

การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การและผลการปฏิบัติงานใน
องค์การภาครัฐของไทย

**Total Quality Management and Organizational Performance
in Thai Public Organizations**

ธันท์ธอร์ วงศ์ปัญญาพาสิน¹ และอุทัย เลาหวิเชียร²

Thanat-orn Wongpanyapasin & Uthai Laohavichien

Corresponding author Email: t.wongpanyapasin@gmail.com

Received: 04/01/66 Revised: 09/02/66 Accepted: 09/02/66

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาผลการปฏิบัติงานของ
องค์การและการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การในองค์การภาครัฐของไทย 2) เพื่อ
ตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ
กับผลการปฏิบัติงานในองค์การภาครัฐของไทย จากการวิเคราะห์สมการ
โครงสร้าง โดยดำเนินการวิจัยในรูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างในการ
วิจัย คือ ข้าราชการฝ่ายพลเรือนระดับอำนาจการ จำนวน 200 คน ในองค์การ
ภาครัฐฝ่ายพลเรือน 7 กระทรวง 24 หน่วยงาน ซึ่งได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบ
ชั้นภูมิ และการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย โดยอาศัยแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการ
เก็บรวบรวมข้อมูล และประมวลผลโดยใช้การวิเคราะห์สมการโครงสร้างกำลัง

¹ นักศึกษาปริญญาเอก สาขารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

² คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

สองน้อยที่สุดบางส่วน ผลการวิจัย พบว่า ผลการปฏิบัติงานขององค์การภาครัฐของไทย และการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การในองค์การภาครัฐของไทยอยู่ในระดับสูง การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ โดยตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ ซึ่งประกอบด้วย 1) การนำองค์การ 2) การมุ่งเน้นผู้รับบริการ 3) การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ และ 4) การจัดการกระบวนการ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ ทั้งนี้ ตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปรจะมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน และมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมผ่านหลายเส้นทางไปยังผลการปฏิบัติงานขององค์การ

คำสำคัญ: การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ; ผลการปฏิบัติงานขององค์การ; องค์การภาครัฐของไทย

Abstract

This research aims to 1) study organizational performance and total quality management in Thai public organizations, and 2) examine correlation patterns between the total quality management and the organizational performance in Thai public organizations using structural equation modeling analysis. A quantitative research method was employed to conduct the study. The sample group generated by stratified random sampling and simple random sampling consisted of 200 civil servants in managerial positions of 24 agencies in 7 ministries under a civil

government. The questionnaire was utilized as a tool of data collection while the partial least squares structural equation modeling was used to perform data processing. The findings revealed that the organizational performance and the total quality management in Thai public organizations were at a high level. The total quality management had a positive influence on the organizational performance. Variables that were elements of the total quality management comprising 1) leadership, 2) customer focus, 3) human resources focus, and 4) process management had positive influences on the organizational performance. These 4 variables would be positively correlated with one another and had indirect positive influences through multiple pathways to the organizational performance.

Keywords: Total quality management; Organizational performance; Thai public organizations

บทนำ

ในยุคโลกาภิวัตน์ส่งผลให้เกิดสภาวะโลกไร้พรมแดน ผู้คนสามารถสื่อสาร ทำความเข้าใจ และเรียนรู้จากกันและกันได้ดีขึ้นโดยใช้เทคโนโลยีเป็นตัวกลาง และการมีปฏิสัมพันธ์ของคนทั่วโลกมากขึ้นส่งผลกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาใหม่ๆ ทำให้การแข่งขันทางการค้ายิ่งทวีความเข้มข้นมากยิ่งขึ้น ปรากฏการณ์ดังกล่าวทำให้องค์กรทั่วโลกจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง เพื่อให้อยู่รอด และแข่งขันได้ทั้งในด้านความเร็ว ต้นทุน คุณภาพ นวัตกรรม ความยืดหยุ่น และความรับผิดชอบต่อลูกค้า ในส่วนขององค์กรภาครัฐ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นส่งผลให้ประชาชนในฐานะผู้รับบริการสาธารณะจากภาครัฐมีทัศนคติ มุมมอง และความคาดหวังจากภาครัฐที่แตกต่างไปจากเดิมเป็นอย่างมาก ต้องการให้องค์กรภาครัฐมีการปรับปรุงการบริการให้ทันสมัย สะดวกรวดเร็ว สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการแบบเดียวกับการดำเนินงานของภาคเอกชน ทำให้ภาครัฐต้องปรับปรุงผลการปฏิบัติงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุด มีผลลัพธ์ที่ชัดเจนและมีการตอบสนองต่อสาธารณชนที่ดีขึ้น

ในทางทฤษฎี การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ คือ การนำการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) ที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานมาประยุกต์ใช้ (Osborne & Gaebler, 1992) ซึ่งการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) เป็นหนึ่งในแนวคิดที่นำมาใช้เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Goetsch & Davis, 2014) การศึกษาส่วนใหญ่สรุปว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและผลการปฏิบัติงานขององค์กร

(Talib, Rahman & Qureshi, 2013; Sadikoglu & Olcay, 2014; Anil & Satish, 2016; Psomas & Jaca, 2016; Patyal & Koilakuntla, 2017; Xiong & Zhang, 2017; Singh, Kumar & Singh, 2018; Shafiq, Lasrado & Hafeez, 2019) ใน ส่วนขององค์การภาครัฐของไทย จากสภาพปัญหาและความต้องการของ ประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไป กรอบนโยบายและทิศทางการพัฒนาประเทศของ รัฐบาลที่มุ่งยกระดับการพัฒนาประเทศ เพื่อก้าวพ้นจากกับดักรายได้ปานกลางสู่ ประเทศที่มีรายได้สูง รวมทั้งแรงกดดันและความท้าทายจากสิ่งแวดล้อมภายนอก ทำให้องค์การภาครัฐต้องเร่งพัฒนาและยกระดับคุณภาพการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น

ที่ผ่านมาองค์การภาครัฐของไทยได้พยายามนำแนวคิดการจัดการ คุณภาพทั่วทั้งองค์การมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ แต่ก็ยังคงมีเสียงวิพากษ์วิจารณ์ในเชิงลบเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานใน องค์การภาครัฐอยู่เสมอ ทำให้เกิดความสงสัยเกี่ยวกับระดับของการจัดการ คุณภาพทั่วทั้งองค์การในองค์การภาครัฐ และความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการ คุณภาพทั่วทั้งองค์การและผลการปฏิบัติงานในองค์การภาครัฐของไทย นอกจากนี้ การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การยังประกอบด้วยหลากหลายปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน ดังนั้น การวิจัยนี้จะช่วยให้เข้าใจความสัมพันธ์ ระหว่างการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การกับผลการปฏิบัติงานในองค์การภาครัฐ ของไทย อันจะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปกำหนดแนวทางการพัฒนาคุณภาพ ของการบริหารงานภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสามารถตอบสนอง ต่อความคาดหวังและความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วน เสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสมต่อไป

บทความวิจัยนี้นำเสนอการศึกษาผลการปฏิบัติงานขององค์การและการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การในองค์การภาครัฐของไทย และการตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การกับผลการปฏิบัติงานในองค์การภาครัฐของไทย จากการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง โดยนำเสนอถึงความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์การวิจัย สมมติฐานการวิจัยและกรอบแนวคิดการวิจัยที่สรุปจากการทบทวนวรรณกรรม วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัยและผลการทดสอบสมมติฐาน การอภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะจากการวิจัย ซึ่งผลการวิจัยนี้เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานรัฐในการนำผลการวิจัยไปใช้ในการกำหนดหรือวางแผนการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานขององค์การ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการบริหารองค์การ ในส่วนของหน่วยงานกำกับดูแล ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการกำหนดนโยบาย หรือปรับปรุงแนวทาง กลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารองค์การ นอกจากนี้ นักวิจัยหรือนักวิชาการ สามารถนำผลการวิจัยไปศึกษาต่อยอดวิเคราะห์ และพัฒนางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำไปใช้เป็นแหล่งอ้างอิงเพื่อการวิจัยต่อเนื่องหรือพัฒนาให้มีความสมบูรณ์มากขึ้นในอนาคต

วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลการปฏิบัติงานขององค์การและการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ ในองค์การภาครัฐของไทย รวมถึงตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การกับผลการปฏิบัติงานในองค์การภาครัฐของไทย จากการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง

สมมติฐานการวิจัยและกรอบแนวคิด

การวิจัยมีสมมติฐาน ดังนี้

1. สมมติฐาน H1a: การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร
2. สมมติฐาน H1b: การนำองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร
3. สมมติฐาน H2b: การนำองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการมุ่งเน้นผู้รับบริการ
4. สมมติฐาน H3b: การนำองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์
5. สมมติฐาน H4b: การนำองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการกระบวนการ
6. สมมติฐาน H5b: การนำองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรผ่านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ
7. สมมติฐาน H6b: การนำองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรผ่านการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์
8. สมมติฐาน H7b: การนำองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรผ่านการจัดการกระบวนการ
9. สมมติฐาน H8b: การนำองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรผ่านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและการจัดการกระบวนการ

10. สมมติฐาน H9b: การนำองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การผ่านทาง การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์และการจัดการกระบวนการ

11. สมมติฐาน H1c: การมุ่งเน้นผู้รับบริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ

12. สมมติฐาน H2c: การมุ่งเน้นผู้รับบริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการกระบวนการ

13. สมมติฐาน H3c: การมุ่งเน้นผู้รับบริการมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การผ่านทาง การจัดการกระบวนการ

14. สมมติฐาน H1d: การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ

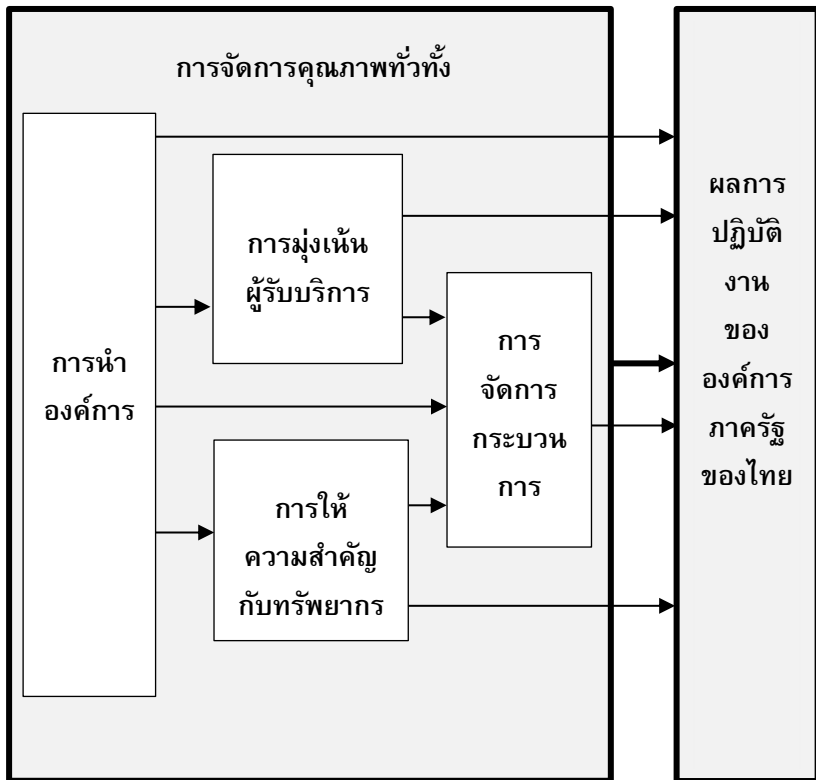
15. สมมติฐาน H2d: การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการกระบวนการ

16. สมมติฐาน H3d: การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อการผลการปฏิบัติงานขององค์การผ่านทาง การจัดการกระบวนการ

17. สมมติฐาน H1e: การจัดการกระบวนการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ

ทั้งนี้ สามารถวางกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัยเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การกับผลการปฏิบัติงานในองค์การภาครัฐของไทย ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การกับผลการปฏิบัติงานขององค์การ และความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยของการจัดการคุณภาพ

ทั่วทั้งองค์การที่เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติขององค์การในลักษณะโครงสร้าง ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัยการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การและผลปฏิบัติงานในองค์การภาครัฐของไทย

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและผลการปฏิบัติงานในองค์กรภาครัฐของไทยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) โดยใช้ข้อมูลทุติยภูมิจากเอกสาร วารสารวิชาการ หนังสือ สิ่งพิมพ์เผยแพร่ ตลอดจนเอกสารของส่วนราชการ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และใช้ข้อมูลปฐมภูมิจากการสำรวจตัวอย่างในลักษณะการศึกษาแบบตัดขวาง (Cross-sectional study) โดยอาศัยแบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งแบบคำถามเป็นลักษณะคำถามแบบปลายปิด (Closed-ended question) เพื่อรวบรวมข้อมูลสำหรับการทดสอบสมมติฐาน โดยทำการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตัวแบบสมการโครงสร้างกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (Partial Least Squares - Structural Equation Modeling หรือ PLS-SEM) ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการพลเรือน ระดับอำนาจการ ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานราชการฝ่ายพลเรือนส่วนกลาง จำนวน 19 กระทรวง 145 หน่วยงาน เนื่องจากแนวคิดการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นการพัฒนาคุณภาพขององค์กร ซึ่งจำเป็นต้องขับเคลื่อนในเชิงนโยบาย และจำเป็นต้องอาศัยการตัดสินใจและการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร โดยผู้เป็นองค์ประกอบสำคัญข้อแรกของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เนื่องจากเป็นบุคคลสำคัญในการขับเคลื่อนกลไกการทำงานอันดับแรกขององค์กร มีอำนาจในการตัดสินใจ ชี้นำองค์กร ขับเคลื่อนและผลักดันองค์กรไปในทิศทางที่ต้องการและรับผิดชอบในความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร ซึ่งการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรจะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยผู้นำระดับสูงเป็นส่วนสำคัญในการสนับสนุนให้การดำเนินการเป็นไปอย่างมีคุณภาพ

ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน และการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย โดยขั้นตอนแรก ผู้วิจัยได้จำแนกกระทรวงออกเป็น 2 กลุ่ม ประกอบด้วย (1) องค์กรที่ไม่ก่อให้เกิดผลผลิต (unproductive organization) ได้แก่ ฝ่ายบริหารและความมั่นคง ประกอบด้วย สำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวงมหาดไทย และกระทรวงยุติธรรม (2) องค์กรที่ก่อให้เกิดผลผลิต (productive organization) ได้แก่ ฝ่ายเศรษฐกิจ ประกอบด้วย กระทรวงการคลัง กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงคมนาคม กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงแรงงาน กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา และกระทรวงพลังงาน ฝ่ายสังคม ประกอบด้วย กระทรวงวัฒนธรรม กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ และกระทรวงสาธารณสุข และฝ่ายพัฒนาเพื่อความยั่งยืน ประกอบด้วย กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม และกระทรวงอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม

ในขั้นตอนที่สอง ผู้วิจัยกำหนดสัดส่วนการสุ่มตัวอย่างระดับกระทรวง และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย โดยใช้วิธีการจับฉลากจากทั้ง 4 กลุ่มย่อย ตามจำนวนสัดส่วนที่กำหนด เพื่อเป็นตัวแทนของแต่ละกลุ่ม ประกอบด้วย (1) ฝ่ายบริหารและความมั่นคง 1 กระทรวง ได้แก่ กระทรวงมหาดไทย (2) ฝ่ายเศรษฐกิจ 3 กระทรวง ได้แก่ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงพลังงาน และกระทรวงพาณิชย์ (3) ฝ่ายสังคม 2 กระทรวง ได้แก่ กระทรวงวัฒนธรรม และกระทรวงสาธารณสุข และ (4) ฝ่ายพัฒนาเพื่อความยั่งยืน 1 กระทรวง ได้แก่ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ในขั้นตอนที่สาม ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มหน่วยงานระดับกรมจากทั้งหมด 7 กระทรวง โดยผู้วิจัยกำหนดสัดส่วนจำนวน

หน่วยงานสุ่มของแต่ละกระทรวง และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่ายด้วยวิธีการจับฉลากหน่วยงานตามจำนวนสัดส่วนที่กำหนด ทำให้ได้หน่วยงานสุ่มจำนวน 24 หน่วยงาน ประกอบด้วย (1) กระทรวงมหาดไทย 3 หน่วยงาน ได้แก่ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กรมโยธาธิการและผังเมือง และกรมที่ดิน (2) กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ 6 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมพัฒนาที่ดิน กรมวิชาการเกษตร กรมชลประทาน และกรมส่งเสริมการเกษตร (3) กระทรวงพลังงาน 2 หน่วยงาน ได้แก่ กรมธุรกิจพลังงาน และกรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน (4) กระทรวงพาณิชย์ 3 หน่วยงาน ได้แก่ กรมการค้าภายใน กรมพัฒนาธุรกิจการค้า และกรมการค้าต่างประเทศ (5) กระทรวงวัฒนธรรม 2 หน่วยงาน ได้แก่ กรมศิลปากร และกรมส่งเสริมวัฒนธรรม (6) กระทรวงสาธารณสุข 4 หน่วยงาน ได้แก่ กรมสุขภาพจิต กรมควบคุมโรค กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ และกรมการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก (7) กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 4 หน่วยงาน ได้แก่ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่าและพันธุ์พืช กรมควบคุมมลพิษ กรมทรัพยากรน้ำ และกรมป่าไม้

