

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการศึกษาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบการห่วงโซ่อุปทานของกลุ่มอุตสาหกรรมอิตีดาเบอร์ล่า ประเทศไทย เมื่อทำการวิเคราะห์ผลการวิจัยเรียบร้อยแล้วนั้น จึงสามารถสรุปการวิจัย อภิปรายและข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. สรุปผลการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา การนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทานขององค์กร ศึกษาระดับการมีส่วนร่วมของพนักงาน และการนำไปปฏิบัติงาน ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน ของบริษัท ที่ได้รับรางวัลการบริหารงานคุณภาพแห่งชาติ รวมทั้งเพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรในประเทศไทยนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับกิจการของตน

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เกี่ยวข้องกับบริษัท และ พนักงาน ในกลุ่มอุตสาหกรรมอิตีดาเบอร์ประเทศไทย จำนวน 11 บริษัท ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่นำมาทำการวิจัย โดยใช้การคัดจากบริษัท ที่ผ่านเกณฑ์การตรวจสอบของคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติจนสามารถได้รับรางวัล มี 2 บริษัทคือ บริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด และ บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัท ที่มีการบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กรจนได้รับรางวัล คุณภาพแห่งชาติ และบริหารสู่ความเป็นเลิศ ตามลำดับ เป็นจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 684 คน

สำหรับเครื่องมือในการวิจัยได้ใช้แบบสอบถาม มีโครงสร้างคำถามแบ่งเป็น 3 ส่วนคือ คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม คำถามเกี่ยวกับระดับการมีส่วนร่วม และการนำเกณฑ์รางวัลการบริหารงานคุณภาพไปปฏิบัติ คำถามเกี่ยวกับระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน ของพนักงานในองค์กร

การเก็บรวบรวมข้อมูล ได้รับความร่วมมือจากผู้บริหาร พร้อมกับพนักงานบริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์จำกัด และ บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) การทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามใช้วิธีของ Cronbach Alpha มีค่าความเชื่อมั่น 0.96 ส่วนความเที่ยงตรงนั้นได้รับ

ความอนุเคราะห์จากอาจารย์ที่ปรึกษา และ ผู้บริหารระดับสูงของทั้ง 2 บริษัท ผู้ศึกษาวิจัยก็ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยได้นำแบบสอบถามไปเพื่อให้กลุ่มตัวอย่างได้ทำการตอบแบบสอบถามและสนทนากับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในลักษณะสนทนาอย่างเป็นกันเองเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการ สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้ศึกษาวิจัยได้นำหลักสถิติมาใช้และอาศัยโปรแกรมคอมพิวเตอร์คำนวณข้อมูลดังกล่าว

1.3 ผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า พนักงานของกลุ่มเป้าหมาย ปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายผลิตส่วนใหญ่จะเป็นเพศชาย อายุการทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป ในขณะที่อายุของพนักงานอยู่ระหว่าง 31-40 ปี ทำงานอยู่ในระหว่างสูงกว่าพนักงานปฏิบัติการ จนถึง ผู้ช่วยหัวหน้างาน ระดับการศึกษาอยู่ระหว่าง อนุปริญญาตรี ปวส. และปวท

ส่วนระดับการมีส่วนร่วมในการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพไปปฏิบัติของพนักงาน บริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด และ บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) รวมตามเกณฑ์รางวัลทั้ง 7 เกณฑ์ พบว่าพนักงานองค์กรเป้าหมายมีส่วนร่วมในการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด มีส่วนร่วมในผลลัพธ์ทางธุรกิจ และ การวัดการวิเคราะห์ การจัดการองค์ความรู้ รวมทั้ง การจัดการกระบวนการ อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.36, 2.38, 2.42 ตามลำดับ และมี ส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ น้อยที่สุดมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.62 ซึ่งเป็นผลมาจากการที่องค์กรมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรว่า ลูกค้าคือทุกสิ่งที่เราทำ

สำหรับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทานขององค์กรเป้าหมาย พนักงานและองค์กรให้ความสำคัญกับลูกค้าภายใน และ พนักงานให้ความสำคัญ กับการตอบสนองความต้องการ ของลูกค้า โดยการเข้าใจและเข้าถึงปัญหาของลูกค้า พร้อมกับ พนักงานและองค์กรได้นำข้อมูลจากการสำรวจความพึงพอใจลูกค้าทั้งภายในและภายนอก มาทำการพัฒนาปรับปรุงสินค้าและบริการ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 1.92 ,2.11 ,2.13 ตามลำดับ

ความสัมพันธ์ระหว่างระดับการมีส่วนร่วมในการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพไปปฏิบัติ กับระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน เกี่ยวกับการจัดการกระบวนการลูกค้าขององค์กร เวลาในการทำงาน มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ส่วนระดับการมีส่วนร่วม เกี่ยวกับการส่งมอบงาน และ Supplier นั้น มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับ ปานกลาง อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.04

ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลทั่วไปของพนักงานองค์กรเป้าหมาย กับ ระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน เกี่ยวกับการ เวลาในการทำงาน ลูกค้าขององค์กร Supplier

การส่งมอบงาน และการจัดการกระบวนการ มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.04

2. อภิปรายผล

ผู้ศึกษาวิจัยขออภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานที่กำหนด ดังนี้

2.1 ระดับการมีส่วนร่วม และ การนำไปปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ และ ระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน

จากผลการวิจัยระดับการมีส่วนร่วม และการนำไปปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ และระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน ผู้วิจัยได้ทำการศึกษารายละเอียดในการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทานขององค์กร ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ ซึ่งองค์กรมีการบริหารงานตามแนวทางของ TQM ซึ่งมุ่งเน้นการบริหารงานคุณภาพ โดยทุกคนมีส่วนร่วม จึงมีความเชื่อมโยงในการจะพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทานไปด้วยเพราะแนวทางของการบริหารระบบห่วงโซ่อุปทาน จะเป็นในแนวทางเดียวกันคือ นอกจากภายในองค์กรแล้วยังมีการขยายระบบคุณภาพไปสู่ระหว่างองค์กรในระบบการผลิตครอบคลุมทั่วทั้งต้นน้ำ คือ ผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ จนถึงปลายน้ำ คือ ผู้กระจายสินค้าไปสู่ลูกค้า โดยอาศัยปัจจัยสนับสนุน ตามหลักการของระบบห่วงโซ่อุปทานนั้น จะพูดถึง 2C คือ การสื่อสาร และการประสานงาน แต่การบริหารงานคุณภาพเท่าทั้งองค์กรนั้น มีปัจจัยสนับสนุนในกระบวนการดำเนินงาน มากกว่า จึงสามารถ นำเสนอตัวอย่างในการบริหารขององค์กรเป้าหมายได้ ดังนี้⁴

2.1.1 การนำองค์กร หรือ ภาวะผู้นำ (Leadership)

1) ระบบการนำองค์กร ผู้นำระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะบริหารองค์กรโดยมุ่งเน้นที่ความเป็นเลิศขององค์กร กล่าวได้ว่าผู้นำระดับสูงจะต้องให้ความสำคัญ และมุ่งเน้นคุณภาพของผลิตภัณฑ์ อันเป็นหัวใจของการผลิตเพื่อตอบสนองความ

³ จากหนังสือ สถิติสถิติ และการจัดการห่วงโซ่อุปทาน : การบริหารความสัมพันธ์ระดับองค์กร โดย ดร.วิฑูรย์ สุทธิพิตร

