

บทที่ 6

การประเมินความเข้าใจในระบบ ISO 9000 และระบบ TQM ในองค์กร

จากการศึกษา เพื่อให้เราทราบว่าในปัจจุบันบุคลากรที่มีความเกี่ยวข้องกับระบบบริหารคุณภาพ มีความเข้าใจในตัวระบบ กระบวนการของระบบเพียงใด และเพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการดำเนินการระบบในองค์กร อีกทั้งเป็นการดูแลความคิดของบุคลากรที่ทำงานเกี่ยวกับระบบ ISO 9000 และระบบ TQM จึงมีการประเมินความเข้าใจของบุคลากรในองค์กร โดยใช้แบบสอบถาม (ในภาคผนวก ง.) และทำการแบ่งกลุ่มของผู้ที่ทำแบบสอบถามออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

- (1.) ผู้บริหาร
- (2.) หัวหน้างาน
- (3.) พนักงาน

6.1 การประเมินความเข้าใจของกลุ่มผู้บริหาร

ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความสำคัญในการจัดทำระบบ ทั้งระบบ ISO 9000 และระบบ TQM คือ เป็นผู้สนับสนุนในการจัดทำระบบ และการจัดทำระบบให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารขององค์กรควรมีความมุ่งมั่น จริงจังในการจัดทำระบบ และควรมีการตรวจสอบเป็นระยะ เพื่อให้การจัดทำระบบเป็นไปอย่างต่อเนื่องด้วย จึงทำการประเมินความเข้าใจของผู้บริหารในองค์กรต่าง ๆ เกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพทั้งสอง คือระบบ ISO 9000 และระบบ TQM โดยทำการสำรวจผู้บริหารจำนวน 13 คน ซึ่งจากกราฟที่ได้แสดงไว้ในภาคผนวก จ. รูปที่ จ. 1 ถึงรูปที่ จ. 25 สามารถสรุปจากคำถามต่าง ๆ ได้ดังนี้ คือ

ในความเข้าใจของผู้บริหารที่ตอบคำถาม “ISO 9000 คืออะไร” จากผู้บริหารที่ตอบคำถามทั้งหมด 13 คน พบว่ามีผู้บริหารที่ตอบคำถามถูกต้องตามหลักการของระบบ ISO 9000 ที่ว่า ISO 9000 เป็นระบบที่ใช้ในการจัดการทางด้านคุณภาพ, เป็นระบบที่เน้นกระบวนการ, เป็นระบบที่เน้นในเรื่องเอกสาร และเป็นระบบที่ให้ความสำคัญ

กับลูกค้าเป็นหลัก เพียง 1 คน ซึ่งคิดเป็น 7.69% และมีผู้บริหารที่เข้าใจบางส่วนเป็นจำนวน 12 คน คิดเป็น 92.31 % ซึ่งจะเห็นได้ว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ตอบว่าถูกทุกข้อ กล่าวคือ คิดว่าระบบ ISO 9000 ระบบที่ใช้ในการจัดการทางด้านคุณภาพ เป็นระบบการควบคุมคุณภาพ เป็นระบบการบริหารที่ทุกคนมีส่วนร่วม เป็นระบบที่เน้นกระบวนการ เป็นระบบที่เน้นในเรื่องเอกสาร และเป็นระบบที่ให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นหลัก ทำให้ทราบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่เข้าใจระบบ ISO 9000 เพียงบางส่วนเท่านั้น แต่ไม่เข้าใจทั้งหมด เพราะยังเข้าใจผิดอยู่ คือ คิดว่าระบบ ISO 9000 เป็นระบบการควบคุมคุณภาพ ซึ่งหมายความว่าถ้าจัดทำระบบ ISO 9000 ในองค์กรแล้วจะสามารถควบคุมคุณภาพของสินค้าและบริการขององค์กรให้มีคุณภาพดีขึ้น แต่เป็นความเข้าใจผิด ที่จริงระบบ ISO 9000 เป็นระบบที่ใช้ในการจัดการทางด้านคุณภาพ ซึ่งเป็นการทำตามข้อกำหนด ถ้าองค์กรสามารถทำตามได้ก็จะทำให้องค์กรได้รับการรับรองระบบ และเป็นประกันคุณภาพกระบวนการในการผลิตขององค์กรว่ามีกระบวนการผลิตที่ดี ซึ่งการมีกระบวนการผลิตที่ดีนั้น จะนำมาสู่ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพดีด้วย ถ้าผู้บริหารส่วนใหญ่ยังเข้าใจผิดเกี่ยวกับระบบ ISO 9000 แล้ว อาจจะทำให้การกำหนดนโยบาย และการบริหารนโยบายขององค์กรอาจผิดไปจากวัตถุประสงค์ของการจัดทำระบบ ISO 9000 ได้ จากการประเมินความเข้าใจของผู้บริหารทำให้ทราบว่า มีผู้บริหารที่คิดว่าระบบ ISO 9000 เป็นระบบการควบคุมคุณภาพจำนวน 6 คน ซึ่งคิดเป็น 46.15 % แต่ผู้บริหารทั้งหมดก็ยังเข้าใจถูกต้องตรงกัน ที่ว่าระบบ ISO 9000 เป็นระบบที่ใช้ในการจัดการคุณภาพ

จำนวนผู้บริหารที่ตอบคำถาม “โครงสร้างของ ISO 9000 มีอะไรบ้าง” มีผู้บริหาร 3 คนที่ตอบถูก ซึ่งคิดเป็น 23.08 % ซึ่งคำตอบที่ถูกต้องคือ ISO 9000 : คำศัพท์ ISO 9001 : ข้อกำหนด และ ISO 9004 : แนวทางการปรับปรุง ซึ่งมีผู้บริหารที่ตอบว่าถูกทุกข้อจำนวนเท่ากัน คือ 3 คน โดยมีคำตอบเพิ่มมาคือ การควบคุมเอกสาร QMR และเอกสาร (Documents) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ยังมีความสับสนระหว่างโครงสร้าง และองค์ประกอบของ ISO 9000 มีจำนวนผู้บริหารทั้งหมดมีคำตอบว่า โครงสร้างของระบบ ISO 9000 มี ISO 9001 : ข้อกำหนด ซึ่งเป็นข้อกำหนดเดียวที่ต้องใช้ในทุกองค์กร แต่ข้อ ISO 9000 : คำศัพท์ มีผู้บริหารตอบเพียง 9 คน ส่วนข้อที่เหลือ คือ ISO 9004 : แนวทางการปรับปรุง การควบคุมเอกสาร QMR และเอกสาร (Documents) มีผู้บริหารตอบเท่ากัน คือ มีจำนวน 8 คน ทำให้เรา

ทราบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องโครงสร้างของระบบ ISO 9000 เพียงบางส่วนเท่านั้น คิดเป็น 76.62 % และส่วนที่เข้าใจก็เป็นส่วนที่องค์กรได้ใช้เท่านั้น

จำนวนผู้บริหารที่ตอบคำถาม “**ส่วนประกอบที่จำเป็นใน ISO 9000 มีอะไรบ้าง**” พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ที่ตอบคำถามถูกต้อง ที่ว่าส่วนประกอบที่จำเป็นใน ISO 9000 มีดังนี้คือ QMR, Management Committee, Audit, เอกสาร (Document) และการควบคุมเอกสาร คือมีผู้บริหารทั้งหมด 7 คนที่ตอบถูก ซึ่งคิดเป็น 53.85 % แสดงให้ทราบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ทราบว่า ส่วนประกอบที่จำเป็นต้องมีในการจัดทำระบบ ISO 9000 มีอะไรบ้าง ซึ่งถ้าในองค์กรที่มีการดำเนินการระบบ ISO 9000 อย่างจริงจังแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีส่วนประกอบเหล่านี้ในองค์กร เพื่อให้การจัดทำระบบ ISO 9000 ในองค์กรประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ แต่มีผู้บริหาร 2 คนที่คิดว่า ที่ปรึกษาเป็นส่วนประกอบจำเป็นในการจัดทำระบบ ISO 9000

ผู้บริหาร ที่ตอบคำถาม “**ISO 9000 ในองค์กรของท่านเป็นแบบใด**” ทำให้เราทราบว่าองค์กรที่เราทำการสำรวจส่วนใหญ่เป็นองค์กรที่มีการดำเนินงานในองค์กรเป็นแบบ ผลิตภัณฑ์ มีจำนวน 5 องค์กร รองลงมาเป็นแบบ ซื้อมาขายไปและออกแบบ ผลิตภัณฑ์ ซึ่งมีจำนวนเท่ากัน คือ 4 องค์กร ส่วนองค์กรที่เหลือเป็นแบบอื่น ๆ คือเป็นองค์กรที่มีการดำเนินงานเป็นงานบริการ และทำให้เราทราบว่าบางองค์กรมีการดำเนินธุรกิจได้มากกว่า 1 แบบ

ส่วนผู้บริหาร ที่ตอบคำถาม “**ท่านคิดว่าผู้บริหารในองค์กรของท่านมีความรู้เรื่อง ISO 9000 ในระดับใด**” พบว่าส่วนใหญ่ผู้บริหาร คิดว่าตนมีความรู้เกี่ยวกับเรื่อง ISO 9000 ในระดับดี คิดเป็นจำนวน 9 คน ซึ่งคิดเป็น 69.23 % รองลงมา มีจำนวนเท่ากัน คือ ปานกลางและพอใช้เป็นจำนวน 2 คน ซึ่งคิดเป็น 15.38 %

จากคำถาม “**ท่านคิดว่าถ้าทำระบบ ISO 9000 ในองค์กรแล้วไม่ประสบผลสำเร็จ มีผลเสียกับองค์กรอย่างไร**” พบว่าส่วนใหญ่ผู้บริหารที่คิดว่า ถ้าจัดทำระบบ ISO 9000 ไม่สำเร็จจะมีผลเสียกับองค์กร ในเรื่องเสียเวลาและเสียค่าใช้จ่าย มากที่สุดมีจำนวนเท่ากัน คือ 7 คน ซึ่งคิดเป็น 53.85 % และรองลงมาคือ ไม่สามารถแก้ปัญหาในองค์กรได้ มี 6 คน คิดเป็น 46.15 % และไม่สามารถแข่งขันในธุรกิจได้มี 5 คน คิดเป็น

38.46 % และมีผู้บริหารส่วนหนึ่งที่คิดว่าการจัดทำระบบ ISO 9000 ไม่ประสบความสำเร็จแล้วทำให้องค์กรผลิตสินค้าที่ไม่มีคุณภาพออกมาสู่ตลาด และลูกค้าไม่ซื้อสินค้าขององค์กร

ผู้บริหารที่ตอบคำถาม “ท่านคิดว่าในองค์กรของท่านประสบปัญหาใดบ้างในการจัดทำระบบ ISO 9000” พบว่าส่วนใหญ่ผู้บริหารที่คิดว่าปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรของตนในการจัดทำระบบ ISO 9000 คือความรู้พื้นฐานของพนักงาน และพนักงานคิดว่าเป็นการเพิ่มงาน (ภาระ) ของตน คิดเป็นจำนวน 8 คน ซึ่งคิดเป็น 61.54 % รองลงมาคือ เอกสารไม่ตรงกับการปฏิบัติจริงและพนักงานยึดตามวัฒนธรรมเก่า จำนวน 7 คน คิดเป็น 53.85 % แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับปัญหาความรู้พื้นฐานของพนักงาน และจิตสำนึกของพนักงานที่คิดว่าการจัดทำระบบ ISO 9000 เป็นงานส่วนที่เพิ่มจากงานปกติ ดังนั้น ควรมีการจัดการฝึกอบรมให้กับพนักงาน เพื่อเป็นการเพิ่มความรู้ความสามารถให้กับพนักงาน และยังเป็นการปลูกจิตสำนึกให้กับพนักงานว่า การจัดทำระบบ ISO 9000 ในองค์กร เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำ ไม่ใช่งานที่ต้องทำเพิ่มจากงานประจำ

จำนวนผู้บริหารที่ตอบคำถาม “ในองค์กรของท่านมีการเปลี่ยนแปลงระบบเอกสาร ก็ครั้งต่อปี” พบว่าในองค์กรส่วนใหญ่มีการเปลี่ยนแปลงระบบเอกสาร ประมาณ 1-2 ครั้งต่อปี มีจำนวน 5 องค์กร ซึ่งคิดเป็น 38.46 % รองลงมาคือ ประมาณ 3-4 ครั้งต่อปี มีจำนวน 3 คน คิดเป็น 23.08 % แสดงให้เห็นว่าองค์กรส่วนใหญ่มีการปรับปรุงงานในองค์กรบ้าง แต่ไม่บ่อยนัก และมีบางองค์กรที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงระบบเอกสารเลยใน 1 ปี อาจจะมองได้ว่าเป็นการผิดข้อกำหนดในการดำเนินการระบบ ISO 9000 ฉบับปี ค.ศ. 2000 ว่าต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการปรับปรุงระบบเอกสารก็เป็นตัววัดอย่างหนึ่งของการปรับปรุงกระบวนการในองค์กร แต่มีบางองค์กรที่มีการดำเนินการระบบ ISO 9000 อย่างจริงจัง มีการปรับปรุงระบบเอกสารอย่างต่อเนื่องคือใน 1 ปี มีการเปลี่ยนแปลงระบบเอกสารมากกว่า 10 ครั้งโดยประมาณ ซึ่งถ้าผู้บริหารในองค์กรส่วนใหญ่ที่จัดทำระบบ ISO 9000 มีการดำเนินการปรับปรุงอย่างจริงจังแล้ว ก็จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการจัดทำระบบ ISO 9000 และยังสามารถแข่งขันอยู่ในธุรกิจได้ด้วย