เพื่อให้ขนาดของหน่วยตัวอย่างมีความเหมาะสมกับการวิเคราะห์ด้วยแบบสมการโครงสร้างด้วยวิธี PLS-SEM ควรมีจำนวนระหว่าง 100-200 ตัวอย่าง (Sarstedt, Ringle, Smith, Reams & Hair, 2014) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเลือกใช้ขนาดตัวอย่างในการศึกษาจำนวนขั้นต่ำ 200 ตัวอย่าง ซึ่งการกำหนดขนาดตัวอย่าง 200 ตัวอย่าง ถือได้ว่า เป็นขนาดที่เพียงพอ เพราะจะไม่มีปัญหาการไม่ลู่เข้าและปัญหาคำตอบที่ไม่เหมาะสม (มนตรี พิริยะกุล, 2564) ทั้งนี้ เพื่อให้แน่ใจว่า ขนาดตัวอย่างสุดท้ายมีคำตอบที่ใช้งานได้ ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาด

ตัวอย่างสำรวจอีกร้อยละ 10 ($200 \times 0.10 = 20$) รวมจะต้องเก็บแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 220 ตัวอย่าง โดยได้คำนวณสัดส่วนในการเก็บข้อมูลและจำนวนตัวอย่างในแต่ละหน่วยงาน และใช้วิธีการสุ่มแบบง่าย ด้วยวิธีการจับฉลากจากรายชื่อของผู้อำนวยการสำนัก กอง ศูนย์ ให้ได้จำนวนตัวอย่างในแต่ละหน่วยงานตามจำนวนที่กำหนด ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สัดส่วนในการเก็บข้อมูลและจำนวนตัวอย่างในแต่ละหน่วยงาน

ที่	หน่วยงาน	จำนวน ประชากร (ราย)	สัดส่วน สัดส่วน	จำนวน ตัวอย่าง (ราย)
1.	กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น	16	0.05	10
2.	กรมโยธาธิการและผังเมือง	28	0.08	18
3.	กรมที่ดิน	20	0.06	13
4.	สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อ เกษตรกรรม	20	0.06	13
5.	กรมส่งเสริมสหกรณ์	16	0.05	10
6.	กรมพัฒนาที่ดิน	13	0.04	8
7.	กรมวิชาการเกษตร	19	0.06	12
8.	กรมชลประทาน	15	0.04	10
9.	กรมส่งเสริมการเกษตร	15	0.04	10
10.	กรมธุรกิจพลังงาน	9	0.03	6

ที่	หน่วยงาน	จำนวน ประชากร (ราย)	สัดส่วน สัดส่วน	จำนวน ตัวอย่าง (ราย)
11.	กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและ อนุรักษ์พลังงาน	9	0.03	6
12.	กรมการค้าภายใน	14	0.04	9
13.	กรมพัฒนาธุรกิจการค้า	15	0.04	10
14.	กรมการค้าต่างประเทศ	15	0.04	10
15.	กรมศิลปากร	10	0.03	6
16.	กรมส่งเสริมวัฒนธรรม	5	0.01	3
17.	กรมสุขภาพจิต	10	0.03	6
18.	กรมควบคุมโรค	29	0.09	19
19.	กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ	8	0.02	5
20.	กรมการแพทย์แผนไทยและ การแพทย์ทางเลือก	11	0.03	7
21.	กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และ พันธุ์พืช	11	0.03	7
22.	กรมควบคุมมลพิษ	9	0.03	6
23.	กรมทรัพยากรน้ำ	10	0.03	6
24.	กรมป่าไม้	13	0.04	8
	รวมทั้งหมด	340	1.00	220

การวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรแฝงตามกรอบแนวคิดการวิจัย 5 ตัวแปร ซึ่งวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ตัวแปรวัดสำหรับการวิจัย

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้
1. การนำองค์การ (LEADER)	1) วิสัยทัศน์ด้านคุณภาพ (L1) 2) วัฒนธรรมการทำงาน (L2) 3) การจัดสรรทรัพยากร (L3) 4) การสร้างแรงจูงใจ (L4) 5) การทำประโยชน์ให้แก่ชุมชน (L5) 6) จริยธรรมองค์การ (L6) 7) การจัดการผลกระทบ (L7)
2. การมุ่งเน้นผู้รับบริการ (CUSTOM)	1) การรับฟังผู้รับบริการ (C1) 2) การสำรวจความพึงพอใจ (C2) 3) การเผยแพร่ข้อมูล (C3) 4) การแก้ไขปัญหา (C4) 5) การจัดทำฐานข้อมูลผู้รับบริการ (C5)
3. การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ (HRFOCUS)	1) สภาพแวดล้อมการทำงาน (HR1) 2) การมีส่วนร่วม (HR2) 3) การพัฒนาบุคลากร (HR3) 4) การกระจายอำนาจ (HR4) 5) ความเป็นธรรมในการทำงาน (HR5)
4. การจัดการกระบวนการ (PROCMGT)	1) การออกแบบกระบวนการทำงาน (P1) 2) การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (P2) 3) การควบคุมเชิงสถิติ (P3) 4) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (P4) 5) ความปลอดภัยในโลกไซเบอร์ (P5) 6) การจัดการความเสี่ยง (P6)

5. ผลการปฏิบัติงาน ขององค์กร (OPERFORM)
- 1) ประสิทธิภาพจากแง่มุมค่าใช้จ่าย (OP1) 2) ประสิทธิภาพจากแง่มุมการบริการ (OP2) 3) ประสิทธิภาพจากแง่มุมกระบวนการ (OP3) 4) ประสิทธิภาพ (OP4) 5) ความพึงพอใจของบุคลากร (OP5) 6) ความพึงพอใจของผู้รับบริการ (OP6) 7) ข้อร้องเรียนของผู้รับบริการ (OP7)

ในส่วนของมาตรวัดที่ใช้ในแบบสอบถาม ผู้วิจัยใช้มาตราส่วนค่า 5 ระดับ (Likert scale) กำหนดการให้คะแนนตามระดับความเป็นจริง โดยใช้เกณฑ์การให้คะแนนข้อความที่ใช้วัด ดังนี้

เป็นจริงมากที่สุด	คะแนนเท่ากับ 5
เป็นจริงมาก	คะแนนเท่ากับ 4
เป็นจริงปานกลาง	คะแนนเท่ากับ 3
เป็นจริงน้อย	คะแนนเท่ากับ 2
เป็นจริงน้อยที่สุด	คะแนนเท่ากับ 1

ทั้งนี้ การวิเคราะห์ค่าคะแนนเฉลี่ยของระดับความเป็นจริงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์กรภาครัฐและการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรในองค์กรภาครัฐ สามารถแปลค่าช่วงของคะแนนตามเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

- ช่วงของค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.80 หมายถึงอยู่ในระดับต่ำที่สุด
- ช่วงของค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.81-2.60 หมายถึงอยู่ในระดับต่ำ
- ช่วงของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.61-3.40 หมายถึงอยู่ในระดับปานกลาง
- ช่วงของค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.41-4.20 หมายถึงอยู่ในระดับสูง
- ช่วงของค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.21-5.00 หมายถึงอยู่ในระดับสูงที่สุด

ผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของระดับความเป็นจริงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานขององค์การภาครัฐของไทย พบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 หมายความว่า ผลการปฏิบัติงานขององค์การภาครัฐของไทยอยู่ในระดับสูง โดยค่าเฉลี่ยของผลการปฏิบัติงานขององค์การแต่ละมิติมีค่าระหว่าง 3.63 – 4.13 ซึ่งมิติที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มิติด้านประสิทธิผล ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 รองลงมา คือ มิติด้านประสิทธิภาพจากแง่มุมกระบวนการ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 และมิติที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ประสิทธิภาพจากแง่มุมค่าใช้จ่าย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 ในส่วนของค่าเฉลี่ยของระดับความเป็นจริงเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 ซึ่งหมายความว่า การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การในองค์การภาครัฐของไทยอยู่ในระดับสูงเช่นกัน โดยมีติด้านการนำองค์การอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 การมุ่งเน้นผู้รับบริการอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 และการจัดการกระบวนการอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00

สำหรับการประเมินความเหมาะสมของตัวแบบโครงสร้าง (Structural model) เพื่อตรวจสอบความสามารถในการพยากรณ์ตัวแปรผลลัพธ์ และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรว่าเป็นไปตามสมมติฐานหรือไม่ สามารถพิจารณาโดยใช้ 7 เกณฑ์การประเมิน (Hair, Hult, Ringle & Sarsted, 2017) ได้แก่ 1) การประเมินสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสาเหตุในตัวแบบโครงสร้าง (Collinearity assessment) 2) ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficient) 3) ค่าสัมประสิทธิ์การอธิบาย (Coefficient of determination หรือ R^2) 4) ขนาดของอิทธิพล

(Effect size หรือ f^2) 5) ความเกี่ยวข้องกันเชิงพยากรณ์ – อิทธิพลรวม (Predictive relevance – total effect: Q^2) 6) ความเกี่ยวข้องกันเชิงพยากรณ์ – ขนาดของอิทธิพล (Predictive relevance – effect size: q^2) และ 7) การทดสอบความสอดคล้องของตัวแบบ (Model fit) ซึ่งผลการวิเคราะห์ พบว่า ตัวแบบโครงสร้างสำหรับการศึกษาวิจัยนี้มีความสอดคล้องเหมาะสมตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ดังสรุปในตารางที่ 3 ดังนี้