⁴ จาก กรณีศึกษา Best Practices TQA Winner 2002 โดยคณะทำการศึกษาวิจัย ของ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

ต้องการของลูกค้าเป็นหลัก ต่อจากนั้นผู้นำระดับสูงได้นำวิธีการบริหารคุณภาพตามแนวทางการบริหาร คุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management -TQM) มาเป็นกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้การบริหาร คุณภาพมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สูงขึ้น และสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานว่าคุณภาพของกระบวนการนำมาซึ่งคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในทุก ๆ กระบวนการ การนำมาซึ่งความประทับใจ และความพึงพอใจของลูกค้าอย่างยั่งยืน

2) การกำหนดทิศทางขององค์กร ผู้บริหารระดับสูงมีการกำหนดทิศทางขององค์กร อย่างชัดเจน และสื่อสารสู่พนักงานให้ทั่วถึง โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ กำหนดค่านิยมหลักขององค์กร ในการกำหนดทิศทางขององค์กรนั้นการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของพนักงานจะทำให้การสื่อสารทิศทางขององค์กรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นอีกด้วย นอกจากการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักขององค์กรแล้ว ผู้บริหารระดับสูงยังมีการสื่อสารสู่พนักงานทุกระดับ และการส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานจริง ซึ่งตัวอย่างค่านิยมหลักขององค์กร คือ ค่านิยมด้านลูกค้า ได้แก่ ลูกค้าคือจุดศูนย์กลางของทุกสิ่งที่เราทำ เป็นต้น นั้นรวมถึงคุณภาพสินค้า ระยะเวลาในการจัดส่ง อีกด้วย

3) การบริหารแบบมีส่วนร่วม ความมุ่งมั่นของบริษัท ที่จะปรับปรุงการบริหารคุณภาพให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระดับสูงตามแนวทาง TQM เป็นแรงผลักดันให้บุคลากรศึกษา เรียนรู้ และประยุกต์ใช้ปรัชญาแห่ง TQM ด้วยตนเองโดยไม่ได้ใช้โปรแกรม สำเร็จรูปจากที่ปรึกษาภายนอกแต่อย่างใด ซึ่งก่อให้เกิดผลดีในแง่การเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรและขององค์กรไปพร้อม ๆ กัน ผู้นำระดับสูง ทำการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนั้นบริษัทยังสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการโดยจัดสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้ทุกคนในองค์กรไม่ว่าผู้นำระดับสูง พนักงานระดับบริหาร และพนักงานระดับปฏิบัติการได้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ เช่นการประชุมทุก ๆ เช้าก่อนเข้าทำงาน มีการเข้าร่วมกิจกรรมระดับทีม ในเวลาที่กำหนดทุกวัน เป็นต้น ซึ่งสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ บริษัท ใช้คือ การบริหารจัดการในลักษณะเป็นทีมข้ามสายงาน (Cross Functional Team) ทีมข้ามสายงานได้รับการจัดตั้งขึ้น ตามโครงสร้างองค์กร และตามกลยุทธ์ในการมุ่งเน้นกระบวนการด้านธุรกิจ

4) ระบบทบทวนผลการดำเนินงาน การมุ่งสู่การเป็นผู้ผลิตชั้นนำระดับโลกนั้น จำเป็นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์เป้าหมาย และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ การทบทวนผลการดำเนินงานเป็นกระบวนการตรวจสอบติดตามการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรมีผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวตั้งอยู่บน

พื้นฐานแนวคิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามวงจร Plan- Do-Check-Action (PDCA) โดยการ ทบทวนผลการดำเนินงาน (Performance Review) เป็นกิจกรรมหลักที่อยู่ในส่วน Check ของวงจร ซึ่งผลที่ได้จากการทบทวนผลการดำเนินงาน จะนำมาซึ่งการปรับปรุงแก้ไขและ พัฒนาให้ดีขึ้นต่อไป โดยผ่านกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ในทุกระบวนการบริหาร จะต้องมีการ ทบทวนผลการดำเนินงาน และในทุกระบวนการปฏิบัติงาน จะต้องมีการทบทวนผลการ ปฏิบัติงาน ซึ่งผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะส่งผลไปสู่ค่าตอบแทน

2.1.2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)

แผนเชิงกลยุทธ์เป็นองค์ประกอบสำคัญในการดำเนินงานขององค์กร ทัวไป แผนเชิงกลยุทธ์เป็นแนวคิดขององค์กรเกี่ยวกับทิศทางในอนาคต ถ้าองค์กรต้องเดินทางและ ก้าวไปข้างหน้า การมีแผนเชิงกลยุทธ์ก็เปรียบเหมือนมีแผนที่เดินทางไว้บอกทิศทางว่าองค์กรจะมุ่ง ไปทางใดและทำอะไรจึงจะไปให้ถึงที่หมายได้การวางแผนเชิงกลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการสำคัญ อย่างยิ่งต่อองค์กรเนื่องจากผลที่ได้รับ (Out put) ของกระบวนการนี้คือ กลยุทธ์ ที่สามารถตอบ คำถามหลัก 3 ข้อคือ

- ทำอย่างไรองค์กรจึงจะสามารถเอาชนะสภาพแวดล้อมที่เป็น อุปสรรคต่อการมุ่งไปสู่ที่หมาย หรือ ทำอย่างไรองค์กรจึงจะสามารถ ตอบสนองวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives) ได้
- ทำอย่างไรทุกคนในองค์กรจึงจะทำงานไปในทิศทางเดียวกัน (Align) ตามกลยุทธ์ที่ทางไว้
- จะวัดหรือติดตามความคืบหน้าของการดำเนินการตามกลยุทธ์ได้ อย่างไร

1) การจัดทำแผน จากการกำหนด วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร บริษัท จะดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์โดยตอบสนองต่อสิ่งที่เป็แรงกดดันหรือมีอิทธิพลต่อความสำเร็จ ในอนาคตขององค์กรที่เรียกว่า ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges) การตอบสนอง ดังกล่าวเป็นกลยุทธ์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) ของ องค์กรโดยกำหนดเป็นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective) และแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่จะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของแต่ัวัดอุปประสงค์ กระบวนการวางแผนที่เป็นระบบดังกล่าวเป็น ส่วนสำคัญส่วนหนึ่งที่ไม่เพียงทำให้ องค์กร สามารถเผชิญกับความผันผวนของสภาพเศรษฐกิจใน ปัจจุบัน และอนาคตเท่านั้น แต่ยังสามารถขยายตัวอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมออีกด้วย การจัดทำ แผนทั้งระยะยาว และ ระยะสั้นนั้น พนักงานมีส่วนร่วมและ รับรู้จากการระดมสมองวิเคราะห์ SWOT ผ่านกลุ่มข้ามสายงาน (Cross Functional Group) โดยนำข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องมาทำการ

พิจารณา ผลลัพธ์สำคัญของการวิเคราะห์ SWOT คือการได้มาซึ่งความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges) ของบริษัท และปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) ที่จะพิชิตความท้าทาย ตัวอย่าง ความท้าทายภายในองค์กร คือ (Internal Challenges) ได้แก่ ความสามารถเชิงแข่งขันด้านต้นทุน (Cost Competitiveness) การยกระดับการเพิ่มผลผลิต (Productivity Enhancement) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development)

และปัจจัยแห่งความสำเร็จ ก็คือ 6 Zero = Zero Lost , Zero Cost ,Zero Break down, Zero Defect ,Zero Accident ,Zero Complain เป็นต้น