คำถาม “สิ่งสำคัญที่ต้องมีในระบบ TQM มีอะไรบ้าง” พบว่ามีผู้บริหารที่ตอบคำถามถูกต้อง ที่ว่าสิ่งสำคัญที่ต้องมีในระบบ TQM มีดังนี้คือ การมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคนในองค์กร การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการให้ความสำคัญกับลูกค้า ซึ่งมีผู้บริหาร 7 คนที่ตอบถูก ซึ่งคิดเป็น 53.85 % รองลงมาคือ การมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคนในองค์กร และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มี 3 คน คิดเป็น 23.08 % ที่มองว่าระบบ TQM เป็นระบบที่ไม่เน้นการให้ความสำคัญกับลูกค้า ซึ่งถือได้ว่าเป็นส่วนผลักดันให้เกิดการจัดทำระบบ TQM ในองค์กร และมีผู้บริหารบางองค์กรที่เห็นว่าการระบบ TQM เป็นระบบที่ให้ความสำคัญกับการตรวจสอบ และเป็นระบบที่ให้ความสำคัญกับฝ่าย/แผนกหนึ่งในองค์กรโดยเฉพาะ ซึ่งในระบบ TQM แล้วเป็นการดำเนินการกับทุกส่วนในองค์กร และไม่มีการตรวจสอบ แสดงให้เห็นว่ายังมีผู้บริหารบางส่วนที่เข้าใจผิดเกี่ยวกับระบบ TQM

ผู้บริหารที่ตอบคำถาม “การจัดทำระบบ ISO 9000 เพียงระบบเดียว มีผลเสียกับองค์กรอย่างไรบ้าง” พบว่ามีผู้บริหารที่ตอบคำถามถูกต้อง ที่ว่าการจัดทำระบบ ISO 9000 เพียงระบบเดียว มีผลเสียกับองค์กรคือ พนักงานทุกคนไม่มีส่วนร่วมในการปรับปรุง เน้นที่ฝ่ายผลิต และไม่มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีผู้บริหาร 2 คนที่ตอบถูก ซึ่งคิดเป็น 15.38 % แต่ส่วนใหญ่ผู้บริหารคิดว่าการจัดทำระบบ ISO 9000 เพียงระบบเดียว ทำให้พนักงานไม่มีส่วนร่วมในการปรับปรุงงาน มีจำนวน 6 คน คิดเป็น 46.15 % แต่มีผู้บริหารบางส่วนที่คิดว่าการจัดทำระบบ ISO 9000 หรือระบบ TQM ก็เป็นระบบการจัดการทางคุณภาพเหมือนกัน จึงไม่มีผลเสียกับองค์กร ทำให้เราทราบว่ายังมีผู้บริหารยังไม่เข้าใจเกี่ยวกับประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ จากการจัดทำระบบ TQM ในองค์กร ว่าทำให้มีการดำเนินการทั่วทั้งองค์กร ทำให้องค์กรมีการพัฒนาไปสู่แนวทางที่ดีขึ้นในทุกแผนก และทุกส่วนขององค์กร อีกทั้งยังทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดในธุรกิจได้

จำนวนผู้บริหารที่ตอบคำถาม “การจัดทำระบบ TQM เพียงระบบเดียว มีผลเสียกับองค์กรอย่างไรบ้าง” พบว่ามีผู้บริหารที่ตอบคำถามถูกต้อง ที่ว่า “การจัดทำระบบ TQM เพียงระบบเดียว มีผลเสียกับองค์กรคือ ไม่เป็นที่ยอมรับต่อสังคม (ไม่มีใบรับรอง) ซึ่งมีผู้บริหาร 7 คนที่ตอบถูก ซึ่งคิดเป็น 53.85 % และยังมีผู้บริหารที่คิดว่า การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และพนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงเป็นผลเสียกับองค์กรอยู่บ้าง ซึ่งจะเห็นได้ว่าเป็นประโยชน์จากการจัดทำระบบ TQM ส่งผลให้องค์กรปรับปรุงไป

สู่กระบวนการที่ดีขึ้น และสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ แต่การจัดทำระบบ TQM เพียงระบบเดียว ในระยะยาวนั้นอาจทำให้ระบบไม่มีความต่อเนื่องได้ เนื่องจากการดำเนินการระบบ TQM นั้น เป็นการให้ความสำคัญกับบุคคล ถ้าบุคคลมีการออกจากงานอาจจะทำให้ระบบไม่คงที่ หรือมีการเปลี่ยนแปลงไปเรื่อย ๆ ตามบุคคลที่เข้ามาทำงานได้

คำถาม “ระบบ ISO 9000 มีแนวคิดที่เล็งเห็นความสำคัญที่ตัวบุคคลหรือตัวระบบ” พบว่ามีผู้บริหารส่วนใหญ่ตอบคำถามถูกต้อง ที่ว่า “ระบบ ISO 9000 มีแนวคิดที่เล็งเห็นความสำคัญที่ตัวระบบ ซึ่งมีผู้บริหารจำนวน 12 คนที่ตอบถูก ซึ่งคิดเป็น 92.31 % และมีผู้บริหารบางส่วนที่คิดว่าระบบ ISO 9000 เป็นระบบที่ให้ความสำคัญทั้งตัวบุคคลและตัวระบบ ซึ่งถ้ามองจริง ๆ แล้วระบบ ISO 9000 ให้ความสำคัญกับการจัดทำระบบการบริหารคุณภาพให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยไม่เน้นเรื่องตัวบุคคลในองค์กรมากนัก

จำนวนผู้บริหารที่ตอบคำถาม “ระบบ TQM มีแนวคิดที่เล็งเห็นความสำคัญที่ตัวบุคคลหรือตัวระบบ” พบว่ามีผู้บริหารที่ตอบคำถามถูกต้อง ที่ว่า ระบบ TQM มีแนวคิดที่เล็งเห็นความสำคัญที่ตัวบุคคล มีผู้บริหาร 6 คนที่ตอบถูก ซึ่งคิดเป็น 46.15 % ซึ่งรองลงมาผู้บริหารคิดว่า เป็นการเล็งเห็นความสำคัญทั้งตัวบุคคลและตัวระบบ มีพนักงานตอบ 5 คน คิดเป็น 38.46 % จะเห็นได้ว่าผู้บริหารยังมีความสับสนว่าระบบ TQM เป็นการให้ความสำคัญกับตัวบุคคลหรือตัวระบบ

ผู้บริหารที่ตอบคำถาม “ระบบ ISO 9000 มีการสื่อสารในองค์กรเป็นแบบทางเดียวหรือสองทาง” พบว่ามีผู้บริหารส่วนใหญ่ยังสับสนว่า ระบบ ISO 9000 มีการสื่อสารในองค์กรเป็นแบบทางเดียวหรือสองทาง ซึ่งจากผลสำรวจให้ผลออกมาเท่ากัน คือ 6 คน คิดเป็น 46.15 % ทำให้เราทราบว่าผู้บริหารอีกเป็นจำนวนมากที่เข้าใจว่าระบบ ISO 9000 เป็นการสื่อสารแบบทางเดียว หรือเป็นระบบคำสั่ง ซึ่งระบบ ISO 9000 จริง ๆ แล้วเป็นระบบข้อตกลง ซึ่งต้องเกิดจากการเห็นพ้องต้องกันของบุคลากรในองค์กร และยังมีผู้บริหารที่เข้าใจว่าเป็นทั้งระบบการสื่อสารแบบทางเดียวและสองทางอีกจำนวน 1 คน คิดเป็น 7.69 %

คำถาม “ระบบ TQM มีการสื่อสารในองค์กรเป็นแบบทางเดียวหรือสองทาง” พบว่ามีผู้บริหารส่วนใหญ่ที่ตอบคำถามถูกต้อง ที่ว่า ระบบ TQM มีการ

สื่อสารในองค์กรเป็นแบบสองทาง มีจำนวน 10 คนที่ตอบถูก ซึ่งคิดเป็น 76.92 % และมีผู้บริหารบางส่วนที่เข้าใจว่าระบบ TQM มีการสื่อสารแบบทางเดียวหรือเป็นการสั่งการ แสดงว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กรของระบบ TQM

ผู้บริหารที่ตอบคำถาม “ระบบใด ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ในตัวระบบได้มากกว่า” พบว่ามีผู้บริหารส่วนใหญ่ตอบคำถามถูกต้องว่า ระบบ ISO 9000 ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ในตัวระบบได้มากกว่า จำนวน 9 คนที่ตอบถูก ซึ่งคิดเป็น 69.23 % แต่ผู้บริหารบางส่วนคิดว่าระบบ TQM ทำให้เกิดการเรียนรู้ในตัวระบบได้มากกว่า จำนวน 4 คนที่ตอบข้อนี้ ซึ่งคิดเป็น 30.77 % ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเข้าใจถูกต้อง

จำนวนผู้บริหารที่ตอบคำถาม “ระบบใด ที่ทำให้เกิดความร่วมมือในองค์กรได้มากกว่า” พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ตอบคำถามได้ถูกต้องว่า ระบบ TQM ที่ทำให้เกิดความร่วมมือในองค์กรได้มากกว่า จำนวน 11 คนที่ตอบถูก ซึ่งคิดเป็น 84.62 % แต่ผู้บริหารบางส่วนคิดว่าระบบ ISO 9000 ทำให้ความร่วมมือในองค์กรได้มากกว่า จำนวน 2 คนที่ตอบข้อนี้ ซึ่งคิดเป็น 15.38 % ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเข้าใจถูกต้อง

คำถาม “ระบบ ISO 9000 มีสิ่งใดที่ระบบ TQM ไม่มี ” พบว่าผู้บริหารที่ตอบคำถามได้ถูกต้องว่า ระบบ ISO 9000 มีสิ่งทีระบบ TQM ไม่มีคือ การตรวจสอบ (Audit) และใบรับรอง (Certificate) จำนวน 2 คนที่ตอบถูก ซึ่งคิดเป็น 15.38 % แต่ผู้บริหารส่วนใหญ่ตอบว่าใบรับรอง (Certificate) เพียงอย่างเดียวเป็นจำนวน 5 คน คิดเป็น 38.46 % รองลงมาตอบว่า การตรวจสอบ จำนวน 4 คน คิดเป็น 30.77 % แต่ยังมีผู้บริหารบางส่วนที่เข้าใจผิดว่าระบบ ISO 9000 มีระบบการให้รางวัลเป็นจำนวนทั้งหมด 2 คน คิดเป็น 15.38 % แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารส่วนใหญ่เข้าใจความแตกต่างของระบบ ISO 9000 และระบบ TQM เพียงบางส่วนเท่านั้น

จำนวนผู้บริหารที่ตอบคำถาม “ระบบ ISO 9000 แตกต่างกับระบบ TQM อย่างไร ” พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่คิดว่าระบบ ISO 9000 เป็นระบบที่เน้นเกี่ยวกับการ

จัดทำเอกสาร (Document) มีจำนวน 4 คน คิดเป็น 30.77 % รองลงมาที่ผู้บริหารตอบคือ เน้นที่กระบวนการ (Process) และเป็นทั้งการเน้นที่กระบวนการ (Process) และเน้นเกี่ยวกับการจัดทำเอกสาร (Document) มีจำนวนเท่ากันคือ 3 คน คิดเป็น 23.08 % ซึ่งคำตอบที่ถูกต้องว่า ระบบ ISO 9000 แตกต่างกับระบบ TQM คือ เน้นที่กระบวนการ (Process) และเน้นเกี่ยวกับการจัดทำเอกสาร (Document) แต่ยังมีผู้บริหารบางส่วนที่เข้าใจผิดว่าระบบ ISO 9000 แตกต่างกับระบบ TQM ที่เป็นระบบที่เน้นผลลัพธ์และเน้นกิจกรรม เป็นจำนวนทั้งหมด 3 คน คิดเป็น 23.08 %

