

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

เนื้อหาของบทนี้คือ บทสรุปและบทวิเคราะห์ของงานวิจัย รวมถึงข้อเสนอแนะที่ได้รับจากงานวิจัยทั้งสองส่วน โดยผู้วิจัยหวังว่า ผลการศึกษาที่ได้จะมีส่วนช่วยให้ผู้ที่สนใจ เข้าใจถึงสิ่งต่าง ๆ ที่กล่าวถึงในงานวิจัยทางด้านความสัมพันธ์ของ TQM กับ ลักษณะในแต่ละด้านขององค์กรมากขึ้น และหวังว่าจะมีประโยชน์ต่อผู้ที่ทำการศึกษาทางด้าน TQM เพิ่มเติม หรือผู้ที่นำไปใช้เป็นแนวทางส่งเสริมการประยุกต์ใช้กิจกรรม TQM ให้เหมาะสมกับลักษณะในแต่ละด้านขององค์กร เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงขีดความสามารถทั้งในระดับองค์กร และระดับกลุ่มอุตสาหกรรม การผลิตในประเทศไทย ต่อไป

6.1 บทวิเคราะห์และข้อเสนอแนะในส่วนของการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์การ บริหารคุณภาพโดยรวม กับ คุณลักษณะขององค์กร

ผลจากการศึกษาแสดงให้เห็นว่า องค์กรที่นำหลักการ TQM ไปประยุกต์ใช้อย่างเป็นทางการ จะมีระดับของการดำเนินกิจกรรมการบริหารคุณภาพโดยรวมทั้ง 7 ด้าน รวมถึงความสามารถในการสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์และกระบวนการ สูงกว่าองค์กรที่ไม่ได้ใช้กิจกรรมการประยุกต์ใช้ TQM (อย่างเป็นทางการ) อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งการดำเนินกิจกรรมการบริหารคุณภาพที่เพิ่มขึ้น จะส่งผลในทางบวกต่อประสิทธิภาพขององค์กรด้วย (Ahire และคณะ ฯ, 1996; Prajogo และ Brown, 2004) และเมื่อพิจารณาโดยละเอียดจะพบว่า องค์กรที่นำหลักการ TQM ไปประยุกต์ใช้จะมุ่งเน้นไปที่ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเทคนิค หรือระบบการดำเนินงาน มากกว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งปัจจัยด้านเทคนิคและระบบการดำเนินงาน เป็นเพียงปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคคลากร ก็เป็นอีกด้านที่มีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพขององค์กร ในขณะเดียวกันก็มีผลต่อปัจจัยด้านเทคนิคและระบบการดำเนินงานด้วย (Rahman และ Bullock, 2005) ดังนั้นในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร จึงจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยทั้งสองด้านควบคู่กันไป นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดยังแสดงให้เห็นว่า การดำเนินกิจกรรมการบริหารคุณภาพ

โดยรวม เพื่อให้ส่งผลต่อเป้าหมายขององค์กร ตามที่ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องได้มีการวางแผนไว้ ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับทุกกิจกรรม และต้องดำเนินทุกกิจกรรมไปพร้อม ๆ กัน ทั้งใน ส่วนที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคหรือระบบการดำเนินงานและในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยการดำเนินงานดังกล่าวควรที่จะอยู่ในลักษณะของกลุ่มกิจกรรม ซึ่งจะส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

นอกจากนี้ผลการศึกษาที่ได้ยังใช้เป็นข้อมูลยืนยันได้ว่า ในปัจจุบัน คุณภาพของ ผลิตภัณฑ์ไม่ใช่สิ่งที่แสดงถึงความสามารถในการแข่งขันอีกต่อไป แต่เป็นสิ่งที่ลูกค้ามองว่าต้องมี ในขณะที่เดียวกันสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังคือ นวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ หากองค์กรใดสามารถตอบสนอง ต่อความคาดหวังของลูกค้าได้ จึงจะถือว่ามีความได้เปรียบดั่งนั้นองค์กรต่าง ๆ จึงควรมุ่งเน้นไปที่ การสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์เป็นสำคัญ ในขณะเดียวกัน ก็ต้องมุ่งเน้นการปรับปรุงและ พัฒนาเทคนิคหรือเทคโนโลยีที่ใช้ในกระบวนการต่าง ๆ รวมถึงนวัตกรรมของกระบวนการ เพื่อให้ สามารถสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพได้ตรงกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ผลของการศึกษานี้จะแสดงให้เห็นว่า ขนาดขององค์กรไม่มี นัยสำคัญทางสถิติต่อการดำเนินกิจกรรมบริหารคุณภาพขององค์กรก็ตาม แต่การนำหลักการ บริหารคุณภาพมาใช้เป็นนโยบายหลักในการดำเนินงานขององค์กร ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึง โครงสร้างที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละองค์กรทั้งในส่วนของวัฒนธรรมองค์กร ความต้องการของผู้ ถือหุ้นหลัก ความรู้และความสามารถของบุคลากร ประเภทของธุรกิจ และสภาพแวดล้อมภายนอก (Ahire และ Golhar, 1996; Ghobadian และ Gallear, 1997)

