

บทที่ 5

ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์การบริหารคุณภาพโดยรวม กับวัฒนธรรมองค์กร และดัชนีบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพขององค์กร

บทนี้จะอธิบายถึงผลการศึกษาในส่วนของ ความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์การบริหารคุณภาพโดยรวม กับ วัฒนธรรมองค์กร และดัชนีบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยเนื้อหา 3 ส่วน คือ (1) การวิเคราะห์ความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมระหว่างองค์กรที่นำหลักการบริหารคุณภาพโดยรวมมาประยุกต์ใช้ และองค์กรที่ไม่ได้นำมาประยุกต์ใช้ และ (2) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสองตัวใด ๆ ตามลำดับ

จากแบบสอบถามจำนวน 231 ชุด ได้ถูกตัดออก 53 ชุด เนื่องจากคำตอบของคำถามที่ใช้ทดสอบความน่าเชื่อถือได้ของผู้ตอบไม่มีความน่าเชื่อถือ ซึ่งคำตอบที่เชื่อถือได้ควรตอบตรงข้ามกับคำตอบของคำถามอ้างอิง ดังนั้นแบบสอบถามที่ใช้วิเคราะห์ในส่วนนี้จึงมีจำนวน 178 ชุด (คิดเป็นร้อยละ 30.74 ของแบบสอบถามทั้งหมด) ซึ่งข้อมูล 5 จาก 9 อุตสาหกรรมที่ตอบกลับมาหรือคิดเป็นประมาณร้อยละ 85 ของแบบสอบถามทั้งหมดที่ตอบกลับ เป็นข้อมูลที่อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมผู้ผลิตหลักของประเทศไทย (ยานยนต์และชิ้นส่วน อิเลคทรอนิกส์ สิ่งทอ อาหารและเครื่องดื่ม อัญมณีและเครื่องประดับ เครื่องหนัง) (กระทรวงอุตสาหกรรม) ข้อมูลที่ได้จึงสามารถใช้เป็นตัวแทนของกลุ่มอุตสาหกรรมผู้ผลิตในประเทศไทย นอกจากนี้แบบสอบถามทั้งหมดที่ได้รับ มาจากองค์กรขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่เท่านั้น ดังแสดงในตารางที่ 5.1

ในตารางที่ 5.2 แสดงผลการจัดกลุ่มปัจจัยต่าง ๆ ด้วยเทคนิค PCA จากข้อมูลของแบบสอบถามจำนวน 178 ชุด ซึ่งจากการหมุนแกนปัจจัยด้วยเทคนิค Varimax เพื่อแยกปัจจัยต่าง ๆ ออกจากกัน พบว่าทุกปัจจัยมีค่า Factor loading เกิน 0.5 (Hair และคณะ ฯ, 1998) และจากการวิเคราะห์ความถูกต้องและความเชื่อถือได้ของแต่ละปัจจัย โดยการคำนวณสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้ของ Cronbach (Cronbach, 1951) พบว่าปัจจัยเกือบทั้งหมดมีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้มากกว่า 0.7 (Nunnally, 1978) ยกเว้นสัมประสิทธิ์ความน่าเชื่อถือของปัจจัยด้านวัฒนธรรมแบบลำดับขั้น แบบที่ 2 ที่มีค่า 0.496 ซึ่งในงานวิจัยทางด้านสังคมศาสตร์สามารถยอมรับค่าสัมประสิทธิ์ประมาณ 0.5 ขึ้นไปได้ (Nunnally, 1978) ส่วนปัจจัยอื่น ๆ จะมีค่า

