

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในบทนี้ประกอบด้วย การศึกษารายละเอียดการนำเกณฑ์รางวัลบริหารงานคุณภาพแห่งชาติมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทานในองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และผลการวิเคราะห์การมีส่วนร่วมและการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพมาปฏิบัติ การมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทานของพนักงานในองค์กรเป้าหมาย ผู้วิจัยขอแบ่งการนำเสนอผลการวิจัยออกเป็น 4 ตอน ได้แก่

- ตอนที่ 1. ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง
- ตอนที่ 2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ เกี่ยวกับระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารตามหลักเกณฑ์การตัดสินของรางวัลคุณภาพ กับระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน และผลการทดสอบตามสมมุติฐาน
- ตอนที่ 3. สรุปการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพมาทำการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทานขององค์กรเป้าหมาย
- ตอนที่ 4. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาเป็นกลุ่มของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรม อทิตยาเบอร์ล่าประเทศไทย ที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารงานคุณภาพ สามารถได้รับรางวัลบริหารงานคุณภาพแห่งชาติ และรางวัลบริหารสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่พนักงานบริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด และ บริษัท ไทยคาร์บอนเบิ้ล จำกัด (มหาชน) ซึ่งได้รับการคัดเลือกมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของพนักงานบริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด และ บริษัท ไทยคาร์บอนเบิ้ล จำกัด (มหาชน) จากพนักงานที่ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 684 คน โดยมีข้อมูลทั่วไปของพนักงานทั้ง องค์กรดังปรากฏผลตามตารางดังนี้

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	481	70.30
อายุ		
ระหว่าง 31-40 ปี	303	44.30
ระดับการศึกษา		
ระหว่างอนุปริญญา หรือ ปวส.หรือ ปวท.	381	55.70
ปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายใดขององค์กร		
ฝ่ายผลิต	418	61.10
ประสบการณ์การทำงานในองค์กร		
มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	263	38.50
ตำแหน่งงาน		
สูงกว่าพนักงานฝ่ายปฏิบัติการ ถึง ผู้ช่วยหัวหน้างาน	282	41.20

จากตาราง ที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นพนักงาน กลุ่มเป้าหมาย ทั้งที่
สำนักงานใหญ่ และ โรงงาน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 70.30 อายุอยู่ในช่วง
ระหว่าง 31 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 44.30 ระดับการศึกษาของพนักงาน อยู่ในระดับ
อนุปริญญา หรือ ปวส. หรือ ปวท. คิดเป็นร้อยละ 55.70 พนักงานส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ฝ่าย
ผลิต คิดเป็นร้อยละ 61.10 ประสบการณ์ในการทำงานของพนักงานกับองค์กรนั้น ส่วนใหญ่
มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 38.5 และทำงานอยู่ใน ตำแหน่ง ระหว่าง สูงกว่า
พนักงานฝ่ายปฏิบัติการ ถึงผู้ช่วยหัวหน้างาน คิดเป็นร้อยละ 41.20

จากผลการวิจัยสามารถสรุปได้คือ พนักงานของกลุ่มเป้าหมาย ปฏิบัติงานอยู่ใน
ฝ่ายผลิตส่วนใหญ่จะเป็นชาย อายุการทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป ในขณะที่อายุของพนักงาน
อยู่ระหว่าง 31-40 ปี ทำงานอยู่ในระหว่างสูงกว่าพนักงานปฏิบัติการ จนถึง ผู้ช่วยหัวหน้างาน
ระดับการศึกษาอยู่ระหว่างอนุปริญญาตรี ปวส. และปวท.

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมุติฐาน

ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของพนักงาน บริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน)ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ดังนี้

1. ระดับการมีส่วนร่วม และ การนำไปปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ

1.1 การนำองค์กรหรือภาวะผู้นำ (Leadership)

จากการตอบแบบสอบถามในส่วนที่ 2 ลำดับ ที่ 2.1 – 2.31 เป็นระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กรตามเกณฑ์ของภาวะผู้นำ โดยมีผลวิจัยตามวัตถุประสงค์ปรากฏผลดังตารางที่ 4.2

อันดับ	เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ การนำองค์กรหรือภาวะผู้นำ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับการ มีส่วนร่วม
1.	พนักงานมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์(Vision)และพันธกิจ (Mission)ขององค์กร	2.15	0.52	มาก
2.	พนักงานนำค่านิยมหลักขององค์กรมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน	2.35	0.54	มาก
3.	พนักงานและองค์กรระบบการจัดการกับผลกระทบเชิงลบที่อาจเกิดกับสินค้าและบริการ	2.49	0.60	มาก
4.	พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจในงานโดยไม่ต้องรอหัวหน้างาน	2.66	0.64	ปานกลาง
รวม		2.43	0.64	มาก

จากตารางที่ 4.2 ระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติงานของพนักงานเกี่ยวกับการบริหารตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ ของพนักงานบริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ และบริษัท ไทยคาร์บอนแบล็คจำกัด (มหาชน)เกี่ยวกับภาวะผู้นำ นั้น พบว่าพนักงานมีส่วนร่วมและความเข้าใจในวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรอยู่ในระดับมาก เป็นอันดับแรก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.15 อันดับที่ 2 พนักงานมีส่วนร่วมในการนำค่านิยมขององค์กรมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของตนอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.35 นอกจากนี้พนักงานยังมี

ส่วนร่วมในการสร้างระบบการจัดการกับผลกระทบที่อาจก่อให้เกิดกับสินค้าและบริการขององค์กร อยู่ในระดับ มาก เช่นกัน โดยค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.49 เป็นอันดับสุดท้าย

ดังนั้นเมื่อพิจารณาระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติของพนักงาน เกี่ยวกับการบริหารงาน ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ เกี่ยวกับภาวะผู้นำ และการนำองค์กรนั้น ปรากฏว่า พนักงานมีส่วนร่วมในการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักขององค์กร มาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและพนักงานยังสามารถให้ข้อเสนอแนะกับองค์กร รวมถึงได้เรียนรู้วัฒนธรรม ใหม่ ๆ พร้อมกันนี้องค์กรยังให้อำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.43

เมื่อพิจารณาข้อมูลของการตอบแบบสอบถามในแต่ละข้อคำถามจะเห็นว่า การกระจายข้อมูลมีความแตกต่างกัน คือ พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจในงาน โดยไม่ต้องรอหัวหน้างาน มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมากที่สุด คือ 0.64 และ พนักงานมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์(Vision)และ พันธกิจ (Mission)ขององค์กร มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานน้อยที่สุดคือ 0.52 ดังนั้นการกระจายของข้อมูลของ ระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติของพนักงานเกี่ยวกับการบริหารงาน ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ เกี่ยวกับภาวะผู้นำ และการนำองค์กร มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.64

1.2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)

จากการตอบแบบสอบถามส่วนที่ 2 ลำดับ ที่ 2.6 – 2.8 เป็นระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กรตามเกณฑ์เกี่ยวกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยมีผลวิจัยตามวัตถุประสงค์ปรากฏผลดังตารางที่ 4.3 โดยมีผลวิจัยตามวัตถุประสงค์ดังนี้

อันดับ	เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ การวางแผนเชิงกลยุทธ์	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับการ มีส่วนร่วม
1.	พนักงานมีความเข้าใจในแผนขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเอง	2.58	0.66	มาก
2.	พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนและเข้าใจในแผนการดำเนินงานขององค์กร	2.64	0.71	ปานกลาง
3.	พนักงานมีการติดตามความก้าวหน้าในงานของตนเองและนำไปเปรียบเทียบกับแผนงานที่วางไว้	2.64	0.63	ปานกลาง
รวม		2.62	0.60	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.3 ระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรของพนักงานบริษัท ไทยอคริลิคไฟเบอร์ จำกัด และ บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) พบว่าพนักงานมีความเข้าใจในแผนขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับตนเอง มีระดับการมีส่วนร่วมอยู่มาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.58 และพนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนและเข้าใจในแผนการดำเนินงานขององค์กร อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.64 นอกจากนี้แล้ว พนักงานยังมีส่วนร่วมในการติดตามความก้าวหน้าในงานและยังสามารถนำไปเปรียบเทียบกับ แผนงานที่วางไว้ได้ในระดับปานกลางอีกด้วย โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.64 เป็นอันดับสุดท้าย

ดังนั้นเมื่อพิจารณาระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติของพนักงานเกี่ยวกับเกี่ยวกับการบริหารงานคุณภาพ ในหัวข้อการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ปรากฏว่าพนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนขององค์กร และหน่วยงานนอกจากนี้พนักงานยังสามารถเปรียบเทียบเป้าหมายของตัวเองกับเป้าหมายขององค์กรได้ อยู่ในระดับ ปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.62

เมื่อพิจารณาข้อมูลของการตอบแบบสอบถามในแต่ละข้อคำถามจะเห็นว่า การกระจายข้อมูลมีความแตกต่าง คือ พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนและเข้าใจในแผนการดำเนินงานขององค์กร มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมากที่สุด คือ 0.71 และ พนักงานมีการติดตามความก้าวหน้าของงานและนำไปเปรียบเทียบกับแผนงานที่วางไว้ มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานน้อยที่สุด คือ 0.63

ดังนั้นเมื่อพิจารณาการกระจายของข้อมูลจะเห็นได้ว่า ระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติของพนักงานเกี่ยวกับการ บริหารงานคุณภาพ หัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.60

1.3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (Customer and Market Focus)

จากการตอบแบบสอบถามส่วนที่ 2 ลำดับ ที่ 2.9 – 2.13 เป็นระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กรตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพเกี่ยวกับการมุ่งเน้นลูกค้าและการตลาด โดยมีผลวิจัยตามวัตถุประสงค์ตามตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

อันดับ	เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ การมุ่งเน้นลูกค้าและการตลาด	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับการ มีส่วนร่วม
1.	องค์กรมีระบบการจัดการซื้อเรียกร้องของลูกค้าได้อย่างทันเวลา และตามความต้องการ	2.24	0.57	มาก
2.	พนักงานทราบว่าใครคือลูกค้าคนสำคัญที่สุดขององค์กร และทราบความต้องการของลูกค้า	2.36	0.66	มาก
3.	พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า เพื่อการกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี	2.40	0.67	มาก
4.	องค์กรมีการนำข้อมูลสารสนเทศจากลูกค้าเก่าและลูกค้าในอนาคตมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงธุรกิจ โดยให้พนักงานมีส่วนร่วม	2.42	0.68	มาก
รวม		2.36	0.53	มาก

จากตารางที่ 4.4 ระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กรตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ บริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด และ บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็คจำกัด (มหาชน) ในหัวข้อการมุ่งเน้นลูกค้าและการตลาด พบว่าระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร โดยมีระบบการจัดการซื้อเรียกร้องของลูกค้าได้อย่างทันเวลา และตามความต้องการ มีระดับมาก เป็นอันดับแรก โดยมีค่าเฉลี่ย 2.24 อันดับที่ 2 พนักงานทราบว่าใครคือลูกค้าคนสำคัญที่สุดขององค์กร และทราบความต้องการของลูกค้า อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ย 2.36 และ อันดับที่ 3 คือพนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างความสัมพันธ์ ที่ดีกับลูกค้า เพื่อการกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.40

