

## การดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพโดยรวมที่ส่งผลกระทบต่อทัศนคติและการรับรู้ของบุคลากรในองค์กร : กรณีศึกษาขององค์กรด้านการให้บริการ

ชมพูนุท สายพิณ<sup>1</sup> ธีรวัตร แซ่อาทิตย์<sup>2</sup> และ ประรตนา ปุณณกิติเกษม<sup>3</sup>

มหาวิทยาลัยมหิดล แขวงพญาไท เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ที่จะระบุความสำคัญของปัจจัยด้านต่างๆ ของกลยุทธ์การบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมและประชากรศาสตร์ที่ส่งผลกระทบต่อทัศนคติและการรับรู้ของบุคลากรในองค์กร ด้านการตระหนักใส่ใจคุณภาพ และด้านความเครียดต่องานขององค์กรด้านการให้บริการ เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้มาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาผลต่อทัศนคติและการรับรู้ของบุคลากรในองค์กรผ่านกระบวนการบริหารจัดการด้านต่างๆ โดยใช้กรณีศึกษาจากการไฟฟ้านครหลวง เขตกรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการ งานวิจัยนี้ใช้ข้อมูลจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในการไฟฟ้านครหลวง จำนวน 400 คน และทำการวิเคราะห์ปัจจัย การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย การวิเคราะห์ความแปรปรวน และการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมด้านการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมและประชากรศาสตร์ กับทัศนคติและการรับรู้ของบุคลากรในองค์กรทั้ง 2 ด้าน โดยผลจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อทัศนคติและการรับรู้ของบุคลากรในองค์กร ด้านการตระหนักใส่ใจด้านคุณภาพ ได้แก่ อายุ ตำแหน่งงาน ระยะเวลาการทำงาน เงินเดือน แผนกที่ปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การจัดการกระบวนการ การมุ่งเน้นบุคลากร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการจัดการเทคโนโลยี ส่วนปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อทัศนคติและการรับรู้ของบุคลากรในองค์กร ด้านความเครียดต่องาน ได้แก่ อายุ ระยะเวลาการทำงาน เงินเดือน แผนกที่ปฏิบัติงาน และภาวะผู้นำ ซึ่งผลที่ได้ผู้บริหารขององค์กรและบุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถพัฒนาทัศนคติและการรับรู้ของบุคลากรในองค์กรโดยการปรับปรุงพัฒนากระบวนการดำเนินงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยดังกล่าว ท้ายที่สุดงานวิจัยนี้กล่าวถึงข้อเสนอแนะตลอดจนแนวทางในการปรับปรุงกิจกรรมคุณภาพเพื่อพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

**คำสำคัญ :** การบริหารคุณภาพโดยรวม / การดำเนินกิจกรรมการบริหารคุณภาพโดยรวม / การบริหารทรัพยากรบุคคล / ทัศนคติการทำงาน / การตระหนักใส่ใจด้านคุณภาพ

\*Corresponding author : E-mail : cmprattana@mahidol.ac.th

1, 2 นักศึกษาปริญญาโท วิทยาลัยการจัดการ

3 อาจารย์ประจำวิทยาลัยการจัดการ

## The Influence of TQM Practices on Employees' Attitude and Perception : Case Study of Service Organization

Chompoonuch Saiphin <sup>1</sup> , Theerawat Seng-asai <sup>2</sup> , and Prattana Punnakitikashem <sup>3\*</sup>

Mahidol University, Phayathai, Din Daeng, Bangkok 10400

### Abstract

The paper aims to identify practices of Total Quality Management (TQM) strategy and demographic factors that have influence on employees' attitude and perception in aspects of quality awareness and job stress in service organization. The results could be used as guideline for human resource development. A case study of the Metropolitan Electricity Authority (MEA) in Bangkok, Nontaburi, and Sumutprakan is used to demonstrate the relationship between TQM practices on employees' attitude and perception in service organization. 400 datasets collected from employees in MEA were tested by using factor analysis, independent sample t-test, ANOVA analysis, and multiple regression analysis. The results show that age, position, working period, salary, working department, leadership, customer focus, process management, employee focus, strategic planning, and technology management are significantly associated with quality awareness. In addition, age, working period, salary, working department, and leadership are significantly related to job stress. The implication from this study is that top management can improve attitude and perception of employees in their organization by adjusting these factors and practices. Finally, recommendations to develop human resource capabilities for service organizations with regard to TQM practices are stated.

**Keywords :** Total Quality Management / TQM / TQM Practices / Human Resource Management / Attitude / Quality Awareness

---

\*Corresponding author : E-mail : cmprattana@mahidol.ac.th

1, 2 Graduate Student, College of Management.

3 Lecturer, College of Management.

## 1. บทนำ

ด้วยสภาวะการณ์ทางเศรษฐกิจในปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูง ส่งผลให้องค์กรต่างๆ จำเป็นจะต้องมีการพัฒนาการจัดการที่ซับซ้อน และมีแนวโน้มการดำเนินงานขององค์กรเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมากขึ้น โดยมีการนำแนวคิดและเครื่องมือทางการบริหารจัดการต่างๆ เข้ามาประยุกต์ใช้กับองค์กรอย่างมากมายเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อย่างไรก็ตามการนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการเหล่านั้นมาใช้นอกจากจะส่งผลต่อความสำเร็จในระดับองค์กรดังที่กล่าวมาแล้วนั้น ยังส่งผลต่อทัศนคติและการรับรู้ของบุคลากรในด้านต่างๆ เช่น ความตระหนักในใจคุณภาพ และการคิดล้าออกของบุคลากรด้วย [1] ซึ่งปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในองค์กร รวมถึงความสำเร็จของการนำกระบวนการหรือเครื่องมือทางการบริหารจัดการต่างๆ มาใช้ [2] ดังนั้นในการศึกษานี้จึงมุ่งเน้นที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านประชากรศาสตร์และปัจจัยด้านการดำเนินกิจกรรมในกระบวนการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมของบุคลากร ที่ส่งผลต่อทัศนคติและการรับรู้ของบุคลากรในองค์กรในประเทศไทย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการจัดการให้มีความเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพต่อไป ที่ผ่านมา ไม่พบการศึกษาหรืองานวิจัยในเรื่องดังกล่าวในประเทศไทย