ตารางที่ 5.1
แสดงข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม

	ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวนผู้ตอบ แบบสอบถาม	คิดเป็นร้อยละ
กลุ่มผู้ผลิต	1. ยานยนต์	47	26.40
	2. อิเลคทรอนิกส์	37	20.79
	3. อาหารและเครื่องดื่ม	30	16.85
	4. สิ่งทอ	29	16.29
	5. ผลิตภัณฑ์เคมี	23	12.92
	6. เครื่องหนัง	8	4.49
	7. วัสดุก่อสร้าง	2	1.12
	8. เยื่อและผลิตภัณฑ์กระดาษ	1	0.56
	9. เหล็กและผลิตภัณฑ์เหล็ก	1	0.56
จำนวนพนักงาน	1. น้อยกว่า 500 คน	81	45.51
	2. ตั้งแต่ 500 คน ขึ้นไป	97	54.49
การนำหลักการบริหาร คุณภาพโดยรวมมา ประยุกต์ใช้ในองค์กร	1. ไม่เคยนำมาประยุกต์ใช้	83	46.63
	2. นำมาประยุกต์ใช้แล้ว	93	52.25
ตำแหน่งงานของผู้กรอก ข้อมูล	3. ไม่ระบุ	2	1.12
	1. วิศวกร	66	37.09
	2. ผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรม	52	29.21
	3. ผู้จัดการฝ่ายคุณภาพ	34	19.16
	4. ผู้จัดการฝ่ายอื่น ๆ	21	11.79
	5. ผู้จัดการโรงงาน	2	1.12
	6. ไม่ระบุ	3	1.69

ตารางที่ 5.2

การทดสอบความถูกต้องและความเชื่อถือได้ของแต่ละปัจจัย

ปัจจัย	ตัวแปร	คำถาม	ค่าเฉลี่ย ของคำถาม	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานของ คำถาม	Factor loadings	ค่าเฉลี่ย ของปัจจัย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานของ ปัจจัย	สัมประสิทธิ์ ความเชื่อถือ ได้
ภาวะผู้นำ	V1	ส่งเสริมให้พนักงานแสดงความคิดเห็น เพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน	3.573	1.018	0.828	3.605	0.879	0.786
		กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร	3.562	0.944	0.823			
		ทิศทางขององค์กรได้ถูกอธิบายให้ทราบอย่างชัดเจน	4.056	0.913	0.758			
		สร้างความร่วมมือ และลดอุปสรรคในการทำงาน	3.230	0.869	0.711			
ยุทธศาสตร์ และ กระบวนการ วางแผน	V2	ทบทวนแผน และเป้าหมายที่วางไว้ อย่างต่อเนื่อง	3.588	0.997	0.838	3.616	1.028	0.821
		กลยุทธ์ขององค์กร มีความครอบคลุมกิจกรรมทางธุรกิจทั้งหมด	3.655	1.108	0.834			
		แผนและนโยบายองค์กร มีการพูดถึงผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด	3.819	0.948	0.794			
การมุ่งเน้น ลูกค้า	V3	พนักงานทุกคนมีความเข้าใจ และปฏิบัติตามพันธกิจที่ตั้งไว้	3.401	0.960	0.761	3.774	1.140	0.839
		การประเมินความพึงพอใจของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง	3.857	1.097	0.816			
		การค้นหาความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า	4.017	0.974	0.773			
		มีกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์กับลูกค้า	3.811	1.036	0.749			
		การแก้ปัญหาข้อร้องเรียนจากลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ	3.777	1.001	0.742			
		พนักงานทุกคนทราบถึงความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า	3.571	0.991	0.719			
		ลูกค้ามีส่วนร่วมในกระบวนการออกแบบผลิตภัณฑ์	3.611	1.277	0.668			

ตารางที่ 5.2 (ต่อ)