ดังนั้น จากการที่องค์กร มีการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นคนสำคัญ และสื่อสารสู่พนักงานในองค์กรอย่างทั่วถึง จึงทำให้ ผลการวิจัยเกี่ยวกับระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติของพนักงานเกี่ยวกับการมุ่งเน้นลูกค้าและการตลาดรวม อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.36

เมื่อพิจารณาข้อมูลของการตอบแบบสอบถามในแต่ละข้อคำถามจะเห็นว่า การกระจายข้อมูลมีความแตกต่างกัน คือองค์กรมีการนำข้อมูลสารสนเทศจากลูกค้าเก่าและ ลูกค้า

ในอนาคตมาใช้พัฒนาปรับปรุงธุรกิจ โดยให้พนักงานมีส่วนร่วม โดยมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมากที่สุดคือ 0.68 และ พนักงานและองค์กรมีระบบการจัดการข้อเรียกร้องของลูกค้าได้อย่างทันเวลา และตามความต้องการของลูกค้าโดยมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานน้อยที่สุดคือ 0.57

ดังนั้นการกระจายของข้อมูลของ ระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติของ พนักงานในหัวข้อการกับการมุ่งเน้นลูกค้าและการตลาดรวม มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานคือ 0.53

1.4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ Measurement, Analysis, Knowledge Management

จากการตอบแบบสอบถามส่วนที่ 2 ลำดับ ที่ 2.14 – 2.18 เป็นระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กรตามเกณฑ์เกี่ยวกับการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้โดยมีผลวิจัยตามวัตถุประสงค์ตามตารางที่ 4.5

อันดับ	เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับการมีส่วนร่วม
	การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้			
1.	พนักงานทราบและเข้าใจวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานของตนเอง	2.29	0.63	มาก
2.	พนักงานนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุงการทำงานของตนเอง	2.38	0.55	มาก
3.	พนักงานเข้าใจวิธีการวิเคราะห์หรือทบทวน ผลการทำงานเพื่อนำไปปรับปรุง	2.41	0.59	มาก
รวม		2.42	0.45	มาก

จากตารางที่ 4.5 ระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กรตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ ของ บริษัท ไทยอคริลิคไฟเบอร์ จำกัด และ บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็คจำกัด (มหาชน) ในหัวข้อการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ พบว่าพนักงานมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมากที่สุด คือนับอันดับแรกพนักงานมีความเข้าใจวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานของตนเอง จากหัวหน้านางาน อยู่ในระดับค่าเฉลี่ยที่ 2.29 และพนักงานสามารถนำผลการวิเคราะห์ ข้อมูลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงการทำงาน เป็นอันดับที่ 2 มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.38 และ อันดับท้ายคือ พนักงานมีการเรียนรู้เข้าใจวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลหรือวิธีการทบทวนผลการทำงานเพื่อนำผลลัพท์ไปทำการปรับปรุงในการทำงานอย่างถูกต้อง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.41

ดังนั้น จากการที่บริษัทมีระบบการจัดการความรู้ ระบบการวัดและการประเมินที่ดีอย่างมีระบบชัดเจนและต่อเนื่อง โดยที่พนักงานในองค์กรมีความเข้าใจในการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มาทำการปรับปรุงงานที่ทำ หรือนำมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ จึงทำให้ ผลการวิจัยเกี่ยวกับระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติของพนักงานเกี่ยวกับ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้รวม อยู่ในระดับ มาก และมีค่าเฉลี่ย อยู่ที่ 2.42

เมื่อพิจารณาข้อมูลของการตอบแบบสอบถามในแต่ละข้อคำถามจะเห็นว่า การกระจายข้อมูลมีความแตกต่างกัน คือ พนักงานมีความเข้าใจวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานของตัวเอง จากหัวหน้างาน มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมากที่สุด คือ 0.63 และพนักงานสามารถนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงการทำงาน มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานน้อยที่สุดคือ 0.55

ดังนั้นการกระจายของข้อมูลของ ระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติของพนักงานในหัวข้อ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้รวม มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน คือ 0.45

1.5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล Human Resource Focus

จากการตอบแบบสอบถามส่วนที่ 2 ลำดับ ที่ 2.19 – 2.23 เป็นระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กรตามเกณฑ์เกี่ยวกับการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลโดย มีผลวิจัยตามวัตถุประสงค์ตามตารางที่ 4.6

อันดับ	เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับการ มีส่วนร่วม
1.	พนักงานสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้ดีขึ้นได้ด้วยตนเอง	2.37	0.55	มาก
2.	หัวหน้าหน่วยงานให้ความร่วมมือและทำงานเป็นทีมกับพนักงานเสมอ	2.40	0.58	มาก
3.	ผู้นาองค์กรและหัวหน้างานให้ความสำคัญห่วงใยกับพนักงานเสมอ	2.47	0.65	มาก
4.	สถานที่ทำงานมีสุขอนามัย ปลอดภัย สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน	2.50	0.69	มาก
รวม		2.51	0.49	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กรตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ บริษัท ไทยอคริลิคไฟเบอร์ จำกัด และ บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็คจำกัด (มหาชน) ในหัวข้อ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล มีระดับเดียวคือ มาก เท่านั้น โดยอันดับที่ 1 คือ พนักงานสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้ดีขึ้นได้ด้วยตัวเอง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.37 และ อันดับที่ 2 คือ หัวหน้าหน่วยงานให้ความร่วมมือและร่วมทำงานเป็นทีมกับพนักงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.40 และ อันดับสุดท้ายคือ ผู้นำองค์กรและหัวหน้างานให้ความสำคัญห่วงใยกับพนักงานเสมอ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.47

ดังนั้น จากการที่บริษัทมุ่งเน้น ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และ ส่งเสริมให้มีการพัฒนาฝีมือแรงงาน พร้อมกับมีการให้การเรียนรู้ และมีความเป็นกันเองระหว่างผู้บริหารสูงกับ พนักงานปฏิบัติการ ให้อำนาจในการตัดสินใจในการปรับปรุงจึงทำให้ ผลการวิจัยเกี่ยวกับระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติของพนักงานในหัวข้อการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล พนักงานมีส่วนร่วมอยู่ในระดับ มาก และมีค่าเฉลี่ย อยู่ที่ 2.51

เมื่อพิจารณาข้อมูลของการตอบแบบสอบถามในแต่ละข้อคำถามจะเห็นว่า การกระจายข้อมูลมีความแตกต่างกัน คือ พนักงานมีความเห็นว่าสถานที่ทำงานมีสุขอนามัยปลอดภัยสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมากที่สุด คือ 0.69 และ พนักงานสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้ดีขึ้นได้ด้วยตนเอง มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานน้อยที่สุด คือ 0.55

ดังนั้นการกระจายของข้อมูลรวมของ ระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติของพนักงานในหัวข้อ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานคือ 0.49

1.6 การจัดการกระบวนการ (Process Management)

จากการตอบแบบสอบถามส่วนที่ 2 ลำดับ ที่ 2.24 – 2.26 เป็นระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กรตามเกณฑ์เกี่ยวกับการจัดการกระบวนการ โดย มีผลวิจัยตามวัตถุประสงค์ตามตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

อันดับ	เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ การจัดการกระบวนการ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับการ มีส่วนร่วม
1.	พนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงกระบวนการ การทำงานให้เหมาะสมกับการทำงานของตนเอง	2.39	0.54	มาก
2.	พนักงานได้รับการช่วยเหลือจากหน่วยงาน สนับสนุนภายในองค์กรให้ทำงาน ได้อย่างสะดวกขึ้น	2.43	0.68	มาก
3.	พนักงานมีอำนาจควบคุมกระบวนการทำงาน ได้ด้วยตนเอง	2.45	0.55	มาก
รวม		2.42	0.47	มาก

จากตารางที่ 4.7 ระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กรตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพของบริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด และ บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็คจำกัด (มหาชน) ในหัวข้อการจัดการกระบวนการ มีระดับเดียว คือ มาก สามารถจัดอันดับได้ คือ อันดับแรกพนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เหมาะสมกับการทำงานของตนเอง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.39 อันดับที่ 2 คือ พนักงานได้รับการช่วยเหลือจากหน่วยงานสนับสนุนภายในองค์กรให้ทำงานได้อย่างสะดวกขึ้น มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.43 และอันดับสุดท้าย คือ พนักงานมีอำนาจควบคุมกระบวนการทำงานได้ด้วยตนเอง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.45

ดังนั้น จากการที่บริษัทมีการกระบวนการจัดการที่มุ่งเน้น การบริหารคุณภาพ และ มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการพัฒนากระบวนการจัดการ โดยมีการพัฒนากระบวนการทำงาน และมีหน่วยงานสนับสนุนการทำงานเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถจึงทำให้ ผลการวิจัยเกี่ยวกับระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติของพนักงานในหัวข้อการจัดการกระบวนการ รวมอยู่ในระดับ มาก และมีค่าเฉลี่ย อยู่ที่ 2.42

จากการพิจารณาข้อมูลของการตอบแบบสอบถามในแต่ละข้อคำถามจะเห็นว่า การกระจายข้อมูลมีความแตกต่างกัน คือ พนักงานได้รับการช่วยเหลือจากหน่วยงานสนับสนุนภายในองค์กรให้ทำงานได้อย่างสะดวกขึ้น มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมากที่สุด คือ

.68 และ พนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เหมาะสมกับการทำงานของตนเอง มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานน้อยที่สุด คือ 0.54

ดังนั้นการกระจายของข้อมูลรวมของ ระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติของพนักงานในหัวข้อการจัดการกระบวนการรวม มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานคือ 0.47

1.7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจ Business Results

จากการตอบแบบสอบถามส่วนที่ 2 ลำดับ ที่ 2.27 – 2.31 เป็นระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กรตามเกณฑ์เกี่ยวกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ โดยมีผลวิจัยตามวัตถุประสงค์ตามตารางที่ 4.8

อันดับ	เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ผลลัพธ์ทางธุรกิจ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับการ มีส่วนร่วม
1.	พนักงานมีความพอใจในองค์กรและงาน ที่ทำอยู่ในปัจจุบัน	2.26	0.59	มาก
2.	องค์กรสามารถใช้เวลาและศักยภาพในการทำ ของพนักงานได้อย่างเต็มที่	2.31	0.50	มาก
3.	พนักงานและองค์กร มีกิจกรรมสนับสนุน และมีการให้ความช่วยเหลือชุมชนและสังคม รอบข้างอย่างสม่ำเสมอ	2.32	0.59	มาก
รวม		2.38	0.43	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กรตามเกณฑ์
เกี่ยว เกณฑ์รางวัลคุณภาพ ของบริษัท ไทยอคริลิคไฟเบอร์ จำกัด และ บริษัท ไทยคาร์บอน
แบล็คจำกัด (มหาชน) ในหัวข้อ ผลลัพธ์ ทางธุรกิจ อยู่ในระดับ มากเท่านั้น โดยมีอันดับที่ 1
คือ พนักงานมีความพอใจในองค์กรและงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.26 อันดับที่
2 คือ องค์กรสามารถใช้เวลาและศักยภาพในการทำ ของพนักงานได้อย่างเต็มที่ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่
2.31 และ อันดับที่สุดท้ายคือ พนักงานและองค์กร มีกิจกรรมสนับสนุนและมีการให้ความ
ช่วยเหลือชุมชนและสังคม รอบข้างอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.32