ในการศึกษานี้เลือกการไฟฟ้านครหลวงซึ่งเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจเป็นกรณีศึกษา เนื่องจาก การไฟฟ้านครหลวงเป็นองค์กรด้านการให้บริการที่ให้ความสำคัญอย่างมาก ต่อกระบวนการจัดการคุณภาพและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเห็นได้จากการกำหนดยุทธศาสตร์ไว้ 3 ประเด็นคือ 1) การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง 2) การดำเนินธุรกิจหลักอย่างมั่นคงโดยเน้นคุณภาพของระบบจำหน่ายและบริการที่เป็นเลิศ และ 3) การสร้างมูลค่าเพิ่มจากทรัพยากรและโอกาสในธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่มีศักยภาพ

## 2. ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปัจจุบัน หนึ่งในเครื่องมือที่ดีที่สุดทางการบริหารจัดการที่องค์กรส่วนใหญ่เลือกนำมาใช้ คือ ปรัชญาการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management : TQM) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการจัดระบบและวินัยในการทำงานเพื่อป้องกันความผิดพลาดเสียหาย และมุ่งสร้างคุณค่าในกระบวนการทำงานทุกๆ ขั้นตอน โดยที่ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรก้าวไปสู่ความเป็นเลิศ ทั้งในด้านการบริหารองค์กร การบริหารการผลิต การบริหารการตลาด การบริหารลูกค้า การบริหารบุคคล และการบริหารการเงิน [3] โดยหนึ่งในวัตถุประสงค์ของการบริหารคุณภาพโดยรวม คือ การพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ สามารถใช้ศักยภาพทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะ ของตนเองได้อย่างเต็มที่ รวมถึงการมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร [4] เพื่อทำให้เกิดการพัฒนาคุณภาพของสินค้าหรือบริการที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ามากที่สุด และมีศักยภาพและความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนผ่านความสามารถในการลดต้นทุน ความคล่องตัว และการประสานงานกันในการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว อันจะเป็นผลให้คุณภาพชีวิตของบุคลากรทุกคนดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง [5]

สำหรับองค์กรในภาครัฐ อาจกล่าวได้ว่าภาครัฐมีความสนใจและเห็นความสำคัญของคุณภาพไม่น้อยกว่าในภาคเอกชน โดยองค์กรภาครัฐได้มีการนำแนวความคิดเรื่องคุณภาพ มาเป็นส่วนหนึ่งของข้อพิจารณาในการปรับปรุงระบบราชการและระบบข้าราชการตามนโยบายของรัฐบาล ดังนั้นการนำระบบการจัดการคุณภาพโดยรวมมาใช้ในองค์กรเพื่อปรับปรุงการบริการภาครัฐนั้น นับว่าเป็นสิ่งจำเป็นเร่งด่วนที่ระบบราชการควรสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการปฏิบัติอย่างจริงจัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนราชการที่มีภาระหน้าที่ในการให้บริการประชาชน เพื่อทำให้ระบบราชการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสร้างความพึงพอใจ และความเป็นธรรม ให้เกิดขึ้นแก่ประชาชนโดยรวม ซึ่งเป็นสิ่งพึงประสงค์สูงสุดของการบริการภาครัฐ

### 3. วิธีการศึกษา

ในการศึกษานี้จะใช้แบบสอบถามในการรวบรวมข้อมูล เพื่อนำมาวิเคราะห์ทางสถิติ โดยใช้แบบสอบถามที่ทางผู้วิจัยพัฒนาขึ้นโดยการดัดแปลงจากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและอ้างอิงคำถามจากแบบประเมินการดำเนินกิจกรรมคุณภาพโดยรวมของตรีศ [6] โดยแบบสอบถามจะถูกแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ ส่วนของข้อมูลทั่วไป ส่วนของข้อมูลการดำเนินกิจกรรมคุณภาพโดยรวม และส่วนของข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติและการรับรู้ของบุคลากรในองค์กร โดยใน ส่วนที่ 2 และ 3 เป็นคำถามปลายปิดใช้วัดระดับความคิดเห็นตามแบบมาตราส่วนประเมินค่าแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) ซึ่งกำหนดระดับคะแนนเป็น 5 ระดับตามเกณฑ์ ระดับคะแนน 1 เท่ากับ เห็นด้วยน้อยที่สุด ระดับคะแนน 5 เท่ากับ เห็นด้วยมากที่สุด ส่วนในด้านทัศนคติและการรับรู้ของบุคลากรในองค์กรจะพิจารณาเฉพาะ 2 ด้าน คือ การตระหนักใส่ใจด้านคุณภาพ และความเครียดต่องาน และส่วนที่ 4 เป็นคำถามปลายเปิดสำหรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ ที่ต้องการองค์กรปรับปรุงด้านการจัดการคุณภาพ

### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลจากแบบสอบถามที่รวบรวมจากบุคลากรของ การไฟฟ้านครหลวง โดยวิธีการสุ่มแบบไม่มีความน่าจะเป็น (Nonprobability Sampling) จะถูกนำมาวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) ด้านการดำเนินกิจกรรมคุณภาพโดยรวม พร้อมทั้งตรวจสอบค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้ โดยใช้ค่า Cronbach's Alpha เป็นตัวชี้วัด จากนั้นจึงนำปัจจัยด้านการดำเนินกิจกรรม และตัวชี้วัดด้านบุคลากรมาการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการดำเนินกิจกรรมคุณภาพโดยรวมที่ส่งผลกระทบต่อทัศนคติและการรับรู้ของบุคลากรในองค์กร

### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษานี้ใช้การวิเคราะห์ทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) ด้านการดำเนินกิจกรรมคุณภาพโดยรวม (TQM) ของบุคลากร ที่

ส่งผลกระทบต่อทัศนคติและการรับรู้ของบุคลากรในองค์กร การไฟฟ้านครหลวง ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) โดยเริ่มจากขั้นตอนการสกัดปัจจัย (Factor Extraction) ด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principle Component Analysis) และทำการวิเคราะห์หมุนแกนปัจจัย (Factor Rotation) โดยการหมุนแบบมุมฉาก Varimax เพื่อทำการลดจำนวนคำถามและรวมกลุ่มคำถามเข้าด้วยกัน ผลลัพธ์ที่ได้เป็นค่า Communalities ซึ่งเป็นความแปรปรวนที่เกิดจากองค์ประกอบร่วมและค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ซึ่งเกณฑ์ในการพิจารณาโดยทั่วไปคือ Factor Loading ที่ 0.5 [7]

2. การหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้ Cronbach's Alpha

3. การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA Analysis) เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากรที่ได้รับปัจจัยที่ต่างระดับกัน

4. การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย (Independent Samples t-test) ในทัศนคติและการรับรู้ของบุคลากรในองค์กรระหว่างกลุ่มของลักษณะด้านประชากรศาสตร์

5. การวิเคราะห์ความถดถอย (Regression Analysis) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการดำเนินกิจกรรม กับทัศนคติและการรับรู้ของบุคลากรในองค์กร

### 6. ผลการศึกษาและวิจารณ์

คณะผู้วิจัยได้ประสานงานกับการไฟฟ้านครหลวง เพื่อแจกแบบสอบถามจำนวน 400 ชุด ซึ่งได้รับกลับคืนมาทั้งสิ้น 400 ชุด แล้วนำข้อมูลจากแบบสอบถามดังกล่าวมาทำการวิเคราะห์ จากการศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยในส่วนของการดำเนินกิจกรรมคุณภาพโดยรวม ตารางที่ 1 แสดงถึงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยด้านการดำเนินกิจกรรมคุณภาพโดยรวม จะได้ว่ามีปัจจัยทั้งหมด 8 ปัจจัย คือ ภาวะผู้นำ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การจัดการกระบวนการ การมุ่งเน้นบุคลากร การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การจัดการเทคโนโลยี และการสร้างสรรค์ทางความคิด ตารางที่ 2

แสดงถึงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวชี้วัดด้านทัศนคติและการรับรู้ของบุคลากรซึ่งสามารถวิเคราะห์แยกได้เป็น 2 ด้าน คือ ด้านการตระหนักใส่ใจด้านคุณภาพและด้านความเครียดต่องาน โดยทุกตัวแปรในแต่ละปัจจัยมีค่า Factor loading มากกว่า 0.5 แสดงว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความเที่ยงตรง ส่วนความเหมาะสมของการวิเคราะห์องค์ประกอบการหาโครงสร้างนั้น ถือว่าผลการวิเคราะห์ที่ได้มีความเหมาะสมอย่างมาก (ค่า Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.959 และ 0.897) [7] ส่วนการทดสอบความเชื่อมั่น Cronbach's Alpha ซึ่งค่าความเชื่อถือได้ของทุกปัจจัยมีค่าอยู่ในช่วง 0.871 – 0.942 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.7 [8] ดังแสดงในตารางที่ 1 และ 2

เมื่อทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยในทัศนคติและการรับรู้ของบุคลากรในองค์กรระหว่างกลุ่มของลักษณะด้านประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันโดยใช้วิธี Independent Samples t-test และวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Anova Analysis) พบว่าปัจจัยประชากรศาสตร์ด้านอายุ ตำแหน่ง ระยะเวลาการทำงาน เงินเดือน และแผนกที่ปฏิบัติงาน ส่งผลกระทบต่อการตระหนักใส่ใจด้านคุณภาพ และปัจจัยประชากรศาสตร์ด้านอายุ ระยะเวลาการทำงาน ระดับเงินเดือน และแผนกที่ปฏิบัติงาน ส่งผลกระทบต่อความเครียดต่องานของบุคลากร เนื่องจากมีค่า p-value น้อยกว่าที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (\*p < 0.05)

จากการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการดำเนินกิจกรรมคุณภาพโดยรวม กับทัศนคติและการรับรู้ของบุคลากรในองค์กรของบุคลากร ด้วยการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) ผลที่ได้แสดงในตารางที่ 3 และ 4 โดยตารางที่ 3 แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการดำเนินกิจกรรมคุณภาพโดยรวมกับทัศนคติและการรับรู้ของบุคลากรด้านความตระหนักและใส่ใจด้านคุณภาพ จากตารางที่ 3 พบว่าตัวแปรอิสระสามารถอธิบายตัวแปรตาม คือ ทัศนคติและการรับรู้ของบุคลากรในองค์กรของบุคลากรการไฟฟ้านครหลวงด้านความการตระหนักใส่ใจด้านคุณภาพ คิดเป็นร้อยละ 40.5 โดยดูจากค่า Adjust R Square เท่ากับ 0.405