นอกจากนี้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดโดยละเอียด สะท้อนให้เห็นว่า จากกลุ่ม ตัวอย่างที่ครอบคลุมทั้งองค์กรขนาดใหญ่ และองค์กรขนาดกลาง-เล็ก หรือองค์กรที่นำหลักการ TQM ไปประยุกต์ใช้ และไม่ได้นำไปประยุกต์ใช้ จะให้ความสำคัญที่กิจกรรมการมุ่งเน้นลูกค้ามากที่สุด โดยเฉพาะการพยายามทราบถึงความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้า เพื่อยึดครอง ส่วนแบ่งทางการตลาดเป็นสำคัญ ในขณะที่องค์กรทั้งหมดกลับไม่ได้ให้ความสำคัญกับ กิจกรรมที่ เกี่ยวข้องกับผู้ส่งมอบมากนัก (อ้างอิงจากค่าเฉลี่ยในตารางที่ 4.4 และ 4.5) โดยเฉพาะการส่งเสริมให้ผู้ ส่งมอบเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ รวมถึงความพยายามที่จะ ให้กับผู้ส่งมอบเพียงรายเดียว หรือ น้อยรายที่สุดในแต่ละกลุ่มชิ้นส่วนหรือวัตถุดิบ (อ้างอิงจาก ค่าเฉลี่ยในตารางที่ 4.3) ซึ่งถือเป็นส่วนที่สำคัญส่วนหนึ่งในการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพ ในหลาย ๆ ด้านขององค์กร เช่น ระยะเวลาในการปรับปรุงหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ การสร้างสรรค์ นวัตกรรมใหม่ ๆ ทั้งในส่วนของผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Garvin, 1986; Braganza, 2002)

เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การที่ผู้ผลิตจะยอมให้ผู้ส่งมอบเพียงรายเดียว หรือน้อยรายที่สุด ในแต่ละกลุ่มชิ้นส่วนหรือวัตถุดิบ รวมถึงการให้ผู้ส่งมอบเข้ามามีบทบาทในการพัฒนาประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้เกิดขึ้นนั้น ผู้ส่งมอบเองจำเป็นต้องมีระดับของประสิทธิภาพและความสามารถในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ เช่น ความสามารถด้านคุณภาพ ความสามารถด้านการเงิน ความสามารถในการลดต้นทุน ความสามารถในการจัดส่ง หรือความสามารถทางด้านเทคโนโลยี เป็นที่ยอมรับของผู้ผลิต ซึ่งผลที่เกิดขึ้นจากการศึกษานี้อาจชี้ให้เห็นว่า ชีตความสามารถของผู้ส่งมอบส่วนใหญ่ในปัจจุบันยังอยู่ในระดับไม่เป็นที่ยอมรับของผู้ผลิตเท่าไร

ดังนั้นการจะพัฒนาศักยภาพโดยรวมของผู้ผลิตในประเทศไทย จำเป็นต้องกระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพ และความสามารถภายในสายโซ่อุปทานของแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรมขึ้น ส่วนในระดับองค์กร ผู้ผลิตต่าง ๆ ต้องมุ่งเน้นให้เกิดความสัมพันธ์ในระยะยาวกับผู้ส่งมอบ โดยการเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้ส่งมอบ ทั้งในส่วนของ การเชื่อมโยงข้อมูลที่เป็น การถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในด้านต่าง ๆ เนื่องจาก ถ้าผู้ส่งมอบมีความสามารถ หรือประสิทธิภาพไม่ดีพอ องค์กรก็ไม่สามารถสร้างผลิตภัณฑ์ที่จะทำให้เกิดการได้เปรียบทั้งด้านคุณภาพ และนวัตกรรมขึ้นมาได้เช่นกัน ในขณะเดียวกัน ทั้งผู้ผลิตและผู้ส่งมอบจะต้องดำเนินกิจกรรมอื่น ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพภายในองค์กรของตนควบคู่ไปด้วย

