ TQM ในระดับมาก พนักงานก็จะมี ความพึงพอใจในงานมากขึ้น (Guimaraes, 1996; Gardner and Carlopio, 1996; Morrow, 1997; Boselie and van der Wiele, 2002; Jun et al., 2006; Ooi et al., 2007a; Poister and Harris, 1997) และบ่อยครั้งที่ TQM ช่วยสร้าง

สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีภายในองค์กร ทำให้ทัศนคติของพนักงานได้ถูกปรับเปลี่ยนตามไปด้วย ฉะนั้นพนักงานจะมีระดับความพึงพอใจที่เพิ่มขึ้น และอาจมีความจงรักภักดีที่จะทำงานกับองค์กรตลอดไป

ส่วนอีกกลุ่มหนึ่งเห็นว่า TQM มีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน (Lam, 1995, 1996; Kivimakiet al., 1997) ผลการศึกษากลุ่มนี้พบว่า การบริหารแบบ TQM ส่งผลให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานน้อยลง แม้ว่า TQM จะต้องการทักษะและการมีส่วนร่วมจากพนักงานมากขึ้น ส่งผลให้การทำงานมีความท้าทายมากขึ้น แต่ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงนี้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ชี้ว่า TQM ไม่ได้ทำให้พวกเขามีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น และผู้ตอบแบบสอบถามยังเชื่อว่า TQM ได้ลดความเป็นอิสระในการทำงานของพวกเขา นอกจากนี้งานวิจัยของ Luthans (1996 cited in Ooi et al., 2008) ยังสนับสนุนผลการวิจัยของนักวิชาการเหล่านี้ โดย Luthans ทำการศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลของ TQM ตั้งแต่ปี 1991 และติดตามต่อในปี 1992 และ 1993 ผลการศึกษาพบว่า TQM ไม่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยต่างๆ ข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปกรอบแนวคิดของการวิจัยครั้งนี้ ดังภาพที่ 1 และนำไปสู่สมมติฐานของการวิจัยได้ ดังนี้

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย



สมมติฐาน: องค์ประกอบของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรในด้านที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ ได้แก่ ความผูกพันของผู้บริหารระดับสูง การให้การศึกษาและการฝึกอบรม การมีส่วนร่วมของพนักงาน การทำงานเป็นทีม และการมอบอำนาจให้กับพนักงานมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานภายในองค์กร

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) โดยประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้แก่พนักงานรายเดือนที่ทำงานใน บริษัท สีมาเทคโนโลยีจำกัด จังหวัดนครราชสีมา ซึ่งมีจำนวนพนักงานทั้งหมด 421 คน กรณีทราบจำนวนประชากรทั้งหมด จึงเลือกใช้สูตรการคำนวณหาขนาดตัวอย่างของ Yamane (1973) โดยเลือกระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ผู้วิจัยได้คำนวณและใช้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 210 คน กำหนดสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็นแบบแบ่งชั้นภูมิ (stratified random sampling) แยกตามแผนกต่างๆ ของบริษัท สีมาเทคโนโลยีจำกัด โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม โดยใช้

แบบสอบถามต้นฉบับที่เป็นภาษาอังกฤษและแปลมาเป็นภาษาไทยผู้วิจัยได้เลือกใช้เทคนิค Back-translation ซึ่งถูกแนะนำโดย Brislin (1970 cited in Laohavichien, 2004) โดยในการประเมินความคิดเห็นและความพึงพอใจของผู้ตอบแบบสอบถามใช้มาตรวัดของลิเคิร์ต (Likert's scale) และใช้สถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics) สรุปลักษณะของข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ในรูปแบบของร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้สถิติเชิงอนุมาน (inferential statistics) ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