จากตารางที่ 3 สำหรับคอลัมน์สุดท้ายที่มีค่า p-value

< 0.05 นั้น แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การจัดการกระบวนการ การมุ่งเน้นบุคลากร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการจัดการเทคโนโลยี จะมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับทัศนคติและการรับรู้ของบุคลากรในองค์กรด้านการตระหนักใส่ใจด้านคุณภาพ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (จากคอลัมน์ที่ 2 ตารางที่ 3) ซึ่งหมายความว่า ถ้ามีองค์ประกอบทั้ง 6 ด้านนี้เพิ่มมากขึ้น จะก่อให้เกิดทัศนคติและการรับรู้ของบุคลากรในองค์กรด้านการตระหนักใส่ใจด้านคุณภาพ ที่มากขึ้นด้วย โดยน้ำหนักของแต่ละปัจจัยที่ส่งผลต่อทัศนคติและการรับรู้ในด้านนี้นั้น จะเป็นดังนี้ (จากคอลัมน์ที่ 2 ตารางที่ 3) การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดมีน้ำหนักมากที่สุด คือ 0.190 รองลงมาคือด้านภาวะผู้นำมีน้ำหนัก 0.176 ด้านการจัดการกระบวนการมีน้ำหนัก 0.152 ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์มีน้ำหนัก 0.151 ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรมีน้ำหนัก 0.128 และด้านการจัดการเทคโนโลยีมีน้ำหนัก 0.118 ตามลำดับ หรือสรุปออกเป็นสมการความสัมพันธ์ได้ดังนี้

$$\hat{Y} \text{ (ทัศนคติและการรับรู้ของบุคลากรในองค์กรด้านการตระหนักใส่ใจด้านคุณภาพ)} = 1.359 + 0.190 \text{ (ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด)} + 0.176 \text{ (ด้านภาวะผู้นำ)} + 0.152 \text{ (ด้านการจัดการกระบวนการ)} + 0.151 \text{ (ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์)} + 0.128 \text{ (ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร)} + 0.118 \text{ (ด้านการจัดการเทคโนโลยี)}$$

ตารางที่ 4 แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการดำเนินกิจกรรมคุณภาพโดยรวมกับทัศนคติและการรับรู้ของบุคลากรด้านความเครียดต่องาน จากตารางที่ 4 พบว่าตัวแปรอิสระสามารถอธิบายตัวแปรตาม คือ ทัศนคติและการรับรู้ของบุคลากรในองค์กรของบุคลากรการไฟฟ้านครหลวงด้านความเครียดต่องาน คิดเป็นร้อยละ 4.0 โดยดูจากค่า Adjust R Square เท่ากับ 0.040

จากตารางที่ 4 สำหรับคอลัมน์สุดท้ายที่มีค่า p-value < 0.05 นั้น แสดงให้เห็นมีเพียงปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติและการรับรู้ของบุคลากรในองค์กรของบุคลากรการไฟฟ้านครหลวงด้านความเครียดต่องาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (จากคอลัมน์ที่ 2 ตารางที่ 3) โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันด้วยน้ำหนัก 0.187 (จากคอลัมน์ที่ 2 ตารางที่ 4) ซึ่งหมายความว่า ถ้ามีองค์

ประกอบด้านภาวะผู้นำเพิ่มมากขึ้น จะก่อให้เกิดทัศนคติ และการรับรู้ของบุคลากรในองค์กรด้านความเครียดต่อ งานที่มากขึ้นด้วยโดยสามารถสรุปเป็นสมการถดถอยได้ดังนี้

$$Y \text{ (ทัศนคติและการรับรู้ของบุคลากรในองค์กรด้าน การความเครียดต่องาน)} = 3.096 + 0.187 \text{ (ด้านภาวะผู้นำ)}$$

ในส่วนผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม ปลายเปิด พบว่า ในจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 400 คน มีผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการปรับปรุงด้าน การจัดการคุณภาพขององค์กรการไฟฟ้านครหลวง จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 3.25 และมีผู้ไม่ตอบแบบสอบถาม จำนวน 387 คน คิดเป็นร้อยละ 96.75 ผลการวิเคราะห์ ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นที่มีต่อการปรับปรุงด้านการ จัดการคุณภาพโดยรวมขององค์กร จำแนกได้ดังนี้

1. ด้านภาวะผู้นำ
  - ควรมีการควรมีการวัดคุณภาพการทำงานของ พนักงานอย่างเป็นธรรม และวัดคุณภาพจากการ ผลการทำงานจริงมากกว่าการใช้วิจารณ์ญาณ ของผู้ประเมินเป็นตัวชี้วัด
2. การมุ่งเน้นลูกค้าและการตลาด
  - ควรมีการปรับปรุงระบบให้รวดเร็วมากขึ้น เพื่อ รองรับความต้องการของลูกค้าและให้บริการ ลูกค้าได้รวดเร็วมากขึ้น

3. การจัดการกระบวนการ

- ควรปรับปรุงระบบการทำงานให้มีวิถีและการ ปฏิบัติงานที่มีความคล่องตัวไม่ยากลำบากเพื่อลด ความยุ่งยากและซับซ้อนใช้เวลาามาก

4. การมุ่งเน้นบุคลากร

- ควรมีการดำเนินการพัฒนาคุณภาพของพนักงาน ให้เท่าเทียมกันอย่างต่อเนื่อง
- ควรให้พนักงานทุกคนตระหนักถึงเรื่องคุณภาพ อย่างมีธรรมชาติโดยคำนึงถึงให้เหมาะสมกับ อัตรากำลัง เครื่องมือ เครื่องใช้ งบประมาณ ที่มี ความเป็นไปได้ เพื่อเกิดประโยชน์สูงสุด อย่าง ต่อเนื่องและมั่นคงปลอดภัย
- ควรมีการปรับอัตราค่าจ้างให้สมดุลกับค่า ครองชีพในแต่ละปีที่มีแนวโน้มที่สูงขึ้น
- ในส่วนการแต่งตั้งบุคลากร โดยเฉพาะหน่วยงาน ธุรกิจ ควรคำนึงถึงความสามารถของคนเป็นหลัก เพราะเป็นหน่วยงานที่ต้องแข่งขันกับหน่วยงาน ภายนอก
- เสนอให้มีการว่าจ้างบุคลากรประจำเพื่อที่จะได้ ทำงานได้อย่างมีคุณภาพมากกว่าบุคลากรถูกจ้าง ชั่วคราว