ส่วนผู้บริหารที่ตอบคำถาม “ระบบ TQM แตกต่างกับระบบ ISO 9000 อย่างไร ” พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่คิดว่าระบบ TQM เป็นระบบที่เน้นกระบวนการและเน้นที่ผลลัพธ์ มีจำนวน 3 คน คิดเป็น 23.08 % รองลงมา มีจำนวนเท่ากันคือ ผู้บริหารคิดว่าเป็นระบบที่เน้นกระบวนการ เป็นระบบที่เน้นผลลัพธ์ เป็นระบบที่เน้นกระบวนการ และเน้นที่กิจกรรม และคิดว่าเป็นระบบที่เน้นกระบวนการ เน้นผลลัพธ์ และเน้นกิจกรรม คือเป็นจำนวน 2 คนเท่ากัน ซึ่งคิดเป็น 15.38 % ซึ่งคำตอบที่ถูกต้องว่า ระบบ TQM แตกต่างกับระบบ ISO 9000 คือ เน้นที่ผลลัพธ์ และเน้นที่กิจกรรม มีจำนวนผู้บริหารที่เข้าใจถูกต้องน้อยมาก แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่เข้าใจว่าระบบ TQM มีความแตกต่างกับระบบ ISO 9000 อย่างไร

จำนวนผู้บริหารที่ตอบคำถาม “ระบบ ISO 9000 มีระบบการสั่งงานเป็นแบบใด ” พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่เข้าใจว่าระบบ ISO 9000 มีระบบการสั่งงาน แบบ System Commanding (คำสั่ง) และคิดว่าเป็นระบบการสั่งงานทั้ง 3 แบบ คือ System Commanding (คำสั่ง) System Directing (การอำนวยความสะดวก) และ System Direcating (การมอบหมายงาน) จำนวน 4 คน ซึ่งคิดเป็น 30.77 % รองลงมาผู้บริหารคิดว่าเป็นระบบการสั่งงานแบบ System Directing (การอำนวยความสะดวก) มีจำนวน 2 คน คิดเป็น 15.38 % แต่ไม่มีผู้บริหารที่ตอบคำถามได้ถูกต้องว่า ระบบ ISO 9000 มีระบบการสั่งงานเป็นแบบ System Commanding (คำสั่ง) และ System Directing (การอำนวยความสะดวก) แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารไม่เข้าใจเกี่ยวกับระบบการสั่งงานในระบบ ISO 9000 เลย แต่ยังมีผู้บริหารที่เข้าใจผิด โดยตอบว่าเป็นการสั่งงานแบบ System Direcating (การมอบหมายงาน) เป็นจำนวนทั้งหมด 6 คน คิดเป็น 46.15 % ซึ่งการเข้าใจผิดเกี่ยวกับการสั่งงานนี้

อาจจะทำให้การสั่งงาน เพื่อการจัดทำระบบ ISO 9000 ในองค์กรผิดไปจากการสั่งงานที่ควรจะเป็นได้

ผู้บริหารที่ตอบคำถาม “ระบบ TQM มีระบบการสั่งงานเป็นแบบใด พบว่าผู้บริหารที่ตอบคำถามได้ถูกต้องว่า “ระบบ TQM มีระบบการสั่งงานเป็นแบบ System Directing (การอำนวยความสะดวก) และ System Directing (การมอบหมายงาน) มีเพียง 1 คนที่ตอบถูก ซึ่งคิดเป็น 7.69 % ซึ่งผู้บริหารส่วนใหญ่คิดว่าระบบ TQM มีการสั่งงานแบบ System Directing (การมอบหมายงาน) มีผู้บริหารคิดแบบนี้มีจำนวนทั้งหมด 11 คน คิดเป็น 84.62 % จะเห็นได้ว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเข้าใจในการสั่งงานของระบบ TQM เพียงบางส่วนเท่านั้น และยังมีผู้บริหารที่เข้าใจผิดที่คิดว่าระบบ TQM มีการสั่งงานแบบ System Commanding (คำสั่ง) เป็นจำนวน 4 คน ซึ่งคิดเป็น 30.77 % แสดงให้เห็นว่ายังมีผู้บริหารส่วนหนึ่งที่เข้าใจผิดเกี่ยวกับระบบการสั่งงานของระบบ TQM อยู่ ซึ่งอาจจะทำให้การสั่งงาน ในการจัดทำระบบ TQM ในองค์กรผิดไปจากการสั่งงานที่ควรจะเป็นได้

จำนวนผู้บริหารที่ตอบคำถาม “ในการจัดทำระบบ TQM มีค่าใช้จ่ายด้านการฝึกอบรมเพิ่มขึ้นเท่าใด” พบว่าผู้บริหารในองค์กรส่วนใหญ่ตอบว่าในการจัดทำระบบ TQM นั้น มีค่าใช้จ่ายด้านการฝึกอบรมเพิ่มขึ้นประมาณ 10,001 – 20,000 บาทต่อเดือน ซึ่งมีจำนวน 5 คน คิดเป็น 38.46 % และรองลงมาผู้บริหารคิดว่ามีค่าใช้จ่ายเพิ่มประมาณ 20,001 – 30,000 บาทต่อเดือน 30,001 – 40,000 บาทต่อเดือน 40,001 – 50,000 บาทต่อเดือน มีจำนวน 2 คน เท่ากัน ซึ่งคิดเป็น 15.38 % และมีผู้บริหารบางองค์กรที่คิดว่าในการจัดทำระบบ TQM นั้น ต้องมีค่าใช้จ่ายเพิ่มในด้านการฝึกอบรมน้อยกว่า 10,000 บาทต่อเดือน และมากกว่า 90,000 บาทต่อเดือน ซึ่งจะเห็นได้ว่าการดำเนินการระบบ TQM นั้น มีค่าใช้จ่ายด้านการฝึกอบรมเพิ่มจากการจัดทำระบบ ISO 9000 ไม่มากนัก

ผู้บริหารที่ตอบคำถาม “ในการจัดทำระบบ TQM มีค่าใช้จ่ายด้านอุปกรณ์และเครื่องมือต่างๆ เพิ่มขึ้นเท่าใด” พบว่าผู้บริหารในองค์กรส่วนใหญ่คิดว่าในการจัดทำระบบ TQM มีค่าใช้จ่ายด้านอุปกรณ์ และเครื่องมือต่าง ๆ เพิ่มขึ้นประมาณ 10,001 – 20,000 บาทต่อเดือน มีจำนวนคือ 4 คน ซึ่งคิดเป็น 30.77 % รองลงมาคือ 20,001 – 30,000 บาทต่อเดือน มีจำนวนคือ 3 คน ซึ่งคิดเป็น 23.08 % ซึ่งมีผู้บริหารที่คิดว่าต้อง

เพิ่มค่าใช้จ่ายด้านอุปกรณ์ และเครื่องมือต่าง ๆ เพิ่มขึ้นสูง มีจำนวนน้อยมากในการจัดทำระบบ TQM เพิ่มจากการจัดทำระบบ ISO 9000

จำนวนผู้บริหารที่ตอบคำถาม “ในการจัดทำระบบ TQM มีค่าใช้จ่ายด้านค่าจ้าง, OT, ค่าดูงานเพิ่มขึ้นเท่าใด” พบว่าผู้บริหารในองค์กรส่วนใหญ่ คิดว่าการจัดทำระบบ TQM มีค่าใช้จ่ายด้านค่าจ้าง OT ค่าดูงานเพิ่มขึ้นประมาณ 10,001 – 20,000 บาทต่อเดือน มีจำนวน 7 คน คิดเป็น 53.85 % รองลงมาคือ 40,001 – 50,000 บาทต่อเดือน มีจำนวน 3 คน คิดเป็น 23.08 % ซึ่งจะเห็นได้ว่าการดำเนินการระบบ TQM นั้น มีค่าใช้จ่ายด้านค่าจ้าง OT ค่าดูงาน เพิ่มจากการจัดทำระบบ ISO 9000 ไม่มากนัก

คำถาม ในการจัดทำระบบ TQM มีค่าใช้จ่ายด้านเงินสนับสนุนโครงการ เช่น น้ำ น้ำชา กาแฟ เพิ่มขึ้นเท่าใด” พบว่าผู้บริหารในองค์กรส่วนใหญ่คิดว่าการจัดทำระบบ TQM มีค่าใช้จ่ายเงินสนับสนุนโครงการ เช่น น้ำ น้ำชา กาแฟ เพิ่มขึ้นประมาณ น้อยกว่า10,000 บาทต่อเดือน และประมาณ 10,001 – 20,000 บาทต่อเดือน มีจำนวน 5 คนเท่ากัน คิดเป็น 38.46 % รองลงมาคือ 20,001 – 30,000 บาทต่อเดือน และ 30,001 – 40,000 บาทต่อเดือน มีจำนวน 2 คน คิดเป็น 15.38 % และ จำนวน 1 คน คิดเป็น 7.69 % ตามลำดับ ซึ่งจะเห็นได้ว่าการดำเนินการระบบ TQM นั้น มีค่าใช้จ่ายเงินสนับสนุนโครงการ เช่น น้ำ น้ำชา กาแฟ เพิ่มจากการจัดทำระบบ ISO 9000 ไม่มากนัก

6.2 การประเมินความเข้าใจของกลุ่มหัวหน้างาน

หัวหน้างานเป็นผู้ที่มีความสำคัญในการเป็นสื่อกลางระหว่างผู้บริหารระดับบน และพนักงานระดับปฏิบัติงาน ดังนั้นหัวหน้างานจึงมีความจำเป็นที่ต้องเข้าใจทั้งระบบ ISO 9000 และระบบ TQM เพื่อใช้ในการแปรนโยบายจากผู้บริหารไปสู่พนักงานระดับปฏิบัติงานให้เข้าใจตรงกัน จึงทำการประเมินความเข้าใจของหัวหน้างานในองค์กรต่าง ๆ เกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพทั้งสอง คือระบบ ISO 9000 และระบบ TQM โดยทำการสำรวจหัวหน้างานจำนวน 23 คน ซึ่งจากกราฟที่ได้แสดงไว้ในภาคผนวก ฉ. รูปที่ ฉ. 1 ถึงรูปที่ ฉ. 25 สามารถสรุปจากคำถามต่าง ๆ ได้ดังนี้ คือ

ในความเข้าใจของหัวหน้างานที่ตอบคำถาม “ISO 9000 คืออะไร” จากหัวหน้างานที่ตอบคำถามทั้งหมด 23 คน พบว่ามีหัวหน้างานที่ตอบคำถามถูกต้องตามหลักการของระบบ ISO 9000 ที่ว่า ISO 9000 เป็นระบบที่ใช้ในการจัดการทางด้านคุณภาพ, เป็นระบบที่เน้นกระบวนการ, เป็นระบบที่เน้นในเรื่องเอกสาร และเป็นระบบที่ให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นหลัก เพียง 2 คน ซึ่งคิดเป็น 8.70% และมีหัวหน้างานที่เข้าใจบางส่วนเป็นจำนวนทั้งหมด 21 คน คิดเป็น 91.30 % ซึ่งจะเห็นได้ว่าหัวหน้างานส่วนใหญ่ตอบ สามารถแบ่งได้ 3 กลุ่ม คือกลุ่มแรกตอบว่า เป็นระบบที่ใช้ในการจัดการทางด้านคุณภาพ และเป็นระบบการควบคุมคุณภาพ กลุ่มที่สองตอบว่า เป็นระบบที่ใช้ในการจัดการทางด้านคุณภาพ และระบบที่ให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นหลัก ส่วนกลุ่มสุดท้ายตอบว่า เป็นระบบที่ใช้ในการจัดการทางด้านคุณภาพ ระบบการบริหารที่ทุกคนมีส่วนร่วม และระบบที่เน้นกระบวนการ ทำให้ทราบว่าหัวหน้างานส่วนใหญ่เข้าใจระบบ ISO 9000 เพียงบางส่วนเท่านั้น แต่ไม่เข้าใจทั้งหมด ตามที่กล่าวมาแล้วในการประเมินความเข้าใจของผู้บริหาร จากการประเมินความเข้าใจของหัวหน้างานทำให้ทราบว่า มีหัวหน้างานที่คิดว่าระบบ ISO 9000 เป็นระบบการควบคุมคุณภาพจำนวน 10 คน ซึ่งคิดเป็น 43.48 % แต่หัวหน้างานทั้งหมดก็ยังเข้าใจถูกต้องตรงกันเหมือนกับผู้บริหารว่า ระบบ ISO 9000 เป็นระบบที่ใช้ในการจัดการคุณภาพ

คำถาม “โครงสร้างของ ISO 9000 มีอะไรบ้าง” มีหัวหน้างานส่วนใหญ่ที่ตอบถูก ซึ่งมีจำนวน 6 คน ซึ่งคิดเป็น 26.09 % ซึ่งคำตอบที่ถูกต้องคือ ISO 9000 : คำศัพท์ ISO 9001 : ข้อกำหนด และ ISO 9004 : แนวทางการปรับปรุง ส่วนคำตอบที่มีหัวหน้างานตอบมากเป็นอันดับสองมีจำนวนเท่ากัน คือ มีจำนวน 2 คน คิดเป็น 8.70 % โดยแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มแรกตอบว่า ISO 9000 : คำศัพท์ การควบคุมเอกสาร และ QMR กลุ่มที่สองตอบว่า ISO 9001 : ข้อกำหนด และ ISO 9004 : แนวทางการปรับปรุงและ QMR ส่วนกลุ่มสุดท้ายตอบว่า ISO 9000 : คำศัพท์ ISO 9001 : ข้อกำหนด และ ISO 9004 : แนวทางการปรับปรุง การควบคุมเอกสาร และ เอกสาร (Document) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าหัวหน้างานส่วนใหญ่ยังมีความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างของ ISO 9000 เพียงบางส่วน และมีจำนวนหัวหน้างาน 5 คน ซึ่งคิดเป็น 21.74 % ที่ไม่ทราบว่า โครงสร้างของระบบ ISO 9000 มี ISO 9001 : ข้อกำหนด ซึ่งเป็นข้อกำหนดเดียวที่ต้องใช้ในทุกองค์กร ทำให้เราทราบว่าหัวหน้างาน