2)การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ขั้นตอนสำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plans) ตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์แต่ละข้อ การจัดทำแผนปฏิบัติการจะต้องจัดทำแผนในลักษณะที่ทำให้ทุกคนในองค์กรสามารถทำงานสอดคล้องกันไปในทิศทางเดียวกันตามกลยุทธ์ที่วางไว้ ยกตัวอย่างเช่น แผนปฏิบัติการของ บริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์จำกัด จะ ใช้ ใช้เครื่องมือที่เรียกว่า X-Matrix ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ของแผนปฏิบัติการกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ประจำปีและแนวทางสู่ผลสัมฤทธิ์ของแต่ละวัตถุประสงค์ ซึ่งกำหนดจากผู้นำระดับสูงในการจัดทำแผนกลยุทธ์ประจำปี ใน X-Matrix นอกจากจะแสดงความสัมพันธ์ดังกล่าวแล้วยังให้ข้อมูลเกี่ยวกับหน่วยงานที่เป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงและหน่วยงานสนับสนุนของแต่ละแผนปฏิบัติการอีกด้วย วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ประจำปีที่จะระบุใน X-Matrix แบ่งเป็น วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ประจำปีของประธานบริษัท (President Objective) และรองประธานบริษัท (Vice President Objective) หรือผู้ช่วยประธาน (Assistant Vice President) ที่รับผิดชอบในแต่ละสายงานอีกด้วย การวางแผนเชิงกลยุทธ์ของ บริษัท ฯ ไม่ว่าเป็นการจัดทำกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามวงจร “ตรวจสอบ ทบทวน และปรับปรุง” (Audit, Review, and Improvement - ARI) ที่บริษัทกำหนดขึ้นซึ่งจะมีการตรวจสอบและทบทวนทุกไตรมาส

2.1.3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (Customer and Market Focus)

ลูกค้าคือผู้ตัดสินใจคนสุดท้ายว่าสินค้าและบริการขององค์กรนั้นเป็นที่พึงพอใจเพียงใด การรับรู้เกี่ยวกับสินค้าและบริการของลูกค้าจึงเป็นตัวกำหนดว่าลูกค้าจะยังใช้สินค้าและบริการขององค์กรต่อไปหรือหาผู้อื่นที่ให้บริการได้ดีกว่า องค์กรที่ประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืนเน้นการรับฟังลูกค้าอย่างเป็นระบบและตอบสนองอย่างทันทั่วถึงที่ต่อสิ่งที่ลูกค้าต้องการ สร้างความสัมพันธ์เชิงบวกกับลูกค้าโดยอาศัยความสามารถในการเข้าถึงลูกค้าเพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจหันมาใช้สินค้าและบริการขององค์กรอย่างภักดี รวมทั้งดูแลเอาใจใส่อย่างใกล้ชิดกับลูกค้าที่มีความไม่พึงพอใจเพื่อรับฟังข้อมูลที่เป็นประโยชน์และจัดการกับข้อร้องเรียนของลูกค้า ดังนั้นการ

มุ่งเน้นจึงช่วยชี้ทางองค์กรในการมุ่งไปสู่การรักษาลูกค้าและสร้างความภักดี (Customer Retention and Loyalty) ซึ่งช่วยเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดและการขยายตัวขององค์กร

การจัดการความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด ค่านิยมประการหนึ่งของ บริษัทฯ คือ ลูกค้าคือจุดศูนย์กลางของทุกสิ่งที่เราทำ (The Customer is the Focus of Everything We Do) ดังนั้นในทุก ๆ กระบวนการ ขององค์กร จึงนำความต้องการของลูกค้ามาเป็นวัตถุประสงค์หลักในการตัดสินใจและปฏิบัติงานเสมอ ค่านิยมหรือหลักการนี้ทำให้ บริษัทฯ ประสบผลสำเร็จในการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าจนสามารถกล่าวได้ว่า ลูกค้าทุกรายของบริษัทยังคงเป็นลูกค้าของบริษัท นับตั้งแต่เริ่มเปิดดำเนินการจนถึงปัจจุบัน และในอนาคต

การรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของลูกค้าและตลาด บริษัทจะให้ความสำคัญเป็นอย่างมากกับข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าและตลาด เพราะเป็นกุญแจสำคัญสำหรับการทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง ฝ่ายการตลาด และ ฝ่ายบริการและสนับสนุนลูกค้าด้านเทคนิค (Customer Technical Support Service – CTS) เป็นผู้รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าและตลาด นอกจากนี้ยังมีทีมข้ามสายงานที่มีสมาชิกมาจากหน่วยงานต่างๆ เพื่อดำเนินการในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในทุก ๆ ด้านไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการ ซึ่งทำให้การรับฟังความต้องการของลูกค้ามีประสิทธิผลยิ่งขึ้น ผู้นำระดับสูงให้ความสำคัญกับการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของลูกค้าและทำงานร่วมกับทีมดังกล่าวโดยมีแนวคิดเกี่ยวกับความรู้ด้านลูกค้าว่าพนักงานของบริษัท ๆ ทุกคนต้องสามารถระบุได้ว่า

- ลูกค้า คือ ใคร
- อะไรคือบริการสำหรับลูกค้า
- ลูกค้าให้ข้อมูลป้อนกลับอะไรบ้าง
- โอกาสในการปรับปรุงมีอะไรบ้าง

การรับฟังความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า บริษัท จะต้องมีการและวัตถุประสงค์ที่หลากหลาย

การรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นของลูกค้าซึ่งเป็นข้อมูลทั่วไปจากเอกสารของบริษัทนั้น ๆ เอกสารวิชาการวารสาร ตลอดจนการหาข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีรายละเอียดมากขึ้น ฝ่ายการตลาดและ CTS จะเข้าไปพบลูกค้าเพื่อเก็บข้อมูลสำคัญ ตั้งแต่ผลิตภัณฑ์ตลาดลูกค้า ข้อกำหนดของประเทศที่ลูกค้าส่งสินค้าไปขาย การรวบรวมข้อมูลในเชิงลึกอาจต้องมีการวิจัย เช่น มีการเก็บเส้นใยและเส้นด้ายที่โรงงานของลูกค้าเพื่อวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้าย (End Product) เพื่อให้ลูกค้าได้ผลิตภัณฑ์ที่ดี นอกจากนั้นลูกค้ายังสามารถนำข้อมูลเหล่านี้มา

วิเคราะห์เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ของตนเอง การเข้าพบลูกค้าจะทำอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สามารถวิเคราะห์แนวโน้มความต้องการของตลาดลูกค้าได้ ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับจะบันทึกไว้ในฐานข้อมูล และมีระบบรักษาความลับที่เข้มงวด นอกจากการไปเยี่ยมลูกค้าและทำการวิจัยข้างต้นแล้วการจัดประชุมสัมมนาก็เป็นอีกวิธีหนึ่งในการรับฟังความต้องการลูกค้า การประชุมสัมมนาเป็นการเชิญลูกค้าทั้งจากภายในและภายนอกประเทศมาร่วมอภิปรายเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ที่ลูกค้าพบ ข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้จะถูกบันทึกไว้ในฐานข้อมูล

ในการวิเคราะห์ด้านการตลาดนั้นบริษัท ไม่ได้วิเคราะห์เฉพาะตลาดปัจจุบัน แต่จะวิเคราะห์ไปถึงตลาดที่มีศักยภาพในอนาคตด้วย