**ตารางที่ 1** ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยด้านการดำเนินกิจกรรมคุณภาพโดยรวม

ตัวแปร	องค์ประกอบ							
	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>ด้านการจัดการกระบวนการ (Process Management)</b>								
มีการวางแผนการจัดการกระบวนการดำเนินงานและ มีการประเมินผลหลังจากนำไปปฏิบัติจริง	0.680							
มีเอกสารอธิบายขั้นตอนการปฏิบัติงานมาตรฐานอย่าง ชัดเจน ซึ่งพนักงานสามารถเข้าใจได้	0.674							
มีการใช้อุปกรณ์เพื่อป้องกันความผิดพลาดในกระบวนการ ให้บริการ	0.644							
มีความเข้าใจในความสำคัญของลูกค้าภายใน (หน่วยงาน ถัดไป)	0.608							
Cronbach's Alpha = 0.913, Mean = 3.55								

ตารางที่ 1 (ต่อ) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยด้านการดำเนินกิจกรรมคุณภาพโดยรวม

<b>ด้านภาวะผู้นำ (Leadership and Management)</b>							
ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร			0.85				
			8				
ได้รับการส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็นและปรับปรุงงานในองค์กรจากผู้บริหาร			0.76				
			1				
ผู้บริหารระดับสูงสื่อสารถึงทิศทางขององค์กรให้ทราบ			0.73				
			1				
Cronbach's Alpha = 0.871, Mean = 3.43							
<b>การจัดการเทคโนโลยี (Technology Management)</b>							
องค์กรของท่านพยายามที่จะเป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยีเมื่อเทียบกับองค์กรอื่น			0.78				
			3				
เทคโนโลยีขององค์กรท่านทันสมัยเพียงพอที่จะให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ			0.72				
			6				
องค์กรของท่านมีพัฒนาการของเทคโนโลยีและวิธีการใหม่ๆ ๑ อย่างต่อเนื่อง			0.71				
			1				
Cronbach's Alpha = 0.911, Mean = 3.64							
<b>การมุ่งเน้นบุคลากร (Focus on Employee)</b>							
องค์กรมีการเพิ่มทักษะที่หลากหลายและสลับหมุนเวียนงาน			0.76				
			1				
องค์กรมีการส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เต็มไปด้วยสุขอนามัย ความปลอดภัย และความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน			0.70				
			5				
องค์กรมีกิจกรรมการวัดความพึงพอใจของพนักงานอย่างต่อเนื่อง			0.60				
			7				
Cronbach's Alpha = 0.920, Mean = 3.56							
<b>การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)</b>							
แผนและนโยบายขององค์กรมีการพูดถึงความต้องการของลูกค้า			0.75				
			4				
หน่วยงานของท่านมีการวางแผนการดำเนินงานและเป้าหมายที่ชัดเจน			0.73				
			1				
ท่านเข้าใจถึงพันธกิจขององค์กรรวมถึงปฏิบัติตาม			0.66				
			6				
Cronbach's Alpha = 0.919, Mean = 3.60							

**ตารางที่ 1 (ต่อ) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยด้านการดำเนินกิจกรรมคุณภาพโดยรวม**

<b>การสร้างสรรคทางความคิด (Innovative Thinking)</b>									
องค์กรของท่านมีการให้รางวัลสำหรับพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง								0.72	
								4	
ท่านได้รับการกระตุ้นให้ทำงานที่ท้าทายและก่อให้เกิดความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ								0.72	
								3	
ท่านได้รับการส่งเสริมให้สามารถสื่อสารแลกเปลี่ยนความคิด								0.69	
								6	
Cronbach's Alpha = 0.926, Mean = 3.52									
<b>การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (Focus on Customer)</b>									
ท่านทราบถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้เข้ารับบริการ								0.82	
								8	
องค์กรของท่านได้ดำเนินกิจกรรมที่ต้องการทราบถึงความต้องการของผู้เข้ารับบริการ								0.65	
								3	
องค์กรมีการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับบริการอย่างต่อเนื่อง								0.52	
								4	
Cronbach's Alpha = 0.877, Mean = 3.65									
<b>การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measure, Analysis and Knowledge Management)</b>									
ข้อมูลผลการดำเนินงานของส่วนงานของท่าน ได้มีการทบทวนและนำไปใช้ในการตัดสินใจโดยผู้บริหาร								0.67	
								4	
ท่านทราบถึงผลการดำเนินงานขององค์กรของท่าน								0.64	
								6	
หน่วยงานของท่านมีกิจกรรมการประเมินผลการดำเนินงานที่ชัดเจน								0.63	
								2	
Cronbach's Alpha = 0.929, Mean = 3.55									
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.959					Bartlett's Test of Sphericity = 0.000				

จากการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการดำเนินกิจกรรมคุณภาพโดยรวม ที่ส่งผลกระทบต่อทัศนคติและการรับรู้ของบุคลากรในองค์กรของการไฟฟ้านครหลวง ระบุว่าเกือบทุกกิจกรรมมีผลต่อทัศนคติและการรับรู้ของบุคลากรด้านการตระหนักใส่ใจคุณภาพ ยกเว้นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ และการ

สร้างสรรคทางความคิด โดยกิจกรรมที่สัมพันธ์กับการใส่ใจในคุณภาพมากที่สุดคือ กิจกรรมด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด รองลงมาคือ ด้านภาวะผู้นำ ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ความต้องการให้บุคลากรเกิดความตระหนักใส่ใจด้านคุณภาพนั้น ผู้นำองค์กรมีบทบาทที่สำคัญต่อการกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน อีกทั้งต้องผลักดันและ