ส่วนใหญ่มีความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องโครงสร้างของระบบ ISO 9000 เพียงบางส่วนเท่านั้น คิดเป็น 73.91 %

หัวหน้างานที่ตอบคำถาม “ส่วนประกอบที่จำเป็นใน ISO 9000 มีอะไรบ้าง” พบว่าหัวหน้างานส่วนใหญ่ที่ตอบคำถามถูกต้อง ที่ว่าส่วนประกอบที่จำเป็นใน ISO 9000 มีดังนี้คือ QMR, Management Committee, Audit, เอกสาร (Document) และการควบคุมเอกสาร คือมีหัวหน้างานทั้งหมด 11 คนที่ตอบถูก ซึ่งคิดเป็น 47.83 % แสดงให้ทราบว่าหัวหน้างานส่วนใหญ่ทราบว่าส่วนประกอบที่จำเป็นต้องมีในการจัดทำระบบ ISO 9000 มีอะไรบ้าง แต่มีหัวหน้างาน 5 คนที่คิดว่า ที่ปรึกษาเป็นส่วนประกอบจำเป็นในการจัดทำระบบ ISO 9000 คิดเป็น 21.74 % แต่มีจำนวนหัวหน้างานที่เข้าใจเกี่ยวกับส่วนประกอบที่จำเป็นต้องมีในระบบ ISO 9000 เพียงบางส่วนเป็นจำนวนมากกว่า จำนวนหัวหน้างานที่ตอบถูกต้องทั้งหมด คือมีจำนวน 12 คน คิดเป็น 52.17 %

จำนวนหัวหน้างานที่ตอบคำถาม “ISO 9000 ในองค์กรของท่านเป็นแบบใด” ทำให้เราทราบว่าองค์กรที่ทำการสำรวจจากหัวหน้างานส่วนใหญ่ เป็นองค์กรที่มีการดำเนินงานในองค์กรเป็นแบบ ออกแบบ ผลิต และขาย มีจำนวน 14 องค์กร รองลงมา เป็นแบบ ผลิต และขาย และซื้อมาขายไป ซึ่งมีจำนวน 10 องค์กรและ 3 องค์กร ตามลำดับ ส่วนองค์กรที่เหลือเป็นแบบอื่น ๆ คือเป็นองค์กรที่มีการดำเนินงานเป็นงานบริการ

หัวหน้างานที่ตอบคำถาม “ท่านคิดว่าผู้บริหารในองค์กรของท่านมีความรู้เรื่อง ISO 9000 ในระดับใด” พบว่าส่วนใหญ่หัวหน้างานคิดว่าผู้บริหารในองค์กรของตนมีความรู้เกี่ยวกับเรื่อง ISO 9000 ในระดับดี คิดเป็นจำนวน 7 คน ซึ่งคิดเป็น 30.43 % รองลงมา คือ ปานกลางและพอใช้ เป็นจำนวน 6 คน และ 4 คนซึ่งคิดเป็น 26.09 % และ 17.39 % ตามลำดับ

จำนวนหัวหน้างานที่ตอบคำถาม “ท่านคิดว่าถ้าทำระบบ ISO 9000 ในองค์กรแล้วไม่ประสบผลสำเร็จ มีผลเสียกับองค์กรอย่างไร” พบว่าส่วนใหญ่หัวหน้างานที่คิดว่า ถ้าจัดทำระบบ ISO 9000 ไม่สำเร็จจะมีผลเสียกับองค์กร ในเรื่องเสียเวลา มากที่สุด มีจำนวน 16 คน ซึ่งคิดเป็น 69.57 % และรองลงมาคือ เสียค่าใช้จ่าย มีจำนวน 15 คน ซึ่งคิดเป็น 65.22 % ไม่สามารถแก้ปัญหาในองค์กรได้ มี 10 คน

คิดเป็น 43.48 % และไม่สามารถแข่งขันในธุรกิจได้มี 8 คน คิดเป็น 34.78 % และมีหัวหน้างานส่วนหนึ่งที่คิดว่าการจัดทำระบบ ISO 9000 ไม่ประสบความสำเร็จแล้วทำให้องค์กรผลิตสินค้าที่ไม่มีคุณภาพออกมาสู่ตลาด ซึ่งคำตอบมีความใกล้เคียงกับคำตอบของผู้บริหาร

หัวหน้างานที่ตอบคำถาม “ท่านคิดว่าในองค์กรของท่านประสบปัญหาใดบ้างในการจัดทำระบบ ISO 9000” พบว่าส่วนใหญ่หัวหน้างานที่คิดว่าปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรของตนในการจัดทำระบบ ISO 9000 คือความรู้พื้นฐานของพนักงาน และพนักงานคิดว่าเป็นการเพิ่มงาน (ภาระ) ของตน คิดเป็นจำนวน 17 คน คิดเป็น 73.91 % รองลงมาคือ เอกสารไม่ตรงกับการปฏิบัติจริง มีจำนวน 14 คน คิดเป็น 60.87 % และพนักงานยึดตามวัฒนธรรมเก่า จำนวน 10 คน คิดเป็น 43.48 % และมีบางส่วนที่ตอบว่าการจัดทำระบบ ISO 9000 ทำให้เกิดปัญหาในเรื่อง ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเพิ่มขึ้น และพนักงานต่อต้านหรือไม่ปฏิบัติตาม แสดงให้เห็นว่าหัวหน้างานมีความคิดเห็นตรงกับผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับปัญหาในการดำเนินการระบบ ISO 9000

จำนวนหัวหน้างานที่ตอบคำถาม “ในองค์กรของท่านมีการเปลี่ยนแปลงระบบเอกสาร ก็ครั้งต่อปี” พบว่าในองค์กรส่วนใหญ่มีการเปลี่ยนแปลงระบบเอกสารประมาณ 1-2 ครั้งต่อปี มีจำนวน 16 คน คิดเป็น 69.57 % รองลงมาคือ ประมาณ 3-4 ครั้งต่อปี มีจำนวน 5 คน คิดเป็น 21.74 % และบางส่วนตอบว่ามีการเปลี่ยนแปลงระบบเอกสารประมาณ 5-6 ครั้งต่อปี มีจำนวน 2 คน คิดเป็น 8.70 % แสดงให้เห็นว่าองค์กรส่วนใหญ่มีการปรับปรุงงานในองค์กรบ้าง แต่ไม่บ่อยนัก

ส่วนคำถาม “สิ่งสำคัญที่ต้องมีในระบบ TQM มีอะไรบ้าง” พบว่ามีหัวหน้างานที่ตอบคำถามถูกต้อง ที่ว่าสิ่งสำคัญที่ต้องมีในระบบ TQM มีดังนี้คือ การมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคนในองค์กร การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการให้ความสำคัญกับลูกค้า ซึ่งมีหัวหน้างาน 8 คนที่ตอบถูก ซึ่งคิดเป็น 34.78 % รองลงมาคือ การมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคนในองค์กร มี 4 คน คิดเป็น 17.39 % และการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคนในองค์กร และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มี 3 คน คิดเป็น 13.04 % และมีหัวหน้างานจำนวน 10 คน ที่มองว่าระบบ TQM เป็นระบบที่ไม่เน้นการให้ความสำคัญกับลูกค้า ซึ่งถือได้ว่าเป็นส่วนผลักดันให้เกิดการจัดทำระบบ TQM ในองค์กร และมี

หัวหน้างานบางส่วน ที่เห็นว่าระบบ TQM เป็นระบบที่ให้ความสำคัญกับการตรวจสอบ และเป็นระบบที่ให้ความสำคัญกับฝ่าย/แผนกหนึ่งในองค์กรโดยเฉพาะ ซึ่งมีจำนวนรวมทั้งหมด 6 คนที่เข้าใจผิด คิดเป็น 26.09 % ซึ่งถ้าเปรียบเทียบกันแล้วจำนวนหัวหน้างานที่เข้าใจเพียงบางส่วนมีมากกว่า หัวหน้างานที่เข้าใจทั้งหมดเกี่ยวกับสิ่งสำคัญที่ต้องมีในระบบ TQM คือมีมากถึง 65.22 %

จำนวนหัวหน้างานที่ตอบคำถาม “การจัดทำระบบ ISO 9000 เพียงระบบเดียว มีผลเสียกับองค์กรอย่างไรบ้าง” พบว่ามีหัวหน้างานที่ตอบคำถามถูกต้อง ที่ว่าการจัดทำระบบ ISO 9000 เพียงระบบเดียว มีผลเสียกับองค์กรคือ พนักงานทุกคนไม่มีส่วนร่วมในการปรับปรุง เน้นที่ฝ่ายผลิต และไม่มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีหัวหน้างานเพียง 1 คนเท่านั้นที่ตอบถูก ซึ่งคิดเป็น 4.35 % แต่ส่วนใหญ่หัวหน้างานคิดว่าการจัดทำระบบ ISO 9000 เพียงระบบเดียว ทำให้พนักงานไม่มีส่วนร่วมในการปรับปรุงงาน มีจำนวน 10 คน คิดเป็น 43.48 % และคิดว่าทำให้ไม่มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นจำนวน 6 คน คิดเป็น 26.09 % ทำให้เราทราบว่ายังมีหัวหน้างานที่ยังไม่เข้าใจเกี่ยวกับประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ จากการจัดทำระบบ TQM ในองค์กร ยังมีอยู่เป็นจำนวนมาก

จำนวนหัวหน้างานที่ตอบคำถาม “การจัดทำระบบ TQM เพียงระบบเดียว มีผลเสียกับองค์กรอย่างไรบ้าง” พบว่ามีหัวหน้างานที่ตอบคำถามถูกต้อง ที่ว่า “การจัดทำระบบ TQM เพียงระบบเดียว มีผลเสียกับองค์กรคือ ไม่เป็นที่ยอมรับต่อสังคม (ไม่มีใบรับรอง) ซึ่งมีพนักงาน 13 คนที่ตอบถูก ซึ่งคิดเป็น 56.52 % และยังมีหัวหน้างานที่คิดว่าการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และพนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงเป็นผลเสียกับองค์กรอยู่บ้าง ทั้งที่เป็นส่วนที่ทำให้องค์กรได้รับประโยชน์จากการจัดทำระบบ TQM ในองค์กร

หัวหน้างานที่ตอบคำถาม “ระบบ ISO 9000 มีแนวคิดที่เล็งเห็นความสำคัญที่ตัวบุคคลหรือตัวระบบ” พบว่ามีหัวหน้างานส่วนใหญ่ตอบคำถามถูกต้อง ที่ว่าระบบ ISO 9000 มีแนวคิดที่เล็งเห็นความสำคัญที่ตัวระบบ ซึ่งมีหัวหน้างานจำนวน 18 คนที่ตอบถูก ซึ่งคิดเป็น 78.26 % และมีหัวหน้างานบางส่วนที่คิดว่าระบบ ISO 9000 เป็นระบบที่ให้ความสำคัญทั้งตัวบุคคลมีจำนวน 5 คน คิดเป็น 21.74 % ทำให้เราทราบว่าใน

กลุ่มหัวหน้างานส่วนใหญ่มีความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดที่ว่าระบบ ISO 9000 มีแนวคิดเห็นความสำคัญในตัวระบบ

จำนวนหัวหน้างานที่ตอบคำถาม **“ระบบ TQM มีแนวคิดที่เล็งเห็นความสำคัญที่ตัวบุคคลหรือตัวระบบ”** พบว่ามีหัวหน้างานที่ตอบคำถามถูกต้อง ที่ว่าระบบ TQM มีแนวคิดที่เล็งเห็นความสำคัญที่ตัวบุคคล มีหัวหน้างาน 13 คน ที่ตอบถูกต้อง คิดเป็น 56.52 % ซึ่งรองลงมาหัวหน้างานคิดว่า เป็นการเล็งเห็นความสำคัญทั้งตัวบุคคลและตัวระบบ มีพนักงานตอบ 7 คน คิดเป็น 30.43 % และยังมีบางส่วนที่เข้าใจผิดว่าระบบ TQM มีแนวคิดที่เล็งเห็นความสำคัญที่ตัวระบบ ซึ่งมีจำนวนรวมทั้งหมด 10 คน คิดเป็น 43.49 % จะเห็นได้ว่าหัวหน้างานยังมีความสับสนว่าระบบ TQM เป็นการให้ความสำคัญกับตัวบุคคลหรือตัวระบบ คล้ายกับกลุ่มของผู้บริหาร