จากการที่บริษัทมี ระบบการการตรวจสอบ ผลลัพธ์ทางธุรกิจมี ว่ามีการ
ดำเนินงานตรงตามเป้าหมายหรือไม่ โดยมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน และมีการสร้างองค์ความรู้ให้กับ
พนักงานเกี่ยวกับการตรวจสอบผลการดำเนินงานของพนักงานเอง และของหน่วยงาน จึงทำให้

ผลการวิจัยเกี่ยวกับระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติของพนักงานเกี่ยวกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ อยู่ในระดับ มาก และมีค่าเฉลี่ย อยู่ที่ 2.38

จากการพิจารณาข้อมูลของการตอบแบบสอบถามในแต่ละข้อคำถามจะเห็นว่า การกระจายข้อมูลมีความแตกต่างกัน คือ พนักงานมีความพอใจในองค์กรและงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน, พนักงานและองค์กร มีกิจกรรมสนับสนุนและมีการให้ความช่วยเหลือกับชุมชนรอบข้างอย่างสม่ำเสมอรวมทั้งพนักงาน มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมากที่สุด คือ 0.59 และ องค์กรสามารถใช้เวลาและศักยภาพของพนักงานในการทำงานได้อย่างเต็มที่ มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานน้อยที่สุด คือ 0.50

ดังนั้นการกระจายของข้อมูลของ ระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติของพนักงานในหัวข้อกับผลลัพธ์ทางธุรกิจรวม มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานคือ 0.43

2. รวมระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไทยยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด และ บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) รวมตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ ปรากฏผลตามตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 ลำดับของระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติงานรวมของพนักงาน รวมตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ

ลำดับ ที่	การบริหารงานองค์กรตามเกณฑ์ รางวัลคุณภาพ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับการ มีส่วนร่วม
1.	การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด Customer and Market Focus	2.36	0.53	มาก
2.	ผลลัพธ์ทางธุรกิจ Business Results	2.38	0.43	มาก
3.	การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ Measurement, Anyalysis, Knowledge Management	2.42	0.45	มาก
4.	การจัดการกระบวนการ Process Management	2.42	0.47	มาก
5.	การนำองค์กร หรือ ภาวะผู้นำ Leadership	2.43	0.64	มาก
6.	การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล Human Resource Focus	2.51	0.49	มาก

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ลำดับ ที่	การบริหารงานองค์กรตามเกณฑ์ รางวัลคุณภาพ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับการ มีส่วนร่วม
7.	ทางวางแผนเชิงกลยุทธ์ Strategic Planning	2.62	0.60	ปานกลาง
	รวม	2.45	0.38	มาก

จากตารางที่ 4.9 ระดับการมีส่วนร่วมและการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพไปปฏิบัติของพนักงาน บริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด และ บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) รวมตามเกณฑ์รางวัลทั้ง 7 เกณฑ์ พบว่าพนักงานองค์กรเป้าหมายมีส่วนร่วมในมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด มากที่สุด มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.36 และมี ส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์น้อยที่สุดมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.62 ซึ่งเป็นผลมาจากการที่องค์กรมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรว่าลูกค้าคือทุกสิ่งที่เราทำ

3. ระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติ เกี่ยวกับการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทานขององค์กร

เป็นผลการวิจัยระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติของพนักงานบริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด และ พนักงาน บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับการพัฒนาห่วงโซ่อุปทานขององค์กร

จากการตอบแบบสอบถามส่วนที่ 3 ลำดับ ที่ 3.1 – 3.15 เป็นระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานบริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด และ พนักงาน บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) ในการพัฒนาการบริหารระบบห่วงโซ่อุปทานสามารถจัดอันดับ โดยมีผลวิจัยตามวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

อันดับ ที่	การพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ อิทธิพล
1.	พนักงานและองค์กรให้ความสำคัญกับ ลูกค้าภายใน	1.92	0.55	มาก
2.	พนักงานให้ความสำคัญกับการตอบสนอง ความต้องการ และเข้าใจปัญหาของลูกค้า	2.11	0.67	มาก

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

อันดับ ที่	การพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ อิทธิพล
3.	พนักงานและองค์กร นำข้อมูลจาก การสำรวจ ความพึงพอใจลูกค้าทั้งภายในและภายนอก มา ทำการพัฒนาปรับปรุงสินค้าและบริการ	2.13	0.64	มาก
4.	จากการสำรวจผู้จัดจำหน่ายสินค้าให้กับองค์กร พนักงานมีส่วนร่วมในการนำข้อมูลที่ได้ มาทำการ พัฒนาผู้จำหน่ายเพื่อให้อยู่ในเกณฑ์ที่องค์กรตั้งไว้	2.51	0.71	มาก
รวม	การ พัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน	2.31	0.44	มาก

จากตารางที่ 4.10 ระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด และ บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารระบบห่วงโซ่อุปทาน ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยอันดับแรกคือ พนักงานและองค์กรให้ความสำคัญกับลูกค้าภายใน มาก โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 1.92 อันดับที่ 2 คือ พนักงานให้ความสำคัญ กับการตอบสนองความต้องการ และเข้าใจปัญหาของลูกค้า โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.11 ส่วนอันดับที่ 3 คือพนักงานและองค์กร ได้นำข้อมูลจากการสำรวจความพึงพอใจลูกค้าทั้งภายในและภายนอก มาทำการพัฒนาปรับปรุงสินค้าและบริการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.13 ซึ่ง ทั้ง 3 อันดับนั้น อยู่ในหัวข้อของการพัฒนาโดยมุ่งเน้นลูกค้า

จากการที่บริษัท มีการนำระบบห่วงโซ่อุปทานเข้ามาช่วยบริหาร และมีการสื่อสารข้อมูลต่างๆเกี่ยวกับลูกค้าและผู้จัดจำหน่ายให้กับพนักงานทราบความต้องการของลูกค้า พร้อมกันนี้ยังปลูกฝังวัฒนธรรมการทำงานเกี่ยวกับการมุ่งเน้นลูกค้าทั้งภายในและภายนอกให้กับพนักงาน นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมร่วมกันระหว่างพนักงาน ลูกค้า และผู้จัดจำหน่ายจึงทำให้ ผลการวิจัยเกี่ยวกับระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติของพนักงานเกี่ยวกับการบริหารห่วงโซ่อุปทาน อยู่ในระดับ มาก และมีค่าเฉลี่ย อยู่ที่ 2.31

เมื่อพิจารณาข้อมูลของการตอบแบบสอบถามในแต่ละข้อคำถามจะเห็นว่า การกระจายข้อมูลมีความแตกต่างกัน คือ พนักงานมีส่วนร่วมในการนำข้อมูลจากการสำรวจผู้จัดจำหน่ายมาทำการพัฒนาผู้จัดจำหน่ายให้อยู่ในเกณฑ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ โดยมีค่าเบี่ยงเบน

มาตรฐานมากที่สุด เท่ากับ 0.71 และ พนักงานและองค์กรให้ความสำคัญกับลูกค้าภายใน มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานน้อยที่สุด คือ 0.55

ดังนั้นการกระจายของข้อมูลของ ระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติของ พนักงานเกี่ยวกับการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทานรวม มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานคือ 0.44

4. การทดสอบสมมติฐาน ความสัมพันธ์ระหว่าง ระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติของพนักงาน บริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด และ พนักงานบริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับการนำการบริหารงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ กับ การพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน ที่เกี่ยวกับ เวลาในการทำงาน ลูกค้า Supplier การส่งมอบ และการจัดการกระบวนการ ในการวิจัยครั้งนี้มีเกณฑ์การประเมินค่า P-Value ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติค่าต่าง ๆ ที่กำหนด และได้กำหนดสมมติฐานหลักไว้คือ มีความสัมพันธ์ และกำหนดสมมติฐานรองไว้คือ ไม่มีความสัมพันธ์ ดังนั้นเมื่อทำการทดสอบสมมติฐานเพื่อหาความสัมพันธ์แล้ว หากได้ค่า P-Value เท่ากับหรือน้อยกว่าค่าของระดับนัยสำคัญที่กำหนด ก็จะทำให้ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลักได้ จึงยอมรับสมมติฐาน แต่หากได้ค่า P-Value มากกว่าค่าของระดับนัยสำคัญก็ต้องปฏิเสธสมมติฐานที่กำหนดไว้ จึงจำเป็นต้องยอมรับสมมติฐานรอง ในการวิจัยนี้สามารถสรุปได้ดังนี้ สามารถสรุปได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมีความสัมพันธ์กับ ระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาห่วงโซ่อุปทานเกี่ยวกับเวลาในการทำงานของพนักงาน การทดสอบสมมติฐาน ได้ใช้สถิติ Pearson Correlation เป็นเครื่องมือทดสอบความสัมพันธ์ ปรากฏ ผลดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1

ลำดับ	ระดับการมีส่วนร่วม บริหารตามเกณฑ์รางวัล	ระดับ		ความสัมพันธ์
		Correlation	P-Value	
1.	ท่านพอใจในงานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบัน	0.58	0.00	ปานกลาง
2.	ท่านและองค์กรของท่านมีส่วนร่วมในกิจกรรม สนับสนุนพร้อมกับให้ความช่วยเหลือชุมชน และสังคมรอบข้าง	0.49	0.00	ปานกลาง
3.	สถานที่ทำงานของท่านมีสุขอนามัย ปลอดภัย สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน	0.49	0.00	ปานกลาง

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

ลำดับ	ระดับการมีส่วนร่วม บริหารตามเกณฑ์รางวัล	ระดับ		ความ สัมพันธ์
		Correlation	P-Value	
4.	ท่านนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลไปใช้ในการ ปรับปรุงการทำงานของท่าน	0.49	0.00	ปานกลาง
5.	ผู้นำองค์กรและหัวหน้างานของท่านให้ความสำคัญ เป็นห่วงเป็นใยท่านเสมอ	0.46	0.00	ปานกลาง
6.	ท่านมีโอกาสนำเสนอแนะ รวมทั้งได้ เรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรมแก่องค์กร	0.46	0.00	ปานกลาง
7.	องค์กรของท่าน ส่งเสริมให้ท่านมีความรู้เพิ่ม เติม และพัฒนาฝีมือท่านอย่างสม่ำเสมอ	0.22	0.00	น้อย
รวม		0.63	0.00	มาก

จากตารางที่ 4.11 ปรากฏว่า ระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงาน ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ของบริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน)) มีความสัมพันธ์กับเวลาในการทำงานของพนักงาน สามารถจัดอันดับได้ดังต่อไปนี้ อันดับที่ 1 คือพนักงานมีความพอใจงานที่ทำอยู่ และการทำงานกับองค์กร มีความสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง กับ เวลาในการทำงาน มีค่า Correlation = 0.58 อันดับที่ 2 มี 3 หัวข้อ คือ พนักงานและองค์กรมีส่วนร่วมในกิจกรรมสนับสนุน และให้ความช่วยเหลือกับชุมชนรอบข้าง มีความสัมพันธ์กับ เวลาในการทำงาน อยู่ในระดับ ปานกลาง , สถานที่ทำงานของพนักงานมีสุขอนามัย ปลอดภัย และมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ ต่อ เวลาในการทำงาน อยู่ในระดับ ปานกลาง และ พนักงานได้มีการนำผลวิเคราะห์ข้อมูลไปทำการปรับปรุงงานที่ทำอยู่ มีความสัมพันธ์กับเวลาในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน โดยมีค่า Correlation = 0.49 อันดับที่ 3 คือ ผู้นำองค์กรและหัวหน้างานให้ความสำคัญต่อพนักงานเสมอ และ พนักงานมีโอกาสนำเสนอแนะ รวมทั้งได้มีโอกาสเรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ให้กับองค์กร มีความสัมพันธ์ กับเวลาในการทำงาน อยู่ในระดับ ปานกลาง โดยมีค่า