กำหนดทิศทางการดำเนินการ รวมทั้งสร้างความร่วมมือ ความพึงพอใจของลูกค้าในการให้บริการ ซึ่งจะส่งผลต่อกันภายในองค์กรให้เกิดขึ้น โดยมีเป้าหมายที่สำคัญคือ องค์กรให้มีผลประกอบการและผลกำไรที่เพิ่มขึ้น [9]

**ตารางที่ 2** ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวชี้วัดด้านทัศนคติและการรับรู้ของบุคลากร

ตัวแปร	องค์ประกอบ	
	1	2
<b>ด้านความเครียดต่องาน (Job Stress)</b>		
ท่านรู้สึกว่างานที่ท่านได้รับมอบหมายมีความเครียดสูง	0.904	
ท่านรู้สึกว่างานที่ท่านได้รับมอบหมายยากเกินไป	0.897	
ท่านรู้สึกขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของท่าน	0.867	
ท่านรู้สึกว่าท่านได้รับมอบหมายงานมากเกินไป	0.866	
งานที่ท่านได้รับมอบหมายคลุมเครือไม่ชัดเจน	0.834	
Cronbach's Alpha = 0.942, Mean = 2.56		
<b>ด้านการตระหนักใส่ใจด้านคุณภาพ (Employee Quality Awareness)</b>		
ท่านทำงานตามขั้นตอนที่องค์กรกำหนดไว้		0.865
ท่านคิดว่าท่านปฏิบัติงานมีคุณภาพดียิ่งขึ้นเรื่อยๆ		0.832
ท่านมีการตรวจสอบคุณภาพของงานและมั่นใจกับงานที่ท่านได้ทำทุกครั้ง		0.828
ท่านทำงานโดยให้ความสำคัญกับคุณภาพเป็นอันดับหนึ่ง		0.818
ท่านทำงานโดยให้ความสำคัญต่อความต้องการของลูกค้า (ทั้งภายในและภายนอก)		0.796
Cronbach's Alpha = 0.913, Mean = 3.76		
Kaiser-Meyer-Olkin = 0.897	Bartlett.s Test of Sphericity = 0.000	

**ตารางที่ 3** การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุระหว่างปัจจัยด้านการดำเนินกิจกรรมคุณภาพโดยรวม (ตัวแปรอิสระ) กับทัศนคติและการรับรู้ของบุคลากรในองค์กรการไฟฟ้านครหลวง ด้านความตระหนักใส่ใจด้านคุณภาพ (ตัวแปรตาม)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Constant	1.359	0.149		9.134	0.000
ด้านภาวะผู้นำ	0.176	0.049	0.195	3.598	0.000**
การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	0.190	0.064	0.201	2.986	0.003**
การจัดการกระบวนการ	0.152	0.072	0.168	2.104	0.036*
การมุ่งเน้นบุคลากร	0.128	0.060	0.156	-2.131	0.034*
การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้	-0.049	0.063	-0.060	-0.773	0.440
การวางแผนเชิงกลยุทธ์	0.151	0.058	0.180	2.615	0.009**
การจัดการเทคโนโลยี	0.118	0.057	0.133	2.062	0.040*
การสร้างสรรคทางความคิด	0.064	0.059	0.076	1.090	0.276
Adjust R Square	0.405		Durbin-Watson	1.496	

\*ที่ระดับนัยสำคัญ  $p < 0.05$ ; \*\*ที่ระดับนัยสำคัญ  $p < 0.01$

อย่างไรก็ตาม ความพึงพอใจของลูกค้าจากการให้บริการที่ดีและมีคุณภาพนั้น ต้องเริ่มจากการที่บุคลากรในองค์กรให้ความสำคัญและตระหนักใส่ใจด้านคุณภาพ และมีการจัดการกระบวนการในองค์กรที่ดี เพื่อที่จะสนองต่อข้อกำหนดของลูกค้าและสามารถส่งมอบบริการที่มีคุณภาพแก่ลูกค้า และการมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับบุคลากรโดยการส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและปรับปรุงการดำเนินงานภายในองค์กร เช่น ทางการไฟฟ้านครหลวงมีการกำหนดข้อพึงปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่จะเป็นส่วนสร้างเสริมให้บุคลากรการไฟฟ้านครหลวงมีความเข้าใจและตระหนักถึงการปฏิบัติงานตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ

การไฟฟ้านครหลวงอันจะส่งผลให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความพึงพอใจและยอมรับในการดำเนินงาน รวมถึงการบริการที่เป็นเลิศ เป็นธรรม และโปร่งใส [1] แม้ในการศึกษานี้จะระบุว่า กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ไม่มีนัยยะของความสัมพันธ์ต่อการใส่ใจคุณภาพของบุคลากร แต่ Yang and Li [10] ระบุว่าการพัฒนาความสามารถหลักของบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่องและการทำความเข้าใจในเรื่องของคุณภาพและแลกเปลี่ยนทัศนคติเรื่องอื่นๆ ของบุคลากร ก็มีมีส่วนให้บุคลากรรับรู้และตระหนักถึงการใส่ใจด้านคุณภาพมากขึ้น ซึ่งจะมีผลทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในบริการต่อไป

**ตารางที่ 4** การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุระหว่างปัจจัยด้านการดำเนินกิจกรรมคุณภาพโดยรวม (ตัวแปรอิสระ) กับทัศนคติและการรับรู้ของบุคลากรในองค์กรการไฟฟ้านครหลวง ด้านความเครียดต่องาน (ตัวแปรตาม)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Constant	3.096	0.265		11.690	0.000
ด้านภาวะผู้นำ	0.187	0.087	0.149	2.139	0.033*
การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	-0.098	0.113	-0.075	-0.866	0.387
การจัดการกระบวนการ	-0.144	0.128	-0.115	-1.123	0.262
การมุ่งเน้นบุคลากร	0.134	0.107	0.118	1.250	0.212
การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้	-0.213	0.113	-0.187	-1.884	0.060
การวางแผนเชิงกลยุทธ์	0.080	0.103	0.069	0.780	0.436
การจัดการเทคโนโลยี	-0.052	0.102	-0.042	-0.508	0.612
การสร้างสรรค์ทางความคิด	-0.037	0.105	-0.031	-0.349	0.727
Adjust R Square	0.040		Durbin-Watson	1.195	