6.2 บทวิเคราะห์และข้อเสนอแนะในส่วนของการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์การบริหารคุณภาพโดยรวม กับวัฒนธรรมองค์กร และดัชนีชี้ถึงประสิทธิภาพขององค์กร

ผลการศึกษาด้านความสัมพันธ์ระหว่าง วัฒนธรรมองค์กรกับการดำเนิน TQM ของอุตสาหกรรมการผลิตในประเทศไทย สามารถยืนยันได้ว่า การดำเนิน TQM ไม่มีโครงสร้างของกิจกรรม และ/หรือ วัฒนธรรมที่แน่นอนตายตัว อย่างไรก็ตามลักษณะของวัฒนธรรมแต่ละแบบก็จะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรและการดำเนินกิจกรรมในด้านต่าง ๆ แตกต่างกันไป (อ้างอิงจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร กับประสิทธิภาพขององค์กร ในตารางที่ 5.5) ซึ่งผลที่ได้ยังสนับสนุนแนวคิดหลักของแบบจำลอง CVF คือ การสร้างดุลยภาพระหว่างวัฒนธรรมแบบต่าง ๆ ขึ้นภายในองค์กร เพื่อให้องค์กรมีความสามารถที่จะตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อมในบริเวณกว้างได้ มากกว่าการมุ่งเน้นไปที่วัฒนธรรมบางแบบ เช่น วัฒนธรรมแบบเกื้อหนุน หรือ แบบปรับตัว ซึ่งถูกพูดถึงอย่างมากในงานวิจัยทางด้าน TQM ตามที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 2 เนื่องจากการที่องค์กรมุ่งเน้นไปที่วัฒนธรรมแบบใดแบบหนึ่งโดยไม่สนใจในวัฒนธรรม

แบบอื่น ๆ จะทำให้เกิดความผิดปกติในการดำเนินงานขึ้น และวัฒนธรรมแบบเดียวอาจกลายมาเป็นจุดอ่อนขององค์กรได้ (Denison และ Spreitzer, 1991) เช่น วัฒนธรรมแบบลำดับชั้น มักถูกมองว่าเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร แต่ผลที่ได้จากการศึกษานี้กลับแสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมแบบลำดับชั้นมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับประสิทธิภาพขององค์กรแต่ละด้านอย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.01$) สำหรับงานวิจัยที่สนับสนุนการศึกษานี้คือ งานของ Prajogo และ McDermott (2005); Benner และ Tushman (2003); และงานของ Denison และ Spreitzer (1991) ที่ยืนยันถึงความจำเป็นที่ทุกองค์กรจะต้องมีวัฒนธรรมทั้งสี่แบบ ซึ่งมีความแตกต่างกัน และจะต้องหาสมดุลของวัฒนธรรมแต่ละแบบภายในองค์กรให้ได้ ดังที่ Thompson (1998) ได้เสนอไว้ว่า ความจำเป็นสำหรับการบริหารจัดการความขัดแย้งของวัฒนธรรม ถือเป็นเรื่องสำคัญในลำดับต้น ๆ ในการดำเนิน TQM และถือเป็นความท้าทายอย่างมากสำหรับองค์กรในการจะนำหลักการ TQM ไปใช้ สำหรับการรวมองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีความขัดแย้งเข้าด้วยกันให้อยู่ภายใต้วัฒนธรรมขององค์กรเดียวกัน ได้มีการพูดถึงไว้ในหลาย ๆ งานวิจัย ด้วยกัน (Zammuto และ Krakower, 1991; Buenger และคณะ ฯ, 1996; Kalliath และคณะ ฯ, 1999)