จากการที่บริษัท ประสบความสำเร็จในเรื่องของการมุ่งเน้นที่ลูกค้าและการตลาด จนสามารถครองได้เกือบทั้งหมด และได้รับการยอมรับจากลูกค้าว่าเป็นผู้ผลิต ที่มีคุณภาพสูง และที่สำคัญที่สุดคือ สามารถทำให้ลูกค้าทุกรายมีความภักดี (Loyalty) กับบริษัทนั้นสามารถวิเคราะห์ได้ว่าเกิดจากปัจจัยดังต่อไปนี้

1) การพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าแต่ละราย การมุ่งเน้นผลิตสินค้าแบบ Customized Service & Customized Product ทำให้ บริษัท ต้องมีวิธีรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของลูกค้าอย่างเข้มข้น มีการหาข้อมูล วิเคราะห์ และศึกษาความต้องการของลูกค้าในเชิงลึก นับตั้งแต่วัตถุดิบ กระบวนการผลิตรวมถึงเครื่องจักรที่ลูกค้าใช้ ตลอดจนถึงผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้ายของลูกค้า และมีสายการผลิตจำลองเพื่อการทดลองผลิตภัณฑ์ เพื่อให้แน่ใจว่าลูกค้าได้รับผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงและตรงตามความต้องการอย่างแท้จริง ด้วยคุณลักษณะของการรับฟังและเรียนรู้ดังกล่าวจึงทำให้ บริษัท มีความมั่นใจว่าผลิตภัณฑ์ของบริษัทสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างแท้จริง

2) การสนับสนุนด้วยงบประมาณที่ไม่จำกัด นโยบายของบริษัทให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นอันดับต้น ผู้บริหารจึงไม่จำกัดงบประมาณในการให้บริการแก่ลูกค้าของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยถือเป็นความสำคัญที่ทุกหน่วยงานต้องไปพบลูกค้าทุกครั้งที่ลูกค้าต้องการ และต้องไปอย่างเร่งด่วนที่สุดเท่าที่จะทำได้ ไม่ว่าจะเป็นโดยรถยนต์ หรือเครื่องบิน บริษัทจะสนับสนุนงบประมาณอย่างไม่จำกัด ทำให้ บริษัทสามารถสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าไม่เพียงเกิดความพึงพอใจแต่ยังเกิดความประทับใจและอบอุ่นใจกับการให้บริการของบริษัทด้วย

3) การทำงานแบบทีมข้ามสายงาน เนื่องจากในการบริการลูกค้านั้นมีความเกี่ยวข้องกับงานหลายหน่วยงาน การตอบสนองความต้องการของลูกค้าจึงต้องทำงานเป็นทีมแบบข้ามสายงาน มีตัวแทนจากแต่ละหน่วยงานเข้ามาเป็นทีมงานในการให้บริการลูกค้าในด้านต่าง ๆ การให้บริการของบริษัท จึงไม่ได้มีเฉพาะฝ่ายการตลาดและ CTS แต่จะรวมถึงฝ่ายอื่น ๆ ที่

เกี่ยวข้อง เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายวิศวกรรม ซึ่งดูแลด้านเทคนิค และออกแบบ เมื่อลูกค้าต้องการความช่วยเหลือในด้านใดจึงสามารถตอบสนองทันทีเพราะผู้ชำนาญแต่ละด้านอยู่ในทีมงานอยู่แล้ว นอกจากนี้การทำงานแบบทีมงานดังกล่าวมีส่วนสำคัญในการไหลของข้อมูลด้านความต้องการของลูกค้าด้วยเพราะมีตัวแทนของแต่ละหน่วยงานเข้าร่วมทีมมีการนำข้อมูลจากลูกค้าไปสื่อสารภายในหน่วยงานของตนเองได้โดยตรง ทำให้สามารถตอบสนองลูกค้าได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วขึ้น

4) การออกแบบกระบวนการที่ยืดหยุ่น ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้านั้น นอกจากบริษัทจะไม่มีการจำกัดงบประมาณดังที่กล่าวมาแล้ว บริษัทยังสร้างกระบวนการทำงานที่ยืดหยุ่นให้สามารถปฏิบัติตามความต้องการพิเศษของลูกค้าได้ตลอดเวลา เช่น สามารถส่งมอบสินค้าตามคำขอพิเศษจากลูกค้าภายในประเทศภายใน 24 ชั่วโมง และตลาดต่างประเทศภายใน 72 ชั่วโมง เป็นต้น การปรับกระบวนการผลิตแบบยืดหยุ่นให้ทันต่อการส่งมอบเป็นเรื่องที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญและความร่วมมือของบุคลากรอย่างสูง หากไม่มีการออกแบบกระบวนการที่มีประสิทธิภาพแล้วอาจเป็นเรื่องยากที่จะสามารถทำได้

5) การสร้างความพึงพอใจลูกค้า จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมียุทธศาสตร์การจัดการที่ครบวงจร คือการเข้าถึงข้อมูลของ Supplier บริษัทเห็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้จัดจำหน่ายจะต้องเข้าใจความต้องการขององค์กร และ ความต้องการของลูกค้า นอกจากนี้บริษัท ยังมีการตรวจประเมินผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบให้กับบริษัท เพื่อมั่นใจได้ว่าคุณภาพของสินค้าที่ออกมา และจัดส่งให้กับลูกค้าคุณภาพ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า และสร้างคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์

2.1.4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ *Measurement, Anyalysis,*

Knowledge Management

การบริหารโดยใช้ข้อเท็จจริง (Management by fact) เป็นพื้นฐานสำคัญของประสิทธิผลในการวางแผนและการตัดสินใจในการปฏิบัติงานในทุกระดับ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของพนักงาน การมอบหมายความรับผิดชอบและอำนาจการตัดสินใจ รวมทั้งระบบการนำองค์กรในการปฏิบัติงานประจำวันพนักงานต้องตัดสินใจไม่เรื่องใดก็เรื่องหนึ่ง ถ้าพนักงานใช้ความรู้สึกหรือการคาดเดาเป็นฐานในการตัดสินใจเมื่อใด ย่อมเกิดความผิดพลาด และผันแปรที่หลากหลายในกระบวนการตัดสินใจ คุณภาพของการตัดสินใจก็มักถูกตั้งข้อสงสัยและขาดความน่าเชื่อถือ ในสถานการณ์ที่ขาดข้อมูลที่น่าเชื่อถือและขาดการวิเคราะห์ที่ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ ผู้นำองค์กรมักไม่เต็มใจที่จะใช้ความรู้สึกหรือการคาดเดาของพนักงานมาแทนการใช้วิจารณ์ญาณของตนเองในการตัดสินใจ ดังนั้นจึงมีแนวโน้มที่ผู้นำองค์กรจะกุมอำนาจการตัดสินใจเอาไว้เสียเอง พนักงานซึ่งเป็นผู้

ที่อยู่ใกล้ชิดกับงานที่ปฏิบัติมากที่สุดแต่กลับไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผลที่ตามมาก็คือองค์กรไม่ได้ใช้ศักยภาพของพนักงานอย่างเต็มที่และพนักงานเองก็ขาดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