\*ที่ระดับนัยสำคัญ  $p < 0.05$ ; \*\*ที่ระดับนัยสำคัญ  $p < 0.01$

นอกจากนี้หากมองการใส่ใจคุณภาพของบุคลากร ในมุมมองของประชากรศาสตร์ จะพบว่า อายุ ตำแหน่ง ระยะเวลาการทำงาน เงินเดือน และแผนกที่ปฏิบัติงานส่งผลต่อการตระหนักใส่ใจด้านคุณภาพ ซึ่งอาจอธิบายได้ว่า ระยะเวลาการทำงาน ตำแหน่งงาน เงินเดือนที่สูงขึ้นและแผนกที่ปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ทำให้ต้องมีความรับผิดชอบในด้านต่างๆ ต่างกัน รวมถึงข้อกำหนดของงานในแต่ละแผนกที่ต่างกัน ส่งผลให้การตระหนักใส่ใจด้านคุณภาพแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทนงศักดิ์ ประสบกิตติคุณ ซึ่งอ้างถึงในงานวิจัยของ พัฒนศักดิ์ บุปผาสวรรณ [11] ที่กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความตระหนัก คือ ประสบการณ์ที่มีต่อการรับรู้ ทั้งลักษณะและรูปแบบของสิ่งเร้า ถ้าสิ่งเร้าเหล่านั้นสามารถทำให้ผู้พบเห็นเกิดความสนใจยอมทำให้ผู้พบเห็นนั้นเกิดการรับรู้และความตระหนักขึ้น ขณะเดียวกัน ระยะเวลาและความถี่ในการรับรู้เรื่องก็มีผลต่อการตระหนักเช่นกัน

สำหรับทัศนคติและการรับรู้ของบุคลากรในด้านความเครียดต่องาน พบว่า ปัจจัยของประชากรศาสตร์ ด้านอายุ ระยะเวลาการทำงาน ระดับเงินเดือน และแผนกที่ปฏิบัติงาน จะส่งผลกระทบต่อความเครียดต่องานของบุคลากร เนื่องจากเมื่อบุคลากรมีปัจจัยด้านอายุ ระยะเวลาการทำงาน ระดับเงินเดือน และแผนกที่ปฏิบัติงานแตกต่างกันจะส่งผลให้มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ และการได้รับการพัฒนาทักษะจากองค์กรที่แตกต่างกัน จึงส่งผลให้เกิดความเครียดต่องานที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกรมสุขภาพจิตและหลายๆ งานวิจัย ที่กล่าวว่าสาเหตุปัจจัยที่ทำให้เกิดความเครียดมาจากปัจจัยภายในตัวบุคคลและปัจจัยสิ่งแวดล้อม

ส่วนปัจจัยด้านการดำเนินกิจกรรมคุณภาพนั้น กิจกรรมด้านภาวะผู้นำเป็นกิจกรรมเดียวที่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านทัศนคติและการรับรู้ของบุคลากรในด้านความเครียดต่องาน ซึ่งชี้ให้เห็นว่าบางครั้งการที่ผู้นำชี้แนะ

หรือกำกับดูแลพนักงานมากเกินไปอาจก่อให้เกิดความเครียดแก่พนักงานได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของก่องอาชีวอนามัย กระทรวงสาธารณสุข [12] ที่ได้ศึกษาพบว่า สาเหตุที่ก่อให้เกิดความเครียดในการทำงานนั้นเกิดจากสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ทั้งจากผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน อย่างไรก็ตาม ในส่วนของกิจกรรมด้านอื่นๆ ที่ไม่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ของบุคลากรในด้านความเครียดต่องาน อาจเนื่องมาจาก การไฟฟ้านครหลวงเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจ มีลักษณะการดำเนินงานขององค์กรเป็นรูปแบบกึ่งรัฐบาล ทำให้ปัจจัยที่มีผลต่อความเครียดต่องานของบุคลากร อาจจะมีปัจจัยจากด้านอื่นๆ ที่ส่งผลเป็นหลัก ทั้งนี้คณะผู้วิจัยไม่พบงานวิจัยของต่างประเทศและในประเทศไทย ที่ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของการดำเนินกิจกรรมคุณภาพโดยรวมต่อทัศนคติและการรับรู้ของบุคลากรในองค์กร

## 7. สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

การศึกษานี้ทำให้ทราบถึงปัจจัยด้านการดำเนินกิจกรรมคุณภาพโดยรวม ที่ส่งผลกระทบต่อทัศนคติและการรับรู้ของบุคลากรในองค์กรด้านการให้บริการในด้านต่างๆ โดยใช้กรณีศึกษาตัวอย่างจากองค์กรการไฟฟ้านครหลวง ซึ่งได้ใช้แนวคิดด้านบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารองค์กร จากการศึกษาี้ ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจกรรมคุณภาพโดยรวมและการบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถนำผลการวิจัยที่ได้ไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จากผลการศึกษาได้ หากพิจารณาปัจจัยที่มีส่งผลกระทบต่อทัศนคติและการรับรู้ของบุคลากร สามารถสรุปข้อเสนอแนะออกมาเป็นประเด็นต่างๆ ได้ดังนี้

### ด้านประชากรศาสตร์

- ควรมีการดำเนินกิจกรรมประเมินทัศนคติและการรับรู้ของบุคลากรในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ
- ควรให้ความสำคัญกับการศึกษาพัฒนาและเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการดำเนินงาน สวัสดิการ ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กรด้านต่างๆ เพื่อสนับสนุนให้