หัวหน้างานที่ตอบคำถาม **“ระบบ ISO 9000 มีการสื่อสารในองค์กรเป็นแบบทางเดียวหรือสองทาง”** พบว่ามีหัวหน้างานส่วนใหญ่เข้าใจว่า ระบบ ISO 9000 มีการสื่อสารในองค์กรเป็นแบบทางเดียว ซึ่งจากผลสำรวจพบว่า มีจำนวน 12 คน คิดเป็น 52.17 % ทำให้เราทราบว่า มีหัวหน้างานอีกเป็นจำนวนมากที่เข้าใจว่าระบบ ISO 9000 เป็นการสื่อสารแบบทางเดียว หรือเป็นระบบคำสั่ง ซึ่งระบบ ISO 9000 จริง ๆ แล้วเป็นระบบข้อตกลง ซึ่งต้องเกิดจากการเห็นพ้องต้องกันของบุคลากรในองค์กร รองลงมาหัวหน้างานเข้าใจถูกต้องว่า เป็นระบบที่มีการสื่อสารภายในองค์กรแบบสองทาง มีจำนวน 6 คน คิดเป็น 26.09 % และยังมีหัวหน้างานที่เข้าใจว่าเป็นทั้งระบบการสื่อสารแบบทางเดียวและสองทางอีกจำนวน 4 คน คิดเป็น 17.39 % ซึ่งแสดงให้เห็นว่าในกลุ่มของหัวหน้างานยังเข้าใจผิดเกี่ยวกับเรื่องนี้อีกเป็นจำนวนมาก

จำนวนหัวหน้างานตอบคำถาม **“ระบบ TQM มีการสื่อสารในองค์กรเป็นแบบทางเดียวหรือสองทาง”** พบว่ามีหัวหน้างานส่วนใหญ่ที่ตอบคำถามถูกต้อง ที่ว่า **“ระบบ TQM มีการสื่อสารในองค์กรเป็นแบบสองทาง”** มีจำนวน 16 คน ที่ตอบถูกต้อง คิดเป็น 69.57 % และมีหัวหน้างานบางส่วนที่เข้าใจว่าระบบ TQM มีการสื่อสารแบบทางเดียวหรือเป็นการสั่งการ มีจำนวนทั้งหมด 7 คน คิดเป็น 30.43 % แสดงว่าหัวหน้างานส่วนใหญ่มีความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กรของระบบ TQM เช่นเดียวกับการสำรวจจากกลุ่มของผู้บริหาร

หัวหน้างานที่ตอบคำถาม “ระบบใด ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ในตัวระบบ ได้มากกว่า” พบว่ามีหัวหน้างานส่วนใหญ่ตอบว่า ระบบ TQM ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ในตัวระบบได้มากกว่า จำนวน 12 คน ซึ่งคิดเป็น 52.17 % แต่หัวหน้างานที่คิดว่าระบบ ISO 9000 ทำให้เกิดการเรียนรู้ในตัวระบบได้มากกว่า ซึ่งเป็นความเข้าใจที่ถูกต้องเป็นจำนวน 11 คนที่ตอบข้อนี้ ซึ่งคิดเป็น 47.83 % ซึ่งแสดงให้เห็นว่าหัวหน้างานส่วนใหญ่ยังมีความสับสนอยู่ว่าระบบ ISO 9000 หรือระบบ TQM ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ในตัวระบบได้มากกว่า

จำนวนหัวหน้างานที่ตอบคำถาม “ระบบใด ที่ทำให้เกิดความร่วมมือในองค์กรได้มากกว่า” พบว่าหัวหน้างานส่วนใหญ่ตอบคำถามได้ถูกต้องว่า ระบบ TQM ที่ทำให้เกิดความร่วมมือในองค์กรได้มากกว่า จำนวน 22 คนที่ตอบถูก ซึ่งคิดเป็น 95.65 % แต่หัวหน้างานบางส่วนคิดว่าระบบ ISO 9000 ทำให้ความร่วมมือในองค์กรได้มากกว่า จำนวน 1 คนที่ตอบข้อนี้ ซึ่งคิดเป็น 4.35 % ซึ่งแสดงให้เห็นว่าหัวหน้างานส่วนใหญ่มีความเข้าใจถูกต้อง

ส่วนจำนวนหัวหน้างานที่ตอบคำถาม “ระบบ ISO 9000 มีสิ่งใดที่ระบบ TQM ไม่มี ” พบว่าหัวหน้างานที่ตอบคำถามได้ถูกต้องว่า ระบบ ISO 9000 มีสิ่งที่ระบบ TQM ไม่มีคือ การตรวจสอบ (Audit) และใบรับรอง (Certificate) จำนวน 3 คนที่ตอบถูก ซึ่งคิดเป็น 13.04 % แต่หัวหน้างานส่วนใหญ่ตอบว่าใบรับรอง (Certificate) เพียงอย่างเดียวเป็นจำนวน 16 คน คิดเป็น 69.57 % และมีหัวหน้างานบางส่วนตอบว่า การตรวจสอบ จำนวน 2 คน คิดเป็น 8.70 % แต่ยังมีหัวหน้างานบางส่วนที่เข้าใจผิดว่าระบบ ISO 9000 มีระบบการให้รางวัลเป็นจำนวนทั้งหมด 2 คน คิดเป็น 8.70 % แสดงให้เห็นว่าหัวหน้างานส่วนใหญ่ไม่เข้าใจความแตกต่างของระบบ ISO 9000 และระบบ TQM

หัวหน้างานที่ตอบคำถาม “ระบบ ISO 9000 แตกต่างกับระบบ TQM อย่างไร ” พบว่าหัวหน้างานส่วนใหญ่ตอบว่า ระบบ ISO 9000 เป็นระบบที่เน้นกระบวนการ (Process) และเน้นเกี่ยวกับการจัดทำเอกสาร (Document) มีจำนวน 6 คน เท่ากับจำนวนหัวหน้างานที่ตอบว่า ระบบ ISO 9000 เป็นระบบที่เน้นเกี่ยวกับการจัดทำเอกสาร (Document) คิดเป็น 26.09 % รองลงมาที่หัวหน้างานตอบคือ เน้นที่กระบวนการ (Process) มีจำนวน 3 คน คิดเป็น 13.04 % ซึ่งคำตอบที่ถูกต้องว่า ระบบ ISO 9000

แตกต่างกับระบบ TQM คือ เน้นที่กระบวนการ (Process) และเน้นเกี่ยวกับการจัดทำเอกสาร (Document) แต่ยังมีหัวหน้างานบางส่วนที่เข้าใจผิดว่าระบบ ISO 9000 ต่างกับระบบ TQM ที่เป็นระบบที่เน้นผลลัพธ์และเน้นกิจกรรม เป็นจำนวนทั้งหมด 8 คน คิดเป็น 34.78 % แต่โดยรวมของกลุ่มหัวหน้างานมีความเข้าใจความแตกต่างของทั้ง 2 ระบบเพียงบางส่วนเท่านั้น

หัวหน้างานที่ตอบคำถาม “ระบบ TQM แตกต่างกับระบบ ISO 9000 อย่างไร ” พบว่าหัวหน้างานส่วนใหญ่คิดว่าระบบ TQM เป็นระบบที่เน้นกิจกรรมและเน้นที่ผลลัพธ์ มีจำนวน 7 คน คิดเป็น 30.43 % รองลงมามีจำนวน 2 กลุ่ม ที่ตอบเท่ากันคือกลุ่มแรกหัวหน้างานคิดว่าเป็นระบบเน้นผลลัพธ์ ส่วนอีกกลุ่มคิดว่าเป็นระบบที่เน้นกระบวนการ เน้นผลลัพธ์ และเน้นกิจกรรม เป็นจำนวน 3 คนเท่ากัน ซึ่งคิดเป็น 13.04 % ซึ่งคำตอบที่ถูกต้องว่า ระบบ TQM แตกต่างกับระบบ ISO 9000 คือ เน้นที่ผลลัพธ์ และเน้นที่กิจกรรม มีจำนวนหัวหน้างานส่วนใหญ่เข้าใจถูกต้อง แต่ยังถือว่าน้อยมากเมื่อเทียบกับจำนวนหัวหน้างานที่ทำการสำรวจมาทั้งหมด เพราะหัวหน้างานที่เข้าใจเพียงบางส่วนมีมากถึง 69.57 %

จำนวนหัวหน้างานที่ตอบคำถาม “ระบบ ISO 9000 มีระบบการสั่งงานเป็นแบบใด ” พบว่าหัวหน้างานส่วนใหญ่เข้าใจว่าระบบ ISO 9000 มีระบบการสั่งงานแบบ System Commanding (คำสั่ง) มีจำนวน 10 คน ซึ่งคิดเป็น 43.48 % และรองลงมาคิดว่าเป็นระบบการสั่งงานแบบ คือ System Commanding (คำสั่ง) และ System Directing (การมอบหมายงาน) จำนวน 4 คน ซึ่งคิดเป็น 17.39 % และคิดว่าเป็นระบบการสั่งงานแบบ System Directing (การอำนวยความสะดวก) มีจำนวน 3 คน คิดเป็น 13.04 % แต่คำตอบที่ถูกต้องคือ ระบบ ISO 9000 มีระบบการสั่งงานเป็นแบบ System Commanding (คำสั่ง) และ System Directing (การอำนวยความสะดวก) แสดงให้เห็นว่าหัวหน้างานส่วนใหญ่เข้าใจเกี่ยวกับระบบการสั่งงานในระบบ ISO 9000 เพียงบางส่วนเท่านั้น และยังมีหัวหน้างานที่เข้าใจผิด โดยตอบว่าเป็นการสั่งงานแบบ System Directing (การมอบหมายงาน) เป็นจำนวนทั้งหมด 10 คน คิดเป็น 43.48 % ซึ่งการเข้าใจผิดเกี่ยวกับการสั่งงานนี้ อาจจะทำให้การสั่งงาน เพื่อการจัดทำระบบ ISO 9000 ในองค์กรผิดไปจากการสั่งงานที่ควรจะเป็นได้

จำนวนหัวหน้างานที่ตอบคำถาม “ระบบ TQM มีระบบการสั่งงานเป็นแบบใด” พบว่าหัวหน้างานที่ตอบคำถามได้ถูกต้องว่า “ระบบ TQM มีระบบการสั่งงานเป็นแบบ System Directing (การอำนวยความสะดวก) และ System Directing (การมอบหมายงาน) มีเพียง 4 คนที่ตอบถูก ซึ่งคิดเป็น 17.39 % ซึ่งหัวหน้างานส่วนใหญ่คิดว่าระบบ TQM มีการสั่งงานแบบ System Directing (การมอบหมายงาน) มีผู้บริหารคิดแบบนี้มีจำนวนทั้งหมด 10 คน คิดเป็น 43.48 % จะเห็นได้ว่าหัวหน้างานส่วนใหญ่มีความเข้าใจในการสั่งงานของระบบ TQM เพียงบางส่วนเท่านั้น และยังมีหัวหน้างานที่เข้าใจผิดที่คิดว่าระบบ TQM มีการสั่งงานแบบ System Commanding (คำสั่ง) เป็นจำนวน 8 คน ซึ่งคิดเป็น 34.78 % แสดงให้เห็นว่ายังมีหัวหน้างานส่วนหนึ่งที่เข้าใจผิดเกี่ยวกับระบบการสั่งงานของระบบ TQM อยู่ ซึ่งอาจจะทำให้การสั่งงานในการจัดทำระบบ TQM ในองค์กรผิดไปจากการสั่งงานที่ควรจะเป็นได้

จำนวนหัวหน้างานที่ตอบคำถาม “ในการจัดทำระบบ TQM มีค่าใช้จ่ายด้านการฝึกอบรมเพิ่มขึ้นเท่าใด” พบว่าหัวหน้างานในองค์กรส่วนใหญ่ตอบว่าในการจัดทำระบบ TQM นั้น มีค่าใช้จ่ายด้านการฝึกอบรมเพิ่มขึ้นประมาณ 20,001 – 30,000 บาทต่อเดือน 30,001 – 40,000 บาทต่อเดือน มีจำนวน 7 คนเท่ากัน คิดเป็น 30.43 % และรองลงมาหัวหน้างานคิดว่ามีค่าใช้จ่ายเพิ่มประมาณ 10,001 – 20,000 บาทต่อเดือน มีจำนวน 3 คน เท่ากัน ซึ่งคิดเป็น 13.04 % และมีหัวหน้างานบางองค์กรที่คิดว่า การจัดทำระบบ TQM ต้องมีค่าใช้จ่ายด้านการฝึกอบรมเพิ่มขึ้นประมาณ น้อยกว่า 10,000 บาทต่อเดือน 40,001 – 50,000 บาทต่อเดือน และมากกว่า 90,000 บาทต่อเดือน ซึ่งจะเห็นได้ว่าส่วนใหญ่หัวหน้างานมีความคิดเห็นว่าการดำเนินการระบบ TQM นั้น มีค่าใช้จ่ายด้านการฝึกอบรมเพิ่มจากการจัดทำระบบ ISO 9000 ไม่มากนัก