ผลการศึกษา และอภิปรายผล

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 210 คน ได้แบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ตอบกลับมาจำนวน 199 คน คิดเป็นร้อยละ 94.76 ผลการวิจัย เป็นดังนี้ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 26-35 ปี จบการศึกษาดำรงระดับปริญญาตรี มีตำแหน่งงานเป็นเจ้าหน้าที่ สังกัดในฝ่ายปฏิบัติการ มีระยะเวลาทำงานกับบริษัทมากกว่า 10 ปีขึ้นไป กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อการใช้ TQM ในด้านที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์โดยภาพรวมทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 ส่วนผลการศึกษาระดับความพึงพอใจในงานของพนักงานพบว่า ระดับความพึงพอใจในงานของพนักงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณขององค์ประกอบของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การในด้านที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน

ตัวแปรอิสระ	สัมประสิทธิ์การถดถอย	t	P-value	Collinearity statistics	
				Tolerance	VIF
ค่าคงที่	-0.435	-4.753	0.000		
ความผูกพันของผู้บริหารระดับสูง	0.128	1.292	0.198	0.279	3.586
การมอบอำนาจให้กับพนักงาน	0.607	4.447	0.000**	0.225	4.450
การให้การศึกษาและการฝึกอบรม	-0.051	-0.492	0.624	0.254	3.933
การมีส่วนร่วมของพนักงาน	0.244	2.282	0.024*	0.225	4.450
การทำงานเป็นทีม	0.053	0.542	0.588	0.269	3.717

หมายเหตุ: F = 95.342; p < 0.01; R² = 0.493; Adjusted R² = 0.488; Durbin-Watson test = 1.676

ผลการทดสอบสมมติฐานจากตารางที่ 1 พบว่า ค่า Durbin-Watson test เท่ากับ 1.676 ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 1.5-2.5 แสดงว่าไม่เกิดปัญหา autocorrelation ในข้อมูล นอกจากนี้ค่า Tolerance ของทุกตัวแปรอิสระมากกว่า 0.1 และค่า Variation Inflation Factors (VIF) น้อยกว่า 10 แสดงว่าไม่มีผลกระทบจากปัญหา multicollinearity (Hair et al., 1998) จากการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณดังกล่าว พบว่า องค์ประกอบของ TQM ในด้านที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน ได้แก่ องค์ประกอบด้านการมอบอำนาจให้กับพนักงาน และการมีส่วนร่วมของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ตามลำดับ โดยที่องค์ประกอบดังกล่าวสามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงระดับความพึงพอใจในงานของพนักงาน ได้ร้อยละ 48.8 (Adjusted R² = 0.488) ส่วนองค์ประกอบอื่นๆ คือ องค์ประกอบด้านความ

ผูกพันของผู้บริหารระดับสูง การให้การศึกษาและการฝึกอบรม และการทำงานเป็นทีม ไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานในการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อภิปรายผล

ผลจากการทดสอบสมมติฐานพบว่า สมมติฐานที่ตั้งไว้ถูกปฏิเสธอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่ยังมีบางองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน ซึ่งผลดังกล่าวสามารถอภิปรายได้ดังนี้

องค์ประกอบด้านการมอบอำนาจให้กับพนักงาน มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสนับสนุนงานวิจัยของ Ooi et al. (2007b); Karia and Asaari (2006); Karia and Ahmad (2000); Geralis and Terziovsky (2003) and Ugboro et al. (2000) โดยงานวิจัยเหล่านี้พบว่า องค์ประกอบด้านการมอบอำนาจเป็นองค์ประกอบหนึ่งของ TQM ที่มีความสำคัญต่อการบริหารแบบ TQM ให้ประสบความสำเร็จ ทำให้พนักงานสามารถมีอิสระที่จะพัฒนาและใช้ประโยชน์จากทักษะและความรู้ของพวกเขาได้อย่างเต็มศักยภาพ จึงส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน และเกิดความผูกพันต่อองค์กรในที่สุด นอกจากนี้ Wilkinson et al. (1998 cited in Ooi et al., 2007b) ยังได้แนะนำว่า การมอบอำนาจอย่างเหมาะสม จะทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในงานมีความพึงพอใจในการทำงาน และมีความผูกพันต่อความสำเร็จขององค์กร จึงสามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบด้านการมอบอำนาจส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานภายในองค์กร