ตารางที่ 3 สรุปการประเมินตัวแบบโครงสร้าง

การวัด	ดัชนีวัด (Hair, Hult, Ringle & Sarsted, 2017)	ผลการทดสอบ	สรุปผล การ ประเมิน
Collinearity	0.2 < VIF < 5 แสดง ความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรสาเหตุ	ค่า VIF สหสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรสาเหตุ ทั้งหมดมีค่าระหว่าง 1- 4.337	ยอมรับได้
Path coefficient	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05 แสดง ความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรตามสมมติฐาน	Path coefficient ทุก เส้นทางมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.05	ยอมรับได้

การวัด	ดัชนีวัด (Hair, Hult, Ringle & Sarsted, 2017)	ผลการทดสอบ	สรุปผล การ ประเมิน
Coefficient of Determination	R ² แสดงความแม่นยำในการประเมินของตัวแบบ 0.02 = ระดับต่ำ 0.13 ระดับปานกลาง 0.26 ระดับสูง	CUSTOM มีค่า R ² = 0.610 HRFOCUS มีค่า R ² = 0.610 PROCMGT มีค่า R ² = 0.769 OPERFORM มีค่า R ² = 0.734	ยอมรับได้
Effect Size	f ² แสดงความสำคัญของอิทธิพลทางตรง 0.02 = ระดับต่ำ 0.15 ระดับปานกลาง 0.35 ระดับสูง	LEADER-> CUSTOM อยู่ในระดับสูง LEADER-> HRFOCUS อยู่ในระดับสูง LEADER-> PROCMGT อยู่ในระดับต่ำ LEADER -> OPERFORM อยู่ในระดับต่ำ	ยอมรับได้

การวัด	ดัชนีวัด	ผลการทดสอบ	สรุปผล
	(Hair, Hult, Ringle & Sarsted, 2017)		การ ประเมิน

CUSTOM-

>PROCMGT อยู่ใน

ระดับปานกลาง

CUSTOM->

OPERFORM อยู่ใน

ระดับต่ำ

HRFOCUS-

>PROCMGT อยู่ใน

ระดับปานกลาง

HRFOCUS->

OPERFORM อยู่ใน

ระดับต่ำ

PROCMGT->

OPERFORM อยู่ใน

ระดับปานกลาง

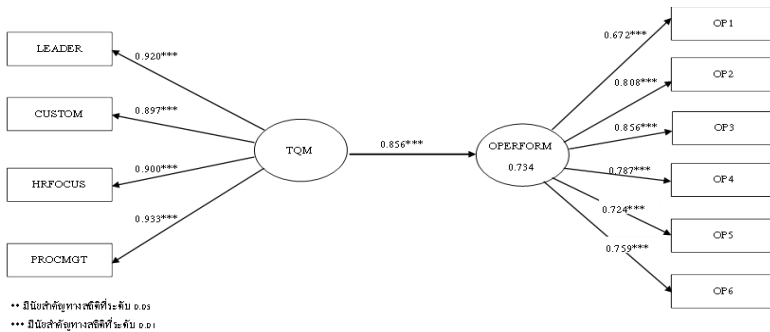
การวัด	ดัชนีวัด	ผลการทดสอบ	สรุปผล
	(Hair, Hult, Ringle & Sarsted, 2017)		การประเมิน
Predictive Relevance ภาพรวม	Q ² > 0 แสดงความสามารถในการช่วยพยากรณ์ของตัวแปรสาเหตุทุกตัวในการพยากรณ์ค่าของตัวชี้วัดของตัวแปรผลลัพธ์	CUSTOM มีค่า Q ² = 0.382 HRFOCUS มีค่า Q ² = 0.412 PROCMGT มีค่า Q ² = 0.485 OPERFORM มีค่า Q ² = 0.426	ยอมรับได้
Predictive Relevance เฉพาะตัวแปร	q ² แสดงค่าความสามารถในการช่วยพยากรณ์ของตัวแปรสาเหตุแต่ละตัวในการพยากรณ์ค่าของตัวชี้วัดของตัวแปรผลลัพธ์	LEADER-> CUSTOM อยู่ในระดับสูง LEADER-> HRFOCUS อยู่ในระดับสูง LEADER-> PROCMGT อยู่ในระดับต่ำ LEADER - > OPERFORM อยู่ในระดับต่ำ CUSTOM->PROCMGT อยู่ในระดับต่ำ	ยอมรับได้
	0.02 = ระดับต่ำ 0.15 ระดับปานกลาง 0.35 ระดับสูง	ระดับต่ำ	

การวัด	ดัชนีวัด	ผลการทดสอบ	สรุปผล
	(Hair, Hult, Ringle & Sarsted, 2017)		การประเมิน
		CUSTOM-> OPERFORM อยู่ใน ระดับต่ำ	
		HRFOCUS-> >PROCMGT อยู่ใน ระดับต่ำ	
		HRFOCUS-> OPERFORM อยู่ใน ระดับต่ำ	
		PROCMGT-> OPERFORM อยู่ใน ระดับต่ำ	
Model Fit	ค่า SRMR \leq 0.10 โดยค่า SRMR ยิ่งต่ำ แสดงว่า ตัวแบบมี ความสอดคล้อง กลมกลืนกับข้อมูล เชิงประจักษ์สูง	ค่า SRMR = 0.054	ยอมรับได้

ผลการทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์จากตัวแบบสมการโครงสร้างผ่านโปรแกรม PLS-SEM ผู้วิจัยได้ยอมรับสมมติฐานการวิจัยทั้ง 17 ข้อ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ยอมรับสมมติฐาน H1a: การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่ส่งไปยังผลการปฏิบัติงานขององค์กร มีค่าเท่ากับ 0.856 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมากที่สุด คือ การจัดการกระบวนการ (PROCMGT) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.933 รองลงมา คือ การนำองค์กร (LEADER) และการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ (HRFOCUS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.920 และ 0.900 ตามลำดับ โดยการมุ่งเน้นผู้รับบริการ (CUSTOM) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.897 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังแสดงในภาพที่ 2



หมายเหตุ: 1) ตัวเลขระหว่างลูกศรจากตัวแปรแฝงไปตัวแปรสังเกตได้แสดงค่าน้ำหนักอ้อมปีระกอบภยอก 2) ตัวเลขระหว่างลูกศรจากตัวแปรแฝงไปยังตัวแปรสังเกตได้แสดงค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง 3) ตัวเลขในวงกลมแสดงค่าสัมประสิทธิ์การวัดคลินใจ

ภาพที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร

2. ยอมรับสมมติฐาน H1b: การนำองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของการนำองค์กรที่ส่งไปยังผลการปฏิบัติงานขององค์กร มีค่าเท่ากับ 0.160 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. ยอมรับสมมติฐาน H2b: การนำองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการมุ่งเน้นผู้รับบริการ โดยค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของการนำองค์กรที่ส่งไปยังการมุ่งเน้นผู้รับบริการ มีค่าเท่ากับ 0.781 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

4. ยอมรับสมมติฐาน H3b: การนำองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ โดยค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของการนำองค์กรที่ส่งไปยังการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเท่ากับ 0.781 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

5. ยอมรับสมมติฐาน H4b: การนำองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการกระบวนการโดยคำสัมประสิทธิ์เส้นทางของการนำองค์การที่ส่งไปยังการจัดการกระบวนการ มีค่าเท่ากับ 0.252 อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.01

6. ยอมรับสมมติฐาน H5b: การนำองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การผ่านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ โดยคำสัมประสิทธิ์เส้นทางของการนำองค์การที่ส่งไปยังผลการปฏิบัติงานขององค์การผ่านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ มีค่าเท่ากับ 0.132 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

7. ยอมรับสมมติฐาน H6b: การนำองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การผ่านการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ โดยคำสัมประสิทธิ์เส้นทางของการนำองค์การที่ส่งไปยังผลการปฏิบัติงานขององค์การผ่านการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเท่ากับ 0.128 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

8. ยอมรับสมมติฐาน H7b: การนำองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การผ่านการจัดการกระบวนการ โดยคำสัมประสิทธิ์เส้นทางของการนำองค์การที่ส่งไปยังผลการปฏิบัติงานขององค์การผ่านการจัดการกระบวนการ มีค่าเท่ากับ 0.109 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

9. ยอมรับสมมติฐาน H8b: การนำองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การผ่านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและการจัดการกระบวนการ โดยคำสัมประสิทธิ์เส้นทางของการนำองค์การที่ส่งไปยังผลการ

ปฏิบัติงานขององค์การผ่านทางการมุ่งเน้นผู้รับบริการ และการจัดการกระบวนการ มีค่าเท่ากับ 0.115 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