ปัจจัย	ตัวแปร	คำถาม	ค่าเฉลี่ย ของคำถาม	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานของ คำถาม	Factor loadings	ค่าเฉลี่ย ของปัจจัย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานของ ปัจจัย	สัมประสิทธิ์ ความเชื่อถือ ได้
การวิเคราะห์ข้อมูล	V4	องค์กรมีกิจกรรมการประเมินผลการดำเนินงานที่ชัดเจน	3.595	1.097	0.863	3.444	1.156	0.838
		ข้อมูลผลการดำเนินงานของแผนกหรือองค์กรทันสมัยอยู่เสมอ	3.607	1.026	0.861			
		ผู้บริหารนำข้อมูลต่างๆ ไปใช้ในการตัดสินใจอย่างต่อเนื่อง	3.674	1.039	0.844			
		นำข้อมูลต่างๆ ไปเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน	2.899	1.135	0.712			
การจัดการบุคลากร	V5	การอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	3.601	1.081	0.839	3.424	1.164	0.828
		การสื่อสารจากบนลงล่าง และจากล่างขึ้นบน	3.399	1.054	0.820			
		การเพิ่มทักษะที่หลากหลายให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง	3.584	1.045	0.778			
		การวัดความพึงพอใจของพนักงานอย่างต่อเนื่อง	2.764	1.120	0.709			
		การมุ่งเน้นสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานของพนักงาน	3.770	1.093	0.700			
การจัดการกระบวนการ	V6	มีการใช้เทคนิคทางสถิติ มาควบคุมและปรับปรุงกระบวนการผลิต	3.299	1.080	0.842	3.511	1.065	0.832
		มีการใช้อุปกรณ์ป้องกันการผิดพลาดจากกระบวนการผลิต	3.542	1.028	0.827			
		มีเอกสารอธิบายมาตรฐานอย่างชัดเจน พนักงานสามารถเข้าใจได้	3.893	1.003	0.824			
		พนักงานมีความเข้าใจในความสำคัญของหน่วยงานถัดไป	3.311	1.017	0.767			
การบริหารผู้ส่งมอบ	V7	มีกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้ส่งมอบ	3.213	1.094	0.809	3.003	1.237	0.742
		องค์กรพยายามให้มีจำนวนผู้ส่งมอบขึ้นส่วนในการผลิตให้น้อยที่สุด	2.927	1.047	0.763			
		ประเมินความสามารถของผู้ส่งมอบ เพื่อให้เป็นเกณฑ์การคัดเลือก	3.438	1.164	0.716			
		ผู้ส่งมอบมีส่วนร่วมในกระบวนการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์	2.433	1.139	0.715			

ตารางที่ 5.2 (ต่อ)

ปัจจัย	ตัวแปร	คำถาม	ค่าเฉลี่ย ของคำถาม	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานของ คำถาม	Factor loadings	ค่าเฉลี่ย ของปัจจัย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานของ ปัจจัย	สัมประสิทธิ์ ความเชื่อถือ ได้
วัฒนธรรม แบบ เกื้อหนุน	V8	กระจายอำนาจสู่พนักงานทุกระดับ	3.056	0.984	0.825	3.379	1.049	0.825
		ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการร่วมมือทำงานเป็นทีม	3.624	0.985	0.812			
		ส่งเสริมการมีส่วนร่วม และการมีข้อคิดเห็น	3.652	1.080	0.807			
		ดำเนินการตามความคิดเห็นของพนักงาน	3.185	1.044	0.794			
วัฒนธรรม แบบปรับตัว	V9	การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม และการเปลี่ยนแปลง	3.303	1.007	0.852	3.360	0.969	0.811
		การสร้างกระบวนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	3.348	0.993	0.809			
		มีอัตราการขยายตัว และการเติบโต ด้านการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	3.584	0.912	0.769			
		เน้นความยืดหยุ่นในการกระจายอำนาจในการทำงาน	3.202	1.022	0.764			
วัฒนธรรม แบบลำดับ ชั้น (1, 2)	V10	สามารถคาดคะเนประสิทธิภาพในการทำงานที่จะเกิดขึ้นได้	3.537	0.892	0.874	3.556	0.776	0.717
		เน้นความมั่นคง และ ความต่อเนื่องในการทำงาน	3.576	0.870	0.862			
วัฒนธรรม แบบมุ่งเน้น ผลสำเร็จ	V11	เน้นการควบคุม และการดึงอำนาจเข้าสู่ศูนย์กลาง	3.198	1.023	0.875	3.218	1.012	0.496
		มีการทำงานที่มีโครงสร้างและรูปแบบที่ตายตัว	3.237	0.989	0.733			
	V12	การส่งเสริมให้มีการทำงานอย่างมีคุณภาพ	3.966	0.910	0.902	3.870	0.842	0.891
		การกำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ชัดเจน	3.910	0.925	0.893			
		ประเมินประสิทธิภาพ และความสามารถการทำได้ทุกอย่างต่อเนื่อง	3.791	0.963	0.844			
		ส่งเสริมการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลัก	3.814	0.869	0.833			