Correlation = 0.46 นอกจากนี้แล้วอันดับสุดท้าย คือ องค์กรมีการส่งเสริมให้มีความรู้เพิ่มเติม และพัฒนาฝีมือพนักงานอย่างสม่ำเสมอ มีความสัมพันธ์กับ เวลาในการทำงาน น้อย มีค่า Correlation = 0.22 เท่านั้น

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติ เกี่ยวกับการบริหารงาน ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในลักษณะองค์รวมกับ ระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาห่วงโซ่อุปทานเกี่ยวกับเวลาในการทำงานของพนักงาน โดยมีค่า P-Value = 0.000 และ Correlation = 0.63 แสดงว่า ระดับ การมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติ เกี่ยวกับการบริหารงาน ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับ มากกับ ระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาห่วงโซ่อุปทานเกี่ยวกับเวลาในการทำงานของพนักงาน จึง มีการยอมรับสมมติฐานที่ 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.04

สมมติฐานที่ 2 ระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงาน ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมีความสัมพันธ์กับ ระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาห่วงโซ่อุปทานเกี่ยวกับ ลูกค้าขององค์กร การทดสอบสมมติฐาน ได้ใช้สถิติ Pearson Correlation เป็นเครื่องมือทดสอบความสัมพันธ์ ปรากฏ ผลดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2

ลำดับ	ระดับการมีส่วนร่วม บริหารตามเกณฑ์รางวัล	ระดับ		ความสัมพันธ์
		Correlation	P-Value	
1.	หน่วยงานสนับสนุนในองค์กรท่านสามารถ ช่วยทำให้ท่านทำงานได้อย่างสะดวก	0.65	0.00	มาก
2.	ผู้นำองค์กรและหัวหน้างานของท่านให้ความ เป็นห่วงเป็นใยท่านเสมอ	0.62	0.00	มาก
3.	สถานที่ทำงานของท่านมีสุขอนามัย ปลอดภัย สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน	0.60	0.00	ปานกลาง
4.	ท่านทราบค่านิยมหลักขององค์กรซึ่งสามารถ เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของท่าน	0.26	0.00	น้อย
5.	ท่านสามารถควบคุมกระบวนการทำงานของ ท่านได้ด้วยตนเอง	0.26	0.00	น้อย
รวม		0.73	0.00	มาก

จากตารางที่ 4.12 ปรากฏว่า ระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงาน ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ของบริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) มีความสัมพันธ์กับ ลูกค้าขององค์กร สามารถจัดอันดับได้ดังต่อไปนี้ อันดับที่ 1 หน่วยงานสนับสนุนในองค์กรสามารถช่วยให้การทำงานของพนักงานมีความสะดวกขึ้น มีความสัมพันธ์กับ ลูกค้าขององค์กรอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่า Correlation = 0.65 อันดับที่ 2 ผู้นำองค์กรและหัวหน้างานให้ความสำคัญเป็นห่วงเป็นใยต่อพนักงานเสมอ มีความสัมพันธ์ กับลูกค้าขององค์กรอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่า Correlation = 0.62 อันดับที่ 3 คือ สถานที่ทำงานของพนักงานมีสุขอนามัย ปลอดภัย และมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ ต่อ ลูกค้าองค์กร อยู่ในระดับ ปานกลาง โดยมีค่า Correlation = 0.60 นอกจากนี้แล้วอันดับสุดท้าย ที่มีความสัมพันธ์น้อยที่สุด มี 2 หัวข้อ คือ พนักงานทราบค่านิยมหลักขององค์กรซึ่งสามารถนำมาเป็นแนวทางการปฏิบัติงาน และ พนักงานสามารถควบคุมการทำงานด้วยตัวเอง มีความสัมพันธ์กับ ลูกค้าขององค์กร อยู่ในระดับ น้อย โดยมีค่า Correlation = 0.26 เท่านั้น

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงาน ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในลักษณะองค์รวมกับ ระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาห่วงโซ่อุปทานเกี่ยวกับ ลูกค้าขององค์กร โดยมีค่า P-Value = 0.000 และ Correlation = 0.73 แสดงว่า ระดับ การมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงาน ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับ มาก กับ ระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาห่วงโซ่อุปทานเกี่ยวกับ ลูกค้าขององค์กร จึงมีการยอมรับสมมติฐานที่ 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.04

สมมติฐานที่ 3 ระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงาน ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมีความสัมพันธ์กับ ระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาห่วงโซ่อุปทานเกี่ยวกับ Supplier การทดสอบสมมติฐาน ได้ใช้สถิติ Pearson Correlation เป็นเครื่องมือทดสอบความสัมพันธ์ ปรากฏ ผลดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3

ลำดับ	ระดับการมีส่วนร่วม บริหารตามเกณฑ์รางวัล	ระดับ		ความสัมพันธ์
		Correlation	P-Value	
1.	ท่านและองค์กรของท่านสามารถกำจัด อุปสรรคที่มีต่อความก้าวหน้าขององค์กรได้	0.53	0.00	ปานกลาง

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

ลำดับ	ระดับการมีส่วนร่วม บริหารตามเกณฑ์รางวัล	ระดับ		ความ สัมพันธ์
		Correlation	P-Value	
2.	ท่านมีส่วนร่วมในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าเพื่อการกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี	0.51	0.00	ปานกลาง
3.	องค์กรของท่านนำข้อมูลสารสนเทศจากลูกค้าเก่าและลูกค้าในอนาคตมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงธุรกิจ โดยท่านมีส่วนร่วม	0.49	0.00	ปานกลาง
4.	องค์กรของท่าน ส่งเสริมให้ท่านมีความรู้เพิ่มเติม และพัฒนาฝีมือท่านอย่างสม่ำเสมอ	0.12	0.00	น้อยที่สุด
รวม		0.54	0.00	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.13 ปรากฏว่า ระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงาน ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ของบริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) มีความสัมพันธ์กับ ระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาห่วงโซ่อุปทานเกี่ยวกับ Supplier ขององค์กร สามารถจัดอันดับได้ดังต่อไปนี้ อันดับที่ 1 พนักงานและองค์กรสามารถกำจัดอุปสรรคที่มีต่อความก้าวหน้าขององค์กรได้มีความสัมพันธ์ กับ Supplier ขององค์กร อยู่ในระดับ ปานกลาง โดยมีค่า Correlation = 0.53 อันดับที่ 2 พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าเพื่อการกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี มีความสัมพันธ์ กับ Supplier ขององค์กร อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่า Correlation = 0.51 อันดับที่ 3 องค์กร และพนักงานได้นำข้อมูลสารสนเทศจากลูกค้าเก่าและลูกค้าในอนาคตมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงธุรกิจ มีความสัมพันธ์กับ Supplier ขององค์กร อยู่ในระดับ ปานกลาง โดยมีค่า Correlation = 0.49 นอกจากนี้แล้วอันดับสุดท้าย ที่มีความสัมพันธ์น้อยที่สุด คือ องค์กรมีการส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้เพิ่มเติมและพัฒนาฝีมือแรงงานอย่างสม่ำเสมอ มีความสัมพันธ์กับ Supplier ขององค์กร อยู่ในระดับน้อยที่สุด โดยมีค่า Correlation = 0.12

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงาน ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในลักษณะองค์กรรวมกับ ระดับการ

มีส่วนร่วมในการพัฒนาห่วงโซ่อุปทานเกี่ยวกับ Supplier ขององค์กร โดยมีค่า P-Value = 0.000 และ Correlation = 0.54 แสดงว่า ระดับ การมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงาน ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับ ปานกลาง กับ ระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาห่วงโซ่อุปทานเกี่ยวกับ Supplier ขององค์กร จึงมีการยอมรับสมมติฐานที่ 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.04

สมมติฐานที่ 4 ระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงาน ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมีความสัมพันธ์กับ ระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาห่วงโซ่อุปทานเกี่ยวกับ การส่งมอบ การทดสอบสมมติฐาน ได้ใช้สถิติ Pearson Correlation เป็นเครื่องมือทดสอบความสัมพันธ์ ปรากฏ ผลดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4

ลำดับ	ระดับการมีส่วนร่วม บริหารตามเกณฑ์รางวัล	ระดับ		ความสัมพันธ์
		Correlation	P-Value	
1.	องค์กรของท่านนำข้อมูลสารสนเทศจากลูกค้า เก่าและลูกค้าในอนาคตมาพัฒนาปรับปรุง ธุรกิจ โดยท่านมีส่วนร่วม	0.51	0.00	ปานกลาง
2.	ท่านทราบว่าใครเป็นลูกค้าที่สำคัญที่สุดของ องค์กร และมีความต้องการอย่างไร	0.48	0.00	ปานกลาง
3.	หน่วยงานสนับสนุนในองค์กรท่านสามารถ ช่วยทำให้ท่านทำงานได้อย่างสะดวก	0.48	0.00	ปานกลาง
4.	ท่านมีโอกาสนำเสนอแนะ รวมทั้งได้ เรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรมแก่องค์กร	0.47	0.00	ปานกลาง
5.	ผู้นำองค์กรและหัวหน้างานของท่านให้ความ เป็นห่วงเป็นใยท่านเสมอ	0.47	0.00	ปานกลาง
6.	ท่านสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของท่าน ให้ดีขึ้นได้ด้วยตนเอง	0.17	0.00	น้อยที่สุด
รวม		0.60	0.00	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.14 ปรากฏว่า ระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงาน ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ของบริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) มีความสัมพันธ์กับ ระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาห่วงโซ่อุปทานเกี่ยวกับการ ส่งมอบขององค์กร สามารถจัดอันดับได้ดังต่อไปนี้ อันดับ ที่ 1 องค์กรและพนักงานมีส่วนร่วมในการนำข้อมูลสารสนเทศของลูกค้าเก่าและลูกค้าอนาคตมาใช้พัฒนาและ ปรับปรุงธุรกิจ มีความสัมพันธ์กับ การส่งมอบขององค์กร อยู่ใน ระดับ ปานกลาง โดยมีค่า Correlation = 0.51 อันดับ ที่ 2 มีอยู่ 2 หัวข้อคือ พนักงานใน องค์กรทราบดีว่าใครคือลูกค้าคนสำคัญที่สุดขององค์กร และมีความต้องการอะไร และ หน่วยงานสนับสนุนขององค์กรสามารถช่วยให้พนักงานทำงานสะดวกมากขึ้น มีความสัมพันธ์กับ การส่งมอบขององค์กร อยู่ในระดับ ปานกลาง โดยมีค่า Correlation = 0.48 อันดับ ที่ 3 มีอยู่ 2 หัวข้อ คือ พนักงานมีโอกาสให้ข้อเสนอแนะรวมทั้งได้เรียนรู้เพื่อสร้าง นวัตกรรมใหม่ๆให้กับองค์กร และ ผู้นำองค์กร และหัวหน้างานมีความเป็นห่วงเป็นใยต่อ พนักงานเสมอ มีความสัมพันธ์กับ การส่งมอบขององค์กร อยู่ในระดับ ปานกลาง โดยมีค่า Correlation = 0.47 นอกจากนี้อันดับสุดท้ายที่มีความสัมพันธ์น้อยที่สุดได้แก่ พนักงาน สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้ด้วยตัวเอง มีความสัมพันธ์กับ การส่งมอบขององค์กร อยู่ในระดับน้อยที่สุด โดยมีค่า Correlation = 0.17 เท่านั้น