หัวหน้างานที่ตอบคำถาม “ในการจัดทำระบบ TQM มีค่าใช้จ่ายด้านอุปกรณ์ และเครื่องมือต่างๆ เพิ่มขึ้นเท่าใด” พบว่าหัวหน้างานในองค์กรส่วนใหญ่คิดว่าการจัดทำระบบ TQM มีค่าใช้จ่ายด้านอุปกรณ์ และเครื่องมือต่างๆ เพิ่มขึ้นประมาณ 10,001 - 20,000 บาทต่อเดือน มีจำนวนคือ 9 คน ซึ่งคิดเป็น 39.13 % รองลงมาคือ 20,001 - 30,000 บาทต่อเดือน มีจำนวนคือ 6 คน ซึ่งคิดเป็น 26.09 % และมีจำนวนหัวหน้างานบางส่วนที่คิดว่ามีค่าใช้จ่ายแตกต่างไปจากนี้บ้าง ซึ่งมีหัวหน้างานที่

คิดว่าต้องเพิ่มค่าใช้จ่ายด้านอุปกรณ์ และเครื่องมือต่าง ๆ เพิ่มขึ้นสูง มีจำนวนน้อยมากในการจัดทำระบบ TQM เพิ่มจากการจัดทำระบบ ISO 9000

คำถาม “ในการจัดทำระบบ TQM มีค่าใช้จ่ายด้านค่าจ้าง ค่า OT ค่าดูงานเพิ่มขึ้นเท่าใด” พบว่าหัวหน้างานในองค์กรส่วนใหญ่ คิดว่าการจัดทำระบบ TQM มีค่าใช้จ่ายด้านค่าจ้าง OT ค่าดูงานเพิ่มขึ้นประมาณ 10,001 – 20,000 บาทต่อเดือน และประมาณ 20,001 – 30,000 บาทต่อเดือน มีจำนวน 8 คนเท่ากัน ซึ่งคิดเป็น 34.78 % รองลงมาคือ น้อยกว่า 10,000 บาทต่อเดือน มีจำนวน 3 คน คิดเป็น 13.04 % ซึ่งจะเห็นได้ว่าการดำเนินการระบบ TQM นั้น มีค่าใช้จ่ายด้านค่าจ้าง OT ค่าดูงานเพิ่มจากการจัดทำระบบ ISO 9000 ไม่มากนัก

หัวหน้างานที่ตอบคำถาม ในการจัดทำระบบ TQM มีค่าใช้จ่ายด้านเงินสนับสนุนโครงการ เช่น น้ำ น้ำชา กาแฟ เพิ่มขึ้นเท่าใด” พบว่า หัวหน้างานในองค์กรส่วนใหญ่คิดว่าการจัดทำระบบ TQM มีค่าใช้จ่ายเงินสนับสนุนโครงการ เช่น น้ำ น้ำชา กาแฟ เพิ่มขึ้นประมาณ น้อยกว่า 10,000 บาทต่อเดือน มีจำนวน 15 คน คิดเป็น 65.22 % และรองลงมาคือ ประมาณ 10,001 – 20,000 บาทต่อเดือน มีจำนวน 5 คน คิดเป็น 21.74 % และมีบางส่วนที่คิดว่าจะมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นประมาณ 40,001 – 50,000 บาทต่อเดือน และมากกว่า 90,000 บาทต่อเดือน ซึ่งจะเห็นได้ว่าการดำเนินการระบบ TQM นั้น มีค่าใช้จ่ายเงินสนับสนุนโครงการ เช่น น้ำ น้ำชา กาแฟ เพิ่มจากการจัดทำระบบ ISO 9000 ไม่มากนักเช่นกัน

6.3 การประเมินความเข้าใจของกลุ่มพนักงาน

พนักงานเป็นผู้ที่มีความสำคัญมากเช่นกัน คือเป็นกลุ่มผู้ที่มีส่วนทำให้การดำเนินการระบบในองค์กรประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่เป็นการปฏิบัติงานตามที่หัวหน้างานแปรนโยบายคุณภาพจากผู้บริหารมาให้ ดังนั้นพนักงานจึงมีความจำเป็นที่ต้องเข้าใจทั้งระบบ ISO 9000 และระบบ TQM เพื่อให้มีการปฏิบัติเป็นไปตามนโยบายของผู้บริหาร จากความจำเป็นนี้ จึงทำการประเมินความเข้าใจของหัวหน้างานในองค์กรต่าง ๆ เกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพทั้งสอง คือระบบ ISO 9000 และระบบ TQM โดยทำการสำรวจหัวหน้างานจำนวน 33 คน ซึ่งจากกราฟที่ได้แสดงไว้ใน ภาคผนวก ข. รูปที่ ข. 1 ถึงรูปที่ ข. 25 สามารถสรุปจากคำถามต่าง ๆ ได้ดังนี้ คือ

ในความเข้าใจของพนักงานที่ตอบคำถาม “ISO 9000 คืออะไร” จากพนักงานที่ตอบคำถามทั้งหมด 33 คน พบว่ามีพนักงานที่ตอบคำถามถูกต้องตามหลักการของระบบ ISO 9000 ที่ว่า ISO 9000 เป็นระบบที่ใช้ในการจัดการทางด้านคุณภาพ เป็นระบบที่เน้นกระบวนการ เป็นระบบที่เน้นในเรื่องเอกสาร และเป็นระบบที่ให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นหลัก เพียง 1 คน ซึ่งคิดเป็น 3.03% และมีพนักงานที่เข้าใจบางส่วนเป็นจำนวนทั้งหมด 32 คน คิดเป็น 96.97 % ซึ่งจะเห็นได้ว่าพนักงานส่วนใหญ่ตอบว่า ระบบ ISO 9000 เป็นระบบที่ใช้ในการจัดการคุณภาพ และเป็นระบบที่เน้นเรื่องเอกสาร มีจำนวน 6 คน คิดเป็น 18.18 % รองลงมาคิดว่าเป็นระบบที่ใช้ในการจัดการทางด้านคุณภาพ และเป็นระบบการควบคุมคุณภาพ มีจำนวน 5 คน คิดเป็น 15.15 % และมีพนักงาน 4 คน ที่คิดว่า เป็นระบบที่ใช้ในการจัดการทางด้านคุณภาพ และเป็นระบบที่เน้นกระบวนการ คิดเป็น 12.12 % และยังมีพนักงานจำนวน 3 คน อีก 3 กลุ่ม คือกลุ่มแรกตอบว่า เป็นระบบที่ใช้ในการจัดการทางด้านคุณภาพ และเป็นระบบที่ให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นหลัก กลุ่มที่สองตอบว่า เป็นระบบที่ใช้ในการจัดการทางด้านคุณภาพ ระบบการควบคุมคุณภาพ และระบบที่เน้นเรื่องเอกสาร ส่วนกลุ่มสุดท้ายตอบว่า เป็นระบบที่ใช้ในการจัดการทางด้านคุณภาพ ระบบการควบคุมคุณภาพ ระบบการบริหารที่ทุกคนมีส่วนร่วม ระบบที่เน้นกระบวนการ ระบบที่เน้นเรื่องเอกสาร และเป็นระบบที่ให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นหลัก ซึ่งคิดเป็น 9.09 % ทำให้ทราบว่าพนักงานส่วนใหญ่เข้าใจระบบ ISO 9000 เพียงบางส่วนเท่านั้น จากการประเมินความเข้าใจของพนักงานทำให้ทราบว่า มีพนักงานที่คิดว่าระบบ ISO 9000 เป็นระบบการควบคุมคุณภาพจำนวนทั้งหมด 14 คน ซึ่งคิดเป็น 42.42 % แต่พนักงานทั้งหมดก็ยังเข้าใจถูกต้องตรงกันเหมือนกับกลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มหัวหน้างานว่าระบบ ISO 9000 เป็นระบบที่ใช้ในการจัดการคุณภาพ

จำนวนพนักงานที่ตอบคำถาม “โครงสร้างของ ISO 9000 มีอะไรบ้าง” มีพนักงานส่วนใหญ่ที่ตอบถูก ซึ่งมีจำนวน 7 คน ซึ่งคิดเป็น 21.21 % ซึ่งคำตอบที่ถูกต้องคือ ISO 9000 : คำศัพท์ ISO 9001 : ข้อกำหนด และ ISO 9004 : แนวทางการปรับปรุง ส่วนคำตอบที่มีพนักงานตอบมาก รองลงมาตอบว่า ISO 9000 : คำศัพท์ มีจำนวน 5 คน คิดเป็น 15.15 % และมีพนักงาน 4 คนที่ตอบว่า โครงสร้างของระบบ ISO 9000 ประกอบด้วย ISO 9000 : คำศัพท์ ISO 9001 : ข้อกำหนด และ ISO 9004 : แนวทางการปรับปรุง การควบคุมเอกสาร QMR และเอกสาร (Document) คิดเป็น

12.12 % ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพนักงานส่วนใหญ่ยังมีความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างของ ISO 9000 เพียงบางส่วน และมีจำนวนพนักงาน 4 คน ซึ่งคิดเป็น 12.12 % ที่ไม่ทราบว่า โครงสร้างของระบบ ISO 9000 มี ISO 9001 : ข้อกำหนด ซึ่งเป็นข้อกำหนดเดียวที่ต้องใช้ในทุกองค์กร ทำให้เราทราบว่าหัวหน้างานส่วนใหญ่มีความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องโครงสร้างของระบบ ISO 9000 เพียงบางส่วนเท่านั้น คิดเป็น 78.79 %

พนักงานที่ตอบคำถาม “ส่วนประกอบที่จำเป็นใน ISO 9000 มีอะไรบ้าง” พบว่าพนักงานส่วนใหญ่ที่ตอบคำถามถูกต้อง ที่ว่าส่วนประกอบที่จำเป็นใน ISO 9000 มีดังนี้คือ QMR, Management Committee, Audit, เอกสาร (Document) และการควบคุมเอกสาร คือมีพนักงานทั้งหมด 9 คนที่ตอบถูก ซึ่งคิดเป็น 27.27 % แสดงให้เห็นว่าพนักงานจำนวนน้อยที่ทราบว่า ส่วนประกอบที่จำเป็นต้องมีการจัดทำระบบ ISO 9000 มีอะไรบ้าง แต่มีพนักงาน 8 คนที่คิดว่า ที่ปรึกษาเป็นส่วนประกอบจำเป็นในการจัดทำระบบ ISO 9000 คิดเป็น 24.24 % แต่มีจำนวนพนักงานที่เข้าใจเกี่ยวกับส่วนประกอบที่จำเป็นต้องมีในระบบ ISO 9000 เพียงบางส่วนเป็นจำนวนมากกว่า จำนวนพนักงานที่ตอบถูกต้องทั้งหมด คือมีจำนวน 24 คน คิดเป็น 72.73 %

จำนวนพนักงานที่ตอบคำถาม “ISO 9000 ในองค์กรของท่านเป็นแบบใด” ทำให้เราทราบว่าองค์กรที่ทำการสำรวจจากพนักงานส่วนใหญ่ เป็นองค์กรที่มีการดำเนินงานในองค์กรเป็นแบบ ออกแบบ ผลิต และขาย มีจำนวน 16 องค์กร รองลงมาเป็นแบบ ผลิต และขาย และซื้อมาขายไป ซึ่งมีจำนวน 15 องค์กรและ 7 องค์กรตามลำดับ

พนักงานที่ตอบคำถาม “ท่านคิดว่าผู้บริหารในองค์กรของท่านมีความรู้เรื่อง ISO 9000 ในระดับใด” พบว่าส่วนใหญ่พนักงานคิดว่าผู้บริหารในองค์กรของตนมีความรู้เกี่ยวกับเรื่อง ISO 9000 ในระดับดี คิดเป็นจำนวน 19 คน ซึ่งคิดเป็น 57.58 % รองลงมา คือ ปานกลางและพอใช้ เป็นจำนวน 5 คนเท่ากัน และมีพนักงานบางคน que คิดว่าผู้บริหารในองค์กรของตนมีความรู้เกี่ยวกับระบบ ISO 9000 อยู่ในระดับดีมาก และอยู่ในระดับต่ำด้วย

จำนวนพนักงานที่ตอบคำถาม “ท่านคิดว่าถ้าทำระบบ ISO 9000 ในองค์กรแล้วไม่ประสบผลสำเร็จ มีผลเสียกับองค์กรอย่างไร” พบว่าส่วนใหญ่พนักงานที่คิดว่า ถ้าจัดทำระบบ ISO 9000 ไม่สำเร็จจะมีผลเสียกับองค์กร ในเรื่องเสียเวลา มากที่สุด มีจำนวน 20 คน ซึ่งคิดเป็น 60.61 % และรองลงมาคือ ไม่สามารถแก้ปัญหาในองค์กรได้ มี 18 คน คิดเป็น 54.55 % เสียค่าใช้จ่าย มีจำนวน 17 คน ซึ่งคิดเป็น 51.52 % ไม่สามารถแข่งขันในธุรกิจได้ และผลิตสินค้าที่ไม่มีคุณภาพ มีจำนวน 7 คนเท่ากัน คิดเป็น 21.21 % ซึ่งคำตอบของกลุ่มพนักงานมีความใกล้เคียงกับคำตอบของกลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มของหัวหน้างาน