ตารางที่ 5.2 (ต่อ)

ปัจจัย	ตัวแปร	คำถาม	ค่าเฉลี่ย ของคำถาม	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานของ คำถาม	Factor loadings	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน	สัมประสิทธิ์
คุณภาพ ของ ผลิตภัณฑ์	V13	ความน่าเชื่อถือของผลิตภัณฑ์	3.853	0.853	0.899	3.763	0.681	0.895
		อายุการใช้งานของผลิตภัณฑ์	3.763	0.812	0.876			
		คุณภาพของตัวผลิตภัณฑ์	3.757	0.868	0.869			
		ข้อกำหนดเฉพาะของผลิตภัณฑ์	3.678	0.764	0.846			
นวัตกรรม ของ ผลิตภัณฑ์	V14	จำนวนของผลิตภัณฑ์ใหม่ ที่สามารถส่งเข้าสู่ตลาดได้ทันคู่แข่ง	3.144	1.016	0.917	3.145	1.078	0.921
		จำนวนของผลิตภัณฑ์ใหม่ ที่เข้าสู่ตลาดเป็นรายแรก	3.029	1.178	0.885			
		ความรวดเร็วในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	3.075	1.012	0.864			
		ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีล่าสุดพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	3.231	1.008	0.864			
		ระดับของความแปลกใหม่ในตัวผลิตภัณฑ์	3.243	0.964	0.830			
นวัตกรรม ของ กระบวนการ	V15	ความรวดเร็วในการนำเทคโนโลยีล่าสุดมาใช้ในการกระบวนการผลิต	3.091	0.972	0.915	3.181	0.833	0.927
		การปรับปรุงเทคโนโลยีที่ใช้ในกระบวนการ	3.183	0.897	0.913			
		การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ เทคนิค และเทคโนโลยีขององค์กร	3.211	0.894	0.909			
		ความได้เปรียบทางด้านเทคโนโลยีขององค์กร	3.240	0.884	0.884			

เทคนิคในการสกัดปัจจัย: Principal Component Analysis: Confirmatory Factor Analysis

สัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้ตั้งแต่ 0.717 ถึง 0.927 ในส่วนของวัฒนธรรมแบบลำดับชั้นที่จัดกลุ่มได้เป็น 2 ส่วน เมื่อวิเคราะห์ดูพบว่า วัฒนธรรมแบบลำดับชั้นในส่วนที่ 2 (V11) เป็นลักษณะที่คล้ายกับการดำเนินงานแบบข้าราชการรัฐวิสาหกิจ และการบริหารแบบดั้งเดิม ที่เน้นการทำงานแบบสายบังคับบัญชา มีโครงสร้างการทำงานที่ตายตัว และสำหรับวัฒนธรรมแบบลำดับชั้นในส่วนที่ 1 (V10) จะคล้ายกับลักษณะขององค์กรแบบ J ตามแนวคิดของโออุชิ (Ouchi, 1981) ซึ่งเน้นการทำงานในระยะยาวเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการทำงาน และเน้นดูแลพนักงานในทุก ๆ ด้าน เพื่อให้เกิดความผูกพันในการทำงาน

5.1 การวิเคราะห์ความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมระหว่างองค์กรที่นำหลักการบริหารคุณภาพ โดยรวมมาประยุกต์ใช้ และองค์กรที่ไม่ได้นำมาประยุกต์ใช้