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติ เกี่ยวกับการบริหารงาน ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในลักษณะองค์กรร่วมกับ ระดับการ มีส่วนร่วมในการพัฒนาห่วงโซ่อุปทานเกี่ยวกับการ ส่งมอบขององค์กร โดยมีค่า P-Value = 0.000 และ Correlation = 0.60 แสดงว่า ระดับ การมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติเกี่ยวกับการ บริหารงาน ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับ ปานกลาง กับ ระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาห่วงโซ่อุปทานเกี่ยวกับการ ส่งมอบขององค์กร จึงมีการ ขอมรับสมมติฐานที่ 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.04

สมมติฐานที่ 5 ระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงาน ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมีความสัมพันธ์กับ ระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาห่วง โซ่อุปทานเกี่ยวกับการ จัดการกระบวนการ การทดสอบสมมติฐาน ได้ใช้สถิติ Pearson Correlation เป็นเครื่องมือทดสอบความสัมพันธ์ ปรากฏ ผลดังตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 5

ลำดับ	ระดับการมีส่วนร่วม บริหารตามเกณฑ์รางวัล	ระดับ		ความ สัมพันธ์
		Correlation	P-Value	
1.	ท่านและองค์กรของท่านมีระบบการจัดการ กับผลกระทบเชิงลบที่อาจเกิดกับสินค้า และบริการ	0.62	0.00	มาก
2.	ท่านและองค์กรของท่านสามารถกำจัด อุปสรรคที่มีต่อความก้าวหน้าขององค์กรได้	0.62	0.00	มาก
3.	ท่านพอใจในงานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบัน	0.61	0.00	มาก
4.	องค์กรของท่านนำข้อมูลสารสนเทศจากลูกค้า เก่าและลูกค้าในอนาคตมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุง ธุรกิจ โดยท่านมีส่วนร่วม	0.57	0.00	ปานกลาง
5.	องค์กรของท่าน ส่งเสริมให้ท่านมีความรู้เพิ่ม เติม และพัฒนาฝีมือท่านอย่างสม่ำเสมอ	0.26	0.00	น้อย
รวม		0.77	0.00	มาก

จากตารางที่ 4.15 ปรากฏว่า ระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงาน ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ของบริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน)) มีความสัมพันธ์กับ ระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาห่วงโซ่อุปทานเกี่ยวกับการจัดการกระบวนการขององค์กร สามารถจัดอันดับได้ดังต่อไปนี้ อันดับที่ 1 มี 2 หัวข้อ คือ พนักงานและองค์กรมีส่วนร่วมในการจัดการกับผลกระทบเชิงลบที่อาจก่อให้เกิดกับสินค้าและบริการขององค์กร และ พนักงานและองค์กรสามารถกำจัดอุปสรรคที่มีต่อความก้าวหน้าขององค์กรได้ มีความสัมพันธ์กับ การจัดการกระบวนการ อยู่ในระดับมากโดยมีค่า Correlation = 0.62 อันดับที่ 2 คือพนักงานมีความพอใจกับงานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบัน มีความสัมพันธ์กับ การจัดการกระบวนการขององค์กร อยู่ในระดับมาก โดยมีค่า Correlation = 0.61 อันดับที่ 3 คือ ท่านและองค์กรของท่านมีส่วนร่วมในการนำข้อมูลสารสนเทศของลูกค้าเก่าและลูกค้าในอนาคตมาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงธุรกิจ มีความสัมพันธ์กับ การจัดการกระบวนการ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่า Correlation = 0.57 นอกจากนี้อันดับสุดท้ายที่มีความสัมพันธ์น้อยที่สุดได้แก่ องค์กรมีการส่งเสริมให้

พนักงานมีการเรียนรู้และพัฒนาฝีมืออย่างสม่ำเสมอ มีความสัมพันธ์กับการจัดการกระบวนการขององค์กร อยู่ในระดับน้อย โดยมีค่า Correlation = 0.26

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงาน ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในลักษณะองค์รวมกับ ระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาห่วงโซ่อุปทานเกี่ยวกับการจัดการกระบวนการขององค์กร โดยมีค่า P-Value = 0.000 และ Correlation = 0.77 แสดงว่า ระดับ การมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงาน ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติกับ ระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาห่วงโซ่อุปทานเกี่ยวกับการจัดการกระบวนการ มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับ มาก จึงมีการยอมรับสมมติฐานที่ 5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.04

สมมติฐานที่ 6 ระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาห่วงโซ่อุปทานมีความสัมพันธ์กับ อายุพนักงาน การทดสอบสมมติฐาน ได้ใช้สถิติ Chi-Squares เป็นเครื่องมือในการทดสอบความสัมพันธ์ โดยกำหนดสมมติฐานหลักไว้คือ มีความสัมพันธ์ และ สมมติฐานรองไว้ คือ ไม่มีความสัมพันธ์ หากได้ ค่า P-Value เท่ากับหรือน้อยกว่าค่าระดับนัยสำคัญ คือ 0.04 ก็จะทำการยอมรับสมมติฐานหลัก และ ได้ค่า P-Value มากกว่าค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ คือ 0.04 ก็จะปฏิเสธสมมติฐานหลักที่กำหนดไว้ ดังปรากฏผลดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.16 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 6 ระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน มีความสัมพันธ์กับ อายุของพนักงาน

ลำดับ	ระดับการมีส่วนร่วม พัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน	ระดับ		ความ สัมพันธ์
		Chi-Squares	P-Value	
1.	พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ของระยะเวลาในการทำงาน การส่งมอบ และความพึงพอใจของลูกค้าทั้งภายในและภายนอก	33.853	0.001	มี
2.	ท่านคิดว่างานที่ท่านทำอยู่มีความสำคัญต่อวงจร เวลาของผลิตภัณฑ์อย่างไร	64.294	0.000	มี
3.	พนักงานและองค์กร นำข้อมูลจากการสำรวจ ความพึงพอใจลูกค้าทั้งภายในและภายนอก มา ทำการพัฒนาปรับปรุงสินค้าและบริการ	202.876	0.000	มี

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ลำดับ	ระดับการมีส่วนร่วม พัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน	ระดับ		ความ สัมพันธ์
		Chi-Squares	P-Value	
4.	พนักงานและองค์กรให้ความสำคัญกับ ลูกค้าภายใน	57.921	0.000	มี
5.	ท่านมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ แก่ลูกค้าและผู้จำหน่ายสินค้าให้กับองค์กร	24.221	0.019	มี
6.	ท่านให้ความสำคัญ การให้บริการลูกค้าภายใน และภายนอกอย่างไร	145.581	0.000	มี
7.	พนักงานให้ความสำคัญ กับการตอบสนอง ความต้องการ และเข้าใจปัญหาของลูกค้า	99.060	0.000	มี
8.	ท่านมีส่วนร่วมกับกิจกรรมสนับสนุนลูกค้า สัมพันธ์ที่องค์กรจัดขึ้นอย่างไร	74.406	0.000	มี
9.	จากการสำรวจผู้จัดจำหน่ายสินค้าให้กับองค์กร พนักงานมีส่วนร่วมในการนำข้อมูลที่ได้ มาทำการ พัฒนาผู้จำหน่ายเพื่อให้อยู่ในเกณฑ์ที่องค์กรตั้งไว้	51.771	0.000	มี
10.	ท่านมีส่วนร่วมในกิจกรรม Supplier สัมพันธ์ที่องค์กรจัดขึ้นอย่างไร	68.003	0.000	มี
11.	ท่านคิดว่า การส่งมอบงานที่ท่านทำอยู่ มีความ สัมพันธ์กับวงจรเวลาของผลิตภัณฑ์ การส่งมอบ สินค้าและบริการ อย่างไร	167.958	0.000	มี
12.	ท่านมีส่วนร่วมในการออกแบบ และปรับปรุง เพื่อสะดวกในการทำงาน ในหน่วยงานของ ท่านอย่างไร	89.291	0.000	มี
13.	ท่านคิดว่าท่านมีส่วนร่วมในการลดค่าใช้จ่าย ในการดำเนินงานของกิจการอย่างไร	38.008	0.000	มี
14.	ท่านมีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุเป้า หมายที่วางไว้อย่างไร	165.390	0.000	มี

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ลำดับ	ระดับการมีส่วนร่วม พัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน	ระดับ		ความ สัมพันธ์
		Chi-Squares	P-Value	
15.	ท่านมีความเข้าใจระบบห่วงโซ่อุปทานใน หน่วยงานของท่านอย่างไร	35.251	0.000	มี
รวม		543.829	0.000	มี

จากตารางที่ 4.16 ปรากฏว่า ค่า P-Value = 0.000 แสดงว่ามีการยอมรับสมมติฐานที่ 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.04 จึงสามารถสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมในการพัฒนาห่วงโซ่อุปทานในองค์กรเป้าหมายนั้นมีความสัมพันธ์ต่อ อายุของพนักงาน

สมมติฐานที่ 7 ระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาห่วงโซ่อุปทาน มีความสัมพันธ์กับ ระดับการศึกษา ของพนักงาน การทดสอบสมมติฐาน ได้ใช้สถิติ Chi-Squares เป็นเครื่องมือในการทดสอบความสัมพันธ์ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 7 ระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน มีความสัมพันธ์กับ ระดับการศึกษาของพนักงาน

ลำดับ	ระดับการมีส่วนร่วม พัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน	ระดับ		ความ สัมพันธ์
		Chi-Squares	P-Value	
1.	พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ของระยะเวลาในการทำงาน การส่งมอบ และความพึงพอใจของลูกค้าทั้งภายในและภายนอก	149.95	0.000	มี
2.	ท่านคิดว่างานที่ท่านทำอยู่มีความสำคัญต่อวงจร เวลาของผลิตภัณฑ์อย่างไร	73.158	0.000	มี
3.	พนักงานและองค์กร นำข้อมูลจาก การสำรวจ ความพึงพอใจลูกค้าทั้งภายในและภายนอก มา ทำการพัฒนาปรับปรุงสินค้าและบริการ	92.559	0.000	มี
4.	พนักงานและองค์กรให้ความสำคัญกับ ลูกค้าภายใน	22.857	0.007	มี