บริษัทจึงให้ความสำคัญกับระบบเครื่องมือประมวลผลและระบบการจัดการสารสนเทศต่าง ๆ ระบบคอมพิวเตอร์ออนไลน์ เป็นทางเลือกหนึ่งที่ บริษัทนำมาใช้ในการบริหารจัดการงานประจำวัน รวมทั้งการกรอกข้อมูล การทบทวนวิเคราะห์ และรายงานผลต่าง ๆ และเพื่อให้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เลือกใช้เกิดประโยชน์สูงสุดในการซื้อ/จัดหาระบบคอมพิวเตอร์ Hardware & Software นั้น องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานในฝ่ายของผู้ใช้ User มีส่วนร่วมเป็นตัวแทนดำเนินงานตั้งแต่การคัดเลือก พัฒนาและทดสอบรวมทั้งร่วมทดลองใช้ระบบ เพื่อให้สะดวกในการใช้และตรงกับความต้องการ ซึ่งมีคณะกรรมการองค์ประกอบทางธุรกิจด้านการบริหารสำนักงานสารสนเทศ เป็นผู้รับผิดชอบในการทบทวนระบบเพื่อหาจุดที่ต้องปรับปรุงในการใช้งาน และกำหนดให้มีการจัดทำคู่มือการบำรุงรักษาอย่างเหมาะสม

ในด้านความปลอดภัยและความถูกต้องน่าเชื่อถือของข้อมูล องค์กรใช้ระบบ Password ในการเข้าถึงข้อมูล โดยพนักงานแต่ละระดับจะสามารถเข้าถึงข้อมูลได้แตกต่างกันขึ้นกับความจำเป็นในการใช้งานนั้น ๆ และมีผู้รับผิดชอบของแต่ละฝ่ายในระดับผู้จัดการเพื่อควบคุมความถูกต้องน่าเชื่อถือ ระยะเวลาของข้อมูลตนเอง รวมทั้งมาตรการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และให้ความสำคัญกับการสำรองข้อมูล (Back Up) อย่างสม่ำเสมอทั้งในระดับที่เป็นรายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน รายปี ตามประเภทของข้อมูล

ระบบการวัดผลและวิเคราะห์ของบริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด

1) การวัดและการวิเคราะห์ของ บริษัท เป็นระบบที่พัฒนาขึ้นเพื่อตอบสนองกลยุทธ์ในการมุ่งบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร เป็นระบบที่สอดคล้องกับการบริหารองค์กรตามแนวทางการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management – TQM) และนโยบายด้านการบำรุงรักษาที่ทุกคนมีส่วนร่วม (Total Productive Management – TPM) มุ่งเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยอาศัยความร่วมมือของทุกคนในทุกกระบวนการ

การวัดผลการดำเนินงาน บริษัท ฯ เก็บรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับผลการดำเนินงานภายใต้ระบบดัชนีชี้วัดที่ครอบคลุมการปฏิบัติงานประจำวันและการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร ตัวชี้วัดได้รับการกำหนดและคัดเลือกเพื่อตอบสนองกลยุทธ์ในการมุ่งบรรลุวิสัยทัศน์ บริษัท พัฒนาตัวชี้วัดหลักขึ้น 7 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณภาพ (Quality)ด้านต้นทุน (Cost)ด้านการส่งมอบ (Delivery)ด้านนวัตกรรม (Innovation)ด้านการเพิ่มผลผลิต (Productivity)ด้านความปลอดภัย (Safety)ด้านขวัญกำลังใจ (Morale) หรือรวมเรียกว่า “ QCDIPSM” ลักษณะของตัวชี้วัดทั้งหมดมีทั้ง

ตัวชี้วัดที่ผลลัพธ์ซึ่งแสดงผลการดำเนินงานในระดับองค์กรหรือเรียกว่า ตัวชี้วัดตาม (Results/ lagging Indicators) และตัวชี้วัดในกระบวนการทำงานซึ่งเป็นการวัดที่มาของผลลัพธ์ที่ทำให้เกิดผล หรือเรียกว่า ตัวชี้วัด (Activities/Leading Indicators)

ตัวชี้วัดหลัก QCDIPSM ใช้เป็นกรอบในการกำหนด ติดตาม ตรวจสอบ และทบทวนผล การดำเนินงานทั้งในระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติการ กล่าวคือ ตัวชี้วัดทั้ง 7 นำมาใช้เป็นเครื่องมือ ในการแปลงเป้าหมายระดับองค์กรไปสู่เป้าหมายระดับปฏิบัติการ เป้าหมายระดับองค์กรได้แก่ เป้าหมายระยะยาวและเป้าหมายประจำปีตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น ซึ่งรวมถึง เป้าหมายของบริษัท (Company Target) เป้าหมายของผู้บริหารระดับสูง (Top Management Target) และเป้าหมายของคณะกรรมการองค์ประกอบทางธุรกิจด้านต่างๆ (Business Element Target) ส่วน เป้าหมายระดับปฏิบัติการเป็นเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดขึ้น ได้แก่เป้าหมายของฝ่าย (Department Target) และเป้าหมายของทีมข้ามสายงานระดับปฏิบัติการ PMQC Target

2) การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน จากการกำหนดตัวชี้วัดที่เป็นลักษณะ ตัวชี้วัดตาม (lagging Indicators) ซึ่งแสดงผลการดำเนินงาน และตัวชี้วัดนำ (Leading Indicators) ซึ่ง แสดงการทำงานในกระบวนการและเป็นการวัดที่มาของผลลัพธ์ แต่เนื่องจากตัวชี้วัดนำแต่ละตัวมี ความสัมพันธ์ กับตัวชี้วัดตามในระดับที่แตกต่างกัน และแสดงถึงนัยสำคัญที่แตกต่างกันของตัวชี้วัด นั้นที่มีต่อการบรรลุเป้าหมายด้านใดด้านหนึ่งยกตัวอย่างเช่น ดัชนีความพึงพอใจลูกค้า (Customer Satisfaction Index) มีนัยสำคัญต่อเป้าหมายด้านคุณภาพ (Quality Rate) แตกต่างจากจำนวนข้อ ร้องเรียนลูกค้า (Number of Customer Complains) เป็นต้น ดังนั้นเพื่อให้การปฏิบัติบรรลุเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทฯ จึงกำหนดให้มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดและตัวชี้วัดตาม โดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Target Correlation Matrix ซึ่งใช้การวิเคราะห์สามการถดถอย (Regression Analysis) หาความสัมพันธ์ทางสถิติและอิทธิพลของตัวชี้วัดที่มีต่อตัวชี้วัด

2.1.5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล Human Resource Focus

องค์กรทุกแห่งจะประสบผลสำเร็จในการบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ได้ นั้น ขึ้นกับองค์ประกอบการบริหารหลายด้าน การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นองค์ประกอบการ บริหารที่มีความสำคัญเป็น อย่างยิ่ง ผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่เหมาะสมเกี่ยวพันโดยตรงกับ ทรัพยากรบุคคลที่ได้รับการูงใจ บุคลากรในองค์กรทุกแห่งทำงานโดยมุ่งสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจ บุคลากรที่ทำงานจะต้องมีความเต็มใจและมีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน บุคลากร ที่ขาดความพึงพอใจในการทำงานหรือได้รับความกระทบกระเทือนทางจิตใจอันเนื่องมาจากการ ทำงานหรือขาดความเต็มใจที่จะทำงานย่อมส่งผลกระทบต่อการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าทรัพยากร บุคคลที่ได้รับการูงใจมิได้หมายความว่าเฉพาะการมีความเต็มใจที่จะทำงานเท่านั้น หากแต่ต้องมี

ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย บุคลากรเพียงหนึ่งคนไม่สามารถทำให้องค์กรบรรลุจุดหมายได้ แต่บุคลากรเพียงคนเดียวอาจสามารถห้วงเหวขององค์กรในการมุ่งไปสู่จุดหมายได้อย่างง่ายดาย ดังนั้น องค์กรต้องตอบคำถามว่า ในองค์กรมีบุคลากรจำนวนเท่าไรที่ขาดความพึงพอใจในการทำงาน ไม่ได้รับแรงกระตุ้นให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ขาดความรู้และทักษะ และถูกขัดขวางการทำงานที่มุ่งไปสู่จุดหมายขององค์กร

การจัดการทรัพยากรบุคคล ตั้งอยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์ด้านบุคลากรที่เชื่อมโยงกับแผนเชิงกลยุทธ์ของบริษัท โดยกำหนดนโยบายด้านบุคลากรโดยมุ่งบรรลุความเป็นเลิศด้านการผลิตที่มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน ด้วยนโยบายดังกล่าวจะอุปถัมภ์ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ และการมุ่งเน้นที่ลูกค้าและตลาด ทำให้บริษัท ๔ สามารถรับมือกับวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นตั้งแต่ปี 2540 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่มีการลดจำนวนพนักงานของบริษัทลงเลย ในขณะที่บริษัทขนาดใหญ่และขนาดเล็กหลายแห่งมีการปลดพนักงานออกเป็นจำนวนมากหรือไม่ก็ลดขนาดองค์กรลง (Down Sizing)

ระบบการบริหารที่ให้ความสำคัญกับประเด็นคุณภาพในทุกกระบวนการของการทำงานและของพนักงานทุกคน เป็นระบบที่ต้องการการมีส่วนร่วมในการพัฒนาและปรับปรุงงาน ซึ่งจำเป็นต้องมีการสื่อสารการแลกเปลี่ยนทัศนะและความรู้ระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร จึงเกิดการจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross Function Team) เพื่อสะดวกในการเอื้ออำนวยให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานได้ ตัวอย่างของกิจกรรมที่เกิดจากการทำงานลักษณะข้ามสายงานซึ่งมีการจัดตั้งเป็นทีม (Cross Function Team) ได้แก่ กิจกรรม ๕ ส กิจกรรมส่งเสริมคุณภาพ (Quality Cycle-QC) การบำรุงรักษาแบบทวิผล (Total Productive Management- TPM) ระบบการแนะนำแบบต่อเนื่อง (Kaizen Suggestion System - KSS) โครงการปรับปรุงต่าง ๆ (Improvement Projects) เป็นต้น

ประสิทธิภาพของการทำกิจกรรมลักษณะข้ามสายงานเกิดขึ้นได้โดยอาศัยความร่วมมือของบุคลากร จากหน่วยงานต่าง นอกจากนั้นผู้บริหารของบริษัท ยังกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Empower) แก่ทีมข้ามสายงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการแก้ปัญหาหรือปรับปรุงพัฒนาเรื่องต่าง ๆ ทีมสามารถบริหารจัดการภายใต้ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ ส่วนพนักงานระดับ Supervisors หรือหัวหน้าตามตำแหน่งงานทำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุนหรือที่ปรึกษา Facilitators และระดับผู้จัดการมีบทบาทหน้าที่ในการสนับสนุนให้แก่ทีม เช่น การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องในเรื่องของการจัดเวลาในการประชุมกลุ่ม การจัดสถานที่ การให้โอกาสและเวลาในการเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อนำความรู้และทักษะใช้ในการปรับปรุงของตน การจัดสรรทรัพยากรอื่น ๆ รวมทั้งเครื่องมือ ต่างๆ ในการดำเนินกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม ถึงแม้พนักงานระดับหัวหน้าหรือผู้จัดการ

จะไม่มีบทบาทเป็นผู้นำทีม แต่ในทางปฏิบัติแล้วหัวหน้าหรือ ผู้จัดการจะเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมด้วย

การเรียนรู้และการสร้างแรงจูงใจ การกิจด้านทรัพยากรมนุษย์ประการหนึ่ง คือการพัฒนาบุคลากรให้เป็นคนดีและเป็นคนเก่งของสังคม ดังนั้นนอกจากมุ่งเน้นการเรียนรู้ของพนักงานด้วยกระบวนการฝึกอบรมแล้ว บริษัท ฯ ยังมุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพชีวิตเพื่อเป็นแรงจูงใจของพนักงานอีกด้วย กระบวนการฝึกอบรมพนักงานของ บริษัท ฯ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์ด้านบุคลากรที่เชื่อมโยงกับแผนเชิงกลยุทธ์ของบริษัท กระบวนการฝึกอบรมของบริษัท ประกอบด้วย การจัดหลักสูตรและการประเมินประสิทธิภาพการฝึกอบรม ส่วนการสร้างแรงจูงใจประกอบด้วย การวางแผนเพื่อความก้าวหน้าทางอาชีพ ระบบการให้รางวัลและการยอมรับ

บริษัทมุ่งเน้นการเรียนรู้ของพนักงานโดยจัดการฝึกอบรมและมีระบบประเมินผลการฝึกอบรมเพื่อให้แน่ใจว่า การฝึกอบรมพนักงานมีประสิทธิภาพทั้งต่อตัวพนักงานเองและต่อผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กรหลักสูตรที่จะทำให้พนักงานเกิดความชำนาญในงานที่ทำตามแผนปฏิบัติการ ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีและมีความเข้าใจเพิ่มขึ้นโดยพนักงานจะได้รับการฝึกอบรมอย่างเพียงพอและสม่ำเสมอ นอกจากนี้ยังมีการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมสั้น ๆ เพื่อสรุปความรู้หรือประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมสัมมนาจากองค์กรภายนอกให้คนอื่นทราบ เอกสารต่าง ๆ ที่จัดทำขึ้นจะต้องสำเนาให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพื่อรวบรวมไว้เป็นฐานข้อมูลสำหรับการค้นคว้าด้วยการมุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรให้เป็นคนดีและเป็นคนเก่งของสังคมไม่เพียงเน้นการเรียนรู้ของพนักงานเท่านั้น แต่ยังมุ่งเน้นให้พนักงานมีโอกาสดำเนินการรับประสบการณ์ ความชำนาญ ตลอดจนทัศนคติใหม่ ๆ ที่ถูกต้อง ทั้งนี้เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและสร้างแรงจูงใจแก่พนักงาน สำหรับพนักงานทุกคน บริษัท จัดโปรแกรมคุณภาพชีวิต Quality of Life – QOL โดยจัดให้มีการอบรมพัฒนาบุคลากรและพฤติกรรมปีละ 2 ครั้งนอกจากนั้น ยังจัดชมรมต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานเข้าสู่ธรรมชาติและเปลี่ยนทัศนคติในการดำรงชีวิต

นอกจากนั้น สำหรับพนักงานระดับบริหาร บริษัท มุ่งเน้นพัฒนาให้พนักงานมีโอกาสดำเนินการรับประสบการณ์ความชำนาญ ตลอดจนทัศนคติใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีความสามารถและประสบความสำเร็จในฐานะของหัวหน้างานที่ดี โดยเชื่อมโยงการวางแผนเพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพกับการประเมินผลการปฏิบัติงานภายใต้ระบบที่เรียกว่า Managerial Performance and Eevelopment Plan – MPDP ซึ่งเป็นระบบการสื่อสารแบบสองทาง เพื่อประเมินผลงานของพนักงานระดับบริหาร โดยร่วมกับผู้บังคับบัญชาในการกำหนดเกณฑ์และเป้าหมายร่วมทุก 6 เดือน มีการประเมินตนเองร่วมกับการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาการประเมินลักษณะนี้จะช่วยให้เกิดความเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กรสู่เป้าหมายบุคคล และทำให้พนักงาน

ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและเกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้พนักงานมีความมุ่งมั่น (Commitment) ในการทำกิจกรรมการปรับปรุงต่าง ๆ ภายใต้การบริหารงานแบบ TQM นอกจากนี้ การประเมินผลร่วมกันดังกล่าวยังก่อให้เกิดผลดีในแง่การหาความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะของพนักงานการร่วมตกลงกันในสิ่งที่ต่างฝ่ายต่างคาดหวังกับสิ่งที่สามารถทำได้ ยังเป็นโอกาสในการจัดทำแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพอีกด้วย ทำให้ทราบถึงความพึงพอใจในงาน ศักยภาพในการรับงานที่ต้องใช้ความสามารถและความรับผิดชอบที่สูงขึ้น รวมถึงปรับวิธีการร่วมกันเพื่อให้มีประสิทธิภาพเรียนรู้งานและถ่ายทอดความสามารถระหว่างผู้บริหารระดับสูงและระดับล่าง

ระบบการให้รางวัลและการยอมรับของบริษัท เป็นการสร้างแรงจูงใจนอกเหนือจากการจ่ายผลตอบแทนตามปกติ เช่น อัตราค่าจ้างเงินเดือน ค่าครองชีพ เบี้ยขยัน สวัสดิการต่าง ๆ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าอยู่ในอัตราที่สามารถแข่งขันได้ในกลุ่มอุตสาหกรรมขนาดเดียวกัน ระบบการให้รางวัลและการยอมรับของบริษัทเป็นระบบที่สอดคล้องกับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (TQM) มีการสร้างวัฒนธรรมในการทำงานที่ให้การชมเชย (Recognition) แก่พนักงานที่ทำงานเสร็จ การให้รางวัลมีทั้งในรูปตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินให้แบบกลุ่มและบุคคล ขึ้นอยู่กับประเภทของกิจกรรม ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานมีแรงจูงใจและเกิดความตื่นตัวในการปฏิบัติงาน

2.1.6 การจัดการกระบวนการ (Process Management)

ในองค์กรแม้จะมีบุคลากรที่มีทักษะความรู้ระดับสูงและมีความเต็มใจที่จะทำงาน แต่หากการทำงานของบุคลากรเหล่านี้มีอุปสรรคที่เกิดจากขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อนและข้อจำกัดที่ไร้เหตุผล ย่อมเป็นการเพิ่มต้นทุนแก่องค์กรโดยไม่ได้สร้างคุณค่าใด ๆ ให้เกิดขึ้นเลย เช่น งานต้องล่าช้าออกไปเนื่องจากต้องรอการอนุมัติ ซึ่งนอกจากไม่ได้สร้างคุณค่าแก่ลูกค้าแล้วยังอาจเป็นการเพิ่มต้นทุน และกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพอาจกลายเป็นกระบวนการที่ล้มสมัย ไร้ประสิทธิภาพได้หากไม่มีการประเมินและทบทวนเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ เพราะกระบวนการทุกกระบวนการในองค์กรอาจช่วยเพิ่มหรือลดคุณค่าให้แก่ลูกค้าได้กระบวนการหลักของธุรกิจอาจเป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดขององค์กรก็จริง แต่กระบวนการหลักเหล่านี้อาจสะดุดหรือถูกรบกวนได้หากขาดกระบวนการสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพคู่กัน เช่น การผลิตอาจหยุดชะงักถ้าการส่งวัตถุดิบหลักจากสายงานจัดซื้อมีความล่าช้า เนื่องจาก คุณภาพของผู้จัดส่ง (Transportor) ไม่มีระบบที่ได้มาตรฐานหรือไม่มีระบบป้องกันฉุกเฉินอาจทำให้การจัดส่งล่าช้า และการจัดซื้อวัตถุดิบที่ขาดคุณภาพ ไม่ตรงตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ หรือสายงานบุคลากรไม่สามารถจัดหาผู้ปฏิบัติงานในเวลาที่เหมาะสม เป็นต้น

ผู้วิจัยขอเสนอตัวอย่างการจัดการกระบวนการ ของบริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด หลักการในการจัดการกระบวนการของ บริษัทฯ เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นกระบวนการ (Process Focused Approach) กล่าวคือ การดำเนินการต่างๆ ในองค์กรสามารถใช้แนวคิดของกระบวนการมาประยุกต์ใช้ในการบริหาร โดยเริ่มต้นจากการชี้แจงกระบวนการทั้งหลายในระบบ บริษัทได้แบ่งกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ออกเป็น 3 กลุ่มหลักได้ดังนี้

- กระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์และการบริหาร
- กระบวนการทางธุรกิจ
- กระบวนการสนับสนุน

1) กระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์และการบริหาร

กระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์และการบริการ หมายถึงกระบวนการหรือขั้นตอนหลักในการผลิตสินค้าหรือที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าและการให้บริการแก่ลูกค้า โดยมีกระบวนการย่อยต่างๆ ได้แก่

(1) การออกแบบ เนื่องจากผลิตภัณฑ์ของบริษัท เป็นการผลิตเส้นใยตามความต้องการของลูกค้าทั้งนี้สินค้าแต่ละชนิดอาจมีความแตกต่างกันในคุณลักษณะเฉพาะของผลิตภัณฑ์ หรือบางครั้งอาจเป็นการปรับปรุงคุณลักษณะบางประการในขั้นตอนการผลิต ดังนั้นกระบวนการออกแบบเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ จึงต้องอาศัยความร่วมมือจากส่วนงานต่างๆ ตั้งแต่ฝ่ายวิศวกรรม ฝ่ายเทคนิค ฝ่าย QA ฝ่ายบริการและสนับสนุนลูกค้าด้านเทคนิค มาร่วมพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ออกแบบกระบวนการควบคุม จนกระทั่งนำไปสู่การผลิตและการนำผลิตภัณฑ์ไปใช้งาน กระบวนการออกแบบนี้แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ

- การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product Development)
- การพัฒนาวิธีใหม่สำหรับการใช้ผลิตภัณฑ์ (New Application Development)

(2) การควบคุมกระบวนการผลิต บริษัทฯได้กำหนดดัชนีชี้วัด (Performance Measurement) ของกระบวนการต่างๆ ไว้อย่างสมบูรณ์เพื่อใช้ในการติดตามและควบคุมกระบวนการผลิตทุกขั้นตอน กระบวนการผลิตของ บริษัท แม้จะเป็นการผลิตแบบต่อเนื่อง แต่บริษัทฯได้แบ่งกระบวนการผลิตออกเป็น 2 ส่วนคือ

- i. กระบวนการทางเคมี (Chemical Process)
- ii. กระบวนการทางเส้นใย (Textile Process)

การแบ่งกลุ่มของกระบวนการนี้ทำให้การควบคุมสามารถดำเนินการได้ละเอียดขึ้น และติดตามแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องและทันการ กระบวนการควบคุมดำเนินการผ่านระบบที่เรียกว่า

“Distributed Control System” หรือ DCS ซึ่งเป็นระบบการควบคุมที่ใช้ติดตามกระบวนการทุกขั้นตอน โดยมีลักษณะสำคัญ ได้แก่ Open Operating System ,User friendly Juman-Machine Interface, System Message section ,Custom Alarm Level, Process Reporting Function, Operator Guide Message, MIS Function, Automated Voice Message, Multiplle Control Windows เป็นต้น ระบบควบคุมดังกล่าวช่วยให้การรายงานผลต่าง ๆ ไปยังแต่ละระดับของการบริหารจัดการเป็นไปได้โดยมีประสิทธิภาพ และสามารถควบคุมจนถึงผลิตภัณฑ์ของลูกค้าเฉพาะรายในสายการผลิตแบบต่อเนื่องได้