ผลการวิเคราะห์ t-test ในตารางที่ 5.3 พบว่า องค์กรที่ดำเนินยุทธศาสตร์การบริหารคุณภาพโดยรวม มีนัยสำคัญของความแตกต่างของลักษณะวัฒนธรรมองค์กรเกือบทุกด้าน ยกเว้น ด้านวัฒนธรรมแบบลำดับชั้นในส่วนที่ 1 ที่ไม่มีความแตกต่างกับองค์กรที่ไม่ได้ดำเนินยุทธศาสตร์ดังกล่าว จากผลที่เกิดขึ้นสามารถสรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์การบริหารคุณภาพโดยรวม ไม่ใช่ยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (Culture change) และไม่มีวัฒนธรรมแบบใดที่เป็นรูปแบบตายตัว สำหรับการดำเนินยุทธศาสตร์การบริหารคุณภาพโดยรวม ซึ่งสอดคล้องกับหลาย ๆ งานวิจัยที่ผ่านมา (Tushman และ Nadler, 1986; Denison และ Spreitzer, 1991; Thompson, 1998; Prajogo และ McDermott, 2005; Stock และคณะ ฯ, 2007) หรืออาจกล่าวได้ว่า องค์กรที่มีวัฒนธรรมแต่ละแบบ สามารถดำเนินยุทธศาสตร์การบริหารคุณภาพโดยรวมเพื่อสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรได้ทั้งสิ้น แต่ต้องผสมผสานลักษณะของวัฒนธรรมต่าง ๆ และกิจกรรมภายในยุทธศาสตร์ดังกล่าวให้เหมาะสมกับลักษณะการดำเนินงาน วัฒนธรรมหลักขององค์กร กลยุทธ์และเป้าหมายในการดำเนินงาน รวมถึงสถานะแวดล้อมเป็นสำคัญ

นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์ยังแสดงให้เห็นว่า ผู้ผลิตภายในประเทศไทย ทั้งองค์กรที่ดำเนินยุทธศาสตร์การบริหารคุณภาพโดยรวมและองค์กรที่ไม่ได้ดำเนินการ จะมีวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นที่ผลสำเร็จมากที่สุดจากวัฒนธรรมแบบอื่น ๆ และมีวัฒนธรรมแบบลำดับชั้นในส่วนที่ 2 มากเป็นอันดับถัดมา ในขณะที่วัฒนธรรมแบบปรับตัวจะอยู่ในลำดับท้าย ๆ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า องค์กรต่าง ๆ ยังมีลักษณะการทำงานแบบไม่ยืดหยุ่น ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม และคำนึงถึงแต่ผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไร หรือมี

ตารางที่ 5.3

การนำหลักการบริหารคุณภาพโดยรวมมาประยุกต์ใช้กับ การบริหารคุณภาพโดยรวม และดัชนีบ่งชี้ประสิทธิภาพขององค์กร

การบริหารคุณภาพโดยรวม	การนำหลักการบริหารคุณภาพโดยรวมมาประยุกต์ใช้				ความแตกต่างของ ค่าเฉลี่ย	Sig. (2-tailed)
	ไม่เคยนำมาประยุกต์ใช้		นำมาประยุกต์ใช้			
	ค่าเฉลี่ย (-) มาตรฐาน	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย (-) มาตรฐาน	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน		
วัฒนธรรมแบบเกื้อหนุน	3.135 (5)	0.936	3.594 (3)	0.991	0.459	0.000
วัฒนธรรมแบบปรับตัว	3.193 (4)	0.865	3.508 (4)	1.086	0.315	0.007
วัฒนธรรมแบบลำดับชั้น 1	3.340 (3)	0.919	3.113 (5)	1.065	-0.227	0.210
วัฒนธรรมแบบลำดับชั้น 2	3.473 (2)	1.004	3.618 (2)	0.982	0.145	0.038
วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ	3.738 (1)	1.022	3.978 (1)	0.963	0.240	0.050