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

ลำดับ	ระดับการมีส่วนร่วม พัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน	ระดับ		ความ สัมพันธ์
		Chi-Squares	P-Value	
5.	ท่านมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่ลูกค้าและผู้จำหน่ายสินค้าให้กับองค์กร	59.662	0.000	มี
6.	ท่านให้ความสำคัญ การให้บริการลูกค้าภายในและภายนอกอย่างไร	33.409	0.000	มี
7.	พนักงานให้ความสำคัญ กับการตอบสนองความต้องการ และเข้าใจปัญหาของลูกค้า	38.062	0.000	มี
8.	ท่านมีส่วนร่วมกับกิจกรรมสนับสนุนลูกค้าสัมพันธ์ที่องค์กรจัดขึ้นอย่างไร	66.504	0.000	มี
9.	จากการสำรวจผู้จัดจำหน่ายสินค้าให้กับองค์กร พนักงานมีส่วนร่วมในการนำข้อมูลที่ได้ มาทำการพัฒนาผู้จำหน่ายเพื่อให้อยู่ในเกณฑ์ที่องค์กรตั้งไว้	68.776	0.000	มี
10.	ท่านมีส่วนร่วมในกิจกรรม Supplierสัมพันธ์ที่องค์กรจัดขึ้นอย่างไร	78.165	0.000	มี
11.	ท่านคิดว่า การส่งมอบงานที่ท่านทำอยู่ มีความสัมพันธ์กับวงจรเวลาของผลิตภัณฑ์ การส่งมอบสินค้าและบริการ อย่างไร	61.997	0.000	มี
12.	ท่านมีส่วนร่วมในการออกแบบ และปรับปรุง เพื่อสะดวกในการทำงาน ในหน่วยงานของท่านอย่างไร	63.784	0.000	มี
13.	ท่านคิดว่าท่านมีส่วนร่วมในการลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของกิจการอย่างไร	57.170	0.000	มี
14.	ท่านมีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างไร	74.907	0.000	มี
15.	ท่านมีความเข้าใจระบบห่วงโซ่อุปทานในหน่วยงานของท่านอย่างไร	67.622	0.000	มี
รวม		293.362	0.000	มี

จากตารางที่ 4.17 ปรากฏว่า ค่า P-Value = 0.000 แสดงว่ามีการยอมรับสมมติฐานที่ 7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.04 จึงสามารถสรุปได้ว่าการมีส่วนร่วมในการพัฒนาห่วงโซ่อุปทานในองค์กรเป้าหมายนั้นมีความสัมพันธ์ต่อ อายุของพนักงาน

สมมติฐานที่ 8 ระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาห่วงโซ่อุปทาน มีความสัมพันธ์กับ แผนกที่พนักงานปฏิบัติงานอยู่ การทดสอบสมมติฐาน ได้ใช้สถิติ Chi-Squares เป็นเครื่องมือในการทดสอบความสัมพันธ์ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 8 ระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน มีความสัมพันธ์กับ แผนกที่พนักงานปฏิบัติงานอยู่

ลำดับ	ระดับการมีส่วนร่วม พัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน	ระดับ		ความ สัมพันธ์
		Chi-Squares	P-Value	
1.	พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ของระยะเวลาในการทำงาน การส่งมอบ และความพึงพอใจของลูกค้าทั้งภายในและภายนอก	68.947	0.000	มี
2.	ท่านคิดว่างานที่ท่านทำอยู่มีความสำคัญต่อวงจร เวลาของผลิตภัณฑ์อย่างไร	93.727	0.000	มี
3.	พนักงานและองค์กร นำข้อมูลจาก การสำรวจ ความพึงพอใจลูกค้าทั้งภายในและภายนอก มา ทำการพัฒนาปรับปรุงสินค้าและบริการ	53.282	0.001	มี
4.	พนักงานและองค์กรให้ความสำคัญกับ ลูกค้าภายใน	50.164	0.001	มี
5.	ท่านมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ แก่ลูกค้าและผู้จำหน่ายสินค้าให้กับองค์กร	92.700	0.000	มี
6.	ท่านให้ความสำคัญ การให้บริการลูกค้าภายใน และภายนอกอย่างไร	61.603	0.000	มี
7.	พนักงานให้ความสำคัญ กับการตอบสนอง ความต้องการ และเข้าใจปัญหาของลูกค้า	149.841	0.000	มี
8.	ท่านมีส่วนร่วมกับกิจกรรมสนับสนุนลูกค้า สัมพันธ์ที่องค์กรจัดขึ้นอย่างไร	118.477	0.000	มี

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

ลำดับ	ระดับการมีส่วนร่วม พัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน	ระดับ		ความ สัมพันธ์
		Chi-Squares	P-Value	
9.	จากการสำรวจผู้จัดจำหน่ายสินค้าให้กับองค์กร พนักงานมีส่วนร่วมในการนำข้อมูลที่ได้ มาทำการ พัฒนาผู้จำหน่ายเพื่อให้อยู่ในเกณฑ์ที่องค์กรตั้งไว้	68.947	0.000	มี
10.	ท่านมีส่วนร่วมในกิจกรรม Supplier สัมพันธ์ที่องค์กรจัดขึ้นอย่างไร	93.727	0.000	มี
11.	ท่านคิดว่า การส่งมอบงานที่ท่านทำอยู่ มีความ สัมพันธ์กับวงจรเวลาของผลิตภัณฑ์ การส่งมอบ	53.282	0.001	มี
12.	ท่านมีส่วนร่วมในการออกแบบ และปรับปรุง เพื่อสะดวกในการทำงาน ในหน่วยงานของ ท่านอย่างไร	72.482	0.000	มี
13.	ท่านคิดว่าท่านมีส่วนร่วมในการลดค่าใช้จ่าย จ่ายในการดำเนินงานของกิจการอย่างไร	35.763	0.296	ไม่มี
14.	ท่านมีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุเป้า หมายที่วางไว้ได้อย่างไร	92.446	0.000	มี
15.	ท่านมีความเข้าใจระบบห่วงโซ่อุปทานใน หน่วยงานของท่านอย่างไร	178.009	0.000	มี
รวม		900.940	0.000	มี

จากตารางที่ 4.18 ปรากฏว่า มีเพียงลำดับที่ 13 คือ พนักงานมีส่วนร่วมในการลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของกิจการ มีค่า P-Value = 0.296 ซึ่ง จะต้องปฏิเสธสมมติฐาน คือ ไม่มี ความสัมพันธ์กับแผนงานที่ท่านทำอยู่ แต่ โดยรวมแล้วค่า P-Value = 0.00 แสดงว่ามีการยอมรับ สมมติฐานที่ 8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.04 ดังนั้น แผนกที่พนักงานปฏิบัติงานอยู่ มี ความสัมพันธ์กับ การมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทานขององค์กร

สมมติฐานที่ 9 ระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาห่วงโซ่อุปทาน มีความสัมพันธ์กับ ตำแหน่งงานของพนักงานการทดสอบสมมติฐาน ได้ใช้สถิติ Chi-Squares เป็นเครื่องมือในการทดสอบความสัมพันธ์ โดยกำหนดสมมติฐานหลักไว้คือ มีความสัมพันธ์ และ สมมติฐานรองไว้ คือ ไม่มีความสัมพันธ์ หากได้ ค่า P-Value เท่ากับหรือน้อยกว่าค่าระดับนัยสำคัญ คือ 0.04 ก็จะทำการยอมรับสมมติฐานหลัก และ ได้ค่า P-Value มากกว่าค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ คือ 0.04 ก็จะปฏิเสธสมมติฐานหลักที่กำหนดไว้ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 9 ระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน มีความสัมพันธ์กับ ตำแหน่งงานของพนักงาน

ลำดับ	ระดับการมีส่วนร่วม พัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน	ระดับ		ความ สัมพันธ์
		Chi-Squares	P-Value	
1.	พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ของระยะเวลาในการทำงาน การส่งมอบ และความพึงพอใจของลูกค้าทั้งภายในและภายนอก	35.827	0.000	มี
2.	ท่านคิดว่างานที่ท่านทำอยู่มีความสำคัญต่อวงจร เวลาของผลิตภัณฑ์อย่างไร	69.262	0.000	มี
3.	พนักงานและองค์กร นำข้อมูลจาก การสำรวจ ความพึงพอใจลูกค้าทั้งภายในและภายนอก มา ทำการพัฒนาปรับปรุงสินค้าและบริการ	110.317	0.000	มี
4.	พนักงานและองค์กรให้ความสำคัญกับ ลูกค้าภายใน	58.253	0.000	มี
5.	ท่านมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ แก่ลูกค้าและผู้จำหน่ายสินค้าให้กับองค์กร	124.646	0.000	มี
6.	ท่านให้ความสำคัญ การให้บริการลูกค้าภายใน และภายนอกอย่างไร	80.984	0.000	มี
7.	พนักงานให้ความสำคัญ กับการตอบสนอง ความต้องการ และเข้าใจปัญหาของลูกค้า	69.703	0.000	มี
8.	ท่านมีส่วนร่วมกับกิจกรรมสนับสนุนลูกค้า สัมพันธ์ที่องค์กรจัดขึ้นอย่างไร	55.147	0.000	มี

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

ลำดับ	ระดับการมีส่วนร่วม พัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน	ระดับ		ความ สัมพันธ์
		Chi-Squares	P-Value	
9.	จากการสำรวจผู้จัดจำหน่ายสินค้าให้กับองค์กร พนักงานมีส่วนร่วมในการนำข้อมูลที่ได้ มาทำการ พัฒนาผู้จำหน่ายเพื่อให้อยู่ในเกณฑ์ที่องค์กรตั้งไว้	54.418	0.000	มี
10.	ท่านมีส่วนร่วมในกิจกรรม Supplier สัมพันธ์ที่องค์กรจัดขึ้นอย่างไร	54.287	0.000	มี
11.	ท่านคิดว่า การส่งมอบงานที่ท่านทำอยู่ มีความ สัมพันธ์กับวงจรเวลาของผลิตภัณฑ์ การส่งมอบ สินค้าและบริการ อย่างไร	114.241	0.000	มี
12.	ท่านมีส่วนร่วมในการออกแบบ และปรับปรุง เพื่อสะดวกในการทำงาน ในหน่วยงานของ ท่านอย่างไร	82.267	0.000	มี
13.	ท่านคิดว่าท่านมีส่วนร่วมในการลดค่าใช้จ่าย จ่ายในการดำเนินงานของกิจการอย่างไร	54.852	0.000	มี
14.	ท่านมีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุเป้า หมายที่วางไว้ได้อย่างไร	59.953	0.000	มี
15.	ท่านมีความเข้าใจระบบห่วงโซ่อุปทานใน หน่วยงานของท่านอย่างไร	25.237	0.014	มี
รวม		343.118	0.000	มี

จากตารางที่ 4.19 ปรากฏว่า ค่า P-Value = 0.000 แสดงว่ามีการยอมรับสมมติฐานที่ 9 อย่าง
มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.04 จึงสามารถสรุปได้ว่า ตำแหน่งงานของพนักงาน มีความสัมพันธ์
กับ การมีส่วนร่วมในการพัฒนาห่วงโซ่อุปทานในองค์กรเป้าหมาย

สมมติฐานที่ 10 ระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาห่วงโซ่อุปทาน มี
ความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน การทดสอบสมมติฐาน ได้ใช้สถิติ
Chi-Squares เป็นเครื่องมือในการทดสอบความสัมพันธ์ โดยกำหนดสมมติฐานหลักไว้คือ มี

ความสัมพันธ์ และ สมมติฐานรองไว้ คือ ไม่มีความสัมพันธ์ หากได้ ค่า P-Value เท่ากับหรือน้อยกว่าค่าระดับนัยสำคัญ คือ 0.04 ก็จะทำการยอมรับสมมติฐานหลัก และ ได้ค่า P-Value มากกว่าค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ คือ 0.04 ก็จะปฏิเสธสมมติฐานหลักที่กำหนดไว้ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.20

ตารางที่ 4.20 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 10 ระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน มีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพในการทำงาน

ลำดับ	ระดับการมีส่วนร่วม พัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน	ระดับ		ความ สัมพันธ์
		Chi-Squares	P-Value	
1.	พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ของระยะเวลาในการทำงาน การส่งมอบ และความพึงพอใจของลูกค้าทั้งภายในและภายนอก	19.186	0.510	ไม่มี
2.	ท่านคิดว่างานที่ท่านทำอยู่มีความสำคัญต่อวงจร เวลาของผลิตภัณฑ์อย่างไร	44.269	0.001	มี
3.	พนักงานและองค์กร นำข้อมูลจาก การสำรวจ ความพึงพอใจลูกค้าทั้งภายในและภายนอก มา ทำการพัฒนาปรับปรุงสินค้าและบริการ	91.504	0.000	มี
4.	พนักงานและองค์กรให้ความสำคัญกับ ลูกค้าภายใน	51.427	0.000	มี
5.	ท่านมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ แก่ลูกค้าและผู้จำหน่ายสินค้าให้กับองค์กร	30.835	0.057	ไม่มี
6.	ท่านให้ความสำคัญ การให้บริการลูกค้าภายใน และภายนอกอย่างไร	49.928	0.000	มี
7.	พนักงานให้ความสำคัญ กับการตอบสนอง ความต้องการ และเข้าใจปัญหาของลูกค้า	42.512	0.000	มี
8.	ท่านมีส่วนร่วมกับกิจกรรมสนับสนุนลูกค้า สัมพันธ์ที่องค์กรจัดขึ้นอย่างไร	35.327	0.018	มี

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

ลำดับ	ระดับการมีส่วนร่วม พัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน	ระดับ		ความ สัมพันธ์
		Chi-Squares	P-Value	
9.	จากการสำรวจผู้จัดจำหน่ายสินค้าให้กับองค์กร พนักงานมีส่วนร่วมในการนำข้อมูลที่ได้ มาทำการ พัฒนาผู้จำหน่ายเพื่อให้อยู่ในเกณฑ์ที่องค์กรตั้งไว้	43.518	0.002	มี
10.	ท่านมีส่วนร่วมในกิจกรรม Supplier สัมพันธ์ที่องค์กรจัดขึ้นอย่างไร	41.116	0.004	มี
11.	ท่านคิดว่า การส่งมอบงานที่ท่านทำอยู่ มีความ สัมพันธ์กับวงจรเวลาของผลิตภัณฑ์ การส่งมอบ สินค้าและบริการ อย่างไร	80.287	0.000	มี
12	ท่านมีส่วนร่วมในการออกแบบ และปรับปรุง เพื่อสะดวกในการทำงาน ในหน่วยงานของ ท่านอย่างไร	35.368	0.018	มี
13	ท่านคิดว่าท่านมีส่วนร่วมในการลดค่าใช้จ่าย จ่ายในการดำเนินงานของกิจการอย่างไร	67.923	0.000	มี
14	ท่านมีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุเป้า หมายที่วางไว้ได้อย่างไร	81.685	0.000	มี
15	ท่านมีความเข้าใจระบบห่วงโซ่อุปทานใน หน่วยงานของท่านอย่างไร	24.751	0.211	ไม่มี
รวม		494.651	0.00	มี

จากตารางที่ 4.20 ปรากฏว่า มี 3 หัวข้อที่มีค่า P-Value มากกว่าค่าทางสถิติที่ กำหนดไว้คือ 0.04 ลำดับที่ 13 คือ พนักงานมีส่วนร่วมในการลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของกิจการ มีค่า P-Value = 0.296 และ ลำดับที่ 15 พนักงานมีความเข้าใจระบบห่วงโซ่อุปทานในหน่วยงาน มีค่า P-Value = 0.211 ซึ่ง จะต้องมีการปฏิเสธสมมติฐาน คือ ไม่มีความสัมพันธ์กับแผนงาน ที่ทำอยู่ แต่ โดยรวมแล้วค่า P-Value = 0.00 แสดงว่ามีการยอมรับสมมติฐานที่ 8 อย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ 0.04 ดังนั้น แผนกที่พนักงานปฏิบัติงานอยู่ มีความสัมพันธ์กับ การมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทานขององค์กร

ตอนที่ 3. สรุปการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มาทำการพัฒนาระบบห่วงโซ่ขององค์กรเป้าหมาย

จากการเยี่ยมชมโรงงานและได้รับฟังการบรรยาย พร้อมกับดูรายละเอียดจากสถานที่จริง¹ ผู้วิจัยขอสรุปรายละเอียดการพัฒนาห่วงโซ่อุปทานขององค์กรเป้าหมายตามเกณฑ์รางวัลดังต่อไปนี้

จากการที่ผู้นำระดับสูงมีความมุ่งมั่นในการบริหารองค์กร โดยมุ่งเน้นความเป็นเลิศขององค์กร เพื่อนำไปสู่การเป็นผู้นำในการผลิตระดับโลก ผู้นำจึงให้ความสำคัญและมุ่งมั่นคุณภาพของผลิตภัณฑ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นหลักและตอบสนองความต้องการของผู้คาดหวัง ซึ่งผู้คาดหวังในที่นี้หมายรวมถึง ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ พนักงานทุกในองค์กร ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้ในผลประโยชน์ ลูกค้าย และ ลูกค้าของลูกค้ายอีกที ที่คาดหวังจะได้รับสินค้าที่มีคุณภาพ ในราคาที่เหมาะสม พร้อมกับมีบริการให้คำเสนอแนะที่จริงใจ

จากการที่ผู้นำมีแนวคิดในการตอบสนองความต้องการให้กับผู้คาดหวังแล้ว จะมีการกำหนดทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจนคือ การมุ่งเน้นคุณภาพในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพในราคาต้นทุนที่ต่ำ และทำการสื่อสารสู่พนักงานได้อย่างทั่วถึง ส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานจริง จากค่านิยมหลักขององค์กร คือ ค่านิยมด้านลูกค้า ได้แก่ ลูกค้าคือจุดศูนย์กลางของทุกสิ่งที่เราทำ มีการสื่อสารสู่พนักงาน เป็นสองทาง คือจากบนสู่ล่าง หมายถึง ผู้บริหารสู่พนักงาน ซึ่งจะเป็นการสื่อสารไปตามสายการบังคับบัญชาจนถึงพนักงานชั้นปฏิบัติงาน จากล่างสู่บน หมายถึง จากพนักงานปฏิบัติสู่ผู้บริหาร โดยการจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเสนอแนะจากพนักงาน และนำมาปรับเปลี่ยน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กรต่อไป จากการกำหนดเป้าหมายแล้วองค์กรยังมีการทบทวนผลการดำเนินงานโดยการนำแนวคิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามวงจร Plan-Do-Check-Act (PDCA) และทบทวนผลการดำเนินงาน

จากนั้นองค์กรจะทำการกำหนดแผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการกำหนดทิศทางขององค์กรเกี่ยวกับทิศทางในอนาคต ซึ่งในที่นี้หมายถึงการเป็นผู้นำในการผลิตสินค้าคุณภาพระดับโลก หลังจากนั้นจึงทำการจัดทำแผนจากการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย

¹ จากการที่ผู้วิจัย ปฏิบัติงานในบริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด เป็นระยะเวลา 11 ปี และ การเข้าไปเยี่ยมชมโรงงาน ของกลุ่มเป้าหมาย เพื่อขอรายละเอียดข้อมูลเพิ่มเติม

ขององค์กร จัดทำแผนที่ระยะสั้นและระยะยาว โดยมีการระดมสมองกันการวิเคราะห์ SWOT ตัวอย่าง

ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT ที่เกี่ยวกับระบบโซ่อุปทาน คือ การได้มาซึ่งความท้าทายเชิงกลยุทธ์คือความท้าทายภายในองค์กร ได้แก่ ความสามารถแข่งขันด้านต้นทุน การยกระดับการเพิ่มผลผลิต การพัฒนาห่วงโซ่คุณค่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคล และปัจจัยแห่งความสำเร็จ คือ ลดการสูญเสียทั้ง 6 อย่าง คือ ของเสียเป็นศูนย์ , ต้นทุนเป็นศูนย์ , เครื่องจักรหยุดเป็นศูนย์, ข้อบกพร่องเป็นศูนย์ , อุบัติเหตุเป็นศูนย์ และ ข้อเรียกร้องเป็นศูนย์ ซึ่งถ้าพูดถึงคุณภาพของผู้จำหน่ายวัตถุดิบให้กับบริษัท ฯ จะต้องจัดส่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพสามารถทำการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่ต้นทุนในการสั่งซื้ออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ราคาที่เหมาะสม ผู้จัดการจำเป็นต้องมีการจัดการข้อบกพร่องของวัตถุดิบที่จัดส่งให้กับบริษัทฯ อย่างมีระบบ ทั้งสามารถตอบสนองการจัดส่งแบบ Just in time -JIT ให้กับบริษัท และระบบป้องกันการสูญเสียในการจัดส่ง ซึ่งหมายรวมถึงการสูญเสียเวลาในการจัดส่งอีกด้วย นอกจากนี้ยังต้องมีระบบการจัดการเกี่ยวกับปัญหาของบริษัทฯ ในการตอบข้อสงสัย และแก้ไขปัญหาให้ทันที่ และตรงปัญหา

หลังจากการกำหนดแผนแล้ว สิ่งที่สำคัญคือการนำแผนไปปฏิบัติซึ่งขั้นตอนในการนำแผนไปปฏิบัติคือการจัดทำแผนปฏิบัติการ ซึ่งเพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปในทิศทางเดียวกันนั้น บริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด จะใช้เครื่องมือที่เรียกว่า X-Matric ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ของแผนปฏิบัติกับวัตถุประสงค์และผู้ที่เกี่ยวข้องที่จะนำแผนไปปฏิบัติ ในส่วนของบริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) นั้น จะมีการกำหนดลักษณะอยู่ 2 ลักษณะคือ Managing Points เป็นเป้าหมายหลักระดับนั้น และ Checking Points เป็นเป้าหมายที่จะต้องทำให้สำเร็จเพื่อบรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงกันโดยอัตโนมัติ กล่าวคือ Checking Point ของระดับบน จะกลายเป็น Managing Points ระดับถัดมา

จากค่านิยมที่องค์กรถ่ายทอดสู่พนักงานทุกคน คือ ลูกค้าเป็นผู้ตัดสินใจสุดท้ายว่าสินค้าและบริการขององค์กรนั้นเป็นที่พึงพอใจเพียงใด องค์กรได้มีการจัดให้มี Customer Meet ขึ้นเป็นประจำทุกปี มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีการแจ้งข่าวสารที่จำเป็นให้กับลูกค้า และ ลูกค้าของลูกค้าอีกด้วย มีระบบการจัดการแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าทั้งที่เป็นส่วนบกพร่องของตนเอง หรือจะเป็นข้อบกพร่องของลูกค้าก็ตาม จะมีระยะเวลาในการทำงานตั้งเป็นมาตรฐานไว้คือ ถ้าเป็นลูกค้าภายในประเทศจะต้องมีการตอบรับปัญหาภายใน 2 ชม และ เข้าไปแก้ไขปัญหาให้เสร็จภายใน 24 ชม และไม่เกิน 3 วัน ซึ่งทั้งนี้อาจจะไม่ใช่ว่าปัญหาที่เกิดจากผลิตภัณฑ์ขององค์กรก็ตาม จะมีหน่วยงานเข้าไปรับรู้ปัญหาและนำปัญหาของลูกค้าเข้ามา