ทัศนคติและการรับรู้ของบุคลากรในองค์กรสูงขึ้น

- ควรวางแผนหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ และเชื่อมโยงให้บุคลากรได้เห็นอย่างชัดเจนว่าบุคลากรในแต่ละตำแหน่งจำเป็นต้องฝึกอบรมในเรื่องใด รวมถึงต้องสื่อสารให้บุคลากรทุกคนรับทราบอย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรสามารถวางแผนเตรียมความพร้อมสำหรับความก้าวหน้าในอาชีพการงานของตนเอง

### ด้านการดำเนินกิจกรรมคุณภาพโดยรวม

- ผู้นำองค์กรควรมีการสื่อสารถึงทิศทางขององค์กร และกระตุ้นให้บุคลากรให้มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและปรับปรุงองค์กรร่วมกัน และสนับสนุนให้ทุกแผนกร่วมมือกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
- มีการดำเนินกิจกรรมเพื่อให้ทราบถึงความต้องการและคาดหวังของลูกค้า และมีการพัฒนากระบวนการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อลดการร้องเรียนจากลูกค้า และมีการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าอย่างต่อเนื่องรวมถึงมีกิจกรรมการแก้ไขข้อร้องเรียนของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากรในการทำงาน
- มีการจัดกระบวนการให้บุคลากรเข้าใจในความสำคัญของลูกค้าภายใน มีการใช้อุปกรณ์เพื่อป้องกันความผิดพลาดในกระบวนการให้บริการ จัดทำเอกสารเพื่ออธิบายขั้นตอนการปฏิบัติงานมาตรฐานอย่างชัดเจน และมีการวางแผนกระบวนการดำเนินงานและประเมินผลหลังจากนำไปปฏิบัติจริงแล้ว
- การจัดการเทคโนโลยีควรมีการพัฒนาการของเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง และจัดให้มีเพียงพอต่อการให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- การสร้างสรรค์ทางความคิด โดยส่งเสริมให้บุคลากรสามารถสื่อสารแลกเปลี่ยนทางความคิด มีการกระตุ้นให้ทำงานที่ท้าทาย ที่ก่อให้เกิดความคิดใหม่ๆ อยู่เสมอนอกจากนั้นควรมีการให้รางวัลสำหรับบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นการสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาสร้างสรรค์ทางความคิดอย่างต่อเนื่อง
- ให้การอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีการวัดความพึงพอใจของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีการ

เพิ่มทักษะที่หลากหลาย และมีการสลับหมุนเวียนงานเพื่อให้ได้เรียนรู้งานอย่างทั่วถึงและทราบถึงความสำคัญในเรื่องคุณภาพของแต่ละส่วนงาน

อย่างไรก็ตาม การศึกษานี้เป็นการสำรวจจากบุคลากรไฟฟ้านครหลวงเท่านั้น หากขยายการศึกษาไปในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจอื่นๆ อาจจะให้ผลการศึกษาที่แตกต่างกันออกไป และถ้าขยายผลด้านทัศนคติและการรับรู้ของบุคลากรในองค์กร ด้านการมีส่วนร่วมในงานของบุคลากร ด้านความรับผิดชอบต่องาน และด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในองค์กรเข้าไปด้วย จะช่วยให้ข้อมูลที่ได้มีความครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

## 8. กิตติกรรมประกาศ

คณะผู้วิจัยขอขอบคุณการไฟฟ้านครหลวงและบุคลากรผู้ตอบแบบสอบถามที่อนุเคราะห์การเก็บข้อมูลสำหรับโครงการวิจัยนี้

## 9. เอกสารอ้างอิง

1. Boselie, P. and Wiele, T.V.D., 2002, "Employee Perceptions of HRM and TQM, and the Effects on Satisfaction and Intention to Leave", *Managing Service Quality*, Vol. 12, No. 3, pp. 165-172.
2. Herzberg, F., Mausner, B., and Synderman, B.B., 1959, *The Motivation to Work*, New Brunswick: Transition.
3. Arumugam, V., Ooi K., and Fong, T., 2008, "TQM Practices and Quality Management Performance: an Investigation of Their Relationship using Data from ISO 9001:2000 Firms in Malaysia", *The TQM Magazine*, Vol. 20, No. 6, pp. 636-650.
4. Ooi, K. B., Bakar, N. Veeri, A., Vellapan, L., and Loke, A. K.Y., 2007, "Does TQM Influence Employees' Job Satisfaction?: an Empirical Case Analysis", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 24, No. 1, pp. 62-77.
5. Ooi, K. B., Veeri, A., Yin, L. K., and Vellapan, L. S., 2006, "Relationships of TQM Practices and Employees' Propensity to Remain: an Empirical Case Study", *The TQM Magazine*, Vol. 18, No. 5, pp. 528-541.
6. ดรีทศ เหล่าศิริหงษ์ทอง, 2552, *กลยุทธ์การผลิต/ปฏิบัติการเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
7. Bagozzi, R.P. and Yi, Y., 1988, "On the Evaluation of Structural Equation Models", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 16, No. 1, pp. 74-84.
8. Nunnally, J.C., 1978, *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill.
9. Jabnoun, N., 2005, "Organizational Structure for Customer-oriented TQM: an Empirical Investigation", *The TQM Magazine*, Vol. 17, pp. 226-236.
10. Yang, C.C. and Li, W., 2006, "The Impact of Human Resource Management Practices on the Implementation of Total Quality Management", *The TQM Magazine*, Vol. 18, No. 2, pp. 162-173.
11. พัฒนศักดิ์ บุปผาสวรรณ, 2546, *ความตระหนักของนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ต่ออาชญากรรมบนอินเทอร์เน็ต*, วิทยานิพนธ์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
12. อมรากลุส อินโชนานนท์, 2532, "ความเครียดในการทำงาน", *วารสารสุขภาพจิต*, หน้า 32-34.