ทดสอบที่ระดับนัยสำคัญ 0.05, (-) : ลำดับที่ของความสำคัญของแต่ละปัจจัย

เปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งของตลาดสูงขึ้น มากกว่าความจำเป็นที่องค์กรจะต้องมีความยืดหยุ่น และการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไปตลอดเวลา กลยุทธ์ในการดำเนินงานต่าง ๆ ที่นำมาใช้จึงถูกหวังให้สามารถสร้างผลตอบแทนในระยะสั้นได้ทันที แต่กลยุทธ์ในการดำเนินงานส่วนใหญ่รวมถึงยุทธศาสตร์การบริหารคุณภาพโดยรวม เป็นกลยุทธ์ที่ให้ผลในระยะยาว ดังนั้นในการดำเนินยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ในการวางพื้นฐานและโครงสร้างที่จำเป็นต่อการดำเนินยุทธศาสตร์นั้นให้พร้อม และต้องมีองค์กรติดอยู่กับโครงสร้างเดิม ซึ่งอาจเหมาะสมกับอดีต แต่ไม่อาจทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อีกต่อไปในปัจจุบันผล

5.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสองตัวใด ๆ

จากตารางที่ 5.4 ซึ่งแสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เปียร์สันของแต่ละปัจจัย เมื่อพิจารณาในส่วนของการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายใน TQM กับวัฒนธรรมองค์การพบว่าวัฒนธรรมขององค์กรทุกแบบ ยกเว้นวัฒนธรรมแบบลำดับชั้นในส่วนที่ 2 มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกับกิจกรรมภายในยุทธศาสตร์การบริหารคุณภาพโดยรวมอย่างมาก โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของวัฒนธรรมและกิจกรรมต่าง ๆ มีค่าตั้งแต่ 0.283 – 0.699 สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมแต่ละแบบกับการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรสามารถอธิบายได้ดังนี้ ในส่วนของวัฒนธรรมแบบปรับตัว ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่เน้นกลยุทธ์ด้านความยืดหยุ่นและความสามารถในการตอบสนองต่อลูกค้าเป็นหลัก การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ จึงอยู่บนพื้นฐานของการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ซึ่งถือว่าเป็นพื้นฐานหนึ่งที่สำคัญของการดำเนินยุทธศาสตร์ TQM (Crosby, 1979) โดยผู้นำจะมีบทบาทสำคัญต่อการกระตุ้นพนักงานให้กล้าเสี่ยง กล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ หรือ การมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน (Employee empowerment) ซึ่งจะทำให้พนักงานรู้สึกถึงควมมีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์กรมากขึ้น และผลที่ตามมาคือ พนักงานแต่ละคนจะช่วยกันปรับปรุงประสิทธิภาพในด้านต่าง ๆ ทั้งคุณภาพและนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า (Main, 1994)

ในขณะเดียวกัน ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จคือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายองค์กร ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย องค์กรที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขันในเชิงรุก ความสามารถของบุคคล และการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ซึ่งดร.คาโน (จำลองกฤษณ์ ขุนพลแก้ว และ ศุภชัย