ส่วนองค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสนับสนุนงานวิจัยของ Cassar (1999); Lawler et al. (1998 cited in Prajogo and Cooper, 2010) และ O'Driscoll and Randall (1999) โดย Cassar (1999) พบว่า โดยส่วนใหญ่ การมีส่วนร่วมของพนักงานช่วยปรับปรุงทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานให้เป็นบวกต่อสถานที่ทำงาน นอกจากนี้ถ้าพนักงานได้รับการสนับสนุนให้มีส่วนร่วมมากขึ้น พนักงานจะมองเห็นงานของพวกเขาที่มีความน่าสนใจและสนุกสนานมากขึ้น ซึ่งพนักงานที่รู้สึกมีส่วนร่วมในงานมาก จะมีความพึงพอใจต่องานของพวกเขา มาก ส่งผลให้เพิ่มความผูกพันต่อองค์กรของพวกเขามากขึ้น นอกจากนี้ การเพิ่มระดับของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานของพนักงานระดับล่าง พบว่า มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และสมรรถนะในการทำงานของพนักงานให้มากขึ้น (Wagner 1994, Rodwell et al. 1998, and Kim 2002)

ข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยครั้งนี้ ถึงแม้จะพบว่า องค์ประกอบด้านความผูกพันของผู้บริหารระดับสูง การให้การศึกษา และการฝึกอบรม และการทำงานเป็นทีม ไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน แต่จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า องค์ประกอบเหล่านี้ล้วนมีผลต่อความสำเร็จของการบริหารแบบ TQM ทั้งสิ้น จึงอาจกล่าวได้ว่า องค์ประกอบทั้ง 3 นี้ อาจไม่ได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังในองค์กร ซึ่งอาจส่งผลทางอ้อมต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน และอาจเป็นอุปสรรคอย่างมากในการบริหาร TQM ให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้น ผู้บริหารควรมีความผูกพันต่อองค์กรให้มากขึ้นด้วยการเสียสละทางด้านเวลา ความพยายามและความ

กระตือรือร้นในการจัดการคุณภาพ เช่น จัดทำแผนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน มีการสื่อสาร การสอนงาน การทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กร และการยกย่องชมเชยพนักงานในการเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อเสริมสร้างความไว้วางใจในกลุ่มพนักงาน และทำลายกำแพง (barrier) ของการสื่อสาร นอกจากนี้ผู้บริหารควรสนับสนุนการศึกษาและการฝึกอบรมที่เหมาะสมและตรงกับความต้องการของพนักงาน และส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้มากขึ้น ซึ่งอาจจะส่งผลทางอ้อมต่อการนำไปสู่ความพึงพอใจในงานของพนักงานให้มากขึ้นได้

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยเปรียบเทียบระหว่างองค์กรที่เป็นอุตสาหกรรมการผลิต กับองค์กรที่เป็นอุตสาหกรรมบริการ เพื่อเปรียบเทียบถึงอิทธิพลขององค์ประกอบด้านการมอบอำนาจให้กับพนักงาน และการมีส่วนร่วมของพนักงาน ว่ามีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานที่ทำงานในองค์กรที่มีลักษณะแตกต่างกัน ว่าจะมีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร เพื่อให้มีข้อมูลที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง TQM ในด้านที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ให้เหมาะสมกับองค์กรที่มีบริบทที่แตกต่างกัน
2. การวิจัยครั้งนี้ ศึกษาเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่ ดังนั้น ในการวิจัยครั้งต่อไป ควรทำการศึกษาในองค์กรขนาดกลาง และขนาดเล็ก เพื่อเป็นการเปรียบเทียบว่า ขนาดองค์กรที่ต่างกันมีการบริหาร TQM ในด้านที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ และความพึงพอใจในงานของพนักงานแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง TQM ในด้านที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ให้เหมาะสมกับขนาดขององค์กร

เอกสารอ้างอิง

วันชัย กรมแสง. 2554.การบริหารแบบ TQM และความพึงพอใจของพนักงานบริษัทอาปิโก ไฮเทค

จำกัด (มหาชน).วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิตสาขาการจัดการการตลาด, มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.

