

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาถึงปัญหาความไม่พึงพอใจของลูกค้าสำหรับบริษัทกรณีศึกษาที่ทำการผลิตสิ่งพิมพ์บรรจุภัณฑ์และมีการบริหารแบบธุรกิจครอบครัว โดยพบว่าสินค้าที่ส่งมอบให้กับลูกค้ามีปัญหาเรื่องสีที่เกี่ยวกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์จนมีการคืนสินค้าถึงร้อยละ 0.9 ของคำสั่งซื้อทั้งหมด และพบว่าปัญหาเรื่องสีของสิ่งพิมพ์ไม่ตรงมาตรฐานมีแนวโน้มสูงขึ้น ซึ่งเกิดจากพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่ใช้ประสบการณ์ในการปรับระดับสีของช่างพิมพ์ โดยฝ่ายบริหารมีการยอมรับถึงแนวทางปฏิบัติดังกล่าวและกระทำอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นวัฒนธรรมคุณภาพขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อปัญหา การศึกษาถึงวัฒนธรรมคุณภาพที่ไม่พึงประสงค์โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ช่างพิมพ์ทุกคนที่เกี่ยวข้อง และทำการพิสูจน์สมมุติฐานด้วยการทดสอบไคสแควร์ และสัมประสิทธิ์คัปปา สรุปได้ว่า วัฒนธรรมคุณภาพที่ไม่พึงประสงค์เกิดจากความเชื่อเรื่องการใช้สายตาในการประเมินสี และความเชื่อเรื่องการใช้เกณฑ์ประเมินสีที่เป็นอัตวิสัย จึงเสนอแนวทางการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมแบ่งเป็น 2 ระยะเวลา ระยะเวลาแรกคือการเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติโดย มีการกำหนดวิธีการประเมินสีและกำหนดเกณฑ์การประเมินเป็นตัวเลขผ่านเครื่องมือวัดสีที่มีประสิทธิภาพ ระยะเวลาสองเป็นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมคุณภาพที่เริ่มจากการเปลี่ยนวิธีคิดของฝ่ายบริหาร เนื่องจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปและลูกค้ามีข้อกำหนดที่เข้มงวดมากขึ้น จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหาร โดยผ่านผู้นาองค์กรในการกำหนดนโยบายเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแนวทางการปฏิบัติของพนักงานอย่างต่อเนื่อง เมื่อมาตรการได้รับการประยุกต์ใช้แล้ว จะคาดการณ์ได้ว่าอัตราข้อบกพร่องลดลงจากร้อยละ 2.6 เหลือร้อยละ 1 ของคำสั่งซื้อทั้งหมด และทำให้อัตราการคืนสินค้าจากลูกค้าลดลงเหลือร้อยละ 0.2 ของคำสั่งซื้อทั้งหมด

This research work aimed to study quality problems of a printing company. The small company had been managed as family business. Claims on the printing company from its clients found to be chronic problems of about 0.9 % of total orders. The most and increasing defects are out-of-standard printing color. The defects were caused by behavior of operators which preferred to set and adjust color via experiences. Moreover, the top management accepted the practice which, in turn, generated the company quality culture depending on personal experiences. It was, in fact, inappropriate culture. The study was conducted by interviewing with all concerned operators. In-process daily/unplanned data was then collected and tested. Chi-square test and Kappa test methods were applied to test the hypothesis which confirmed the inappropriate quality culture. The inappropriate culture was evolved from 2 beliefs: naked eyes were good enough in determining the right color; and subjective criteria in evaluating the accurate color were suitable. Two counter measures were proposed: changing the practice of operators and bringing about rethinking of the top management. The first was about employing measurement gauge instead of naked eyes to reach the right color, in other words, to be more quantitative than qualitative. The latter was about changing the company quality culture with regard to the changing situations and requirements of customers. Realizing the change, the top management should act as the change agent, set up a new policy, and drive the operators to adopt the new practices. As a result, the printing color defects would be reduced from 2.6 % to 1 % of orders which would lead to the client claims of 0.2 % of orders.