ตารางที่ 5.4
การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15
ภาวะผู้นำ	1.000														
การวางแผนเชิงกลยุทธ์	0.675**	1.000													
การมุ่งเน้นลูกค้า	0.486**	0.632**	1.000												
การวิเคราะห์ข้อมูล	0.530**	0.662**	0.601**	1.000											
การจัดการบุคลากร	0.625**	0.651**	0.545**	0.620**	1.000										
การจัดการกระบวนการ	0.611**	0.664**	0.586**	0.658**	0.651**	1.000									
การบริหารผู้ส่งมอบ	0.504**	0.446**	0.462**	0.399**	0.554**	0.445**	1.000								
วัฒนธรรมแบบเกื้อหนุน	0.567**	0.530**	0.480**	0.458**	0.699**	0.537**	0.502**	1.000							
วัฒนธรรมแบบปรับตัว	0.559**	0.583**	0.486**	0.512**	0.641**	0.542**	0.477**	0.754**	1.000						
วัฒนธรรมแบบลำดับขั้น 1	0.430**	0.493**	0.301**	0.414**	0.461**	0.437**	0.283**	0.467**	0.632**	1.000					
วัฒนธรรมแบบลำดับขั้น 2	-0.106	-0.092	-0.058	-0.092	-0.066	-0.082	-0.085	-0.071	0.010	0.000	1.000				
วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ	0.534**	0.578**	0.498**	0.563**	0.617**	0.570**	0.327**	0.611**	0.697**	0.627**	0.025	1.000			
คุณภาพของผลิตภัณฑ์	0.202**	0.164*	0.149*	0.238**	0.272**	0.238**	0.104	0.284**	0.325**	0.367**	0.036	0.409**	1.000		
นวัตกรรมของผลิตภัณฑ์	0.333**	0.251**	0.232**	0.297**	0.347**	0.341**	0.203**	0.372**	0.391**	0.353**	0.013	0.301**	0.580**	1.000	
นวัตกรรมของกระบวนการ	0.292**	0.321**	0.216**	0.327**	0.339**	0.359**	0.219**	0.313**	0.396**	0.372**	0.030	0.364**	0.585**	0.717**	1.000

** ความสัมพันธ์มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 (2-tailed)

* ความสัมพันธ์มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 (2-tailed)

อาชีวะระดับโรค, 2548) เชื่อว่า พันธกิจที่หนักแน่น และวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนขององค์กร เป็นแรงจูงใจ และพื้นฐานที่สำคัญที่จะทำให้เกิดความสำเร็จในการนำยุทธศาสตร์ทางด้าน TQM ไปปรับปรุงการดำเนินงานภายในองค์กร

สำหรับวัฒนธรรมแบบเกื้อหนุน ซึ่งให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์กร และการให้ความเอาใจใส่ทั้งพนักงานและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานะภาพ รวมถึงการยึดมั่นในการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด และเน้นที่ความต้องการของพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่น ๆ ลักษณะดังกล่าวจะส่งผลให้พนักงานให้ความร่วมมือ และใส่ใจต่อเพื่อนร่วมงานและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรมากยิ่งขึ้น (Daft, 2002) ซึ่งการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในองค์กรต่อจุดมุ่งหมาย จะทำให้องค์กรสามารถปรับตัวให้พร้อมต่อการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้เป็นอย่างดี (Kaynak, 2003; Lee และ Whang, 2005)

และสำหรับวัฒนธรรมแบบลำดับชั้นในส่วนที่ 1 ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินงาน วิธีการทำงาน ความเป็นเหตุเป็นผล ความมีระเบียบ และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ความสำเร็จขององค์กรจึงเกิดจากความมีประสิทธิภาพ และความสามารถในการบูรณาการกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน (Denison และ Spreitzer, 1991) อย่างไรก็ตามการที่วัฒนธรรมแบบลำดับชั้นในส่วนที่ 2 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติต่อกิจกรรมต่าง ๆ ภายในยุทธศาสตร์การบริหารคุณภาพโดยรวมอาจยืนยันได้ว่าการมีโครงสร้างการดำเนินงานที่ไม่ยืดหยุ่น ผู้บริหารไม่ค่อยให้ความสำคัญกับบุคลากรมากนัก และลักษณะของวัฒนธรรมที่มีการตั้งอำนาจเข้าสู่ศูนย์กลาง เป็นอุปสรรคอย่างมากต่อการดำเนินกิจกรรม TQM ดังที่หลาย ๆ งานวิจัยได้เคยกล่าวไว้ (Crosby, 1979; Ettlie และคณะ ฯ, 1984; Deming, 1986; Bright และ Cooper, 1993; Hamel และ Prahalad, 1994; Black และ Porter, 1996; Aggarwal, 1997; Tata และ Prasad, 1998; Dellana และ Hauser, 1999; Antony และคณะ ฯ, 2002; de Cerio, 2003; Smith, 2003)