จากผลที่ได้จึงอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า องค์กรต่าง ๆ สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในด้านต่าง ๆ ได้ โดยอยู่บนพื้นฐานของโครงสร้างทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม การยึดวัฒนธรรมแบบใดหรือผสมผสานมาน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับจุดเน้นด้านกลยุทธ์ขององค์กร และความจำเป็นของเงื่อนไขแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเป็นสำคัญ จึงเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหารที่ต้องมีให้องค์กรติดอยู่กับวัฒนธรรมเดิม ซึ่งอาจเหมาะสมกับอดีต แต่ไม่อาจทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อีกต่อไปในปัจจุบัน (Moorhead และ Griffin, 1995) ดังนั้นผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจต่อภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กรอยู่เสมอ เพื่อปรับปรุงวัฒนธรรมและโครงสร้างขององค์กร รวมถึงกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้เหมาะสมกับภาวะแวดล้อมต่าง ๆ (Schein, 1985) อย่างไรก็ตาม การสร้างหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมภายในองค์กรให้เป็นไปแนวทางเดียวกัน จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารแสดงเป็นต้นแบบที่สะท้อนถึงค่านิยมและความเชื่อที่สำคัญขององค์กร เนื่องจากผลกระทบใด ๆ ของผู้บริหารมักอยู่ในสายตา และถูกตีความโดยคนในองค์กรว่านั่นคือเรื่องสำคัญ ถ้าผู้บริหารแสดงและปฏิบัติเช่นใด ก็มักจะสะท้อนและพัฒนาไปเป็นค่านิยมขององค์กรต่อไป (Smith, 2003)

นอกจากเป็นแบบอย่างที่ดีแล้ว ผู้บริหารต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ร่วมกับทุกคนในองค์กร โดยวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ดีต้องมาจากพื้นฐานขององค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น ค่านิยม ความเชื่อ เป้าหมายขององค์กร รวมถึงความพึงพอใจของพนักงานในหลาย ๆ

ด้าน เช่น ความมั่นคง และความก้าวหน้าในหน้าที่ และการรู้สึกได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานองค์กร ซึ่งการให้พนักงานได้รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จะส่งผลในด้านที่ดีต่อความสามารถโดยรวมขององค์กร และหากจะนำหลักการดำเนินงานต่าง ๆ ไปประยุกต์ใช้ก็สามารถทำได้ง่ายขึ้น (Ugboro และ Obeng, 2000)

สำหรับมุมมองทางด้านยุทธศาสตร์ ผู้วิจัยเชื่อว่าการสร้างดุลยภาพระหว่างวัฒนธรรมแบบต่าง ๆ ขึ้น จะทำให้องค์กรมีความสามารถแบบพลวัต สามารถดำเนินงานในสภาวะต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี เช่น การรวมเอาความสามารถในการทำกำไร ซึ่งต้องอาศัยลักษณะวัฒนธรรมแบบควบคุม และ ความสามารถในการอยู่รอดทางธุรกิจ ซึ่งจำเป็นต้องมีลักษณะวัฒนธรรมแบบยืดหยุ่น เข้าด้วยกัน จะทำให้ศักยภาพในการทำงานขององค์กรเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ (Benner และ Tushman, 2003)

อย่างไรก็ตาม ผลที่ได้จากงานวิจัยนี้อาจทำให้เกิดคำถามว่าสัดส่วนที่ดีที่สุดของวัฒนธรรมแบบต่าง ๆ สำหรับกิจกรรม TQM เป็นอย่างไร ซึ่งในมุมมองของผู้วิจัยเชื่อว่าการจะพิจารณาว่าวัฒนธรรมใดมีความสำคัญและเหมาะสมกับองค์กรหรือไม่นั้น ผู้นำจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมหลาย ๆ ปัจจัย เช่น กลุ่มของอุตสาหกรรม เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงอีกหลาย ๆ ปัจจัยที่ทำให้วัฒนธรรมของแต่ละองค์กรแตกต่างกันออกไป มากกว่ายึดค่านิยมว่า “ดี” หรือ “ไม่ดี” เท่านั้น (Daft, 2002) แต่อย่างไรก็ตามหากอยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน ก็มักจะมีลักษณะของวัฒนธรรมและการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกัน เนื่องจากดำเนินงานภายใต้สภาวะแวดล้อมเดียวกัน นอกจากนี้หากเพิ่มปัจจัยควบคุมต่าง ๆ ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกเข้าไป อาจจะมีผลต่อการดำเนินกิจกรรม TQM ตามที่ Sitkin และคณะ ฯ (1994) และ Spencer (1994) ได้เสนอไว้ ซึ่งจำเป็นจะต้องทดสอบต่อไป อย่างไรก็ตามอาจพอสรุปเป็นแนวทางได้ว่า ถ้าเป็นองค์กรที่อยู่ในสภาวะแวดล้อมที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงมากนัก ก็ควรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมด้านการควบคุมมากกว่าองค์กรที่อยู่ในสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หรืออยู่ภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง ซึ่งต้องการความยืดหยุ่น และความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับผลการศึกษาที่ได้สามารถวิเคราะห์ได้ว่า องค์กรต่าง ๆ ควรตั้งเป้าหมายในการดำเนินงานให้มีความหลากหลาย และควรพัฒนาระบบ และ/หรือ โครงสร้างขององค์กรให้มีความยืดหยุ่นพอสำหรับการนำรูปแบบการบริหารที่อาจแตกต่างกันมาใช้ และที่สำคัญต้องสร้างดุลยภาพระหว่างการมุ่งเน้นภายในหรือภายนอกองค์กร และ การควบคุมหรือความยืดหยุ่นให้ได้