พนักงานที่ตอบคำถาม “ท่านคิดว่าในองค์กรของท่านประสบปัญหาใดบ้างในการจัดทำระบบ ISO 9000” พบว่าส่วนใหญ่พนักงานที่คิดว่าปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรของตนในการจัดทำระบบ ISO 9000 คือความรู้พื้นฐานของพนักงาน คิดเป็นจำนวน 25 คน ซึ่งคิดเป็น 75.76 % รองลงมาคือ เอกสารไม่ตรงกับการปฏิบัติจริง มีจำนวน 23 คน คิดเป็น 69.70 % พนักงานคิดว่าเป็นการเพิ่มงาน (ภาระ) ของตน เป็นจำนวน 20 คน คิดเป็น 60.61 % และพนักงานยึดตามวัฒนธรรมเก่า จำนวน 15 คน คิดเป็น 45.45 % มีบางส่วนที่ตอบว่าการจัดทำระบบ ISO 9000 ทำให้เกิดปัญหาในเรื่องค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเพิ่มขึ้น และพนักงานต่อต้านหรือไม่ปฏิบัติตาม แสดงให้เห็นว่าพนักงานมีความคิดเห็นใกล้เคียงกับผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้างาน เกี่ยวกับปัญหาในการดำเนินการระบบ ISO 9000

จำนวนพนักงานที่ตอบคำถาม “ในองค์กรของท่านมีการเปลี่ยนแปลงระบบเอกสาร กี่ครั้งต่อปี” พบว่าในองค์กรส่วนใหญ่มีการเปลี่ยนแปลงระบบเอกสารประมาณ 1-2 ครั้งต่อปี มีจำนวน 20 คน ซึ่งคิดเป็น 60.61 % รองลงมาคือ ประมาณ 3-4 ครั้งต่อปี มีจำนวน 8 คน คิดเป็น 24.24 % และบางส่วนตอบว่ามีการเปลี่ยนแปลงระบบเอกสารประมาณ 5 - 6 ครั้งต่อปี และ ประมาณ 7 - 8 ครั้งต่อปี มีจำนวนอย่างละ 1 คน คิดเป็น 3.03 % แสดงให้เห็นว่าองค์กรส่วนใหญ่มีการปรับปรุงงานในองค์กรบ้าง แต่ถือว่าไม่บ่อยนัก

พนักงานที่ตอบคำถาม “สิ่งสำคัญที่ต้องมีในระบบ TQM มีอะไรบ้าง” พบว่ามีพนักงานส่วนใหญ่ตอบว่าสิ่งสำคัญที่ต้องมีในระบบ TQM มีดังนี้คือ การมีส่วนร่วม

ของพนักงานทุกคนในองค์กร การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีพนักงาน 11 คน คิดเป็น 33.33 % รองลงมาคือ การมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคนในองค์กร การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการให้ความสำคัญกับลูกค้า 9 คน ซึ่งคิดเป็น 27.27 % การมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคนในองค์กร มี 5 คน คิดเป็น 15.15 % และมีพนักงานจำนวน 20 คน คิดเป็น 60.61 % ที่มองว่าระบบ TQM เป็นระบบที่ไม่เน้นการให้ความสำคัญกับลูกค้า ซึ่งถือได้ว่าเป็นส่วนผลักดันให้เกิดการจัดทำระบบ TQM ในองค์กร และมีพนักงานบางส่วนที่เห็นว่าการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นระบบที่ให้ความสำคัญกับการตรวจสอบ และเป็นระบบที่ให้ความสำคัญกับฝ่าย/แผนกหนึ่งในองค์กรโดยเฉพาะ ซึ่งมีจำนวนรวมทั้งหมด 6 คนที่เข้าใจผิด คิดเป็น 18.18 % ซึ่งถ้าเปรียบเทียบกันแล้วจำนวนพนักงานที่เข้าใจเพียงบางส่วนมีมากกว่า พนักงานที่เข้าใจทั้งหมดเกี่ยวกับสิ่งสำคัญที่ต้องมีในระบบ TQM คือมีมากถึง 66.67 %

คำถาม “การจัดทำระบบ ISO 9000 เพียงระบบเดียว มีผลเสียกับองค์กรอย่างไรบ้าง” พบว่าไม่มีพนักงานที่ตอบคำถามถูกต้อง ที่ว่าการจัดทำระบบ ISO 9000 เพียงระบบเดียว มีผลเสียกับองค์กรคือ พนักงานทุกคนไม่มีส่วนร่วมในการปรับปรุง เน้นที่ฝ่ายผลิต และไม่มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง แต่ส่วนใหญ่พนักงานคิดว่าการจัดทำระบบ ISO 9000 เพียงระบบเดียว ทำให้พนักงานไม่มีส่วนร่วมในการปรับปรุงงาน มีจำนวน 16 คน คิดเป็น 48.48 % และคิดว่าทำให้ไม่มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นจำนวน 7 คน คิดเป็น 21.21 % ทำให้เราทราบว่ายังมีพนักงานทั้งหมดที่ทำการสำรวจยังไม่เข้าใจเกี่ยวกับประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ จากการจัดทำระบบ TQM ในองค์กร

จำนวนพนักงานที่ตอบคำถาม “การจัดทำระบบ TQM เพียงระบบเดียว มีผลเสียกับองค์กรอย่างไรบ้าง” พบว่ามีพนักงานที่ตอบคำถามถูกต้อง ที่ว่า“การจัดทำระบบ TQM เพียงระบบเดียว มีผลเสียกับองค์กรคือ ไม่เป็นที่ยอมรับต่อสังคม (ไม่มีใบรับรอง) ซึ่งมีพนักงาน 24 คนที่ตอบถูก ซึ่งคิดเป็น 72.73 % และยังมีพนักงานที่คิดว่าการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และพนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงเป็นผลเสียกับองค์กรอยู่บ้าง ทั้งที่เป็นส่วนที่ทำให้องค์กรได้รับประโยชน์จากการจัดทำระบบ TQM ในองค์กร

พนักงานที่ตอบคำถาม “ระบบ ISO 9000 มีแนวคิดที่เล็งเห็นความสำคัญที่ตัวบุคคลหรือตัวระบบ” พบว่ามีพนักงานส่วนใหญ่ตอบคำถามถูกต้อง ที่ว่าระบบ ISO 9000 มีแนวคิดที่เล็งเห็นความสำคัญที่ตัวระบบ ซึ่งมีหัวหน้างานจำนวน 28 คนที่ตอบถูก ซึ่งคิดเป็น 84.85 % และมีพนักงานบางส่วนที่คิดว่าระบบ ISO 9000 เป็นระบบที่ให้ความสำคัญทั้งตัวบุคคลมีจำนวนทั้งหมด 5 คน คิดเป็น 15.15 % ทำให้เราทราบว่าในกลุ่มหัวหน้างานส่วนใหญ่มีความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดที่ว่าระบบ ISO 9000 มีแนวคิดเห็นความสำคัญในตัวระบบ

จำนวนพนักงานที่ตอบคำถาม “ระบบ TQM มีแนวคิดที่เล็งเห็นความสำคัญที่ตัวบุคคลหรือตัวระบบ” พบว่ามีพนักงานที่ตอบคำถามถูกต้อง ที่ว่า ระบบ TQM มีแนวคิดที่เล็งเห็นความสำคัญที่ตัวบุคคล มีพนักงาน 24 คนที่ตอบถูก ซึ่งคิดเป็น 72.73 % ซึ่งรองลงมาพนักงานคิดว่า เป็นการเล็งเห็นความสำคัญทั้งตัวบุคคลและตัวระบบ มีพนักงานตอบ 5 คน คิดเป็น 15.15 % และยังมีบางส่วนที่เข้าใจผิดว่าระบบ TQM มีแนวคิดที่เล็งเห็นความสำคัญที่ตัวระบบ ซึ่งมีจำนวนรวมทั้งหมด 9 คน คิดเป็น 27.27 % จะเห็นได้ว่าพนักงานมีความเข้าใจว่าระบบ TQM มีแนวคิดเล็งเห็นความสำคัญที่ตัวบุคคล ต่างจากกลุ่มของผู้บริหารและกลุ่มของหัวหน้างาน

จำนวนพนักงานที่ตอบคำถาม “ระบบ ISO 9000 มีการสื่อสารในองค์กรเป็นแบบทางเดียวหรือสองทาง พบว่ามีพนักงานส่วนใหญ่เข้าใจว่า ระบบ ISO 9000 มีการสื่อสารในองค์กรเป็นแบบทางเดียว ซึ่งจากผลสำรวจพบว่า มีจำนวน 21 คน คิดเป็น 63.64 % ทำให้เราทราบว่าพนักงานอีกเป็นจำนวนมากที่เข้าใจว่าระบบ ISO 9000 เป็นการสื่อสารแบบทางเดียว หรือเป็นระบบคำสั่ง ซึ่งระบบ ISO 9000 จริง ๆ แล้วเป็นระบบข้อตกลง ซึ่งต้องเกิดจากการเห็นพ้องต้องกันของบุคลากรในองค์กร รองลงมาพนักงานเข้าใจถูกต้องว่า เป็นระบบที่มีการสื่อสารภายในองค์กรแบบสองทาง มีจำนวน 9 คน คิดเป็น 27.27 % และยังมีหัวหน้างานที่เข้าใจว่าเป็นทั้งระบบการสื่อสารแบบทางเดียวและสองทางอีกจำนวน 3 คน คิดเป็น 9.09 % ซึ่งแสดงให้เห็นว่าในกลุ่มของหัวหน้างานยังเข้าใจผิดเกี่ยวกับเรื่องนี้อีกเป็นจำนวนมาก ซึ่งมีจำนวนทั้งหมด 24 คน คิดรวมทั้งหมดได้เท่ากับ 72.73 %

พนักงานที่ตอบคำถาม “ระบบ TQM มีการสื่อสารในองค์กรเป็นแบบทางเดียวหรือสองทาง” พบว่ามีพนักงานส่วนใหญ่ที่ตอบคำถามถูกต้อง ที่ว่า “ระบบ TQM มีการสื่อสารในองค์กรเป็นแบบสองทาง มีจำนวน 22 คนที่ตอบถูก ซึ่งคิดเป็น 66.67 % และมีพนักงานบางส่วนที่เข้าใจว่าระบบ TQM มีการสื่อสารแบบทางเดียวหรือเป็นการสั่งการ มีจำนวนทั้งหมด 8 คน คิดเป็น 24.24 % แสดงว่าพนักงานส่วนใหญ่มีความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กรของระบบ TQM เช่นเดียวกับการสำรวจจากกลุ่มของผู้บริหาร และกลุ่มของหัวหน้างาน

จำนวนพนักงานที่ตอบคำถาม “ระบบใด ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ในตัวระบบได้มากกว่า” พบว่ามีพนักงานส่วนใหญ่ตอบได้ถูกต้องว่า ระบบ ISO 9000 ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ในตัวระบบได้มากกว่า จำนวน 19 คน ซึ่งคิดเป็น 57.58 % แต่พนักงานที่คิดว่าระบบ TQM ทำให้เกิดการเรียนรู้ในตัวระบบได้มากกว่า เป็นจำนวน 14 คนที่ตอบข้อนี้ ซึ่งคิดเป็น 42.42 % ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพนักงานเข้าใจได้ถูกต้องว่าระบบ ISO 9000 เป็นระบบที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ในตัวระบบได้มากกว่า ระบบ TQM

คำถาม “ระบบใด ที่ทำให้เกิดความร่วมมือในองค์กรได้มากกว่า” พบว่าพนักงานส่วนใหญ่ตอบคำถามได้ถูกต้องว่า ระบบ TQM ที่ทำให้เกิดความร่วมมือในองค์กรได้มากกว่า จำนวน 29 คนที่ตอบถูก ซึ่งคิดเป็น 87.88 % แต่พนักงานบางส่วนคิดว่าระบบ ISO 9000 ทำให้ความร่วมมือในองค์กรได้มากกว่า มีจำนวน 5 คนที่ตอบข้อนี้ ซึ่งคิดเป็น 15.15 % ซึ่งแสดงให้เห็นว่าหัวหน้างานส่วนใหญ่มีความเข้าใจถูกต้อง

จำนวนพนักงานที่ตอบคำถาม “ระบบ ISO 9000 มีสิ่งใดที่ระบบ TQM ไม่มี ” พบว่าพนักงานที่ตอบคำถามได้ถูกต้องว่า ระบบ ISO 9000 มีสิ่งทีระบบ TQM ไม่มีคือการตรวจสอบ (Audit) และใบรับรอง (Certificate) จำนวน 5 คนที่ตอบถูก ซึ่งคิดเป็น 15.15 % แต่พนักงานส่วนใหญ่ตอบว่าใบรับรอง (Certificate) เพียงอย่างเดียวเป็นจำนวน 17 คน คิดเป็น 51.52 % และมีพนักงานบางส่วนตอบว่า การตรวจสอบ จำนวน 7 คน คิดเป็น 21.21 % แต่ยังมีพนักงานบางส่วนที่เข้าใจผิดว่าระบบ ISO 9000 มีระบบการให้รางวัลเป็นจำนวนทั้งหมด 4 คน คิดเป็น 12.12 % แสดงให้เห็นว่าหัวหน้างานส่วนใหญ่ไม่เข้าใจความแตกต่างของระบบ ISO 9000 และระบบ TQM