Appelbaum, S. H., J. Adam, N. Javeri, M. Lessard, J. P. Lion, M. Simard, and S. Sorbo. 2005. "A Case Study Analysis of the Impact of Satisfaction and Organizational Citizenship on Productivity." *Management Research News* 28 (5): 1-26.

Boselie P. and T. Van der Wiele. 2002. "Employee perceptions of HRM and TQM and the effects on satisfaction and intention to leave." *Managing Service Quality* 12 (3): 165-72.

Cassar, V. 1999. "Can leader direction and employee participation co-exist? Investigating interaction effects between participation and favorable work-related attitudes among Maltese middle-managers." *Journal of Managerial Psychology* 14 (7): 57-68.

Das, A., H. Paul and F. W. Swierczek. 2008. "Developing and validating total quality management (TQM) constructs in the context of Thailand's manufacturing industry." *Benchmarking: An International Journal* 15 (1): 52-72.

- de Hoogh, A.H.B., D.N. Den Hartog, , P.L. Koopman, H. Thierry, P.T. van den Berg, J.G. van der Weide and C.P.M. Wilderom. 2005. "Leader motives, charismatic leadership, and subordinates' work attitude in the profit and voluntary sector." **The Leadership Quarterly** 16: 17-38.
- Gardner, D. and J. Carlopio. 1996. "Employee affective reactions to organizational quality Efforts." **International Journal of Quality Science** 1 (3): 39-49.
- Geralis, M. and M. Terziovski. 2003. "A quantitative analysis of the relationship between empowerment practices and service quality outcomes." **Total Quality Management** 14 (7): 45-64.
- Gifford, B., R. Zammuto, and E. Goodman. 2002. "The relationship between hospital unit culture and nurses' quality of work life." **Journal of Health Care Management** 47 (1): 13-26.
- Guimaraes, T. 1996. "TQM's impact on employee attitude." **The TQM Magazine** 8 (1): 20-5.
- Hackman, J.R. and G.R. Oldham. 1975. "Development of the job diagnostic survey." **Journal of Applied Psychology** 60: 159-70.
- Hair, J.F., R.E. Anderson, R.L. Tatham, and W.C. Black. 1998. **Multivariate Data Analysis**. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Harrison, D.A., D.A. Newman, and P.L. Roth. 2006. "How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences." **Academy of Management Journal** 49 (2): 305-325.
- Harter, J.K., F.L. Schmidt, and T.L. Hayes. 2002. "Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a metaanalysis." **Journal of Applied Psychology** 87 (2): 268-279.
- Jindadamrongwech, W. 2005. "Critical success factors of TQM implementation: a case study of the Siam Refractory industry Co., Ltd." **Independent Study**. The University of Kasetsart. Thailand.
- Jun, M., S. Cai and H. Shin. 2006. "TQM practice in maquiladora: antecedents of employee satisfaction and loyalty." **Journal of Operations Management** 24 (6): 791-812.
- Karia, N. and A.Z. Ahmad. 2000. "Quality practices that pay: empowerment and teamwork." **Malaysian Management Review** 35 (2): 66-76.
- , N. and M.H.A.H. Asaari. 2006. "The effects of total quality management practices on employees' work-related attitudes." **The TQM Magazine** 18 (1): 30-43.
- Kim, S. 2002. "Participative management and job satisfaction: lessons for management leadership." **Public Administration Review** 62 (2): 231-241.
- Kivimaki, M., E. Maki, K. Lindstrom, A. Alanko, S. Seitsonen and K. Jarvinen. 1997. "Does the

- implementation of total quality management (TQM) change the wellbeing and work-related attitudes of health care personnel? Study of a TQM prize-winning surgical clinic." **Journal of Organizational Change Management** 10 (6): 456-70.
- Kochan, T.A., J.H. Gittell, and B.A. Lautsch. 1995. "Total quality management and human resource systems: an international comparison." **International Journal of Human Resource Management** 6 (2): 201-222.
- Krasachol, and J. D. T. Tannock. 1999. "A study of TQM implementation in Thailand." **International Journal of Quality & Reliability Management** 16 (5): 418-432.
- , P.C.T. Willy and J.D.T. Tannock. 1998. "The progress of quality management in Thailand." **TQM magazine** 10 (1): 40-44.
- Lam, S.K. 1995. "The impact of total quality management on front-line supervisors and their work." **Total Quality Management** 6 (1): 45-50.
- , 1996. "Total quality management and its impact on middle managers and front-line workers." **Journal of Management Development** 15 (7): 37-46.
- Laohavichien, T. 2004. **Leadership and Quality Management: A Comparison Between the U.S. and Thailand**. Doctor of Philosophy Dissertation in Industrial Management, Clemson University.
- Lewis, W.G., K.F. Pun, and T.R.M. Lalla, 2006. "Exploring soft versus hard factors for TQM implementation in small and medium-sized enterprises." **International Journal of Productivity and Performance Management** 55 (7): 539-554.
- Morrow, P.C. 1997. "The measurement of TQM principles and work-related outcomes." **Journal of Organizational Behavior** 18 (4): 363-76.
- O'Driscoll, M.P. and D.M. Randall. 1999. "Perceived organisational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organisational commitment." **Applied Psychology: An International Review** 48 (2): 197-209.
- Ooi, K.B., V. Arumugam, N.A. Bakar, and M.S. Safa. 2007a. "HRM and TQM: association with job involvement." **Personnel Review** 36 (6): 939-62.
- , V. Arumugam, N.A. Bakar, L. Vellapan, and K.Y. Loke. 2007b. "Does TQM influence employees' job satisfaction? An empirical case analysis." **International Journal of Quality & Reliability Management** 24 (1): 62-77.
- , V. Arumugam, P. L. Teh, and A. Y. L. Chong . 2008. "TQM practices and its association with production workers." **Industrial Management & Data Systems** 108 (7): 909-927.
- , V. Arumugam, and S.T. Hwa. 2005. "Does soft TQM predict employees' attitudes?" **The TQM Magazine** 17 (3): 279-89.

- Osland, A. 1997. "Impact of total quality attitude management and training and work context on attitude supervisor." **International Journal of Organization Analysis** 5 (3): 1-9.
- Prajogo, D. I. and B. K. Cooper. 2010. "The effect of people-related TQM practices on job satisfaction: a hierarchical model." **Production Planning & Control** 21 (1): 26-35.
- Rodwell, J.J., R. Kienzle, and M.A. Shadur. 1998. "The relationships among work-related perceptions, employee attitudes, and employee performance." **Human Resource Management** 37 (4): 277–293.
- Turkyilmaz, A., G. Akman, C. Ozkan. and Z. Pastuszak. 2011. "Empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction." **Industrial Management & Data Systems** 111 (5): 675-696.
- Ugboro, I.O. and K. Obeng. 2000. "Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study." **Journal of Quality Management** 5 (2): 247–272.
- Van Der Voordt, T. J. M. 2004. "Productivity and employee satisfaction in flexible workplaces." **Journal of Corporate Real Estate** 6 (2): 133-148.
- Wagner, J.A.I. 1994. "Participation's effects on performance and satisfaction: a reconsideration of research evidence." **Academy of Management Review** 19 (2): 312–330.
- Wali, A.A., Deshmukh, S.G., and Gupta, A.D. 2003. "Critical success factors of TQM: a select study of Indian organizations." **Production Planning & Control** 14 (1): 3–14.
- Wilkinson, A., Godfrey, G., and Marchington, M. 1997. "Bouquets, brickbats and blinkers: total quality management and employee involvement in practice." **Organization Studies** 18 (5): 799–819.
- Wright, T.A. and R. Cropanzano. 1998. "Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover." **Journal of Applied Psychology** 83: 486-93.
- Yamane, T. 1973. **Statistics: An Introductory Analysis**. 3rd ed. New York: Harper and Row.
- Zhang Z., A. Waszink and J. Wijngaard. 2000. "An instrument for measuring TQM implementation for Chinese manufacturing companies." **The International Journal of Quality & Reliability Management** 17 (7): 730-755.