(Tushman, 1996) นอกจากนี้ยังอาจวิเคราะห์ได้ว่า การดำเนินกิจกรรม TQM จำเป็นต้องอาศัย การสังเคราะห์ส่วนต่าง ๆ ภายในองค์กรเข้าด้วยกัน โดยเฉพาะกลไกเกี่ยวกับชนิดของวัฒนธรรม ในการสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ในการดำเนินกิจกรรม TQM ทั้งในระดับองค์กรและระดับฝ่ายหรือ แผนก เพื่อสร้างความสำเร็จในด้านต่าง ๆ ขององค์กร

ถึงแม้จากผลการศึกษาที่ได้จะสนับสนุนแนวคิดเกี่ยวกับการมีวัฒนธรรมที่ หลากหลายในการดำเนินกิจกรรม TQM เพื่อความสำเร็จในด้านต่าง ๆ ขององค์กร โดยพิจารณา วัฒนธรรมขององค์กรในฐานะของพื้นฐานของกิจกรรม TQM แต่อย่างไรก็ตาม ในการทบทวน งานวิจัยที่ผ่านมาจะมีหลาย ๆ ส่วนที่สนับสนุนว่า TQM เป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ขึ้นภายในองค์กร โดยเฉพาะทางด้านวัฒนธรรมขององค์กร ดังนั้นการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ ระหว่าง TQM และ วัฒนธรรมองค์กรจึงจำเป็นต้องมีการศึกษาเพื่อเปรียบเทียบผลที่ได้ในวงกว้าง มากกว่านี้

6.3 บทสรุปของงานวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ยุทธศาสตร์การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM) กับ ลักษณะเฉพาะขององค์กร (ได้แก่ ขนาดขององค์กรหรือจำนวน พนักงาน กิจกรรมส่งเสริมการประยุกต์ใช้ TQM และ วัฒนธรรมขององค์กร) สำหรับอุตสาหกรรม การผลิตในประเทศไทยในงานวิจัยนี้ มีจุดประสงค์เพื่อระบุถึงลักษณะและโครงสร้างที่มีผลต่อ ความสำเร็จในการนำหลักการบริหารคุณภาพโดยรวมไปประยุกต์ใช้ โดยมีขอบเขตการศึกษาที่ ครอบคลุม 7 กิจกรรมหลัก ได้แก่ ภาวะผู้นำ กระบวนการวางแผน การมุ่งเน้นลูกค้า การวิเคราะห์ ข้อมูล การจัดการบุคลากร การจัดการกระบวนการ และการบริหารผู้ส่งมอบ และครอบคลุม ภาพรวมของลักษณะวัฒนธรรมองค์กรตามแบบจำลอง the competing values framework (CVF) ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจากแบบสำรวจจำนวน 231 ชุด (คิดเป็นร้อยละ 39.90) ด้วยเทคนิคทางสถิติ ได้แก่ การวิเคราะห์ค่าความเชื่อถือได้ของปัจจัย การวิเคราะห์เพื่อยืนยันการ จัดกลุ่มปัจจัย และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสองตัวแปร (t-test) แสดงให้เห็นว่า ขนาดขององค์กรไม่มีผลต่อระดับการประยุกต์ใช้กิจกรรมทั้ง 7 กิจกรรมของการบริหารคุณภาพ โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.05$) ในขณะที่องค์กรซึ่งมีการส่งเสริมกิจกรรม TQM อย่างเป็น ทางการ จะมีระดับของการประยุกต์ใช้กิจกรรมดังกล่าว รวมทั้งประสิทธิภาพเฉพาะด้านการสร้าง นวัตกรรมของผลิตภัณฑ์และกระบวนการ สูงกว่าองค์กรที่ไม่ได้มีการส่งเสริมการประยุกต์ใช้ TQM