10. ยอมรับสมมติฐาน H9b: การนำองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การผ่านทางการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการกระบวนการ โดยค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของการนำองค์การที่ส่งไปยังผลการปฏิบัติงานขององค์การผ่านทางการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการกระบวนการ มีค่าเท่ากับ 0.124 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

11. ยอมรับสมมติฐาน H1c: การมุ่งเน้นผู้รับบริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ โดยค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของการมุ่งเน้นผู้รับบริการที่ส่งไปยังผลการปฏิบัติงานขององค์การ มีค่าเท่ากับ 0.169 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

12. ยอมรับสมมติฐาน H2c: การมุ่งเน้นผู้รับบริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการกระบวนการ โดยค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางที่การมุ่งเน้นผู้รับบริการส่งไปยังการจัดการกระบวนการ มีค่าเท่ากับ 0.341 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

13. ยอมรับสมมติฐาน H3c: การมุ่งเน้นผู้รับบริการมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การผ่านทางการจัดการกระบวนการ โดยค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางที่การมุ่งเน้นผู้รับบริการส่งไปยังผลการปฏิบัติงานขององค์การ ผ่านทางการจัดการกระบวนการ มีค่าเท่ากับ 0.148 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

14. ยอมรับสมมติฐาน H1d: การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการผลการปฏิบัติงานขององค์การ โดยค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางการให้ค่าให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ส่งไปยังผลการปฏิบัติงานขององค์การ มีค่าเท่ากับ 0.164 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

15. ยอมรับสมมติฐาน H2d: การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการกระบวนการ โดยค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางการให้ค่าให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ส่งไปยังการจัดการกระบวนการ มีค่าเท่ากับ 0.367 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

16. ยอมรับสมมติฐาน H3d: การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การผ่านทางจัดการกระบวนการ โดยค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางการให้ค่าให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ส่งไปยังผลการปฏิบัติงานขององค์การ ผ่านทางการจัดการกระบวนการ มีค่าเท่ากับ 0.159 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

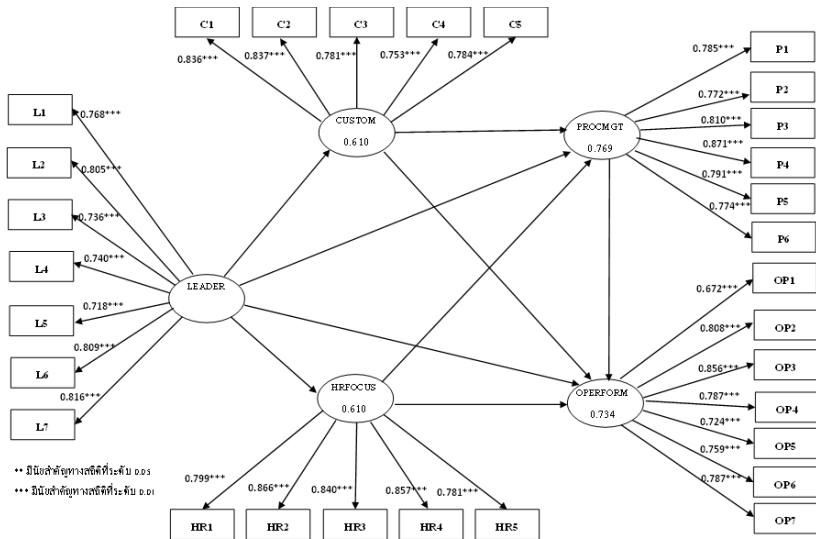
17. ยอมรับสมมติฐาน H1e คือ การจัดการกระบวนการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ โดยค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางการจัดการกระบวนการที่ส่งไปยังผลการปฏิบัติงานขององค์การมีค่าเท่ากับ 0.433 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ทั้งนี้ รายละเอียดผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมระหว่างตัวแปรการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การด้วยกันและอิทธิพลที่ตัวแปรการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การแต่ละตัวส่งผ่านไปยังผลการปฏิบัติงานขององค์การ แสดงในตารางที่ 4 โดยมีรูปแบบความสัมพันธ์ของแต่ละตัวแปร ดังแสดงในภาพที่ 3

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์หือทธิพลทางตรงและทางอ้อมของตัวแปรตามตัวแบบสมการโครงสร้าง

เส้นทางความสัมพันธ์	ค่าอิทธิพล		
	ทางตรง	ทางอ้อม	รวม
1. TQM-> OPERFORM	0.856***		
2. LEADER -> OPERFORM	0.160**	-	
3. LEADER-> CUSTOM	0.781***	-	
4. LEADER-> HRFOCUS	0.781***	-	
5. LEADER-> PROCMGT	0.252***	-	
6. LEADER-> CUSTOM -> OPERFORM	0.160**	0.132**	0.292**
7. LEADER-> HRFOCUS -> OPERFORM	0.160**	0.128**	0.288**
8. LEADER-> PROCMGT -> OPERFORM	0.160**	0.109***	0.269***
9. LEADER-> CUSTOM -> PROCMGT -> OPERFORM	0.160**	0.115***	0.275***
10. LEADER-> HRFOCUS -> PROCMGT -> OPERFORM	0.160**	0.124***	0.284***
11. CUSTOM->OPERFORM	0.169**	-	
12. CUSTOM->PROCMGT	0.341***	-	
13. CUSTOM -> PROCMGT -> OPERFORM	0.169**	0.148***	0.317***
14. HRFOCUS-> OPERFORM	0.164**	-	
15. HRFOCUS->PROCMGT	0.367***	-	
16. HRFOCUS -> PROCMGT -> OPERFORM	0.164**	0.159***	0.323**
17. PROCMGT-> OPERFORM	0.433***	-	

หมายเหตุ: **ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05, ***ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01



หมายเหตุ: 1) ตัวเลขระหว่างลูกศรจากตัวแปรแฝงไปตัวแปรสังเกตได้แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบภายนอก 2) ตัวเลขระหว่างลูกศรจากตัวแปรแฝงไปตัวแปรผลลัพธ์แสดงค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางการ 3) ตัวเลขในวงกลมแสดง ค่าสัมประสิทธิ์การวัดดัชนีใจ

ภาพที่ 3 ตัวแบบสมการโครงสร้างแสดงค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางและค่าน้ำหนักองค์ประกอบภายนอกกับระดับนัยสำคัญทางสถิติ

อภิปรายผล

ข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้ แสดงให้เห็นว่า ระดับของผลการปฏิบัติงานขององค์กรและระดับของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรในองค์กรภาครัฐของไทยโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับผลการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ซึ่งได้สรุปว่า ส่วนราชการส่วนใหญ่มีผลการประเมินอยู่ในระดับมาตรฐานขั้นสูง คิดเป็นร้อยละ 51.72 รองลงมาอยู่ในระดับ

มาตรฐานขั้นต่ำ คิดเป็นร้อยละ 24.14 มีส่วนราชการที่อยู่ในระดับมาตรฐาน คิดเป็นร้อยละ 18.62 และมีส่วนราชการอีกร้อยละ 5.52 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2562) จะเห็นได้ว่ายังมีส่วนราชการอีกจำนวนเกือบร้อยละ 50 ที่ควรได้รับการพัฒนาเพื่อยกระดับให้สูงขึ้น ซึ่งหากพิจารณาผลรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐย้อนหลัง 10 ปี (พ.ศ. 2556 -2565) จะพบว่า มีหน่วยงานภาครัฐที่ได้รับรางวัลจำนวนไม่มากเมื่อเทียบกับจำนวนหน่วยงานภาครัฐทั้งหมด ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่าการนำแนวคิดที่ประสบความสำเร็จอย่างมากในภาคเอกชนมาประยุกต์ใช้ในองค์กรภาครัฐยังมีข้อจำกัดบางประการ การขับเคลื่อนยังไปในลักษณะแยกส่วน ขาดการเชื่อมโยง ทำให้เป็นไปได้อย่างค่อยเป็นค่อยไป ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องแสวงหาวิธีการ และ กลไกที่สามารถพัฒนาให้รวดเร็วมากยิ่งขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ตลอดเวลา

จากผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและผลการปฏิบัติงานในองค์กรภาครัฐของไทย ทำให้ได้ข้อค้นพบในเชิงทฤษฎี คือ ข้อยืนยันสนับสนุนการประยุกต์กรอบทฤษฎีและแนวคิดการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรในองค์กรภาครัฐของไทย ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Talib, Rahman and Qureshi (2013), Sadikoglu and Olcay (2014), Anil and Satish (2016), Psomas and Jaca (2016), Patyal and Koilakuntla (2017), Xiong and Zhang (2017), Singh, Kumar and Singh (2018) และ Shafiq, Lasrado and Hafeez (2019) ที่ได้ยืนยันว่า การนำการ

จัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร นอกจากนี้ การนำแนวคิดการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติส่งผลให้สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยรวมขององค์กรได้ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมากที่สุด ได้แก่ การจัดการกระบวนการ การนำองค์กร การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ และการมุ่งเน้นผู้รับบริการ ตามลำดับ ซึ่งจากการที่ผู้วิจัยได้ทดสอบตัวแบบสมการโครงสร้างนั้น สามารถยืนยันได้ว่า ตัวแปรการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรทั้ง 4 ตัวแปร มีความสัมพันธ์กันในลักษณะเชิงเส้นส่งผลไปยังผลการปฏิบัติงานขององค์กร

การนำองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ Ul Hassan, Hassan, Shaukat and Nawaz (2013), Keinan and Karugu (2018), Alamri, Alharthi, Alharthi, Alhabashi and Hasan (2014), Singh, Kumar and Singh (2018), Panuwatwanich and Nguyen (2017), Anil and Satish (2016), Iscan, Ersan and Naktiyok (2014) และ National Institute of Standard and Technology (2019) หมายความว่า ผลการปฏิบัติงานขององค์กรจะดีขึ้นหรือแย่ลง ได้รับอิทธิพลจากการนำองค์กร โดยอิทธิพลดังกล่าวเป็นอิทธิพลเชิงบวก แสดงว่าหากองค์กรมีระบบการนำองค์กรที่ดี ย่อมส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรดีขึ้น ผลการวิจัยยังยืนยันว่า การนำองค์กรยังมีอิทธิพลเชิงบวกต่อองค์ประกอบอื่นของ TQM ได้แก่ การมุ่งเน้นผู้รับบริการ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Sun (2014) และ National Institute of Standard and Technology (2019) การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับ

การศึกษาของ Sun (2014), National Institute of Standard and Technology (2019) และ Purbowo, Sunaryo and Waluyowati (2022) และการจัดการกระบวนการ สอดคล้องกับการศึกษาของ Sun (2014), National Institute of Standard and Technology (2019) และ Purbowo, Sunaryo and Waluyowati (2022) ในส่วนของตัวแปรการมุ่งเน้นผู้รับบริการ ผลการวิจัยยืนยันว่า การมุ่งเน้นผู้รับบริการมีอิทธิพลเชิงบวกทางตรงกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ UI Hassan, Hassan, Shaukat and Nawaz (2013), Alamri, Alharthi, Alharthi, Alhabashi and Hasan (2014) และ Sun (2014) ทั้งนี้ การมุ่งเน้นผู้รับบริการยังมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการกระบวนการ ซึ่งยืนยันผลการศึกษาของ Sun (2014) และ National Institute of Standard and Technology (2019) ในขณะเดียวกัน ผลการวิจัยยืนยันว่า ปัจจัยการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลเชิงบวกทางตรงกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ UI Hassan, Hassan, Shaukat and Nawaz (2013), Talib, Rahman and Qureshi (2013), Alamri, Alharthi, Alharthi, Alhabashi and Hasan (2014), Mehralian, Nazari, Nooriparto and Rasekh (2017) และ Pradhan (2017) หมายความว่า ผลการปฏิบัติงานขององค์กรจะมากหรือน้อย ได้รับอิทธิพลจากการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยอิทธิพลดังกล่าวเป็นอิทธิพลเชิงบวก หมายความว่า หากองค์กรให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น ย่อมส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรดีขึ้น ทั้งนี้ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ยังมีอิทธิพลเชิงบวกทางตรงต่อการจัดการกระบวนการ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Sun (2014) และ National Institute of Standard and Technology (2019)

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังยืนยันว่า การจัดการกระบวนการมีอิทธิพลเชิงบวกทางตรงกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ UI Hassan, Hassan, Shaukat and Nawaz (2013), Alamri, Alharthi, Alharthi, Alhabashi and Hasan (2014), Sun (2014) และ National Institute of Standard and Technology (2019) หมายความว่า ผลการปฏิบัติงานขององค์กรจะดีหรือไม่ดี ได้รับอิทธิพลจากการจัดการกระบวนการ ซึ่งอิทธิพลดังกล่าวเป็นอิทธิพลเชิงบวก หมายความว่า หากองค์กรมีการจัดการกระบวนการที่ดีขึ้นย่อมส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรดีขึ้นเช่นกัน

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังแสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยการมุ่งเน้นผู้รับบริการมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร เนื่องจากอิทธิพลโดยรวมของการมุ่งเน้นผู้รับบริการที่ส่งไปยังผลการปฏิบัติงานขององค์กรผ่านทางจัดการกระบวนการสูงขึ้นเมื่อเทียบกับอิทธิพลที่ส่งไปยังผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยตรง แสดงให้เห็นว่า ผลการปฏิบัติงานขององค์กรจะดียิ่งขึ้น เมื่อองค์กรขับเคลื่อนโดยการมุ่งเน้นผู้รับบริการควบคู่ไปกับการจัดการกระบวนการ ในขณะเดียวกัน การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ก็มีอิทธิพลโดยรวมเพิ่มขึ้น เมื่อส่งอิทธิพลไปยังผลการปฏิบัติงานขององค์กรผ่านทางจัดการกระบวนการ ซึ่งแสดงว่า การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ดังนั้น ผลการปฏิบัติงานขององค์กรจะสูงขึ้น เมื่อองค์กรให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ ควบคู่ไปกับการจัดการกระบวนการ ทั้งนี้ ผลการวิจัยยังยืนยันว่า การนำองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการ

ปฏิบัติงานขององค์กร โดยการนำองค์กรนอกจากจะมีอิทธิพลเชิงบวกทางตรง กับผลการปฏิบัติงานขององค์กรแล้ว ยังมีอิทธิพลเชิงบวกกับองค์ประกอบอื่น ๆ ของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และส่งผ่านอิทธิพลผ่านองค์ประกอบ เหล่านั้นไปยังผลการปฏิบัติงานขององค์กร ทำให้มีอิทธิพลโดยรวมของการนำ องค์กรที่ส่งไปยังผลการปฏิบัติงานขององค์กรเพิ่มมากขึ้น กล่าวคือ เมื่อ พิจารณาอิทธิพลโดยรวมของการนำองค์กรที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของ องค์กรโดยส่งผ่านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ พบว่า ทำให้มีอิทธิพลโดยรวมเพิ่ม มากขึ้น หมายความว่า ในการนำองค์กรที่มุ่งเน้นผู้รับบริการจะช่วยยกระดับผล การปฏิบัติงานขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น ในขณะเดียวกัน เมื่อพิจารณาอิทธิพล โดยรวมของการนำองค์กรที่มีต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยส่งผ่านการ ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ทำให้มีอิทธิพลโดยรวมเพิ่มมากขึ้น เช่นกัน นั่นหมายความว่า ในการนำองค์กรที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ จะช่วยยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น และเมื่อพิจารณา อิทธิพลโดยรวมของการนำองค์กรที่มีต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรเมื่อส่ง อิทธิพลผ่านการจัดการกระบวนการ ยังพบว่า มีอิทธิพลเพิ่มมากขึ้น กล่าวได้ว่า ในการนำองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการยกระดับผลการปฏิบัติงานของ องค์กร ต้องทำควบคู่ไปกับการจัดการกระบวนการด้วย

นอกจากนี้ การนำองค์กรยังส่งอิทธิพลไปยังผลการปฏิบัติงานของ องค์กรผ่านตัวแปรแทรกกลางสองตัวแปรแบบอนุกรม ในลักษณะ three path model อีก 2 เส้นทาง ได้แก่ การส่งอิทธิพลของการนำองค์กรไปยังผลการ ปฏิบัติงานขององค์กร ผ่านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและการจัดการกระบวนการ และการส่งอิทธิพลของการนำองค์กรไปยังผลการปฏิบัติงานขององค์กร ผ่าน

การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์และการจัดการกระบวนการ ซึ่งพบว่าการส่งผลอิทธิพลของการนำองค์การไปยังผลการปฏิบัติงานขององค์การ ผ่านตัวแปรคั่นกลางในแต่ละเส้นทางทำให้อิทธิพลโดยรวมเพิ่มมากขึ้น แต่เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบในแต่ละเส้นทาง พบว่า อิทธิพลโดยรวมของการนำองค์การที่ส่งผ่านตัวแปรคั่นกลางแต่ละเส้นทางมีความแตกต่างกันเพียงเล็กน้อยเท่านั้น อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาอิทธิพลโดยรวมทั้งหมดของการนำองค์การที่ส่งไปยังผลการปฏิบัติงานขององค์การผ่านองค์ประกอบทั้งหมดและความสัมพันธ์เชิงเส้นตามที่ปรากฏในตัวแบบโครงสร้าง ได้แก่ การมุ่งเน้นผู้รับบริการ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการกระบวนการ พบว่า ทำให้อิทธิพลดังกล่าวเพิ่มขึ้นสูงมากเมื่อเทียบกับอิทธิพลทางตรงที่การนำองค์การส่งไปยังผลการปฏิบัติงาน และอิทธิพลโดยรวมที่การนำองค์การส่งไปยังผลการปฏิบัติงานขององค์การผ่านปัจจัยคั่นกลางแต่ละเส้นทาง หมายความว่า การนำองค์การสามารถส่งอิทธิพลไปยังผลการปฏิบัติงานขององค์การได้มากที่สุดเมื่อส่งอิทธิพลผ่านทาง การมุ่งเน้นผู้รับบริการ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการกระบวนการพร้อมๆ กัน

จากผลการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ว่า ตัวแปรการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานในองค์การภาครัฐของไทย โดยองค์ประกอบทั้งหมดมีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันในการประยุกต์ใช้แนวคิดการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นอย่างยิ่งในการให้ความสำคัญกับทุกปัจจัย ไม่ควรเน้นด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียว แต่ควรขับเคลื่อนทุกองค์ประกอบไปพร้อมกัน ซึ่งปัจจัยด้านการนำองค์การมีความสำคัญอย่างยิ่งในการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ เป็นก้าว

แรกของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร แต่การนำองค์การส่งผลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรน้อยมาก กล่าวได้ว่า ถึงแม้้องค์การจะมีระบบการนำองค์การที่ดี มีผู้นำองค์กรที่เข้มแข็ง แต่ไม่มีการมุ่งเน้นผู้รับบริการ ไม่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ และขาดการจัดการกระบวนการ ย่อมไม่เพียงพอสำหรับการบรรลุผลสำเร็จในการยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะเดียวกัน หากองค์กรมีระบบการนำองค์การที่ดี แต่มุ่งเน้นผู้รับบริการเป็นสำคัญ โดยไม่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ ย่อมไม่เพียงพอสำหรับการยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้นเช่นกัน ซึ่งตัวแปรการมุ่งเน้นผู้รับบริการ และการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญอย่างยิ่งในการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เนื่องจากทั้งสองปัจจัยเกี่ยวข้องกับ “คน” ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นที่คุณภาพถูกสร้างขึ้น (Goetsch & Davis, 2014) ดังนั้นองค์กรควรให้ความสำคัญกับคนทั้งภายใน ซึ่งหมายถึง บุคลากรขององค์กร และคนภายนอก ซึ่งหมายถึง ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร ซึ่งคนทั้งสองประเภทมีอิทธิพลต่อการกำหนดกระบวนการ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยองค์กรต้องแสดงให้เห็นว่า พนักงานเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการขององค์กร และการปรับปรุงคุณภาพที่ต้นทุนต่ำที่สุด สามารถทำได้เมื่อมีพนักงานที่ดี มีความมุ่งมั่น และพึงพอใจ ก่อนที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าภายนอก ในขณะเดียวกันการปรับปรุงคุณภาพควรให้ความสำคัญกับการจัดการกระบวนการ องค์กรเปรียบเสมือนชุดของกระบวนการที่เชื่อมโยงกัน ซึ่งมีพนักงานเป็นส่วนหนึ่งของชุดกระบวนการนั้น ในการผลิตและส่งมอบคุณภาพ พนักงานจำเป็นต้องรู้ว่าภายในองค์กรมีอะไรบ้าง และลูกค้าภายนอกองค์กรต้องการหรือคาดหวัง

อะไรบ้าง เมื่อพนักงานมีข้อมูลเหล่านี้ก็สามารถปรับปรุงกระบวนการได้ จากที่กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่า การมุ่งเน้นผู้รับบริการ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการกระบวนการ เป็นองค์ประกอบที่สนับสนุนให้การนำองค์การสามารถขยายอิทธิพลและส่งผลทวีต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ ดังนั้น งานวิจัยฉบับนี้มีคุณค่าในการสร้างความเข้าใจกลไกความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การที่มีต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การภาครัฐของไทย

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า ระดับของผลการปฏิบัติงานขององค์การและระดับของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การในองค์การภาครัฐของไทยโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง ทำให้ทราบสถานะของผลการปฏิบัติงานขององค์การภาครัฐของไทย และสถานะของการปฏิบัติตามแนวคิดการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การในองค์การภาครัฐของไทย ซึ่งมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งสอดคล้องกับผลการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ซึ่งได้สรุปว่า ส่วนราชการส่วนใหญ่มีผลการประเมินอยู่ในระดับมาตรฐานชั้นสูง คิดเป็นร้อยละ 51.72 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2562) แต่ยังมีส่วนราชการอีกจำนวนเกือบร้อยละ 50 ที่อยู่ในระดับมาตรฐานและต่ำกว่ามาตรฐาน ซึ่งจะเห็นได้จากการถูกวิพากษ์วิจารณ์จากประชาชนเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยงาน

ภาครัฐผ่านช่องทางต่าง ๆ กล่าวได้ว่า ถึงแม้หน่วยงานภาครัฐจะมีการดำเนินการตามแนวทางการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ แต่ยังคงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาและแสวงหาวิธีการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาไว้ซึ่งมาตรฐาน และยกระดับมาตรฐานให้สูงขึ้น สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ภายใต้บริบททางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรดำเนินการ ดังนี้

1) จัดทำนโยบายและแผนด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์การเป็นการเฉพาะ โดยนโยบายและแผนงานดังกล่าวจะต้องครอบคลุมอย่างน้อย แนวทางด้าน การนำองค์การ การมุ่งเน้นผู้รับบริการ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการกระบวนการ และปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

2) สร้างความตระหนักรู้ เพื่อให้เกิดการรับรู้เกี่ยวกับความสำคัญของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ ปรับทัศนคติให้เกิดการยอมรับเปิดกว้าง และการปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในองค์การ จัดลำดับขั้นตอน ตลอดจนทราบถึงบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่ายในการร่วมกันขับเคลื่อน

3) พัฒนาองค์การภาครัฐโดยให้ “ประชาชนเป็นศูนย์กลาง” การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์การให้ดียิ่งขึ้น องค์การควรมุ่งเน้นผู้รับบริการซึ่งก็คือประชาชน

4) บริหารทรัพยากรบุคคลอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง ซึ่งบุคลากรเป็นกลไกขับเคลื่อนสำคัญ และเป็นชุดของกระบวนการดำเนินงานขององค์การ โดย

องค์การควรมีวิธีปฏิบัติเพื่อการดูแลปัจจัยสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อเอื้อต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ และสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากร

5) ปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการมุ่งเน้นกระบวนการควบคุมไปกับการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ องค์การควรให้ความสำคัญกับการออกแบบกระบวนการทำงานโดยอาศัยข้อมูลที่หลากหลายและเป็นจริง โดยกระบวนการทำงานขององค์การสามารถแบ่งออกเป็น กระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุน ซึ่งมีการเชื่อมโยงกันและก่อให้เกิดคุณภาพแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และต่อองค์การ เรียกว่า ห่วงโซ่คุณค่า ดังนั้นองค์การจะต้องสามารถวิเคราะห์กระบวนการทำงานขององค์การอย่างชัดเจน เพื่อการจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม กระบวนการทำงานดังกล่าวต้องถูกนำไปสู่การปฏิบัติอย่างถูกต้อง

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การในองค์การภาครัฐของไทย และตัวแปรการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การมีอิทธิพลเชิงบวก ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานในองค์การภาครัฐของไทย โดยองค์ประกอบทั้งหมดมีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกัน ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรดำเนินการ ดังนี้

1) ในการประยุกต์ใช้แนวคิดการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ควรให้ความสำคัญกับทุกปัจจัย ไม่ควรเน้นด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียว แต่ควรขับเคลื่อนทุกองค์ประกอบไปพร้อมกัน

2) นำมิติของการนำองค์การ การมุ่งเน้นผู้รับบริการ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการกระบวนการไปเสริมในค่านิยมหลักทั้ง 11

ประการ ของการพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐที่สำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาระบบราชการจัดทำขึ้นให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ซึ่งประกอบด้วย (1) มุมมองเชิงระบบ (2) การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ (3) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้น ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชน (4) การให้ความสำคัญกับคน (5) การเรียนรู้ขององค์การระดับบุคลากรและความสามารถในการปรับตัว (6) การ มุ่งเน้นความสำเร็จ (7) การสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม (8) การจัดการโดยใช้ ข้อมูลจริง (9) คุณูปการต่อสังคม(10) จริยธรรมและความโปร่งใส และ (11) การ ส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ รวมทั้งปรับให้สอดคล้องกับสถานการณ์ความ เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

3) นามิติของการนำองค์การ การมุ่งเน้นผู้รับบริการ การให้ความสำคัญ กับทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการกระบวนการไปใช้ประกอบปรับปรุงตัว แบบของ PMQA ให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยสามารถแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 เป็นปัจจัยชี้หน้า ได้แก่ การนำองค์การ ส่วนที่ 2 เป็นปัจจัยด้าน การปฏิบัติการ ได้แก่ การมุ่งเน้นผู้รับบริการ การให้ความสำคัญกับทรัพยากร มนุษย์ และการจัดการกระบวนการ ซึ่งจะส่งผลต่อส่วนที่ 3 ผลการปฏิบัติงาน ขององค์การ ซึ่งทั้ง 3 ส่วนนี้จะต้องมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน เป็นไปใน ทิศทางเดียวกัน โดยในการนำองค์การ จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และแนวทางการพัฒนาด้านคุณภาพขององค์การที่มีความชัดเจน ซึ่งทิศทาง ดังกล่าวต้องครอบคลุมทั้งในด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ การให้ความสำคัญกับ ทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการกระบวนการ รวมถึงการกำหนดเป้าหมายที่ ต้องการบรรลุผลสำเร็จ ในขณะที่ส่วนที่เป็นปัจจัยด้านการปฏิบัติการ อัน ประกอบด้วย การมุ่งเน้นผู้รับบริการ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ และ