(3) การประสานงานกับลูกค้า บริษัทประสานงานกับลูกค้า โดยผ่านหน่วยงานที่เรียกว่า Customer Technical Support Service (CTS) เพื่อประสานงานในการให้บริการแก่ลูกค้า และสร้างความร่วมมือในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือการนำผลิตภัณฑ์ไปใช้ผลิตสินค้าชนิดอื่น การบริการนี้ในบางครั้งได้ขยายระดับจนถึงการให้บริการแก่ลูกค้าของลูกค้าด้วย

2) กระบวนการทางธุรกิจ กระบวนการทางธุรกิจเป็นกระบวนการที่ถือว่า เป็นกุญแจสำคัญในการดำเนินธุรกิจ บริษัทได้ชี้แจงกระบวนการทางธุรกิจไว้ คือ

- ความเป็นผู้นำ และการวางแผนเชิงกลยุทธ์
- การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง
- การจัดการลูกค้าสัมพันธ์
- การจัดการวัสดุ (การจัดการห่วงโซ่อุปทาน)

โดยได้ชี้แจงข้อกำหนดและดัชนีชี้วัดกำกับทุกกระบวนการหลักเหล่านี้ พร้อมทั้งระบุลูกค้าภายในและภายนอกกำกับไว้

3) กระบวนการสนับสนุน กระบวนการสนับสนุนเป็นกระบวนการซึ่งสนับสนุนกระบวนการผลิตหลัก บริษัท ได้ชี้แจงกระบวนการเหล่านี้ไว้ คือ

- การจัดการทรัพยากรบุคคล และการสื่อสาร
- การจัดการด้านการเงิน
- การจัดการซ่อมบำรุง
- การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและสำนักงาน

กระบวนการสนับสนุนต่างๆ ดังกล่าวได้กำหนดไว้เป็นส่วนหนึ่งในการวางแผนยุทธศาสตร์ประจำปีขององค์กร และเช่นเดียวกันกับกระบวนการทางธุรกิจ ได้มีการชี้แจงข้อกำหนดและดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานกำกับกระบวนการสนับสนุนทุกกระบวนการ

2.1.7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจ Business Results

เป็นวิธีการตรวจสอบผลลัพธ์ทางธุรกิจว่าดำเนินงานไปได้ตรงตามเป้าหมาย และความคาดหวังหรือไม่ อย่างไร จากตัวอย่างของ บริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด มีการตรวจสอบ ทบทวนผล และปรับปรุง (Audit, Review, and Improvement - ARI) ซึ่งจะมีการตรวจสอบและทบทวนทุกไตรมาส ในทุกดัชนีชี้วัดขององค์กร

จากการกำหนดตัวชี้วัดที่เป็นลักษณะตัวชี้วัดตาม (lagging Indicators) ซึ่งแสดงผลการดำเนินงาน และตัวชี้วัดนำ (Leading Indicators) ซึ่งแสดงการทำงานในกระบวนการและเป็นการวัดที่มาของผลลัพธ์ แต่เนื่องจากตัวชี้วัดนำแต่ละตัวมีความสัมพันธ์ กับตัวชี้วัดตามในระดับที่ต่างกัน และแสดงถึงนัยสำคัญที่ต่างกันของตัวชี้วัดนั้นที่มีต่อการบรรลุเป้าหมายด้านใดด้านหนึ่ง ยกตัวอย่างเช่น ดัชนีความพึงพอใจลูกค้า (Customer Satisfaction Index) มีนัยสำคัญต่อเป้าหมายด้านคุณภาพ (Quality Rate) แตกต่างจากจำนวนข้อร้องเรียนลูกค้า (Number of Customer Complains) เป็นต้น ดังนั้นเพื่อให้การปฏิบัติบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทฯ จึงกำหนดให้มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดและตัวชี้วัดตามโดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Target Correlation Matrix ซึ่งใช้การวิเคราะห์สามการถดถอย (Regression Analysis) หาความสัมพันธ์ทางสถิติและอิทธิพลของตัวชี้วัดที่มีต่อตัวชี้วัด

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ การที่จะนำผลการวิจัยไปใช้งานนั้นผู้ศึกษาวิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

3.1.1 องค์กรที่ต้องการบริหารงานให้ได้คุณภาพ สามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในองค์กรแต่สิ่งที่สำคัญที่สุดในการบริหารงานทุก ๆ องค์กรควรคำนึงถึง บุคลากร ซึ่งองค์กรจะขับเคลื่อนไปในทางทิศใด พนักงานทุกคนควรมีส่วนร่วมในขับเคลื่อนด้วย ดังจะเห็นจาก Best Practis ของกลุ่มเป้าหมายคือ^๑

การส่งเสริมการมีส่วนร่วมและให้คุณค่ากับทรัพยากรบุคคล การใช้รูปแบบการบริหารตามแนวทาง TQM เป็นตัวขับเคลื่อนธุรกิจถือได้ว่าเป็นการตัดสินใจระดับกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพอย่างยิ่ง ทั้งนี้เนื่องจากคุณลักษณะเด่นของแนวทางดังกล่าวคือ การมีส่วนร่วมของพนักงาน นัยสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมของพนักงานก็คือ การให้คุณค่ากับทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรที่ “มีชีวิต” เพียงอย่างเดียวขององค์กรเป็นทรัพย์สินที่มีคุณค่ามากที่สุดทั้งใน

^๑จาก กรณีศึกษา Best Practices TQA Winner 2002 โดยคณะทำการศึกษาวิจัย ของ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

ปัจจุบันและอนาคตเมื่อเปรียบเทียบกับทรัพย์สินประเภทอื่น ๆ ทั้งนี้เพราะทรัพยากรบุคคลสามารถสร้างทรัพย์สินใหม่ ๆ ขึ้นมาได้อีกมากมายอย่างไม่อาจประมาณการได้ ทั้งที่เป็นทรัพย์สินที่จับต้องได้ (Tangibles) และที่จับต้องไม่ได้ (Intangibles)

ผลดีของการบริหารแบบมีส่วนร่วม นอกจากสร้างความรู้สึก “รับผิดชอบ (Accountability)” ของพนักงานผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจที่มีประสิทธิผลยิ่งแล้ว ยังเป็นการส่งเสริมการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ของพนักงานอีกด้วย

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

3.2.1 การวิจัยเกี่ยวกับการนำเครื่องมือในการบริหารไปใช้ในหน่วยงานราชการอย่างได้ผล เนื่องจากการนำเครื่องมือในการบริหารมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานราชการนั้น อาจประสบปัญหาหลายด้าน ทั้งความคิดเห็น ขวัญและกำลังใจของบุคลากร จะเป็นอุปสรรคต่อการใช้เครื่องมือ ผู้ศึกษาสนใจว่าเครื่องมือใดบ้างที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยราชการอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2.2 การวิจัยเกี่ยวกับจิตสำนึกของพนักงานเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน สภาพสังคมและสิ่งแวดล้อมของปัจจุบันเปลี่ยนแปลงมาก ผู้ศึกษามีความสนใจจะศึกษาระดับการมีจิตสำนึกของพนักงานในอุตสาหกรรมโรงไฟฟ้า พลังงานถ่านหิน เกี่ยวกับการรักษาสิ่งแวดล้อมที่แท้จริง