และเมื่อพิจารณาในส่วนของประสิทธิภาพขององค์กรทั้ง 3 ด้าน จะพบว่าวัฒนธรรมขององค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์กรทั้งสามด้านมากกว่า เมื่อเทียบกับความสัมพันธ์ของกิจกรรมการบริหารคุณภาพโดยรวมกับประสิทธิภาพขององค์กร โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของวัฒนธรรมและประสิทธิภาพทั้งสามด้านจะอยู่ที่ 0.284 – 0.409 ในขณะที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของกิจกรรมต่าง ๆ และประสิทธิภาพทั้งสามด้านจะอยู่ที่ 0.149 – 0.359 ผลที่ได้แสดงให้เห็นว่า การปรับปรุงประสิทธิภาพในด้านต่าง ๆ ขององค์กร

จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับโครงสร้างพื้นฐาน เช่น วัฒนธรรมขององค์กร มากกว่าการมุ่งเน้นไปที่โครงสร้างของกิจกรรมต่าง ๆ (Tushman และ Nadler, 1986; Denison และ Spreitzer, 1991; Thompson, 1998; Stock และคณะ ฯ, 2007)

นอกจากนี้ หากพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของทั้งสามปัจจัยโดยละเอียดจะพบว่า ประสิทธิภาพแต่ละด้าน และการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร จะเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมแต่ละแบบแตกต่างกันออกไป ซึ่งผลที่ได้แสดงให้เห็นถึงแนวโน้มของความสำเร็จของการสร้างดุลยภาพระหว่างวัฒนธรรมแบบต่าง ๆ ทั้งสี่แบบที่มีความแตกต่างกันขึ้นภายในองค์กร เพื่อให้องค์กรมีความสามารถที่จะตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อมในบริเวณกว้างได้ มากกว่าการมุ่งเน้นไปที่วัฒนธรรมบางแบบ เนื่องจากการที่องค์กรมุ่งเน้นไปที่วัฒนธรรมแบบใดแบบหนึ่งโดยไม่สนใจในวัฒนธรรมแบบอื่น จะทำให้เกิดความผิดปกติในการดำเนินงานขึ้น และวัฒนธรรมแบบเดียวอาจกลายมาเป็นจุดอ่อนขององค์กรได้ (Denison และ Spreitzer, 1991; Benner และ Tushman, 2003; Prajogo และ McDermott, 2005)

อย่างไรก็ตาม การทดสอบลักษณะโครงสร้างของความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างวัฒนธรรมองค์กร กิจกรรมภายในยุทธศาสตร์การบริหารคุณภาพโดยรวม และ ประสิทธิภาพขององค์กรทั้งสามด้าน จำเป็นต้องใช้เทคนิค Structural Equation Modeling (SEM) ในการพิจารณาต่อไป เนื่องจากปัจจัยต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันเองภายในปัจจัยสูง (สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป) (Tabachnick และ Fidell, 2001) แต่ค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับมีค่าไม่มาก ซึ่งเป็นไปได้ว่าภายในแต่ละปัจจัยจะมีโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวเองอยู่ และการเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยอาจเชื่อมโยงกันที่ระดับโครงสร้างของปัจจัย หรือที่ระดับของตัวปัจจัยเอง ในการจะทดสอบจึงจำเป็นต้องอาศัยตัวแปรกลาง (Latent variables) เพื่อดูว่าแต่ละปัจจัยและภายในแต่ละปัจจัยเองสัมพันธ์กันอย่างไร ซึ่งวิธีการดังกล่าวเป็นวิธีที่อยู่ในเทคนิค SEM (Anderson และ Gerbing, 1988; Hoang และคณะ ฯ, 2006)