พนักงานที่ตอบคำถาม “ระบบ ISO 9000 แตกต่างกับระบบ TQM อย่างไร ” พบว่าพนักงานส่วนใหญ่ตอบว่า ระบบ ISO 9000 เป็นระบบที่เน้นเกี่ยวกับการจัดทำเอกสาร (Document) มีจำนวน 13 คน คิดเป็น 39.39 % รองลงมาตอบว่า เป็นระบบ ISO 9000 เป็นระบบที่เน้นกระบวนการ (Process) และเน้นเกี่ยวกับการจัดทำเอกสาร (Document) เป็นจำนวน 7 คน คิดเป็น 21.21 % และมีพนักงานบางส่วนที่ตอบว่า ระบบ ISO 9000 เป็นระบบที่เน้นที่กระบวนการ (Process) เน้นเกี่ยวกับการจัดทำเอกสาร (Document) และเน้นที่ผลลัพธ์ มีจำนวน 5 คน คิดเป็น 15.15 % ซึ่งคำตอบที่ถูกต้องว่า ระบบ ISO 9000 แตกต่างกับระบบ TQM คือ เน้นที่กระบวนการ (Process) และเน้นเกี่ยวกับการจัดทำเอกสาร (Document) แต่ยังมีผู้บริหารบางส่วนที่เข้าใจผิดว่าระบบ ISO 9000 แตกต่างกับระบบ TQM ที่เป็นระบบที่เน้นผลลัพธ์และเน้นกิจกรรม เป็นจำนวนทั้งหมด 12 คน คิดเป็น 36.36 % แต่โดยรวมของกลุ่มพนักงานมีความเข้าใจความแตกต่างของทั้ง 2 ระบบนี้น้อย แต่มีความเข้าใจความแตกต่างเพียงบางส่วนเป็นส่วนใหญ่ คือมีจำนวน 27 คน คิดเป็น 81.82 %

จำนวนพนักงานที่ตอบคำถาม “ระบบ TQM แตกต่างกับระบบ ISO 9000 อย่างไร ” พบว่าพนักงานส่วนใหญ่ตอบได้ถูกต้องว่าระบบ TQM เป็นระบบที่เน้นผลลัพธ์และเน้นกิจกรรม มีจำนวน 9 คน คิดเป็น 27.27 % รองลงมามีจำนวน 2 กลุ่ม ที่ตอบเท่ากันคือ กลุ่มแรกพนักงานคิดว่าเป็นระบบเน้นผลลัพธ์ ส่วนอีกกลุ่มคิดว่าเป็นระบบที่เน้นกิจกรรม เป็นจำนวน 5 คนเท่ากัน ซึ่งคิดเป็น 15.15 % มีจำนวนหัวหน้างานส่วนใหญ่เข้าใจถูกต้อง แต่ยังถือว่าน้อยมากเมื่อเทียบกับจำนวนพนักงานที่ทำการสำรวจมาทั้งหมด เพราะพนักงานที่เข้าใจเพียงบางส่วนมีมากเป็นจำนวนถึง 21 คน คิดเป็น 63.63 %

จำนวนพนักงานที่ตอบคำถาม “ระบบ ISO 9000 มีระบบการสั่งงานเป็นแบบใด ” พบว่าพนักงานส่วนใหญ่เข้าใจว่าระบบ ISO 9000 มีระบบการสั่งงานแบบ System Commanding (คำสั่ง) มีจำนวน 11 คน ซึ่งคิดเป็น 33.33 % และรองลงมาคิดว่าเป็นระบบการสั่งงานแบบ System Directing (การมอบหมายงาน) จำนวน 6 คน ซึ่งคิดเป็น 18.18 % และคิดว่าเป็นระบบการสั่งงานแบบ System Directing (การอำนวยความสะดวก) มีจำนวน 4 คน คิดเป็น 12.12 % แต่คำตอบที่ถูกต้องคือระบบ ISO 9000 มีระบบการสั่งงานเป็นแบบ System Commanding (คำสั่ง) และ

System Directing (การอำนวยความสะดวก) ซึ่งมีพนักงานตอบถูกเพียง 3 คนเท่านั้น คิดเป็น 9.09 % แสดงให้เห็นว่าพนักงานส่วนใหญ่เข้าใจเกี่ยวกับระบบการสั่งงานในระบบ ISO 9000 เพียงบางส่วนเท่านั้น มีจำนวน 23 คน คิดเป็น 69.70 % และยังมีพนักงานที่เข้าใจผิด โดยตอบว่าเป็นการสั่งงานแบบ System Directing (การมอบหมายงาน) เป็นจำนวนทั้งหมด 14 คน คิดเป็น 42.42 % ซึ่งการเข้าใจผิดเกี่ยวกับการสั่งงานนี้ อาจจะทำให้การสั่งงาน เพื่อการจัดทำระบบ ISO 9000 ในองค์กรผิดไปจากการสั่งงานที่ควรจะเป็นได้

พนักงานที่ตอบคำถาม “ระบบ TQM มีระบบการสั่งงานเป็นแบบใด ” พบว่าพนักงานที่ตอบคำถามได้ถูกต้องว่า “ระบบ TQM มีระบบการสั่งงานเป็นแบบ System Directing (การอำนวยความสะดวก) และ System Directing (การมอบหมายงาน) มีเพียง 5 คนที่ตอบถูก ซึ่งคิดเป็น 15.15 % ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่คิดว่าระบบ TQM มีการสั่งงานแบบ System Directing (การมอบหมายงาน) มีผู้บริหารคิดแบบนี้มีจำนวนทั้งหมด 17 คน คิดเป็น 51.52 % จะเห็นได้ว่าหัวหน้างานส่วนใหญ่มีความเข้าใจในการสั่งงานของระบบ TQM เพียงบางส่วนเท่านั้น เป็นจำนวนทั้งหมด 27 คน คิดเป็น 81.82 % และยังมีพนักงานที่เข้าใจผิดที่คิดว่าระบบ TQM มีการสั่งงานแบบ System Commanding (คำสั่ง) เป็นจำนวน 6 คน ซึ่งคิดเป็น 18.18 % แสดงให้เห็นว่ายังมีพนักงานส่วนหนึ่งที่เข้าใจผิดเกี่ยวกับระบบการสั่งงานของระบบ TQM อยู่ ซึ่งอาจจะทำให้การสั่งงาน ในการจัดทำระบบ TQM ในองค์กรผิดไปจากการสั่งงานที่ควรจะเป็นได้

จำนวนพนักงานที่ตอบคำถาม “ในการจัดทำระบบ TQM มีค่าใช้จ่ายด้านการฝึกอบรมเพิ่มขึ้นเท่าใด” พบว่าพนักงานในองค์กรส่วนใหญ่ตอบว่าในการจัดทำระบบ TQM นั้น มีค่าใช้จ่ายด้านการฝึกอบรมเพิ่มขึ้นประมาณ 20,001 – 30,000 บาทต่อเดือน มีจำนวน 10 คน คิดเป็น 30.30 % รองลงมาคิดว่า ประมาณ 10,001 – 20,000 บาทต่อเดือน มีจำนวน 8 คน คิดเป็น 24.24 % และมีพนักงานคิดว่ามีค่าใช้จ่ายเพิ่มประมาณ 30,001 – 40,000 บาทต่อเดือน และ 40,001 – 50,000 บาทต่อเดือน มีจำนวน 6 คน เท่ากัน ซึ่งคิดเป็น 18.18 % และมีพนักงานบางองค์กรที่คิดว่า การจัดทำระบบ TQM ต้องมีค่าใช้จ่ายด้านการฝึกอบรมเพิ่มขึ้นประมาณ 60,001 – 70,000 บาทต่อเดือน 80,001 – 90,000 บาทต่อเดือน และมากกว่า 90,000 บาทต่อเดือน ซึ่งจะเห็นได้ว่า

ส่วนใหญ่พนักงานมีความคิดเห็นว่าการดำเนินการระบบ TQM นั้น มีค่าใช้จ่ายด้านการฝึกอบรมเพิ่มจากการจัดทำระบบ ISO 9000 ไม่มากนัก

พนักงานที่ตอบคำถาม **“ในการจัดทำระบบ TQM มีค่าใช้จ่ายด้านอุปกรณ์และเครื่องมือต่างๆ เพิ่มขึ้นเท่าใด”** พบว่าพนักงานในองค์กรส่วนใหญ่คิดว่าการจัดทำระบบ TQM มีค่าใช้จ่ายด้านอุปกรณ์และเครื่องมือต่างๆ เพิ่มขึ้นประมาณ 20,001 - 30,000 บาทต่อเดือน มีจำนวนคือ 13 คน ซึ่งคิดเป็น 39.39 % รองลงมาคือ 10,001 - 20,000 บาทต่อเดือน มีจำนวนคือ 10 คน คิดเป็น 30.30 % และ 30,001 - 40,000 บาทต่อเดือน มีจำนวนคือ 4 คน คิดเป็น 12.12 % พนักงานบางส่วนที่คิดว่ามีค่าใช้จ่ายแตกต่างไปจากนี้บ้าง ซึ่งมีพนักงานที่คิดว่าต้องเพิ่มค่าใช้จ่ายด้านอุปกรณ์และเครื่องมือต่าง ๆ เพิ่มขึ้นสูง มีจำนวนน้อยมากในการจัดทำระบบ TQM เพิ่มจากการจัดทำระบบ ISO 9000

พนักงานที่ตอบคำถาม **“ในการจัดทำระบบ TQM มีค่าใช้จ่ายด้านค่าจ้าง, OT, ค่าดูงานเพิ่มขึ้นเท่าใด”** พบว่าพนักงานในองค์กรส่วนใหญ่ คิดว่าการจัดทำระบบ TQM มีค่าใช้จ่ายด้านค่าจ้าง OT ค่าดูงานเพิ่มขึ้นประมาณ 10,001 - 20,000 บาทต่อเดือน มีจำนวน 17 คน คิดเป็น 51.52 % และรองลงมาประมาณ 20,001 - 30,000 บาทต่อเดือน มีจำนวน 7 คน ซึ่งคิดเป็น 21.21 % และประมาณ 30,001 - 40,000 บาทต่อเดือน มีจำนวน 4 คน ซึ่งคิดเป็น 12.12 % และมีบางส่วนที่คิดว่าต้องมีค่าใช้จ่ายด้านค่าจ้าง ค่า OT ค่าดูงานเพิ่มขึ้นประมาณน้อยกว่า 10,000 บาทต่อเดือน มีจำนวน 3 คน คิดเป็น 9.09 % และประมาณ 70,001 - 80,000 บาทต่อเดือน มีจำนวน 2 คน ซึ่งคิดเป็น 6.06 % ซึ่งจะเห็นได้ว่าการดำเนินการระบบ TQM นั้น มีค่าใช้จ่ายด้านค่าจ้าง OT ค่าดูงานเพิ่มจากการจัดทำระบบ ISO 9000 ไม่มากนัก

พนักงานที่ตอบคำถาม **“ในการจัดทำระบบ TQM มีค่าใช้จ่ายด้านเงินสนับสนุนโครงการ เช่น น้ำ น้ำชา กาแฟ เพิ่มขึ้นเท่าใด”** พบว่าพนักงานในองค์กรส่วนใหญ่คิดว่าการจัดทำระบบ TQM มีค่าใช้จ่ายเงินสนับสนุนโครงการ เช่น น้ำ น้ำชา กาแฟ เพิ่มขึ้นประมาณ น้อยกว่า 10,000 บาทต่อเดือน มีจำนวน 21 คน คิดเป็น 63.64 % และรองลงมาคือ ประมาณ 10,001 - 20,000 บาทต่อเดือน มีจำนวน 11 คน คิดเป็น 33.33 % และมีบางส่วนที่คิดว่าจะมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นประมาณ 30,001 - 40,000

บาทต่อเดือน ซึ่งจะเห็นได้ว่าพนักงานคิดว่า การดำเนินการระบบ TQM นั้น มีค่าใช้จ่ายเงินสนับสนุนโครงการ เช่น น้ำ น้ำชา กาแฟ เพิ่มขึ้นจากการจัดทำระบบ ISO 9000 ไม่มากนักเช่นกัน

จากแบบสอบถามทั้งหมดสรุปได้ว่า ทั้ง 3 กลุ่มที่ทำการตอบคำถาม (69 คน) เป็นผู้บริหาร 13 คน หัวหน้างาน 23 คน และพนักงาน 33 คน พบว่า ไม่มีใครที่เข้าใจในเรื่องของระบบ ISO 9000 และระบบ TQM เลย ซึ่งส่วนใหญ่จะเข้าใจเพียงบางส่วนของระบบเท่านั้น