การจัดการกระบวนการ จะต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับทิศทางของการนำองค์การ ซึ่งทั้ง 3 ปัจจัย มีส่วนสำคัญที่ช่วยให้การนำองค์การส่งอิทธิพลไปยังผลการปฏิบัติงานขององค์การอย่างทวีคูณ

4) ปัจจัยด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ และการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ เป็นตัวกำหนดและขับเคลื่อนกระบวนการทำงานเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสร้างความพึงพอใจ ซึ่งทั้งสองปัจจัยเกี่ยวข้องกับคน องค์การควรขับเคลื่อนโดยใช้คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา

5) จัดลำดับความสำคัญในการพัฒนาปัจจัยต่างๆ ของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ เพื่อช่วยให้สามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ซึ่งการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การไม่ได้กำหนดตายตัวว่าองค์การควรปฏิบัติหรือจัดโครงสร้างขององค์การอย่างไร แต่เป็นแนวทางโดยกว้างเพื่อให้องค์การนำไปปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์การ

6) ใช้มุมมองแบบองค์รวมในการยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์การ โดยมีการจัดทำกรอบแนวคิดการดำเนินงานและวิธีการดำเนินงานให้สอดคล้องกับบริการของหน่วยงาน สร้างความสมดุลของการให้ความสำคัญกับแต่ละปัจจัย และเชื่อมโยงปัจจัยทั้งหมดเชิงระบบ โดยวิเคราะห์องค์ประกอบของแต่ละปัจจัยให้ชัดเจน และวิเคราะห์จุดร่วมและความเชื่อมโยงของแต่ละปัจจัยและบูรณาการแต่ละปัจจัยเพื่อให้เกิดคุณค่าและความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

7) ศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และแนวโน้มของสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และทบทวน

แผนปฏิบัติการขององค์กรเพื่อปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างทันท่วงที

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยนี้ได้ข้อค้นพบเกี่ยวกับระดับของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและระดับของผลการปฏิบัติงานในองค์กรภาครัฐของไทย และเป็นการต่อยอดองค์ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับผลการปฏิบัติงานในองค์กรภาครัฐของไทย ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับผลการปฏิบัติงานขององค์กรในบริบทของประเทศไทยที่สำคัญ คือ ระดับของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและระดับของผลการปฏิบัติงานในองค์กรภาครัฐของไทยอยู่ในระดับสูง การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ซึ่งประกอบด้วย 1) การนำองค์กร 2) การมุ่งเน้นผู้รับบริการ 3) การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ และ 4) การจัดการกระบวนการ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ทั้งนี้ ตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปรจะมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน และมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมผ่านหลายเส้นทางไปยังผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งการส่งอิทธิพลของการนำองค์กรไปยังผลการปฏิบัติงานขององค์กร ผ่านตัวแปรคั่นกลางในแต่ละเส้นทางทำให้อิทธิพลโดยรวมเพิ่มมากขึ้น และการนำองค์กรสามารถส่งอิทธิพลไปยังผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้มากที่สุดเมื่อส่งอิทธิพลผ่านทาง การมุ่งเน้นผู้รับบริการ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการ

กระบวนการพร้อม ๆ กัน สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยควรให้ความสำคัญกับการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่มองแบบองค์รวม พัฒนาการบริหารจัดการองค์กรเชิงระบบ และปรับปรุงแต่ละปัจจัยอย่างสมดุล และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สำหรับประเด็นในการวิจัยครั้งต่อไปควรทำวิจัยในประเด็นเกี่ยวกับปัจจัยของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรอื่น ๆ เพื่อต่อยอดองค์ความรู้ของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรในองค์การภาครัฐของไทย รวมทั้งศึกษากลุ่มตัวอย่างในหน่วยงานส่วนภูมิภาคเพื่อให้ครอบคลุมและส่งเสริมให้งานวิจัยสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ หากมีการศึกษาเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรในองค์การภาครัฐของไทย เพื่อลงลึกในรายละเอียดเกี่ยวกับปัจจัยของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการสร้างองค์ความรู้ที่เหมาะสมกับบริบทและสภาพการทำงานขององค์การภาครัฐของไทย เพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และบรรลุเป้าหมายการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0 เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ต่อไป

เอกสารอ้างอิง

มนตรี พิริยะกุล. (2564). การกำหนดขนาดตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง. *วารสารวิชาการเทคโนโลยีอุตสาหกรรม (The Journal of Industrial Technology)*, 17(3), 231-246.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2562). ผลการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ. รายงานการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ. สืบค้น 24 กันยายน 2565. จาก <https://www.opdc.go.th/content/NjlxMA>.

Alamri, A. M., Alharthi, A. M., Alharthi, D. K., Alhabashi, W. S. & Hasan, S. H. (2014). Organization Performance Improvement using TQM. *International Journal of Computer Applications*, 108(9), 29-33.

Anil, A.P. & Satish, K. P. (2016). Investigating the relationship between TQM practices and firm's performance: a conceptual framework for Indian organizations. *Procedia Technology*, 24, 554-561.

Goetsch, D. L., & Davis, S. (2014). *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality (7th ed.)*. Ohio: Pearson Education Limited.

- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarsted, M. (2017). A primer on partial least square structural equation modeling (PLS-SEM) (2nd ed.). Los Angeles: Sage publications.
- Iscan, O. F., Ersan, G. & Naktiyok, A. (2014). Effect of Leadership Style on Perceived Organizational Performance and Innovation: The Role of Transformational Leadership beyond the Impact of Transactional Leadership-An Application among Turkish SME's. *Social and Behavioral Sciences*. 150, 881-889.
- Keinan, A. S., & Karugu, J. (2018). Total quality management practices and performance of manufacturing firms in Kenya: Case of Bamburi Cement Limited. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(1), 81-99.
- Mehralian, G., Nazari, J. A., Nooriparto, G., & Rasekh, H. R. (2017). TQM and organizational performance using the balanced scorecard approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(1), 111-125.
- National institute of standard and technology. (2019). *Baldrige Excellence Builder (2019)*. Retrieved June 4, 2019, from <https://www.nist.gov/baldrige>.

- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. Reading, Mass.: Addison – Wesley Publishing.
- Panuwatwanich, K. & Nguyen, T. T. (2017). Influence of Total Quality Management on Performance of Vietnamese Construction Firms. *Procedia Engineering*, 182, 548-555.
- Patyal, V.S. & Koilakuntla, M. (2017). The impact of quality management practices on performance: an empirical study. *Benchmarking: An International Journal*, 24(2), 511-535.
- Pradhan, B. L. (2017). Confirmatory factor analysis of TQM implementation constructs: evidence from Nepalese manufacturing industries. *Management Review: An International Journal*, 12(1), 26 -56.
- Psomas, E.L. & Jaca, C. (2016). The impact of total quality management on service company performance: evidence from Spain. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 33 (3), 380-398.
- Purbowo, D., Sunaryo, & Waluyowati, N. P. (2022). The effect of leadership on operational performance: The mediating role of quality improvement. *International Journal of Research in Business and Social Science*. 11(1), 108-116.

- Sadikoglu, E., & Olcay, H. (2014). The effects of Total Quality Management Practices on Performance and the Reasons of and the Barriers to TQM Practices in Turkey. *Hindawi Publishing Corporation Advances in Decision Sciences*, 1-17.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Smith, D., Reams, R., & Hair, J. F. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 105–115.
- Shafiq, M., Lasrado, F. & Hafeez, K. (2019). The effect of TQM on organisational performance: empirical evidence from the textile sector of a developing country using SEM. *Total Quality Management & Business Excellence*. 30. 1-22.
- Singh, V., Kumar, A. & Singh, T. (2018). Impact of TQM on organisational performance: The case of Indian manufacturing and service industry. *Operations Research Perspectives*. 5, 199-217.
- Sun, H. (2014). *Reviewing the Validation of the MBNQA Model*. Proceedings of the 2014 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Bali, Indonesia, January 2014, 7-9.
- Talib, F., Rahman, Z., & Qureshi, M. N. (2013). An empirical investigation of relationship between total quality management practices and

quality performance in Indian service companies. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 30(3), 280 -318.

Ul Hassan, M. , Hassan, S., Shaukat, S. & Nawaz, M. S. (2013). Relationship between TQM elements and organizational performance: An empirical study of manufacturing sector of Pakistan, *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*. 7 (1), 1-18.

Xiong, J. & Zhang, Z. (2017). Quality management practices and their effects on the performance of public hospitals. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 9 (3/4), 383-401.