(อย่างเป็นทางการ) อย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.05$) นอกจากนี้ยังไม่มีโครงสร้าง และ/หรือ วัฒนธรรมองค์กรที่ตายตัวสำหรับการดำเนินยุทธศาสตร์การบริหารคุณภาพโดยรวม แต่อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมแต่ละแบบมีแนวโน้มจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในแต่ละด้านขององค์กรแตกต่างกันไป เช่น วัฒนธรรมแบบปรับตัวและแบบลำดับขั้นในส่วนที่ 1 มีแนวโน้มจะส่งผลในเชิงบวกต่อนวัตกรรมของกระบวนการอย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.01$) ถึงแม้วัฒนธรรมแต่ละแบบจะมีความแตกต่างกันและมีแนวโน้มที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรไม่เหมือนกัน แต่องค์กรสามารถสร้างสมดุลในการบริหารงานแบบต่าง ๆ เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรในด้านต่าง ๆ ได้ โดยผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงความสำคัญของสภาวะแวดล้อมภายนอก ว่าต้องการความยืดหยุ่นหรือความมั่นคงเพียงไร ในขณะที่เดียวกันก็ต้องคำนึงถึงเงื่อนไขด้านกลยุทธ์ว่าต้องการมุ่งเน้นที่ภายในหรือภายนอกเพียงไร และจำเป็นต้องปรับปรุงระบบ และ/หรือ โครงสร้างขององค์กรให้เหมาะสมให้ติดอยู่กับวัฒนธรรมเดิม ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยสร้างประสิทธิภาพในด้านต่าง ๆ ขององค์กรจากการดำเนินยุทธศาสตร์การบริหารคุณภาพโดยรวมได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ผลการวิจัยที่ได้ยังชี้ให้เห็นว่า ในปัจจุบันคุณภาพได้กลายเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรจำเป็นต้องมีเป็นพื้นฐาน ในขณะเดียวกัน การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน จะต้องให้ความสำคัญกับนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์เป็นสำคัญ รวมถึงใช้เป็นข้อมูลยืนยันได้ว่า กิจกรรมการบริหารคุณภาพโดยรวม จำเป็นที่จะต้องได้รับการสนับสนุนอย่างเป็นทางการ และกำหนดเป็นหนึ่งในนโยบายหลักขององค์กร เพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพดำเนินงาน ทั้งการสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์และกระบวนการ นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของกลุ่มตัวแปรยังแสดงให้เห็นว่า ยุทธศาสตร์การบริหารคุณภาพโดยรวม หรือ TQM ควรที่จะต้องนำไปปฏิบัติพร้อมกันในลักษณะของกลุ่มกิจกรรม จึงจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

6.4 ประเด็นที่จะศึกษาต่อไปในอนาคต

สำหรับการศึกษานี้ ยังมีข้อจำกัดในเรื่องของขอบข่ายการศึกษาที่มีกลุ่มตัวอย่างเฉพาะผู้ผลิตในประเทศไทย ซึ่งผู้ผลิตในประเทศภูมิภาคเดียวกันหรือผู้ผลิตในประเทศที่พัฒนาแล้ว อาจจะมีข้อมูลที่แตกต่างกันออกไป ขณะเดียวกันการศึกษานี้พิจารณาเฉพาะในส่วนของการผลิตเท่านั้น ดังนั้นการศึกษาในอนาคตควรที่จะเพิ่มเติม การเปรียบเทียบระหว่างประเทศ หรือการเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมบริการ หรือการเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มอุตสาหกรรมต่าง ๆ และควรใช้เทคนิค SEM ในการวิเคราะห์หาโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และปัจจัยต่าง ๆ

ต่อไป นอกจากนี้ การวิเคราะห์และเปรียบเทียบกลไกเกี่ยวกับชนิดของวัฒนธรรมในการดำเนินกิจกรรม TQM ทั้งในระดับองค์กรและระดับฝ่ายหรือแผนกก็เป็นอีกสิ่งที่สำคัญ เนื่องจากเมื่อพิจารณาในระดับองค์กรแล้วอาจมีวัฒนธรรมองค์กรได้มากกว่าหนึ่งแบบ แต่เมื่อพิจารณาในระดับฝ่ายหรือแผนกจะพบว่า แต่ละฝ่ายหรือแผนกจะมีลักษณะของวัฒนธรรมที่แตกต่างออกไป เช่น ในฝ่ายวิจัยและพัฒนา มักจะพบวัฒนธรรมแบบปรับตัว ในขณะที่วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จและแบบลำดับขั้น มักจะพบในฝ่ายผลิต เป็นต้น