ปรึกษาในทีมข้ามสายงาน และเสนอแนะต่อลูกค้าต่อไป นอกจากนั้นองค์กรยังมีการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อให้ลูกค้าและผู้จำหน่ายได้เข้าถึงองค์กรโดยลูกค้าสามารถติดต่อกับองค์กรโดยผ่าน เว็บไซต์ของบริษัท และผู้จัดจำหน่ายก็สามารถทราบความต้องการของบริษัทฯ และลูกค้าของบริษัท เกี่ยวกับวัตถุดิบ ผลิตภัณฑ์ และการบริการ นอกจากจะจัดให้มี พบ ประชุมแล้ว บริษัท ยังจัดให้มี ผู้จัดการจำหน่าย อีกด้วย เพื่อการเข้าถึงความต้องการของแต่ละฝ่าย ซึ่งจะมีกิจกรรมต่อเนื่องทุกปี โดยจัดให้มีปีละครั้ง โดยบริษัท จะทำการชี้แจงเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า และ บริษัทฯ ให้กับ ผู้จัดการจำหน่ายวัตถุดิบ อธิบายขั้นตอนการทำงานที่เน้นคุณภาพเป็นหลัก ให้กับลูกค้า และ ผู้จัดการจำหน่ายทราบ พร้อมกันนี้ได้มีการจัดให้มีการมอบรางวัลผู้จัดการจำหน่ายดีเด่น และลูกค้าดีเด่น สำหรับบริษัท อีกด้วย

จากการที่องค์กรมีการจัดการบริหารโดยข้อเท็จจริงตามหลักการบริหารแบบ TQM และ TPM นั้นความเชื่อถือได้ในข้อมูล และการตัดสินใจเป็นประเด็นหลักในการพิจารณาความเชื่อถือได้ในคุณภาพการตัดสินใจนั้น ดังนั้นบริษัทฯ จึงนำระบบคอมพิวเตอร์ออนไลน์เข้ามาเป็นเครื่องมือวัดและวิเคราะห์เพื่อช่วยในการตัดสินใจ ยกตัวอย่างในการตัดสินใจซื้อ วัตถุดิบ ระบบจะทำการคำนวณ ระดับวัตถุดิบคลังปัจจุบัน กับข้อมูลการเบิกจ่ายในอดีต นำมาทำการประมวลผลหา ระดับการสั่งซื้อ เพื่อเป็นฐานข้อมูลให้กับพนักงานในการสั่งซื้อวัตถุดิบในระดับเท่าใด เวลาไหน ซึ่งการวัดและวิเคราะห์นี้ พนักงานในส่วนที่ทำหน้าที่ในงานนั้นจะทำการศึกษาและชี้แจงให้กับผู้จัดทำโปรแกรมเองเพื่อความสะดวกในการทำงานของพนักงานเอง ซึ่งเป็นการเพิ่มความคล่องตัวในการทำงานของพนักงานเองเพิ่มองค์ความรู้และทักษะในการตัดสินใจด้วยเหตุผลให้กับพนักงาน

นอกจากการมีระบบการจัดการที่ดี บุคลากร แล้วนั้น บริษัทฯ ยังตระหนักถึงความมีคุณค่าของบุคลากรอีกด้วย โดยผู้บริหารจะเน้นย้ำอยู่เสมอถึงความสำเร็จขององค์กรจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ถ้าขาดบุคลากรที่เต็มใจในการปฏิบัติงาน จึงมีการส่งเสริมให้พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจเพิ่มมากขึ้น โดยมีการพัฒนาองค์ความรู้ให้กับพนักงานเกี่ยวกับงานที่เกี่ยวข้อง และ ความต้องการที่จะได้รับการฝึกอบรมของพนักงานเอง พนักงานสามารถแจ้งความต้องการจะฝึกอบรมหรือต้องการเรียนรู้เกี่ยวกับเรื่องใด เวลาใด ในแต่ละปี บริษัทจะดำเนินการรวบรวม ดำเนินการติดต่อหรือเป็นตัวกลางสื่อสารระหว่างผู้จัดการฝึกอบรมเข้าทำการฝึกอบรมทั้งในบริษัท และส่งพนักงานออกไปฝึกอบรมอีกด้วย ทั้งนี้เพื่อพัฒนาศักยภาพให้กับพนักงาน ทั้งการทำงานในหน้าที่ และ ส่งเสริมการเรียนรู้เกี่ยวกับกิจกรรมอีกด้วย

การจัดการกระบวนการของบริษัทกลุ่มเป้าหมายนั้น เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นกระบวนการ (Process Focused Approach) กล่าวคือ การดำเนินการต่างๆ ในองค์กรสามารถ

ใช้แนวคิดของกระบวนการมาประยุกต์ใช้ในการบริหาร โดยสามารถแบ่งกระบวนการทำงานออกเป็น กระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์และการบริการ กระบวนการทางธุรกิจและกระบวนการสนับสนุน ในส่วนของการจัดการโซ่อุปทานนั้นจะอยู่ทุกส่วนของกระบวนการ กล่าวคือ กระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์และการบริการ นั้น การออกแบบผลิตภัณฑ์ให้ได้ตามความต้องการของลูกค้า และลูกค้าของลูกค้าเอง การควบคุมการผลิตอย่างมีระบบ ช่วยให้การรายงานผลต่าง ๆ ไปยังแต่ละระดับของการบริหารจัดการเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถควบคุมจนถึงผลิตภัณฑ์ของลูกค้าเฉพาะรายในสายการผลิตแบบต่อเนื่องได้ บริษัทประสานงานกับลูกค้าโดยผ่านหน่วยงานที่เรียกว่า Customer Technical Support Service (CTS) เพื่อประสานงานในการให้บริการแก่ลูกค้า และสร้างความร่วมมือในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือการนำผลิตภัณฑ์ไปใช้ผลิตสินค้าชนิดอื่น การบริการนี้ในบางครั้งได้ขยายระดับจนถึงการให้บริการแก่ลูกค้าของลูกค้าด้วย ในส่วนของกระบวนการทางธุรกิจเป็นกระบวนการที่ถือว่าเป็นกุญแจสำคัญในการดำเนินธุรกิจ บริษัทได้ชี้แจงกระบวนการทางธุรกิจไว้ คือ ความเป็นผู้นำ และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ การจัดการวัสดุ (การจัดการห่วงโซ่อุปทาน) โดยได้ชี้แจงข้อกำหนดและดัชนีชี้วัดกำกับทุกกระบวนการหลักเหล่านี้ และกระบวนการสุดท้ายคือ กระบวนการสนับสนุน การจัดการทรัพยากรบุคคล และการสื่อสาร การจัดการด้านการเงิน การจัดการซ่อมบำรุง การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและสำนักงาน ซึ่งการจัดการกระบวนการที่มีประสิทธิภาพจะทำให้การเชื่อมต่อระบบห่วงโซ่โดยรวมมีประสิทธิภาพดีขึ้น ตัวอย่างการปรับปรุงและพัฒนาห่วงโซ่อุปทานของบริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด และผลรับจากการปรับปรุงดังรูปภาพที่ 4.1

ตอนที่ 4 ข้อสรุปและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากกลุ่มตัวอย่าง

นอกจากการบริหารงานคุณภาพตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ การบริหารห่วงโซ่อุปทาน ใช้ในองค์กรแล้ว ผู้วิจัยขอนำเสนอ Best Practices² ของ บริษัท กลุ่มเป้าหมาย ซึ่งเป็นบทเรียนที่น่าสนใจ สมควรที่องค์กรอื่น ๆ ควรศึกษาไว้ โดยมีรายละเอียดดังนี้คือ

1. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมและให้คุณค่ากับทรัพยากรบุคคลจากการที่ผู้บริหารระดับสูงของกลุ่มเป้าหมายใช้รูปแบบการบริหารตามแนวทาง TQM เป็นตัวขับเคลื่อนธุรกิจถือว่า เป็นการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ เพราะ คุณลักษณะเด่นของแนวทางนี้คือ การมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน หรือ การให้คุณค่ากับทรัพยากรบุคคล เมื่อเปรียบเทียบกับทรัพยากรประเภทอื่นๆ

2. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ผลการดำเนินงานของกลุ่มเป้าหมายที่เป็นเลิศ เกิดจาก การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ในทุกระบวนการซึ่งเป็นผลมาจากการที่ผู้บริหารระดับสูงสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานนั้น ผู้บริหารระดับสูงและพนักงานทุกคนปฏิบัติงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่กำหนดไว้จนกลายเป็นวิถีการปฏิบัติงานและวัฒนธรรมองค์กร สภาพแวดล้อมเหล่านี้ได้แก่ การมอบหมายภารกิจด้านการพัฒนาและปรับปรุงควบคู่ไปกับการกิจในหน้าที่ประจำ และการกำหนดกลไกตรวจสอบและทบทวนในทุกระดับ และสร้างสภาพแวดล้อมที่ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงานและขององค์กร โดยการให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมพนักงานให้มีทักษะในการวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ อาทิ เช่น Work Load & Work Flow Study , Flow Chart , Process Mapping ,Failure Mode and Effect Analysis – FMEA เป็นต้น

3. การมีมุมมองเชิงระบบของผู้บริหาร การมุ่งสู่ผู้นำระดับโลกไม่อาจประสบความสำเร็จได้ด้วยการใช้ระบบการจัดการระบบใดเพียงระบบเดียว แต่ต้องมีการจัดการระบบปฏิบัติการต่างๆ ในองค์กรอย่างเหมาะสม คือมีการ บูรณาการ ของระบบต่างๆ เข้าเป็นหนึ่งเดียว ภายในองค์กร การ บูรณาการของระบบเป็นลักษณะความเชื่อมโยง กลมกลืนกันของแผนงาน กระบวนการต่างๆ สารสนเทศ ผลของการดำเนินงาน การวิเคราะห์ และการเรียนรู้ของพนักงานและขององค์กร การเชื่อมโยงกลมกลืนกันของระบบมีจุดมุ่งหมายหลักคือการสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

² จาก กรณีศึกษา Best Practices TQA Winner 2002 โดยคณะทำการศึกษาวิจัย ของ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

4. การบริหารโดยข้อเท็จจริง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการวางแผน การตัดสินใจ และการปฏิบัติด้านต่างๆ ของ บริษัทกลุ่มเป้าหมายเกิดจากการที่ผู้บริหารใช้ ข้อเท็จจริงเป็นพื้นฐาน ซึ่งเห็นได้จากการกำหนดระบบดัชนีชี้วัดการเก็บรวบรวมข้อมูล และ วิเคราะห์ตามตัวชี้วัด (QCDIPSM)การบริหาร โดยใช้ข้อเท็จจริง (Management by Fact) นอกจากนี้เป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานแล้วยังเป็นการแสดงภาวะผู้นำใน องค์การอีกด้วย กล่าวคือการทำงานซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานที่หน้างานใช้ข้อมูลจริงและ กระบวนการวิเคราะห์ในการตัดสินใจ และปฏิบัติงาน ย่อมทำให้ผู้บริหารเกิดความเชื่อมั่นที่ จะมอบความรับผิดชอบและอำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน เป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานและแสดงภาวะผู้นำในการกระจายอำนาจดังกล่าวนอกจากนั้นหากพิจารณา ในแง่ขององค์กร การที่พนักงานซึ่งอยู่ใกล้ชิดกับงานที่ปฏิบัติมากที่สุด มีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจย่อมหมายถึงการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ของพนักงาน และในแง่ของพนักงานแล้ว พนักงานเองก็มีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด