

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการองค์กรที่ได้มีการศึกษาและพัฒนาการวิจัยอย่างต่อเนื่อง แนวคิดหนึ่งที่ได้รับการยอมรับนั่นคือ แนวคิดการบริหารคุณภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ที่ได้รับการยอมรับอย่างเป็นทางการแล้วว่ามีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะใช้เป็นแนวทางสำหรับองค์กรที่จะลดต้นทุนปรับปรุงผลิตภัณฑ์ขององค์กร และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในตลาดให้กับองค์กร (Angel et al., 1999) กับอีกแนวคิดหนึ่งคือการบริหารจัดการนวัตกรรมที่มุ่งเน้นทางด้านสนับสนุนนวัตกรรมในองค์กร ซึ่งจากการศึกษาพบว่าได้มีแนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพขององค์กร เป็นเสมือนปัจจัยที่สามารถพัฒนาขึ้นได้เองภายในองค์กรเองโดยที่ไม่ต้องจัดหาหรือจัดซื้อเข้ามาจากภายนอกองค์กร (Tang, 1998, Tang, 1999) ที่สามารถสร้างความได้เปรียบในเชิงธุรกิจให้กับองค์กรในการแข่งขันกับตลาดภายนอกได้ดีขึ้น (Angel et al., 1999) โดยมีเป้าหมายเพื่อการปรับปรุงหรือเปลี่ยน (Change) ให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้นเพื่อให้ลูกค้าขององค์กรเกิดความพึงพอใจสูงสุด อีกทั้งยังเป็นการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับสภาพของสังคมในสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำที่ต้องการการบริหารจัดการที่เป็นระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการประยุกต์ใช้ TQM เป็นระบบการบริหารจัดการหลักภายใต้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงหรือ Sufficiency Economy ในประเทศไทย (ปรีดา กุลชล, 2552) ซึ่งนำมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการตั้งแต่ระดับประชาชนทั่วไปสู่ระดับประเทศ ที่กำหนดในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2549) โดยกรอบแนวคิดดังกล่าวเป็นลักษณะที่สำคัญของการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายในการพัฒนาและสนับสนุนนวัตกรรมให้เกิดขึ้นภายในองค์กร อันเป็นกรอบแนวคิดที่เป็นระบบมากที่สุด แต่ขณะเดียวกันก็ซับซ้อนมากที่สุด ซึ่งจากการศึกษาทั้งทฤษฎีและการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา สามารถกล่าวถึงแนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร การบริหารคุณภาพ ISO กระบวนการนวัตกรรม รูปแบบนวัตกรรมและระดับการพัฒนาวัตกรรม และความสัมพันธ์ของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่มีต่อนวัตกรรมขององค์กร รวมทั้งจุดมุ่งหมายของการศึกษาในครั้งนี้ในการศึกษาถึงอิทธิพลของการบริหารคุณภาพแบบ TQM ที่มีต่อนวัตกรรมโดยรวมขององค์กรทั้งการพัฒนานวัตกรรมแบบต่อยอดและนวัตกรรมแบบก้าวกระโดด ในหัวข้อต่อไปตามลำดับ

2.1 แนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management Principles)

ในอุตสาหกรรมการผลิตนั้น คุณภาพของผลิตภัณฑ์เป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่สุดในการที่จะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรในการแข่งขันในตลาด และยิ่งไปกว่านั้นการที่มีวิธีบริหารจัดการที่มีความน่าเชื่อถือสูง จะสามารถสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่มีมาตรฐานทางด้านคุณภาพที่สูงขึ้น ดังนั้นจึงมีองค์กรที่มากขึ้นเรื่อยๆ ที่พยายามจะสร้างคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ให้เป็นส่วนสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ทางการแข่งขัน ความสำเร็จขององค์กรที่สำคัญของญี่ปุ่นจำนวนมาก แสดงให้เห็นถึงรากฐานในความรับผิดชอบในการพัฒนาคุณภาพอยู่ตลอดเวลา รวมถึงการที่พัฒนาอย่างต่อเนื่องของคุณภาพผลิตภัณฑ์ ในทุกๆ ส่วนของกระบวนการการผลิต ปัจจุบันในการแข่งขันในตลาด เกือบจะทุกๆ ส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์ และการบริการ มีลักษณะของการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรม และข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งองค์กรจะยึดเอาความต้องการของลูกค้าและคุณภาพเป็นศูนย์กลางในทุกกิจกรรมที่ดำเนินการ (วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2550) เพื่อเป็นแรงผลักดันที่สำคัญในการวิวัฒนาการอย่างก้าวกระโดดในตลาดการแข่งขัน องค์กรส่วนใหญ่ที่ประสบความสำเร็จในความพยายามที่จะพัฒนาคุณภาพ เรียกปรัชญาแนวความคิดและเทคนิควิธีการในการบริหารจัดการองค์กรแบบนี้ว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management, TQM)

TQM ได้ถูกพัฒนาเริ่มต้นมาจาก TQC ซึ่งถูกนิยามขึ้นโดย ดร.ไฟเกนบาม Felgenbaum (1951, 61) อ้างถึงใน (Benjamin Osayawe and Elizabeth, 2005) โดยได้กล่าวไว้ว่า TQC (Total Quality Control) คือระบบที่มีประสิทธิภาพในการหลอมรวมการพัฒนาคุณภาพ การปฏิบัติงานทางคุณภาพ และการปรับปรุงคุณภาพในแต่ละด้านขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าและบริการ โดยใช้ทรัพยากรสูงสุด เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทั้งหมด โดยการควบคุมคุณภาพต้องควบคุมตั้งแต่เริ่มออกแบบผลิตภัณฑ์ไปจนกระทั่งผลิตภัณฑ์นั้นไปอยู่ในมือของลูกค้า พร้อมทั้งรับประกันความพึงพอใจลูกค้าในสินค้านั้นๆ โดย ดร.ไฟเกนบาม เชื่อว่าทุกส่วนขององค์กรจะมีส่วนรับผิดชอบต่อความสำเร็จทางคุณภาพ แต่จะมุ่งมั่นถึงตัวคุณภาพของสินค้าและบริการเท่านั้น แต่ไม่รวมถึงแนวทางในการบริหารจัดการอื่นๆ เช่น การให้สิทธิเพิ่มขึ้นกับบุคลากร การทำงานเป็นทีม หรือการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้จัดหาวัสดุให้กับองค์กร ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า TQM เป็นการบริหารจัดการที่พัฒนาขึ้นจากการควบคุมโดย ดร.ไฟเกนบาม เป็นผู้เริ่มต้นของ TQM (Benjamin Osayawe and Elizabeth, 2005)

Kaoru Isikawa ได้กล่าวถึง TQC ในมุมมองของญี่ปุ่นที่แตกต่างออกไป โดยเรียก TQC ว่า CWQC (Company Wide Quality Control) (Benjamin Osayawe and Elizabeth, 2005) ซึ่งได้ถูกนำมาใช้ในญี่ปุ่นในปี 1968 หลังจากนั้น ดร.ไฟเกนบาม 10 ปี ได้กล่าวว่า Quality Control ประกอบไปด้วยการพัฒนา การออกแบบ การผลิต การตลาด การนำเสนอสินค้าและบริการสู่ลูกค้า โดยความเหมาะสมทั้งราคาและการใช้ประโยชน์ โดยที่ลูกค้าสามารถซื้อสินค้าด้วยความพึงพอใจ ซึ่งการบริหารจัดการให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์เหล่านี้ได้ทั้งหมด ในทุกส่วนขององค์กรต้องทำงานไปด้วยกัน ซึ่งต่อมาได้มีการใช้คำว่า การบริหาร (Management) ที่มีความเหมาะสมมากกว่า การควบคุม (Control) เนื่องด้วยแนวคิดที่ว่า คุณภาพไม่ใช่จะเกิดได้จากการควบคุมเท่านั้น แต่ต้องมีการบริหารจัดการที่ดีด้วย ดังนั้นจากแนวคิดข้างต้นจึงเกิด TQM ขึ้นมาแทนที่ TQC และ CWQC ซึ่งถึงแม้ว่า TQM จะมีจุดเริ่มต้นจากการพัฒนามาจากองค์กรทางอุตสาหกรรม การผลิต แต่ก็สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรทางด้านบริการได้เช่นกัน (Oke, 2007) รวมทั้งหน่วยงานด้านการศึกษาอีกด้วย (Benjamin Osayawe and Elizabeth, 2005)

ในประเทศไทยนั้น ได้มีการนำหลักการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กรอย่างแพร่หลาย ที่ประสบความสำเร็จเป็นอย่างมากได้แก่ บริษัทผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทภายใต้ธุรกิจซีเมนต์และเครื่องมืออุตสาหกรรมของเครือซีเมนต์ไทย ผลิตภัณฑ์และจำหน่ายคอนกรีตผสมเสร็จ โดยมีการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานจากหลักการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาผสมผสานกับการเลือกใช้เครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่เหมาะสม จนได้รับการยกย่องจากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ในปี 2547 ให้เป็นบริษัทที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class) ทางด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หรือกรณีศึกษาของบริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย ที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award) ในปี 2546 (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2546) อันเนื่องมาจากการปลูกฝังพื้นฐานการบริหารจัดการที่ดีโดยการให้ความรู้และการฝึกอบรมในแนวคิดการบริหารคุณภาพให้แก่พนักงานทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ ทำให้การทำงานของบริษัทมีความต่อเนื่องและเชื่อมโยงกันทั้งระบบ นับเป็นตัวอย่างที่ดีในการนำหลักการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาประยุกต์ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เป็นปรัชญาการบริหารจัดการ ที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้าอย่างเป็นรูปธรรม โดยการปรับปรุงงานต่อเนื่อง (Kanji, 2002, Molina et al., 2007) การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ยังมีพื้นฐานแนวคิดที่สำคัญ โดยเชื่อว่าองค์กรที่ให้การสนับสนุนพนักงานทุกคนให้มี

ความคิดสร้างสรรค์ ทำให้ค้นพบแนวความคิดใหม่และปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเชื่อมโยงไปสู่ การสร้างสรรค์และการจัดการองค์ความรู้เพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรม (McAdam, 2004, Molina et al., 2007) อีกด้วย

2.1.1 หลักการและแนวคิดที่สำคัญ 3 ประการของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ได้อธิบายถึงปรัชญาการจัดการที่มีส่วนประกอบที่สำคัญอยู่ 3 ประการ คือ การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus) การมีส่วนร่วมของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง (Involvement of employees) และการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continual improvement) (Abrunhosa and Moura E Sa, 2007) ดังที่ได้แสดงในภาพที่ 2.1 แสดงแผนภาพแสดงส่วนประกอบที่สำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ซึ่งส่วนประกอบที่สำคัญทั้ง 3 ประการมีรายละเอียดดังนี้

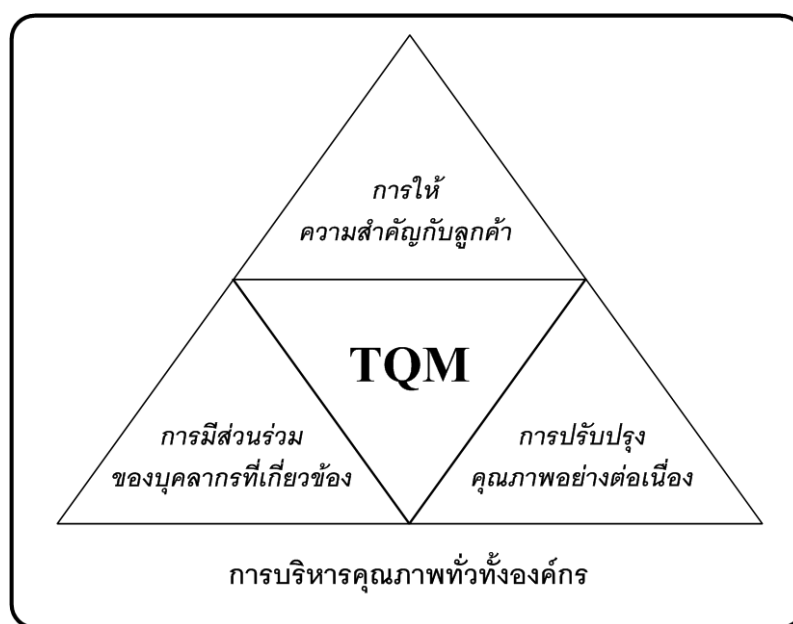
2.1.1.1 การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus) กล่าวคือ ลูกค้าเป็นจุดเริ่มต้นของปรัชญาการบริหาร TQM (Mehra et al., 2001) ความพึงพอใจของลูกค้ามีความเกี่ยวข้องกับความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งต้องพิจารณาทั้งลูกค้าภายในและภายนอก (Ahire et al., 1996) องค์กรที่มีการบริหาร TQM ต้องมีประสานงานติดต่อกับลูกค้าสม่ำเสมอ (Dean and Bowen, 1994) และมีระบบกลไกติดตามความคาดหวังของลูกค้าและมีตัวชี้วัดแสดงระดับความพึงพอใจของลูกค้า

2.1.1.2 การมีส่วนร่วมของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง (Involvement of Employees) กล่าวคือ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพราะการดำเนินการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง จะสามารถเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยพนักงานขององค์กรร่วมมือร่วมใจ เสียสละเวลาและการยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ มีความยืดหยุ่น และความคล่องตัว

2.1.1.3 การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement) แนวคิดในเรื่องนี้เป็นการนำ TQM มาประยุกต์ใช้เพื่อต้องการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่จะสนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรมีแนวคิดใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมาจากการเรียนรู้ข้อบกพร่องในอดีต ซึ่งการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง จะวางอยู่บนพื้นฐานในการพัฒนาเพื่อตอบสนอง

ความต้องการของลูกค้า ทั้งลูกค้าภายในและภายนอก และนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้

ภาพที่ 2.1 แสดงส่วนประกอบที่สำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)



ความสัมพันธ์ของ TQM ที่มีต่อองค์กรได้มีการศึกษากันอย่างกว้างขวาง โดยพบว่า TQM มีส่วนช่วยในการส่งเสริมการยอมรับในการนำนวัตกรรมทางเทคโนโลยีมาใช้ (Abrunhosa and Moura E Sa, 2007) รวมทั้งมีอิทธิพลทางบวกต่อวัฒนธรรมและการสร้างนวัตกรรมขององค์กร (Santos-Vijande and Alvarez-Gonzalez, 2007, Dinh Thai et al., 2005) ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า วิธีปฏิบัติตามหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM Practices) นั้นมีมากมายหลายกิจกรรม ในการศึกษาครั้งนี้จะนำกิจกรรมที่ได้มีการศึกษามากที่สุดมาใช้เป็นตัวแทนของการบริหารองค์กรแบบ TQM โดยมีรายละเอียดในหัวข้อถัดไป

2.1.2 วิธีปฏิบัติตามหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM Practices)

จากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา ทำให้ทราบได้ว่า วิธีปฏิบัติตามหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM Practices) ที่มีการนำมาศึกษามากที่สุด จำนวน 6 กิจกรรมหลัก ซึ่งรายละเอียดของแต่ละกิจกรรมที่นำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ จะแสดงในตารางที่ 2.1 แสดงวิธีปฏิบัติตามหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 2.1 แสดงวิธีปฏิบัติตามหลัก TQM และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

วิธีปฏิบัติตามหลักการ TQM (TQM Practices)		วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง
1	ความเป็นผู้นำ (Leadership)	(Jiang et al., 2006, Jung and Wang, 2006, Dinh Thai et al., 2005, Prajogo and Sohal, 2004b, Prakash and Alan, 2004, Prajogo and Sohal, 2003, สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547)
2	การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning)	(Jiang et al., 2006, Dinh Thai et al., 2005, Prajogo and Sohal, 2004b, Prajogo and Sohal, 2003, สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547)
3	การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer focus)	(Jiang et al., 2006, Jung and Wang, 2006, Dinh Thai et al., 2005, Prajogo and Sohal, 2004b, Prakash and Alan, 2004, Prajogo and Sohal, 2003, สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547)
4	ข้อมูลข่าวสารและการวิเคราะห์ (Information and analysis)	(Jiang et al., 2006, Jung and Wang, 2006, Dinh Thai et al., 2005, Prajogo and Sohal, 2004b, Prakash and Alan, 2004, Prajogo and Sohal, 2003, Perdomo-Ortiz et al., 2006, สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547)
5	การบริหารจัดการบุคลากร (People management)	(Jiang et al., 2006, Jung and Wang, 2006, Dinh Thai et al., 2005, Prajogo and Sohal, 2004b, Prakash and Alan, 2004, Prajogo and Sohal, 2003, Perdomo-Ortiz et al., 2006, สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547)
6	การบริหารจัดการกระบวนการ (Process management)	(Perdomo-Ortiz et al., 2006, Jiang et al., 2006, Dinh Thai et al., 2005, Prajogo and Sohal, 2004b, Prakash and Alan, 2004, Prajogo and Sohal, 2003, สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547)

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ทำให้สามารถนิยามของความหมายของกิจกรรมปฏิบัติตามหลักของ TQM เพื่อเป็นตัวแทนของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ในการศึกษาและวิจัยครั้งนี้ ได้ดังนี้

2.1.2.1 **ความเป็นผู้นำหรือความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง (Leadership or Top Management Commitment)** เป็นกิจกรรมตามหลักการของ TQM ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์กรมากที่สุด ซึ่งสามารถทำให้มองเห็นถึงการสนับสนุนจากผู้บริหารในการที่จะจัดเตรียมสภาพแวดล้อมที่สำคัญในการปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามหลักการของ TQM ซึ่งเป็นที่ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการที่จะปฏิบัติตามหลักการของ TQM (Jiang et al., 2006, Jung and Wang, 2006, Dinh Thai et al., 2005, Prajogo and Sohal, 2004b, Prakash and Alan, 2004, Prajogo and Sohal, 2003) ซึ่งในการศึกษาจากองค์กรในประเทศไทย จะพบว่าองค์กรตัวอย่างที่มีความโดดเด่นในเรื่องของความเป็นผู้นำ หรือลักษณะการนำองค์กรของผู้บริหาร คือ บริษัท ไทยโอเลฟินส์ จำกัด (มหาชน) ที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class-TQC) ประจำปี 2547 (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547) ในหมวดของ การนำองค์กร

กรณีศึกษาที่ 1 บริษัท ไทยโอเลฟินส์ จำกัด (มหาชน)

บริษัท ไทยโอเลฟินส์ จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทที่ทำการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์โอเลฟินส์ ซึ่งเป็นวัตถุดิบสำหรับการผลิตเม็ดพลาสติกและเคมีภัณฑ์ต่างๆ บริษัทก่อตั้งขึ้นเมื่อปี 2533 โดยการร่วมทุนระหว่างภาครัฐและเอกชน และจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ในปี 2546 มีสำนักงานใหญ่อยู่ที่ถนนวิภาวดีรังสิต กรุงเทพฯ ส่วนโรงงานอยู่ที่นิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด จังหวัดระยอง ปัจจุบันบริษัทมีกำลังการผลิต 935,000 ตันต่อปี (By product) ที่สำคัญคือ Mixed C4 และ Pyrolysis Gasoline ซึ่งปัจจุบันผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่ของบริษัทจะส่งมอบให้แก่ลูกค้ากลุ่มปิโตรเคมีภายในประเทศที่เป็นผู้ถือหุ้นและบริษัทรายย่อยของผู้ถือหุ้นที่อยู่ในกลุ่มนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด จังหวัดระยอง

จากการศึกษาพบว่าบริษัทมีวิธีปฏิบัติที่โดดเด่นในการนำองค์กรของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งประกอบด้วย (1) การกำหนดและการถ่ายทอดทิศทางธุรกิจอย่างชัดเจนและเป็นระบบของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร (2) การผลักดันนโยบายธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ (3) การทบทวนผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และ (4) การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในเชิงรุกขององค์กรเอง โดยจุดเริ่มต้นของการทำแผนการดำเนินธุรกิจนั้นเป็นการดำเนินการร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับสูงของบริษัทและผู้บริหารระดับฝ่าย วิเคราะห์ข้อมูลทั้งภายนอกและภายใน ตลอดจนผลกระทบของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ในการกำหนดกลยุทธ์แล้วถ่ายทอดไปตามสายบังคับบัญชาลงสู่ระดับล่าง โดยกำหนดวิธีการสื่อสารทั้งแนวดิ่งและแนวราบด้วยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อให้

สามารถนำธุรกิจไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนั้นผู้บริหารได้สร้างสภาพแวดล้อมให้เกิดความร่วมมือและความคล่องตัว ด้วยการจัดตั้งทีมงานที่ข้ามหน่วยงานหรือสายงาน (Cross-Functional Team) เพื่อกำกับดูแล พิจารณาและแก้ไขปัญหาต่างๆ ส่งเสริมให้พนักงานจัดตั้งกลุ่มพัฒนาองค์กรและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อนำความรู้นั้นไปปรับใช้ในงาน ในการทบทวนผลการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารระดับสูงและระดับฝ่ายบริหารจะมีการกำหนดวาระการประชุมเพื่อติดตามผลการดำเนินงานที่แน่นอนและมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน มีการประชุมทุกเดือน เพื่อวิเคราะห์ผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับเป้าหมายในดัชนีชี้วัดซึ่งมีการกำหนดระดับความเร่งด่วน และหาทางแก้ไขปัญหา การประชุมติดตามแผนปฏิบัติการระดับฝ่ายทุกสัปดาห์

ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารขององค์กร ก็มีนโยบายที่ให้ความสำคัญและรับผิดชอบต่อสังคม โดยองค์กรมีแนวทางดำเนินการในเชิงรุก กล่าวคือ เป็นการดำเนินการเพื่อป้องกันปัญหาก่อนที่ปัญหาจะเกิด เช่น การศึกษาผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมก่อนการตั้งโรงงาน กำหนดมาตรฐานต่างๆ ทั้งด้านกายภาพและนิเวศวิทยา และสื่อสารให้พนักงานทุกคนรับทราบอย่างต่อเนื่อง นอกจากนั้นยังมีการกำหนดชุมชนเป้าหมาย 25 ชุมชน ดำเนินการสำรวจความกังวลและความต้องการของชุมชนที่ต้องการให้บริษัทสนับสนุน จัดกิจกรรมชุมชนสัมพันธ์โดยพนักงานของบริษัทอย่างสม่ำเสมอ โดยผู้บริหารงานระดับสูงมีบทบาทสำคัญในการผลักดันและสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ร่วมกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ดังแสดงให้เห็นในผลสำรวจความคิดเห็นของชุมชนเป้าหมายร้อยละ 90 มีความเห็นว่าบริษัทให้ความช่วยเหลือสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ของชุมชน อย่างมีประสิทธิภาพและปฏิบัติตัวเป็นองค์กรเพื่อนบ้านที่ดี (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547)

2.1.2.2 การวางแผนทางกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Planning) เป็นการกำหนดขอบเขตขององค์กรทั้งทางด้านข้อมูลและข่าวสารเพื่อให้เกิดวิสัยทัศน์เดียวกันทั้งองค์กร รวมทั้งกำหนดแผนงานในระยะยาวและนโยบายทางด้านคุณภาพที่ชัดเจน (Jiang et al., 2006, Dinh Thai et al., 2005, Prajogo and Sohal, 2004b, Prajogo and Sohal, 2003) ซึ่งเมื่อศึกษาจากองค์กรในประเทศไทย จะพบว่าองค์กรตัวอย่างที่มีความโดดเด่นในเรื่องของการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร คือ บริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบก่อสร้าง จำกัด ที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class-TQC) ประจำปี 2547 (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547) ในหมวดของการวางแผนทางกลยุทธ์ขององค์กร โดยเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการที่จะนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาเป็นนโยบายหลักในการบริหารจัดการองค์กรอย่างเป็นทางการ

กรณีศึกษาที่ 2 บริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด

บริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด เป็นบริษัทภายใต้ธุรกิจซีเมนต์ของเครือซีเมนต์ไทย ผลิตและจำหน่ายคอนกรีตผสมเสร็จ โดยนำระบบการผสมคอนกรีตที่ทันสมัยควบคุมการผลิตทุกขั้นตอนด้วยระบบคอมพิวเตอร์ มีการพัฒนาเทคโนโลยีและเครื่องมือของตนเองให้เหมาะสมกับการดำเนินงาน รวมทั้งมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงานทุกระดับจากวิกฤตเศรษฐกิจในช่วงปี 2540 บริษัทมีการปรับตัวอย่างมากเพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งปัจจุบันเป็นผู้ผลิตรายใหญ่ที่สุดของประเทศในตลาดคอนกรีตผสมเสร็จ บริษัทมีการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยนำหลักการจัดการคุณภาพทั้งทั้งองค์กร (Total Quality Management, TQM) ผสมผสานกับการเลือกใช้เครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่เหมาะสม รวมทั้งนำระบบการบริหารจัดการนโยบาย มาใช้ในการจัดทำและกระจายแผนการดำเนินการ เพื่อให้ไปในทิศทางเดียวกัน

จากการศึกษาในเชิงลึกพบว่าความสำเร็จของบริษัทที่เกิดขึ้นจากการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความแตกต่างหรือการที่บริษัทมีความสามารถสร้างนวัตกรรมทางกลยุทธ์ (Strategic Innovation) ให้เกิดขึ้นในองค์กร จากการศึกษาพบว่าบริษัทมีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ตั้งแต่กระบวนการทำแผนที่มีความชัดเจนและเป็นระบบตามวงจรคุณภาพ RADAR (Result, Approach, Deployment, Assessment, Review) นอกจากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างครบถ้วนแล้ว บริษัทยังมีการประเมินและติดตามความเสี่ยงของธุรกิจที่อาจจะเกิดขึ้น โดยจัดระดับความเสี่ยงที่น่าจะเป็นเพื่อกำหนดแนวทางรองรับ อีกทั้งองค์กรยังมีนโยบายในการมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมและความสอดคล้องในการทำแผน เป็นวิธีปฏิบัติอีกประการหนึ่งที่โดดเด่น ตามหลักแนวคิดของ TQM ในเรื่องของการมีส่วนร่วมของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง การทำให้เกิดการยอมรับและมีความเป็นเจ้าของร่วมกันในการดำเนินงาน และสุดท้ายการติดตามและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยมีระบบการตรวจติดตามและประเมินผลเพื่อใช้ในการปรับปรุงทุกระดับเทียบกับเป้าหมายเป็นระยะจนสิ้นสุดแผนงาน และนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาปรับใช้ในการวางแผนครั้งต่อไปคือความสำเร็จของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จในการสร้างความแตกต่างจนกลายเป็นนวัตกรรมทางกลยุทธ์อย่างแท้จริงและแสดงให้เห็นถึงการนำ TQM มาปฏิบัติในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547)

เมื่อศึกษาในรายละเอียดของเป้าหมายองค์กรพบว่า บริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด นั้นมุ่งหวังเพื่อความสำเร็จที่ยั่งยืน บริษัทยังคงมุ่งมั่นและให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งกับ

การพัฒนาคนทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยพัฒนาระบบการพัฒนาบุคลากรขององค์กร และจัดการเพื่อให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถโดยสร้างค่านิยมของการเรียนรู้ด้วยตนเอง ระบบการจัดการความรู้ การสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน เป็นต้น ในส่วนของการตลาดยังคงมุ่งเน้นขยายงานขนาดเล็กอย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับการสร้างการเติบโตในตลาดใหญ่ เพื่อสร้างฐานการตลาดที่แข็งแกร่งโดยผ่านระบบการผลิต ขาย ให้บริการและการบริหารจัดการที่มีคุณภาพครอบคลุมทั่วประเทศ นับเป็นตัวอย่างที่เห็นได้ชัดขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการนำ TQM มาประยุกต์ใช้ในองค์กรของไทยองค์กรหนึ่ง

2.1.2.3 การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus) ระดับของกิจกรรมที่นำหลักการของการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า มาเป็นพื้นฐานในการบริหารจัดการ เป็นการพัฒนาและจัดการความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าในระยะยาว รวมทั้งทำให้องค์กรได้ทราบถึงความต้องการของลูกค้าในปัจจุบัน และสิ่งที่คาดหวังในอนาคต อันจะมีผลทำให้องค์กรมีทิศทางที่ชัดเจนขึ้นในการพัฒนาสินค้าหรือบริการ เพื่อให้สามารถตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าได้ดีที่สุด (Jiang et al., 2006, Jung and Wang, 2006, Dinh Thai et al., 2005, Prajogo and Sohal, 2004b, Prakash and Alan, 2004, Prajogo and Sohal, 2003) ซึ่งในการศึกษาจากองค์กรในประเทศไทย จะพบว่าองค์กรตัวอย่างที่มีความโดดเด่นในเรื่องของการให้ความสำคัญกับลูกค้าขององค์กร คือ บริษัท ซี พี เซเวนอีเลฟเวน จำกัด (มหาชน) ที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class-TQC) ประจำปี 2547 (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547) ในหมวดของการมุ่งเน้นลูกค้าและการตลาด

กรณีศึกษาที่ 3 บริษัท ซี พี เซเวนอีเลฟเวน จำกัด (มหาชน)

หากจะกล่าวถึงร้านสะดวกซื้อที่เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน ก็จะต้องนึกถึงร้านเซเวน อีเลฟเวน ที่ดำเนินการบริหารโดย บริษัท ซี พี เซเวนอีเลฟเวน จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีร้านสาขามากกว่า 3,000 สาขาในประเทศไทย มียอดขายต่อปีหลายหมื่นล้านบาท และมีลูกค้าเข้ามาใช้บริการในแต่ละสาขามากกว่า 1,000 คน มีความมุ่งมั่นที่จะเป็นองค์กรคุณภาพและมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน

จากการศึกษาพบว่าวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของบริษัท ได้แก่ การบูรณาการเป็นหนึ่งในเพื่อลูกค้า ภายใต้ปัจจัยหลักที่ลูกค้าใช้ตัดสินใจซื้อสินค้า โดยรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของลูกค้าซึ่งกำหนดให้มีช่องทางในการสื่อสารกับลูกค้ามากมายหลายช่องทาง และนำเอาข้อมูลที่ได้รับมาสร้างความเชื่อมโยงในระบบปฏิบัติการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ระบบปฏิบัติการเหล่านี้ ได้แก่ การเลือกทำเล การคัดสรรสินค้าและบริการ ระบบข้อมูลและสารสนเทศ การจัดการห่วงโซ่คุณค่าและการพัฒนาพนักงาน ซึ่งแต่ละระบบปฏิบัติการมีแนวทางที่เป็นระบบ มีการจัดขั้นตอนที่ชัดเจน สามารถทำซ้ำได้ และอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่น่าเชื่อถือ นอกจากนี้ยังเป็นแนวทางที่เปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้จากการประเมินผล การปรับปรุงและแลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้รับจากการประเมินและปรับปรุงส่งผลให้บริษัทประสบความสำเร็จอย่างก้าวกระโดดเห็นได้จากการขยายธุรกิจอย่างรวดเร็ว สามารถตอบสนองความพึงพอใจและความคาดหวังของลูกค้าได้อย่างดียิ่ง (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547)

การที่ ซีพี เซเว่นอีเลฟเว่น สามารถบูรณาการระบบปฏิบัติการต่างๆ จนทำให้บริษัทประสบความสำเร็จขยายธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว มีร้านสาขาเพิ่มขึ้นเฉลี่ยวันละสาขา ลูกค้าเข้ามาซื้อสินค้าบริการในร้านเฉลี่ยวันละ 1,000 คน และมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง มียอดขายและกำไรเป็นไปตามเป้าหมาย และเป็นผู้นำที่แข็งแกร่งในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย วิเคราะห์ได้ว่าเกิดจากปัจจัยแห่งความสำเร็จในเรื่องของ การให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นสำคัญ และใช้ลูกค้าเป็นตัวขับเคลื่อนองค์กร หากพิจารณากระบวนการต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน (การเลือกทำเล ระบบสารสนเทศ การจัดการห่วงโซ่แห่งคุณค่า และการพัฒนาบุคลากร) เห็นได้ว่ากระบวนการทั้งหมดทำงานตอบสนองต่อปัจจัยหลัก 5 ประการ (SAVEQ) อันมีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง เป็นเงื่อนไขของลักษณะทางธุรกิจที่ทำให้ ซีพี เซเว่นอีเลฟเว่น ต้อง “สร้างคุณค่าแก่ลูกค้าทุกครั้ง” ที่เข้ามาใช้สินค้าและบริการ เห็นได้จากกระบวนการต่างๆ นับตั้งแต่การคัดเลือกทำเลให้สะดวกต่อการเข้าถึงของลูกค้า การคัดสรรสินค้าบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่มทั้งในปัจจุบันและอนาคต สินค้ามีความหลากหลายได้คุณภาพตามมาตรฐาน และมีความเหมาะสมทั้งในแง่ราคา ปริมาณ และช่วงเวลาที่ต้องการ การจัดการห่วงโซ่คุณค่าที่มุ่งเน้นลูกค้าในทุกห่วงโซ่ ไม่ว่าจะเป็นการจัดหาสินค้าจากผู้ส่งมอบที่เน้นคุณภาพและความปลอดภัยของตัวสินค้าที่จะส่งมอบแก่ลูกค้า ซึ่งในแต่ละห่วงโซ่ใช้สารสนเทศที่มีความสัมพันธ์และประกอบซึ่งกันและกันอย่างกลมกลืนด้วยการใช้ข้อมูลจากร้านสาขาผ่านระบบกระจายสินค้า (Store Controller) โดยการดำเนินงานตามกระบวนการดังกล่าวมุ่งเน้นที่ลูกค้าเป็นหลัก กล่าวได้

ว่า ซีพี เซเว่นอีเลฟเว่น เป็นองค์กรที่มีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-centered Organization) ที่เป็นแนวคิดหลักของการบริหารคุณภาพแบบ TQM

จะเห็นได้ว่า การที่ซีพี เซเว่นอีเลฟเว่น ประสบความสำเร็จจนสามารถขยายตัวได้อย่างรวดเร็วเกิดจากการที่ร้านเซเว่นอีเลฟเว่นสามารถส่งมอบสินค้าบริการที่มีคุณค่าแก่ลูกค้า เป็นสินค้า บริการที่มีคุณภาพมาตรฐาน ราคา และ ปริมาณที่ตอบสนองของลูกค้าได้ตรงตามความต้องการซึ่งจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้ส่งมอบ ซึ่งพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ในประเทศไทยยังไม่เห็นความสำคัญมากนัก (พงศ์พัฒน์ ตังคะประเสริฐ, 2550) ซึ่งประโยชน์ของการที่บริษัทเข้าไปช่วยพัฒนาผู้ประกอบการและผู้ส่งมอบด้วยความจริงใจเป็นการแสดงถึงการให้ความสำคัญกับผู้ส่งมอบว่าผู้ส่งมอบนั้นเป็น “พันธมิตร” ที่จะเติบโตไปพร้อมกับองค์กรนั่นเอง

2.1.2.4 ระบบข้อมูลข่าวสารและการวิเคราะห์ (Information and Analysis System)

คือ ระดับขอบเขตของข่าวสารและข้อมูลที่ทำให้การเก็บรวบรวมไว้ทำการวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงคุณภาพให้ดียิ่งขึ้น (Jiang et al., 2006, Jung and Wang, 2006, Dinh Thai et al., 2005, Prajogo and Sohal, 2004b, Prakash and Alan, 2004, Prajogo and Sohal, 2003, Perdomo-Ortiz et al., 2006) ซึ่งในการศึกษาจากองค์กรในประเทศไทย จะพบว่าองค์กรตัวอย่างที่มีความโดดเด่นในเรื่องของการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ขององค์กร คือ โรงงานแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท จำกัด (มหาชน) ที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class-TQC) ประจำปี 2547 (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547) ในหมวดของการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

กรณีศึกษาที่ 4 โรงงานแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท จำกัด (มหาชน)

ธุรกิจพลังงาน เป็นหนึ่งในธุรกิจสำคัญในการพัฒนาประเทศ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จึงจัดตั้งโรงงานแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท จำกัด (มหาชน) ให้เป็นหน่วยงานหนึ่งของบริษัท ปตท ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มจากก๊าซธรรมชาติโดยมีผลิตภัณฑ์หลักที่เป็นวัตถุดิบในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี เริ่มเดินเครื่องเป็นทางการในปี 2528 ปัจจุบันผลิตภัณฑ์ของหน่วยงานจัดอยู่ในลำดับที่ 1 เมื่อเทียบกับผู้ผลิตภายในประเทศ และลำดับที่ 1 ของตลาดส่งออก LPG ไปต่างประเทศเมื่อเทียบกับคู่แข่งในในตลาด

เนื่องจากเป็นธุรกิจโรงแยกก๊าซแห่งแรกและมีกำลังการผลิตมากที่สุด มีผลกระทบต่อสังคมในทุกระดับตั้งแต่ครัวเรือนไปถึงการผลิตกระแสไฟฟ้าและยังเป็นวัตถุดิบสำคัญของวัสดุอุตสาหกรรมต่างๆ จากปีโตรเคมี ความปลอดภัยจึงเป็นประเด็นหลักของหน่วยงานที่ต้องคำนึงถึงจากการศึกษาพบว่าหน่วยงานมีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารความปลอดภัยขององค์กรด้วยระบบสารสนเทศที่ดี นอกจากการสร้างระบบการจัดการที่วัดด้วยการปรับปรุงกระบวนการเพื่อลดอุบัติเหตุและความคุมมิให้เกิดความผิดพลาด สื่อสารข้อมูลความปลอดภัยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ยังมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการบริหารความปลอดภัย โดยมีระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพมาสนับสนุนการติดตามประเมินผลและช่วยในการตัดสินใจ และที่สำคัญก็คือมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องด้วยวงจรการจัดการ PDCA สิ่งเหล่านี้ทำให้หน่วยงานได้รับความเชื่อถือและการรับรองมาตรฐานและรางวัลอุตสาหกรรมดีเด่นด้านต่างๆ มีผลสำรวจทัศนคติของชุมชนอยู่ในแนวโน้มที่ดี มีอัตราความพึงพอใจของลูกค้าอยู่ในระดับสูง (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547) ซึ่งถ้าจะกล่าวถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จของ โรงงานแยกก๊าซธรรมชาติระยอง นั้นจะสามารถรวบรวมได้เป็นดังนี้

2.1.2.4.1 การให้ความสำคัญกับระบบคุณภาพจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร จากประวัติตั้งแต่ก่อตั้งโรงงานแห่งนี้อยู่ในยุคที่ผู้บริหารระดับสูงของปตท. ในฐานะรัฐวิสาหกิจ ที่ให้ความสำคัญต่อการจัดการคุณภาพ การนำระบบผลิตภาพมาใช้เป็นตัวหลักในการดำเนินงาน การสร้างความรู้ความเข้าใจด้านคุณภาพอย่างจริงจังในทุกกระบวนการและยังมีหลายแนวทางมาเปรียบเทียบจนสรุปได้ว่าแนวทางระบบคุณภาพแบบญี่ปุ่นเหมาะสมกับสภาพขององค์กรมากกว่า จึงมีการนำเครื่องมือคุณภาพต่างๆ แนวคิดด้านผลิตภาพมาใช้อย่างต่อเนื่องจึงจางกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญที่สนับสนุนการบริหารความปลอดภัยให้บรรลุเป้าหมายได้

2.1.2.4.2 การสร้างค่านิยมที่สร้างความตระหนักว่าองค์กรเป็นธุรกิจอุตสาหกรรม การเริ่มต้นของโรงงานแห่งนี้มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ แต่เจตนารมณ์ของผู้บริหารในรุ่นบุกเบิกต้องการให้บุคลากรมีสำนึกของการเป็นคนอุตสาหกรรมมากกว่าเป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจทั่วไป การปลูกฝังค่านิยมนี้เริ่มทำตั้งแต่คนรุ่นแรกที่เข้ามาทำงานที่โรงงานและสืบสานแนวทางนี้กันมาอย่างต่อเนื่องทำให้หลักคิดของพนักงานที่องค์กรนี้ แตกต่างจากพนักงานรัฐวิสาหกิจอื่นมาก โดยเฉพาะในเรื่องของการมุ่งมั่นสร้างประสิทธิภาพ

ประสิทธิผลของการดำเนินงาน การมุ่งปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง และเน้นการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร จึงเป็นพื้นฐานที่แข็งแกร่งในการพัฒนาองค์กรในทุกด้าน

2.1.2.4.3 การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารในทุกระดับ การทำงานของบุคลากรที่เป็นคนกลุ่มเดียวกันที่เริ่มต้นทำงานในโรงงานนี้มาตั้งแต่แรกเป็นส่วนใหญ่ ทำให้มีความสนิทสนมเข้าใจกันมากจาสามารถทำงานเป็นทีมได้เป็นอย่างดี มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างเปิดเผยในทุกระดับบังคับบัญชา เคารพความคิดของกันและกัน ร่วมมือกันพัฒนางานมาอย่างต่อเนื่อง และเน้นการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร จึงเป็นพื้นฐานที่แข็งแกร่งในการพัฒนาองค์กรในทุกด้าน

2.1.2.5 การบริหารจัดการบุคลากร (People management) เป็นกำหนดขอบเขตให้กับบุคลากรขององค์กรในส่วนที่เกี่ยวข้องกันและความรับผิดชอบกับการปฏิบัติตามหลักการของ TQM รวมทั้งการกำหนดความมีอิสระในส่วนที่ต้องรับผิดชอบ (Jiang et al., 2006, Jung and Wang, 2006, Dinh Thai et al., 2005, Prajogo and Sohal, 2004b, Prakash and Alan, 2004, Prajogo and Sohal, 2003, Perdomo-Ortiz et al., 2006) ซึ่งในการศึกษาจากองค์กรในประเทศไทย จะพบว่าองค์กรตัวอย่างที่มีความโดดเด่นในเรื่องของการมุ่งเน้นที่ทรัพยากรบุคคลขององค์กร คือ บริษัท สแปนชั่น (ไทยแลนด์) จำกัด ที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class-TQC) ประจำปี 2547 (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547) ในหมวดของการมุ่งเน้นที่ทรัพยากรบุคคล

กรณีศึกษาที่ 5 บริษัท สแปนชั่น (ไทยแลนด์) จำกัด

บริษัท สแปนชั่น (ไทยแลนด์) จำกัด เป็นผู้ผลิตแผงวงจรอิเล็กทรอนิกส์ เปิดดำเนินการในประเทศไทยมาเป็นเวลากว่า 10 ปี ภายใต้ชื่อบริษัท เอเอ็มดี (ไทยแลนด์) จำกัด และเปลี่ยนชื่อเป็นบริษัท สแปนชั่น (ไทยแลนด์) 2546 เนื่องจากบริษัทแม่ได้ควบรวมธุรกิจกับบริษัท พูจิตซี จำกัด เพื่อเสริมความแข็งแกร่งทางธุรกิจ สแปนชั่น (ไทยแลนด์) เป็นฐานการผลิตที่สำคัญและทันสมัยที่สุดแห่งหนึ่งในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ บริหารและดำเนินงานโดยผู้บริหารคนไทยทั้งสิ้น สิ่งที่เป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จอย่างยั่งยืนและเป็นความท้าทายสำคัญของบริษัทคือ การสร้างองค์กรให้มีศักยภาพและความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งธุรกิจนี้เป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปว่ามีการแข่งขันที่รุนแรง ทั้งยังมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ผู้บริหารองค์กรระดับสูงเชื่อว่า ศักยภาพและความ

ได้เปรียบในการแข่งขันเกิดจากการที่องค์กรมีการเพิ่มผลผลิต (Productivity) ที่ดี อันเป็นผลมาจากการพัฒนาบุคลากรให้เป็นคนดีและคนเก่ง

ดังนั้นวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรก็คือการบูรณาการคนสู่เป้าหมายองค์กร เริ่มตั้งแต่การหล่อหลอมคนให้เป็นหนึ่งเดียวกับวัฒนธรรมองค์กร สร้างระบบงานที่ส่งเสริมความคล่องตัวและการมีส่วนร่วม บริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความต้องการขององค์กรด้วยการสรรหาบุคลากรตามวัฒนธรรมองค์กรทั้งในด้านความรู้และทักษะ มีการวัดผลที่โปร่งใส เสริมความสามารถและสมรรถนะของบุคลากร มีระบบจูงใจและรักษาคคนเก่งและคนดี มีกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรแบบบูรณาการ ที่น่าสนใจอย่างยิ่งคือการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานให้เหมือนบ้านหลังที่สอง นั่นคือการใส่ใจในความสุขทั้งทางกายและใจของพนักงานในทุกๆด้าน จากการดำเนินการดังกล่าวทำให้บริษัทก้าวไปสู่การเป็นองค์กรที่มีศักยภาพในการแข่งขันระดับสูง ด้วยคุณค่าเพิ่มจากบุคลากรที่สามารถชี้วัดได้อย่างชัดเจน เป็นตัวอย่างองค์กรที่ให้ความสำคัญในเรื่องคนและประสบความสำเร็จอย่างดียเยี่ยม (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547) สเปนซ์ (ไทยแลนด์) นั้นมีการบริหารและดำเนินการโดยผู้บริหารคนไทยทั้งสิ้น ซึ่งจากการศึกษาจะสามารถสรุปเป็นปัจจัยในความสำเร็จขององค์กร ได้ว่าเกิดจาก (1) พื้นฐานการปฏิบัติงานจากล่างสู่บน (Bottom-Up) ที่กระตุ้นและส่งเสริมบุคลากรใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ในการทำงาน (2) การสร้างแรงจูงใจเชิงบวกที่สะท้อนไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดี เช่น การแสดงความยินดีกับความสำเร็จของพนักงานอย่างสม่ำเสมอผ่านช่องทางที่หลากหลาย และ (3) มีการสื่อสารระหว่างบุคลากรในองค์กรทุกทางทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการอย่างสม่ำเสมอ

2.1.2.6 การวางแผนและบริหารจัดการทางด้านกระบวนการ (Process Management) คือ ระดับการให้ความสำคัญในคุณค่าของกระบวนการ การพัฒนาระดับคุณภาพให้เพิ่มขึ้นโดยมีโปรแกรมในการที่จะหาเวลาหรือทรัพยากรที่เสียไปในทุกๆกระบวนการภายในองค์กร (Perdomo-Ortiz et al., 2006, Jiang et al., 2006, Dinh Thai et al., 2005, Prajogo and Sohal, 2004b, Prakash and Alan, 2004, Prajogo and Sohal, 2003) ซึ่งในการศึกษาจากองค์กรในประเทศไทย จะพบว่าองค์กรตัวอย่างที่มีความโดดเด่นในเรื่องของการจัดการกระบวนการขององค์กร คือ บริษัท ดาน่า สไปเซอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class-TQC) ประจำปี 2547 (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ,

2547) ในหมวดของการจัดการกระบวนการ ซึ่งถือเป็นกิจกรรมที่มีส่วนอยู่ในกิจกรรมอื่นๆ เป็นอย่างมาก ดังแสดงในกรณีศึกษาในหัวข้อต่อไป

กรณีศึกษาที่ 6 บริษัท ดาน่า สไปเซอร์ (ประเทศไทย) จำกัด

บริษัท ดาน่า สไปเซอร์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นหนึ่งในเครือ Dana Corporation 2535 ปัจจุบันมีโรงงานผลิตและจำหน่ายเพลากลางและชิ้นส่วนประกอบเพลากลางที่นิคมอุตสาหกรรมลาดกระบังสามารถผลิตได้ 235,000 ชิ้น/ปี มีบุคลากร 85 คน และโรงงานผลิตเฟืองท้ายและชิ้นส่วนประกอบ 190,000 ชิ้น/ปี มีบุคลากร 104 คน โรงงานทั้งสองแห่งใช้เทคโนโลยีการผลิต Torque Traction ของ Dana Corporation

ความสำเร็จของบริษัทมาจากการจัดการกระบวนการด้วยการออกแบบกระบวนการ วางแผนการผลิตเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ (Advanced Product Quality Planning : APQP) ซึ่งเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงกับกระบวนการต่างๆ โดยคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นองค์ประกอบแรก กำหนดทีมงานที่รับผิดชอบซึ่งมาจากทุกส่วนงานที่เกี่ยวข้อง มุ่งเน้นให้สามารถควบคุมและป้องกันข้อผิดพลาดได้ในทุกขั้นตอน นอกจากนั้นบริษัทยังให้ความสำคัญกับผู้ส่งมอบด้วยการกำหนดแนวทางการพัฒนาผู้ส่งมอบ ตั้งแต่การประเมินผล การให้ความรู้และข้อเสนอแนะ รวมทั้งร่วมแก้ไขปัญหาต่าง ๆ วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศดังที่ได้กล่าวมาทำให้บริษัทได้รับการยกย่องว่ามีศักยภาพการแข่งขันระดับโลก ได้รับการยอมรับจากลูกค้าทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ และยังคงมุ่งมั่นพัฒนาต่อไปอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างองค์กรคุณภาพที่ยั่งยืน

การที่องค์กรประสบความสำเร็จสามารถสร้างกระบวนการ APQP ให้มีประสิทธิภาพผลสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า รวมทั้งมีการจัดการผู้ส่งมอบที่ทำให้เกิดการพัฒนากิจการลดต้นทุนและการเพิ่มคุณภาพวัตถุดิบอย่างเป็นรูปธรรมนั้นเกิดจากปัจจัยต่อไปนี้

2.1.2.6.1 ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร งานใดก็ตามหากผู้นำขาดความมุ่งมั่นเอาจริงเอาจังงานนั้นย่อมไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การออกแบบกระบวนการให้มีประสิทธิภาพและการจัดการผู้ส่งมอบเพื่อให้เกิดการพัฒนาล้วนแต่เป็นเจตจำนงของผู้บริหารที่ได้สละลงไปยังพนักงานทุกระดับให้เข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรต้องปฏิบัติ โดยเฉพาะการที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเห็นได้จากการที่ผู้บริหารติดตามการทำงานกับพนักงานอย่างเป็นกันเองและมักจะให้คำแนะนำทั้งจากการเข้าร่วมประชุม การส่ง E-mail เป็นต้น รวมทั้งยังให้การ

สนับสนุนด้านงบประมาณ เครื่องมืออุปกรณ์ เทคโนโลยี ตลอดจนเวลาเพื่อทำความเข้าใจร่วมกับพนักงาน อันเป็นการมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันขององค์กรคือ การเพิ่มประสิทธิผลของกระบวนการ

2.1.2.6.2 การทำงานเป็นทีม ในการออกแบบกระบวนการ APQP ให้มีประสิทธิผลและการจัดการผู้ส่งมอบเพื่อให้เกิดการพัฒนา สิ่งหนึ่งที่เห็นได้อย่างชัดเจนคือ ความเป็นทีมในการปฏิบัติงาน โดยในทีมประกอบด้วยบุคลากรทุกส่วนงานที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากองค์กรมีแนวคิดที่ว่าความสำเร็จต้องมาจากความร่วมมือร่วมใจจากทุกฝ่าย ดังนั้น การทำงานใดๆ ก็ตาม โดยองค์กรเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม มีการระดมสมองแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน พิจารณาได้จากการสร้างทีม APQP ซึ่งบุคลากรทุกส่วนงานร่วมกันทำงานเป็นทีมมีบทบาทในการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการหรือปรับปรุงกระบวนการ โดยต้องรายงานต่อผู้บริหารหรือแม้กระทั่งการชี้แจงให้ผู้ส่งมอบเข้าใจความจำเป็นในการประเมินการส่งมอบ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและมีความก้าวหน้าไปพร้อมๆ กัน

2.1.2.6.3 การมุ่งเน้นที่ลูกค้าขององค์กร โดยใช้กลไกที่ผู้บริหารมุ่งมั่นเอาจริงเอาจัง ผลักดันให้ทีมงานบุคลากรทุกคนร่วมกันตอบสนองความต้องการของลูกค้า พิจารณาได้จากการออกแบบกระบวนการ APQP และการจัดการผู้ส่งมอบ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิผลของกระบวนการ ทั้งการเพิ่มคุณภาพ การเพิ่มผลผลิต และการลดต้นทุน ทั้งหมดนี้เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าตามความท้าทาย ค่านิยม พันธกิจ และวิสัยทัศน์ เช่นในกระบวนการ APQP นั้น องค์กรเริ่มต้นด้วยการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของลูกค้าอย่างเข้าใจ การทดสอบคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า หรือสร้างความตระหนักให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงกระบวนการทั้งจากภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น ขั้นตอนหรือกิจกรรมทั้งหลายในกระบวนการ APQP และการจัดการผู้ส่งมอบเป็นสิ่งยืนยันให้เห็นถึงแรงขับเคลื่อนที่มุ่งเน้นการปฏิบัติเพื่อตอบสนองและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้อย่างแท้จริง

2.1.2.6.4 การบริหารโดยใช้ข้อมูลจริง สิ่งหนึ่งที่เห็นได้อย่างชัดเจนคือ องค์กรนี้ให้ความสำคัญกับการใช้ข้อมูลเพื่อตัดสินใจในการทำงานของกระบวนการ APQP และการจัดการผู้ส่งมอบ พิจารณาได้จากทุกขั้นตอนในกระบวนการ APQP เริ่มจากการนำความต้องการของลูกค้ามาศึกษาถึงความเป็นไปได้ หรือการจัดทำผังการผลิตสำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่ การบันทึกข้อมูลเพื่อ

ตรวจสอบทั้งระหว่างและสิ้นสุดกระบวนการ การทดลองผลิตเพื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด ตลอดจนการใช้สถิติเพื่อควบคุมกระบวนการ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องรวมทั้งการจัดการผู้ส่งมอบล้วนเกิดจากการใช้ข้อมูลในการบริหารทั้งสิ้น เช่น การตรวจสอบวัตถุดิบ การประเมินและตรวจติดตามผู้ส่งมอบ เป็นต้น นั่นคือประจักษ์พยานสำคัญที่แสดงให้เห็นถึงการใช้ข้อมูลจริงเพื่อตัดสินใจในการบริหารจัดการกระบวนการของบริษัท ดาน่า สไปเซอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ได้เป็นอย่างดี

2.1.2.6.5 บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และความชำนาญ APQP ต้องใช้บุคลากรที่มีทักษะความรู้ และความชำนาญ ไม่ว่าจะเป็นการเปรียบเทียบข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การควบคุม การทดสอบและการปรับปรุงกระบวนการ พิจารณาได้จากการศึกษาถึงความเป็นไปได้ของกระบวนการ APQP การจัดทำแผนการควบคุม การวิเคราะห์ปัญหาเพื่อป้องกัน รวมทั้งการปรับปรุงเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ดังนั้นองค์กรจึงให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างทักษะความรู้แก่บุคลากร ด้วยการจัดทำแผนการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบให้เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละระดับตามหน้าที่การทำงาน จากการวิเคราะห์ของหัวหน้างานตามความต้องการขององค์กร และจากความต้องการของตัวบุคลากรเอง โดยรวบรวมข้อมูลความสามารถที่บุคลากรแต่ละคนมีอยู่แล้วและทำการปิดช่องว่างที่พบด้วยรูปแบบและหลักสูตรที่เหมาะสม เช่น การหมุนเวียนบุคลากร การสอนงาน การส่งไปอบรมต่างประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา ได้วัน เป็นต้น รวมทั้งการเชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้กับบุคลากร ซึ่งล้วนทำให้บุคลากรขององค์กรมีความรู้ความชำนาญมากขึ้น เป็นต้น

นอกจากนี้ องค์กรยังส่งเสริมบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับดีเยี่ยมทุกคนด้วยผลตอบแทนที่มากขึ้นและสร้างความก้าวหน้าทางอาชีพ ซึ่งเป็นกระตุ้นและเพิ่มขวัญกำลังใจแก่บุคลากรได้เป็นอย่างดี ทำให้องค์กรมีอัตราการมาทำงานสูงและอัตราการลาออกต่ำ ซึ่งบทเรียนที่ได้รับ กระบวนการ APQP ขององค์กรออกแบบโดยมุ่งเน้นประสิทธิผล ซึ่งให้ความสำคัญกับการวางแผนที่ดีตั้งแต่แรก เนื่องจากองค์กรเชื่อมั่นว่าแผนการทำงานที่ดีย่อมสร้างความน่าเชื่อถือและได้รับความไว้วางใจจากลูกค้า ทั้งนี้องค์กรได้กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายเพื่อควบคุมกระบวนการในทุกขั้นตอน และหากพบว่าผลที่ได้มีแนวโน้มหรือไม่ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ ทีมบุคลากรขององค์กรจะดำเนินการวิเคราะห์ หาแนวทางป้องกันและปรับปรุง เพื่อให้กระบวนการ APQP สำเร็จ

และเป็นไปตามแผนที่กำหนด อย่างไรก็ตาม หลายครั้งที่องค์กรพบปัญหาด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ซึ่งสาเหตุหลักมาจากวัตถุดิบ ดังนั้น ก่อนการตัดสินใจซื้อวัตถุดิบจากผู้ส่งมอบองค์กรต้องดำเนินการประเมินศักยภาพของผู้ส่งมอบเป็นอันดับแรก โดยพิจารณาจากประสบการณ์ของผู้ส่งมอบ สภาพการผลิตและความคล้อยคลึงหรือใกล้เคียงกับวัตถุดิบที่ต้องการ รวมทั้งพิจารณา กำลังการผลิตสูงสุดด้วยว่าสามารถรองรับความต้องการได้เพียงพอในอนาคตอันใกล้หรือไม่ ประกอบกับผลการประเมินผู้ส่งมอบซึ่งถ้าหากผู้ส่งมอบมีศักยภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด องค์กรจะพัฒนาผู้ส่งมอบให้สามารถผลิตวัตถุดิบที่มีคุณภาพตามที่องค์กรต้องการได้อย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนมีแนวทางการลดต้นทุนทั้งในการผลิตและการจัดการอย่างต่อเนื่อง ด้วยการให้ความรู้ และข้อแนะนำ ทั้งนี้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับผู้ส่งมอบ อันจะทำให้องค์กรมีผู้ส่งมอบวัตถุดิบที่มีคุณภาพได้ตลอดไป

ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า กิจกรรมตามหลักปฏิบัติของ TQM (TQM Practices) ทั้ง 6 กิจกรรม ได้ถูกใช้เป็นเกณฑ์ในการศึกษา และประเมินของสำนักเลขาธิการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ อันเนื่องมาจากเป็นหลักปฏิบัติที่สำคัญที่สะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพในองค์กร และเป็นที่ยอมรับในระดับประเทศ วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ จึงได้นำมาเป็นแนวคิดในการศึกษาและวิจัยถึงลักษณะของการบริหารคุณภาพ ขององค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในประเทศไทย โดยในหัวข้อต่อไปจะกล่าวถึงการบริหารคุณภาพแบบ ISO ที่มีการนำมาประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศอย่างกว้างขวางและเป็นไปในทิศทางเดียวกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

2.2 แนวคิดโดยรวมของการบริหารคุณภาพ ISO

การบริหารคุณภาพ ISO นั้นได้มีการนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรของประเทศไทยมาเป็นระยะเวลานาน เป็นเสมือนเครื่องหมายยืนยันคุณภาพขององค์กร โดยเฉพาะหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจที่ต้องการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น แต่ยังสามารถนำไปใช้ได้ในทุกภาคอุตสาหกรรม ภาคบริการ ก็สามารถนำระบบคุณภาพไปใช้ได้เช่นเดียวกัน อันเนื่องมาจากองค์กรที่มีระบบการบริหารคุณภาพ ISO นั้นจะเป็นที่ยอมรับในตลาดโลก อีกทั้งยังเป็นการสร้าง

ความเชื่อมั่นในผลิตภัณฑ์ของลูกค้าและการบริการของผู้บริโภคอีกด้วย ดังนั้นการบริหารคุณภาพ ISO จึงเป็นที่แพร่หลายมากในประเทศไทย และเป็นคุณลักษณะเฉพาะหนึ่งที่สำคัญขององค์กรที่ในแต่ละองค์กรแตกต่างกันไป จากการศึกษาวรรณกรรมที่ผ่านมาพบว่า ได้มีการนำมาตรฐาน ISO มาเป็นปัจจัยหนึ่งในการศึกษาถึงการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) อันเนื่องมาจากมีแนวทางและหลักการของการบริหารคุณภาพในทิศทางใกล้เคียงกัน และยังพบอีกว่าองค์กรที่มีการบริหารคุณภาพ ISO จะสามารถประยุกต์ใช้การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ได้ง่ายขึ้น

2.2.1 ความเป็นมาและรายละเอียดของระบบบริหารคุณภาพ ISO

ISO มาจากคำว่า isos ที่เป็นภาษากรีก แปลว่าเท่ากัน (equal) และ ISO ย่อมาจากคำว่า International Organization for Standardization ซึ่งเป็นชื่อองค์การระหว่างประเทศที่ทำหน้าที่กำหนดมาตรฐานระหว่างประเทศ (International standard) โดยกำหนดมาตรฐานทุกสาขาอิเล็กทรอนิกส์ (International Electrotechnical Commission-IEC) ดำเนินการกำหนดมาตรฐานไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ทั้ง ISO และ IEC มีสำนักงานตั้งอยู่ที่ กรุงเจนีวา ประเทศสวิตเซอร์แลนด์

มาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ (Quality Management System-QMS) ที่ประกาศใช้อย่างเป็นทางการครั้งแรกคือมาตรฐาน BS 5750 1987 Quality systems โดยสถาบันมาตรฐานแห่งประเทศอังกฤษ (British Standards Institution- BSI) ต่อมาในปี ค.ศ. 1987 องค์การระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน (International Organization for Standardization-ISO) โดยคณะกรรมการวิชาการคณะที่ 176 (Technical Committee-TC 176) ประกาศใช้มาตรฐานระบบคุณภาพ ISO 9000: 1987 เป็นครั้งแรก และมีประเทศสมาชิก ISO รับเอามาตรฐานดังกล่าวไปใช้อย่างแพร่หลายรวมทั้งประเทศไทย โดยสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ.) ได้นำมาตรฐานดังกล่าวมาประกาศใช้เป็นครั้งแรก ในปี พ.ศ. 2534 ในชื่อของ “อนุกรมมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ มอก. - ISO 9000” โดยมีเนื้อหาและรูปแบบเช่นเดียวกับอนุกรมมาตรฐาน ISO 9000 ทุกประการ โดยนับตั้งแต่มีการประกาศกำหนดมาตรฐาน ISO 9000 เป็นต้นมา องค์กรต่างๆ ทั้งภาคเอกชนและภาครัฐได้นำมาตรฐานดังกล่าวไปใช้อย่างกว้างขวางในการจัดระบบให้สอดคล้องกับข้อกำหนด เพื่อให้ได้รับการรับรองระบบบริหารคุณภาพ อันจะเป็นสิ่งที่แสดงให้ลูกค้าเห็นว่า องค์กรมีระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ สามารถสนองตอบความต้องการของลูกค้าได้อย่างสม่ำเสมอ ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000:2000 มีความแตกต่างจากระบบเดิมอย่างเห็นได้ชัดในประเด็น ที่มีการกำหนดให้ต้องนำเครื่องมือและเทคนิคทางคุณภาพ (Quality Tools and

Techniques) มาประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement) ซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญของ ระบบการบริหารคุณภาพ TQM เช่นกัน ด้วยเหตุนี้ ความเปลี่ยนแปลงของระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 จึงนำไปสู่การประยุกต์ใช้ระบบบริหารคุณภาพ TQM ได้ ดังจะเห็นได้จากงานวิจัยหลายเรื่องเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 และ TQM (Hong and Phitayawejiwat, 2005, Nagwasdi and O'Brien, 1999)

2.3 แนวคิดโดยรวมเกี่ยวกับนวัตกรรมในองค์กร

การที่องค์กรต่างๆ จะประสบความสำเร็จในธุรกิจได้อย่างยั่งยืนนั้น จะต้องสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน แหล่งที่มาของความได้เปรียบนั้น คือขีดความสามารถทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมขององค์กร (มณฑล ศาสนนันท์, 2552) ซึ่งในการที่จะได้มาซึ่งความได้เปรียบนั้น ต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจในการจัดการเทคโนโลยี การบริหารจัดการทางนวัตกรรมที่ดี เพื่อนำไปสู่ความสามารถทางการพัฒนาและปรับปรุงนวัตกรรมในด้านต่างๆ ขององค์กรและให้ได้เปรียบกับคู่แข่งในตลาด

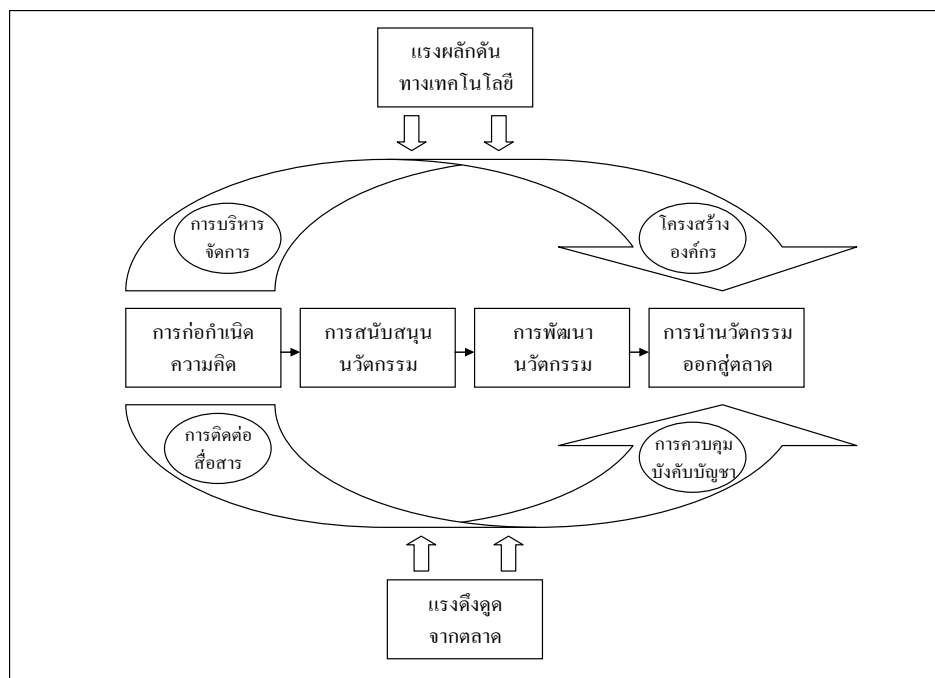
นวัตกรรม (Innovation) มีรากศัพท์มาจาก innovare ในภาษาละติน แปลว่า “ทำสิ่งใหม่ขึ้นมา” หรือคำนิยามของนวัตกรรม จากกองทุนพัฒนานวัตกรรมแห่งชาติ “นวัตกรรม คือ การผลิต การเรียนรู้ และการใช้ประโยชน์จากความคิดใหม่เพื่อให้เกิดผลดีทางเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงการกำเนิดผลิตภัณฑ์ การบริการ กระบวนการผลิตใหม่ การปรับปรุงเทคโนโลยี การแพร่กระจายเทคโนโลยี และการใช้เทคโนโลยี ให้เป็นประโยชน์และเกิดผลพวงทางเศรษฐกิจและสังคม” (ธนพล วีราสา, 2545) ส่วนความหมายของนวัตกรรมในเชิงเศรษฐศาสตร์คือ การนำแนวความคิดใหม่หรือการใช้ประโยชน์ จากสิ่งที่มีอยู่แล้วมาใช้ในรูปแบบใหม่ เพื่อทำให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจทั้งเพื่อองค์กรที่เป็นเจ้าของนวัตกรรมเอง และของประเทศนั้นๆ องค์กรจะประสบความสำเร็จและอยู่รอดได้เพราะการสร้างนวัตกรรม ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร ดังนั้นนวัตกรรมจึงเป็นเสมือนเครื่องมือที่ใช้ในการแข่งขันขององค์กรในตลาดที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ ในการนำไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กร (Santos-Vijande and Alvarez-Gonzalez, 2007) การที่องค์กรสามารถรวบรวมความรู้ความสามารถรวมทั้งทักษะทางเทคโนโลยีและประสบการณ์ต่างๆ ในการสร้างสรรค์และนำเสนอสิ่งแปลกใหม่ ในสินค้าและบริการ รวมถึงด้านการส่งมอบให้ถึงมือลูกค้าด้วย ซึ่งไม่เพียงแต่จะส่งผลดีต่อระดับองค์กรเท่านั้น แต่ยังทำให้เศรษฐกิจโดยรวมของประเทศเติบโตตามไปด้วย ซึ่งนวัตกรรมก่อให้เกิดประโยชน์ในหลายๆ ด้านได้มีหลักฐานทางการวิจัยมากมายที่แสดงให้เห็นว่าการออกสินค้าใหม่จะช่วยให้องค์กร

สามารถรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดไว้ได้ ไม่เฉพาะการสร้างสรรคในผลิตภัณฑ์ขององค์กรเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงการบริการหรือกระบวนการที่เป็นสิ่งใหม่ที่น่าสนใจสู่การบริหารจัดการแบบใหม่ (Khalil, 2000) การพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่องซึ่งเป็นกุญแจสำคัญที่ก่อให้เกิดการสร้างสรรคและเพื่อความยั่งยืนขององค์กร ทำให้สามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันได้ดังเช่น คำนิยามของนวัตกรรมจากสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติที่ว่า “สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม” (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2552) นั่นเอง

2.3.1 กระบวนการก่อเกิดนวัตกรรมในองค์กร

นวัตกรรมเป็นที่รู้กันอย่างกว้างขวางว่าเป็นสิ่งที่สำคัญมากสำหรับการพัฒนาทางเศรษฐกิจ อันเนื่องมาจากเป็นสิ่งที่นำมาสู่การสร้างผลิตภัณฑ์ และการได้เปรียบในการแข่งขัน (Abrunhosa and Moura E Sa, 2007, Cooper and Zmud, 1990, Rogers, 1983, Scott, 1994) จากการศึกษาในองค์กรที่เป็นผู้นำทางนวัตกรรมของโลกอย่าง Apple จะพบว่าองค์กรได้ให้ความสำคัญกับนวัตกรรมและกระบวนการทางนวัตกรรมขององค์กรเป็นอย่างมาก ยกตัวอย่างเช่น ผู้บริหารระดับสูงอย่าง Steve Job จะเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมขององค์กรตั้งแต่เริ่มต้นตัดสินใจในการพัฒนาโครงการทางนวัตกรรมต่างๆ ไม่เพียงเท่านั้นยังต้องการเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ของผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา โดยมีแนวความคิดว่า “ไม่มีเรื่องในบริษัทที่จะมีความสำคัญมากกว่าการตัดสินใจเกี่ยวกับนวัตกรรมขององค์กรและจะไม่ยอมปล่อยให้พนักงานหรือผู้บริหารคนอื่นทำการตัดสินใจในสิ่งที่สำคัญนี้” ซึ่งเป็นเครื่องยืนยันให้เห็นถึงการให้ความสำคัญของ Steve Job ที่มีต่อนวัตกรรมได้เป็นอย่างดี (อนุวัฒน์ ทรัพย์พืชผล และ ธีรกร เกียรติบรรลือ, 2550) ดังนั้นจึงสามารถกล่าวได้ว่า กระบวนการทางนวัตกรรมนั้น มีความสำคัญมากกับองค์กรที่ต้องการเป็นผู้นำในตลาด ซึ่งจากการศึกษาถึงกระบวนการก่อเกิดนวัตกรรมนั้น ได้มีการพัฒนาขึ้นมาตามลำดับ แต่กระบวนการทางนวัตกรรมที่เป็นที่แพร่หลายและเข้าใจง่าย นั่นคือกระบวนการทางนวัตกรรมของ Roger (Rogers, 1983) หรือที่อีกชื่อหนึ่งว่า กระบวนการทางนวัตกรรมเชิงเส้น (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2547) ที่ประกอบไปด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอนด้วยกัน คือ การก่อกำเนิดความคิด การสนับสนุนนวัตกรรม การพัฒนานวัตกรรม และการนำนวัตกรรมออกสู่ตลาดตามลำดับ ดังในภาพที่ 2.2 แสดงกระบวนการก่อเกิดนวัตกรรมแบบบูรณาการที่พัฒนามาจากกระบวนการพัฒนานวัตกรรมแบบเชิงเส้นของ Roger (Rogers, 1983, Bernstein and Singh, 2006)

ภาพที่ 2.2 ตัวแบบกระบวนการก่อเกิดนวัตกรรมแบบบูรณาการ (Bernstein and Singh, 2006)



กระบวนการทางด้านนวัตกรรมเชิงเส้นนั้นจะเริ่มจาก **การก่อกำเนิดความคิด** (Idea Generation) เป็นขั้นตอนแรกในกระบวนการที่เป็นลักษณะเฉพาะในแต่ละองค์กร ที่จะรวบรวมข้อมูลมาจากทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในองค์กรและภายนอกองค์กร เพื่อก่อให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ (Bernstein and Singh, 2006) ซึ่งแนวความคิดที่สร้างสรรค์นั้นสามารถเกิดขึ้นได้ทั่วไปและตลอดเวลา แต่แนวคิดที่สามารถจะนำมาต่อยอดจนกลายเป็นนวัตกรรมนั้น จะมีน้อยมากถึงเกือบ 3000 : 1 เลยทีเดียว (Schilling, 2005) ซึ่งเมื่อมีการเสนอแนวคิดใหม่ๆมากมาย แต่องค์กรไม่สามารถที่จะนำแนวคิดทุกแนวคิดมาพัฒนาเป็นนวัตกรรมได้ทั้งหมด ขั้นตอนต่อมาจึงเป็นขั้นตอนของ **การสนับสนุนนวัตกรรม** (Innovation Support) ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สอง ในการที่จะนำแนวคิดที่ได้ไปนำเสนอต่อระดับผู้บริหารขององค์กร และประเมินแนวคิดกับเป้าหมายว่าสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่ ซึ่งมีแนวคิดมากมายที่หายไป在这一ขั้นตอนนี้ อันเนื่องมาจากการขาดการสนับสนุนจากองค์กร แต่อย่างไรก็ตาม แนวความคิดที่ได้รับการยอมรับ จะต้องถูกจัดตั้งขึ้นเป็นโครงการที่มีวิธีการในการพัฒนาที่ชัดเจนและมีการระบุรายละเอียดที่แน่นอนเอาไว้ (Bernstein and Singh, 2006)

หลังจากที่ได้มีการพิจารณาถึงความเป็นไปได้ของนวัตกรรม **การพัฒนา นวัตกรรม** (Innovation development) จะเป็นขั้นตอนในการพัฒนาซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วจะแนวทางการ

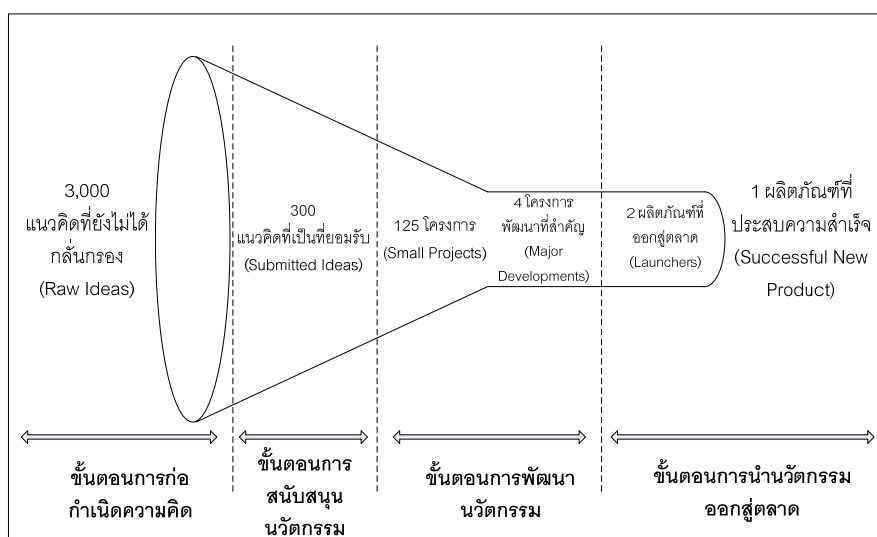
ปฏิบัติ จะขึ้นอยู่กับโครงสร้างของการจัดทำโครงการที่ได้รับการสนับสนุนจากแต่ละองค์กร ในเรื่องของการลงทุนที่เพียงพอ รวมทั้งทรัพยากรอื่นๆที่จำเป็นในการดำเนินโครงการ (Bernstein and Singh, 2006) จนกระทั่งเมื่อการพัฒนานวัตกรรมประสบความสำเร็จ **การนำนวัตกรรมออกสู่ตลาด** (Innovation implementation) จะเป็นขั้นตอนที่น่าเสนอถึงผลของนวัตกรรมนั้นๆ ออกสู่ตลาด ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้ว ฝ่ายการตลาดขององค์กรจะเป็นผู้นำในขั้นตอนนี้ และตั้งแนวทางในการนำเสนอสินค้าออกสู่ตลาด โดยที่มีการนำข้อมูลที่จะย้อนกลับมาจากตลาดและลูกค้า เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนานวัตกรรมต่อไปในอนาคต (Bernstein and Singh, 2006)

การแข่งขันทางนวัตกรรมขององค์กรอย่างมากมายและเข้มข้นนั้น หลายๆองค์กรได้พยายามสร้างการพัฒนาผลิตภัณฑ์แบบใหม่ (New Product Development) (Stevens et al., 1999) โดยไม่มีกลยุทธ์ที่ชัดเจนหรือกระบวนการในการคัดเลือกและการบริหารงานโครงการที่ดี ดังนั้นในบางองค์กรจึงเกิดปัญหาของการที่เริ่มต้นโครงการทางด้านนวัตกรรมที่มากเกินไปจนเกินไปจนองค์กรจะสามารถสนับสนุนได้ หรือการคัดเลือกโครงการที่ไม่เหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์กร รวมทั้งไม่เหมาะสมกับเป้าหมายขององค์กรที่ได้ตั้งขึ้น จึงทำให้ต้องประสบปัญหากับการระยะเวลาในการพัฒนาที่นานเกินไปและอัตราของการพัฒนาโครงการที่ล้มเหลวมีแนวโน้มสูงขึ้น จากการศึกษาในเวลาต่อมาจึงพบว่า องค์กรที่จะประสบความสำเร็จในการพัฒนานวัตกรรมจะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ทางด้านนวัตกรรมที่ชัดเจนและมีการบริหารจัดการกระบวนการที่ดี (Schilling, 2005)

ซึ่งจากที่กล่าวไปแล้วในข้างต้นว่า แนวคิดทางนวัตกรรมส่วนใหญ่ไม่สามารถที่จะพัฒนาไปเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการได้ วรรณกรรมหลายๆวรรณกรรมได้ประมาณการไว้ว่า มีเพียงแค่แนวคิดเดียวเท่านั้น จากแนวคิดทั้งหมดกว่า 1000 แนวคิดที่จะสามารถประสบความสำเร็จเป็นผลิตภัณฑ์ กระบวนการหรือการบริการใหม่ๆได้ อันเนื่องมาจากไม่มีความสามารถทางด้านเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์นั้นๆ หรือ เมื่อวิเคราะห์ปัจจัยทางการตลาด ไม่สามารถประสบผลกำไรได้ จากวรรณกรรมชิ้นหนึ่งที่วิเคราะห์ข้อมูลจากการหาอัตราการประสบความสำเร็จของนวัตกรรมกับข้อมูลของการจัดสิทธิบัตร เงินลงทุนและจากการสำรวจ พบว่าประมาณ 3000 แนวคิดที่ยังไม่ได้กลั่นกรองนั้น จะสามารถกลายมาเป็น 1 ผลิตภัณฑ์ที่ประสบความสำเร็จทางการตลาด (Stevens and Burley, 1997, Stevens et al., 1999, Schilling, 2005) ยิ่งไปกว่านั้นอุตสาหกรรมยาสามารถพิสูจน์เรื่องนี้ได้ดี โดยจะมีโครงการพัฒนายา 1 โครงการจากทุกๆ 10000 โครงการที่เพิ่มขึ้นสามารถออกสู่ตลาดเป็นตัวยาชนิดใหม่ จากการสำรวจเป็นระยะเวลา 12 ปีและต้องใช้ค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนาประมาณ 350 ล้านดอลลาร์

สหรัฐ (Schilling, 2005) ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า กระบวนการทางนวัตกรรมเป็นลักษณะของกรวย (Funnel) ที่มีปลายด้านหนึ่งกว้างเป็นแนวคิดทางนวัตกรรมที่ยังไม่ได้กลั่นกรอง แต่จะมีเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่ผ่านเข้ามาในกระบวนการพัฒนา ดังตัวอย่างตามภาพที่ 2.3

ภาพที่ 2.3 แสดงรูปแบบกรวยการเกิดนวัตกรรมในองค์กรกับขั้นตอน
การก่อกำเนิดนวัตกรรมในองค์กร (Schilling, 2005)



ดังนั้นจึงสามารถกล่าวได้ว่า ผลิตภัณฑ์ที่ได้จากระบวนการทางนวัตกรรม เป็นเสมือนผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมของกระบวนการทางนวัตกรรมขององค์กรนั้นๆ และจากศึกษาเพิ่มเติมพบว่า การศึกษาถึงการบริหารองค์กรที่สามารถมีอิทธิพลหรือมีส่วนสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร จึงเป็นที่สนใจจากนักวิจัยมากมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ดังจะเห็นได้จากจำนวนของงานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา

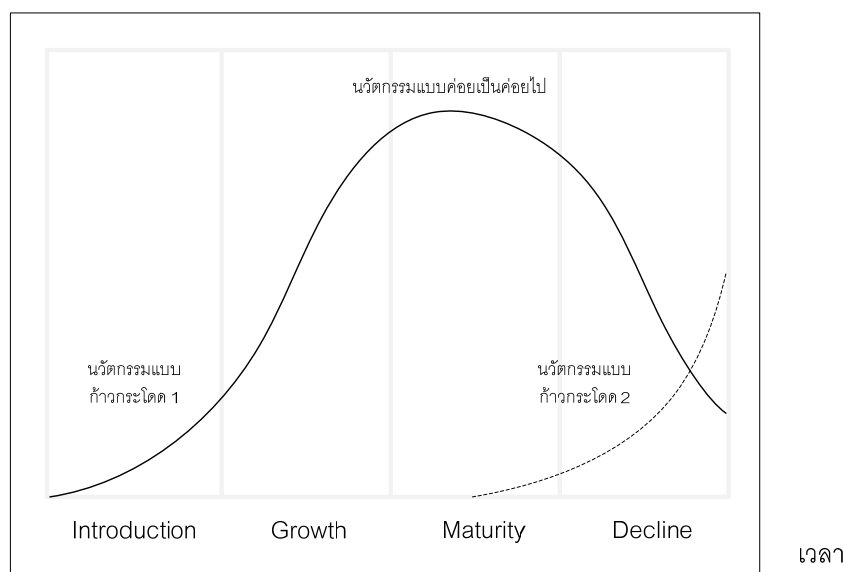
2.3.2 ทฤษฎีวงจรชีวิตและรูปแบบของนวัตกรรม

จากการศึกษาในหัวข้อที่ 2.3.1 จะเห็นได้ว่า ผลลัพธ์สุดท้ายของกรวยการเกิดนวัตกรรมนั้น จะเป็นเสมือนจุดเริ่มต้นของวงจรชีวิต (Life Cycle) ของนวัตกรรมนั้นๆ ซึ่งเป็นที่แพร่หลายมากในศาสตร์ทางด้านการตลาดอันเนื่องมาจาก การวางแผนทางด้านการตลาดในผลิตภัณฑ์จะต้องวิเคราะห์ถึงช่วงชีวิตของผลิตภัณฑ์นั้นๆ ด้วย เช่น นโยบายการตลาดเชิงรุกจะเหมาะสมกับระยะเริ่มแรก (ดังแสดงในภาพที่ 2.4) เมื่อภาวะตลาดถึงจุดอิ่มตัว นโยบายควรจะ

เปลี่ยนเป็นการหาตลาดใหม่หรือการลงทุน แต่เมื่อถึงช่วงระยะสุดท้าย องค์กรควรมีผลิตภัณฑ์ที่สามารถกลับมามีบทบาทในการแข่งขันในตลาดอีกครั้ง ดังนั้นองค์กรที่ต้องการเป็นผู้นำในตลาดอย่างยั่งยืน จะต้องคาดการณ์ได้ถึงวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ได้อย่างแม่นยำ เพื่อให้มีสินค้าหรือบริการขององค์กรตอบสนองความต้องการของตลาดได้ตลอดเวลา

ภาพที่ 2.4 แสดงวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2547)

ย่อขยาย

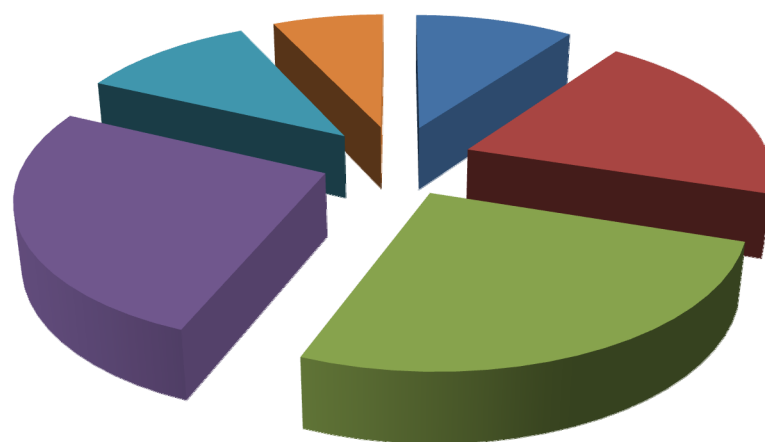


ลักษณะและประเภทของนวัตกรรมนั้น แบ่งออกเป็นหลายประเภทขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ใช้ในการศึกษาที่แตกต่างกันออกไป โดยถ้าแบ่งตามลักษณะของนวัตกรรมภายในองค์กร จากการศึกษาพบว่า จะสามารถแบ่งรูปแบบของนวัตกรรมออกเป็น (1) นวัตกรรมทางผลิตภัณฑ์ (2) นวัตกรรมทางกระบวนการและ (3) นวัตกรรมทางการบริการ โดยในแต่ละรูปแบบของนวัตกรรมจะสามารถแบ่งตามระดับของการพัฒนานวัตกรรมได้เป็นนวัตกรรมแบบต่อยอดและนวัตกรรมแบบก้าวกระโดด โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.3.2.1. **นวัตกรรมทางผลิตภัณฑ์ (Product Innovation)** สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ได้ให้คำนิยามของ นวัตกรรมทางผลิตภัณฑ์ ไว้ว่า “เป็นการพัฒนาและนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ ไม่ว่าจะเป็นในด้านเทคโนโลยีที่ดี หรือวิธีการที่ดี รวมไปถึงการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่แล้วให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพดี

ยิ่งขึ้น” จากนิยามดังกล่าวและการศึกษาเพิ่มเติม สามารถกล่าวได้ว่า นวัตกรรมทางผลิตภัณฑ์ จะเป็นการเปลี่ยนแปลงในผลิตภัณฑ์ขององค์กรทั้งทางด้านการพัฒนาขึ้นใหม่และการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมให้ตอบสนองความต้องการของตลาดที่ปรับตัวอยู่ตลอดเวลา เช่น การออกแบบรถยนต์รุ่นใหม่ที่มีระบบป้องกันให้กับเด็กทารกหรือระบบ Home entertainment แบบใหม่ เป็นต้น (Trott, 2008) โดยจะรวมเฉพาะผลิตภัณฑ์ที่จับต้องได้ (Tangible product) หรือสินค้าทั่วไป (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2547) ซึ่งเป็นกระบวนการที่สัมพันธ์กับ 2 ตัวแปรหลัก คือ โอกาสทางด้านเทคโนโลยีและความต้องการตลาด นั่นคือ การที่องค์กรค้นคว้าวิจัยสิ่งใดสิ่งหนึ่งอยู่นั้น ควรมีการทำการวิจัยทางการตลาดด้วยว่าสอดคล้องกับความต้องการของตลาดหรือไม่ และจะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในตลาดอย่างไร เมื่อนำเสนอออกมา ซึ่งจากแนวคิดของ Joseph A. Schumpeter นักเศรษฐศาสตร์ชาวออสเตรีย ได้กล่าวว่า นวัตกรรมทางผลิตภัณฑ์ไม่เพียงเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในตลาดเท่านั้น แต่ยังมอบโอกาสในการที่จะเปลี่ยนกติกาในการแข่งขันอีกด้วย หรือบางครั้งอาจเป็นการนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างอุตสาหกรรมโดยรวม เช่น Hybrid Engine (เครื่องยนต์ที่เป็นการผสมผสานกันระหว่างระบบก๊าซโซลีนและระบบไฟฟ้าเพื่อการประหยัดน้ำมันและลดมลภาวะ) กำลังจะกลายเป็นตัวแปรสำคัญในการเปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรมยานยนต์ ในอนาคตอันใกล้ (Trott, 2008) โดยลักษณะของนวัตกรรมทางผลิตภัณฑ์นั้นสามารถแบ่งตามประเภทได้ตามระดับความใหม่ (Level of Newness) ของผลิตภัณฑ์ได้ดังภาพที่ 5 ซึ่งแสดงถึงตัวอย่างของการพัฒนานวัตกรรมในประเทศไทย จากการศึกษาของสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2547) จะเห็นได้ว่านวัตกรรมทางผลิตภัณฑ์โดยส่วนใหญ่ในองค์กร จะเป็นไปในลักษณะของการเปลี่ยนแปลงแบบต่อยอด (Incremental Innovation) โดยกว่าครึ่งหนึ่งจะเป็นการปรับปรุงหรือเพิ่มเติมรายการสินค้าที่อิงจากสินค้าเดิม อันเนื่องมาจากสามารถพัฒนาได้ง่ายและรวดเร็วกว่านวัตกรรมแบบก้าวกระโดด (Radical Innovation) ที่ต้องใช้ระยะเวลาและงบประมาณในการวิจัยและพัฒนามากกว่า

ภาพที่ 2.5 แสดงลักษณะของนวัตกรรมทางผลิตภัณฑ์ (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2547)



- การผลิตสินค้าใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อน (10%)
- การเพิ่มรายการสินค้าหรือบริการที่ไม่อิงฐานเดิม (20%)
- การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เดิม (26%)
- การเพิ่มรายการสินค้าหรือบริการที่อิงฐานเดิม (26%)
- การลดต้นทุน (11%)
- การปรับปรุงตำแหน่ง (Repositioning) ของสินค้าและบริการ (7%)

นอกจากนี้การพัฒนานวัตกรรมทางด้านผลิตภัณฑ์นั้น ยังสามารถอธิบายได้ในแนวทางเดียวกับเทคโนโลยีอื่นๆ เช่นกัน โดยวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ (Product life cycle) จะเป็นวงจรชีวิตที่สามารถแสดงถึงบทบาทที่แตกต่างกันออกไปของผู้บริหารองค์กรตามลักษณะการพัฒนานวัตกรรม โดยจะเห็นได้ว่าลักษณะของนวัตกรรมก้าวกระโดด จะพบมากในระยะเริ่มต้น (Introduction Phase) โดยองค์กรที่เป็นเจ้าของนวัตกรรมได้วางผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด ต่อมาเมื่อถึงจุดที่ผลิตภัณฑ์อยู่ในระยะอิ่มตัว (Maturity Phase) ก็ sẽเกิดนวัตกรรมต่อยอด ซึ่งจะเป็นการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิม ทั้งการเพิ่มรายการสินค้าหรือการลดต้นทุนเป็นต้น เป็นระยะที่องค์กรสามารถยืดระยะเวลาของวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ได้ ในขณะที่องค์กรมีการพัฒนานวัตกรรมใหม่มาทดแทน

2.3.2.2. **นวัตกรรมทางกระบวนการ (Process Innovation)** หมายถึง การประยุกต์ใช้และปรับเปลี่ยนกรรมวิธีในการผลิตสินค้า วิธีการ ซึ่งโดยรวมแล้วจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับเปลี่ยนองค์กรในทุกๆ ฝ่ายของห่วงโซ่คุณค่าให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้นเพื่อให้องค์กรนั้นๆ ได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน (Trott, 2008) ยกตัวอย่างเช่น การประยุกต์ใช้ระบบ CAD/CAM ในการผลิต (CAD คือ การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการช่วยออกแบบโครงสร้างจำลองทางเรขาคณิต และ CAM คือ การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการผลิต และควบคุมการผลิต) เพื่อให้สามารถผลิตสินค้าได้เร็วขึ้น หรือการใช้แนวคิด Just in time และ Modularization ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับลูกค้าและห่วงโซ่คุณภาพโดยรวม หรือกระบวนการการผลิตกระจกแบบใหม่ของ Pilkington ที่เรียกว่า The float glass process ซึ่งจากเดิมการผลิตกระจกจะทำได้แค่ความหนา 6 มิลลิเมตรเท่านั้น แต่ด้วยการคิดค้นทางกระบวนการแบบใหม่ของ Pilkington จึงทำให้สามารถผลิตกระจกที่มีความบางได้ถึง 0.4 มิลลิเมตร เป็นต้น (Trott, 2008) นอกจากนี้นวัตกรรมทางกระบวนการ ยังรวมไปถึงการจัดรูปแบบหรือการบริหารจัดการแบบใหม่ในองค์กร ทั้งเพื่อตอบสนองความต้องการและรสนิยมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป กฎหมายและข้อกำหนดทางการค้าใหม่ๆ รวมทั้งปัจจัยแห่งความสำเร็จในการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป ล้วนแต่มีผลกับกระบวนการผลิตและบริการทั้งสิ้น โดยส่วนใหญ่แล้วองค์กรมักให้ความสำคัญกับการค้นคิดและพัฒนา นวัตกรรมทางผลิตภัณฑ์ ทำให้นวัตกรรมทางกระบวนการถูกมองข้ามไป ทั้งๆ ที่มีความสำคัญต่อขีดความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอดขององค์กรไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากันเลย (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2547)

2.3.2.3. **นวัตกรรมทางการบริการ (Service Innovation)** คือ การเปลี่ยนแปลงในการบริการขององค์กร เช่น การเพิ่มการบริการทางการเงินผ่านอินเทอร์เน็ต การเพิ่มช่องทางการจัดซื้อสินค้าผ่านอินเทอร์เน็ต การบริการลูกค้าขององค์กรผ่านทาง Call Center รวมทั้งการคิดค้นการนำเสนอสินค้าและบริการขององค์กรกับกลุ่มลูกค้าใหม่ (New Market) เป็นต้น ซึ่งนับว่ามีความสำคัญต่อตลาดและเศรษฐกิจโดยรวมเป็นอย่างมาก จากการศึกษาของ Adegoke Oke (Oke, 2007) พบว่า นวัตกรรมบริการมีความสำคัญสำหรับกลุ่มธุรกิจ ค้าปลีกและการขนส่งเป็นอย่างมาก และ

การศึกษาดังกล่าวยังแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของนวัตกรรมกับผลประกอบการขององค์กรอีกด้วย โดยในบางการศึกษาที่ผ่านมา จะแยกออกมาศึกษา ในส่วนขององค์กรที่มีการบริการเป็นหลัก (Oke, 2007) อันเนื่องมาจากลักษณะการพัฒนานวัตกรรมที่แตกต่างกันนั่นเอง

2.4 การทบทวนวรรณกรรมของความสัมพันธ์ของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร กับกระบวนการเกิดนวัตกรรมและนวัตกรรม

จากการศึกษาพบว่า มีวรรณกรรมต่างๆ มากมายที่มีการศึกษาถึงความสัมพันธ์ของ TQM กับนวัตกรรมที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ตลอดจนการนำระบบการบริหารคุณภาพของ TQM มาเป็นแนวทางหรือระบบเพื่อสนับสนุนการบริหารนวัตกรรมขององค์กร ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจะพบว่า ยุทธศาสตร์การบริหารคุณภาพแบบ TQM นั้นมีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการทางนวัตกรรมที่เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยจากการหาความสัมพันธ์ดังกล่าวโดยใช้กระบวนการทางนวัตกรรมของ Roger (Rogers, 1983) ที่กล่าวว่า กระบวนการทางนวัตกรรมจะเกิดจากขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการก่อกำเนิดแนวคิด การสนับสนุนนวัตกรรม การพัฒนานวัตกรรมและการนำนวัตกรรมมาปฏิบัติหรือออกสู่ตลาด ซึ่งเป็นรูปแบบของนวัตกรรมดังภาพที่ 2.2 ซึ่งจากการศึกษาที่ผ่านมาจะพบว่า มีทั้งแนวคิดที่การบริหารองค์กรแบบ TQM เป็นอุปสรรคและแนวคิดที่เป็นการสนับสนุนนวัตกรรมขององค์กร ดังจะกล่าวถึงในหัวข้อถัดไป หลังจากนั้นจะเป็นการกล่าวถึง TQM กับผลิตผลของกระบวนการทางนวัตกรรมขององค์กร นั่นคือนวัตกรรมรวมขององค์กรที่น่าเสนอสู่ตลาด ที่มีการศึกษาและพัฒนาการวิจัยในช่วงเวลาที่ผ่านมา โดยการศึกษาในครั้งนี้ จะศึกษาในมุมมองของนวัตกรรมเป็นหลัก ทั้งรูปแบบของนวัตกรรมและระดับการพัฒนาวัตกรรม ซึ่งจะได้กล่าวถึงในหัวข้อถัดไป

2.4.1 การวิเคราะห์ถึงการประยุกต์ใช้หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) กับกระบวนการก่อเกิดนวัตกรรมขององค์กร

จากการศึกษาพบว่า มีวรรณกรรมต่างๆ มากมายที่กล่าวถึงความสัมพันธ์ของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับกระบวนการก่อเกิดนวัตกรรมทั้ง 4 ขั้นตอนของ Roger (Rogers, 1983) โดยกระบวนการดังกล่าว สามารถใช้อธิบายถึงแนวทางการเกิดนวัตกรรมได้ ไม่ว่าจะเป็นนวัตกรรมทางผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมทางกระบวนการผลิตหรือแม้แต่นวัตกรรมทางการบริการ ซึ่ง

การหาความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดพื้นฐานของ TQM กับขั้นตอนในกระบวนการที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมนั้น เป็นการศึกษาที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ และบทบาทของ TQM ต่อการสนับสนุนการเกิดนวัตกรรมในองค์กรได้ชัดเจนขึ้น ในการศึกษาครั้งนี้ได้ศึกษางานวิจัยชั้นนำที่เกี่ยวข้อง และสรุปรวบรวมความสัมพันธ์ไว้ดังตารางที่ 2.2 ต่อไป

ตารางที่ 2.2 แสดงผลการสำรวจวรรณกรรมแสดง ความสัมพันธ์ระหว่าง TQM กับกระบวนการก่อเกิดนวัตกรรม (อ้างอิงงานวิจัยตามรายการหนังสืออ้างอิง)

TQM	กระบวนการทางนวัตกรรม (Innovation Process)							
	การก่อกำเนิดแนวคิด		การสนับสนุนนวัตกรรม		การพัฒนา		การนำนวัตกรรมมาปฏิบัติ	
	แนวความคิด		นวัตกรรม		นวัตกรรม		มาปฏิบัติ	
	สนับสนุน	อุปสรรค	สนับสนุน	อุปสรรค	สนับสนุน	อุปสรรค	สนับสนุน	อุปสรรค
การให้ความสำคัญกับกลุ่มลูกค้า	[50],[38],[74]	[55],[52],[6]	[15],[61],[37]				[15],[18],[74]	
	[39],[27],[21]	[66],[5],[65]	[44]				[3]	
	[28],[8],[23]	[64]						
	9	7	4	0	0	0	4	0
การมองถึงบุคคลที่เกี่ยวข้อง		[52]	[4],[18],[55]		[4],[60],[26]			
	0	1	3	0	3	0	0	0
	[45],[41],[42]	[54],[59],[22]			[4],[51],[54]	[60],[52]	[4],[36],[42]	
การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง					[13],[59],[22]		[19]	
	3	3	0	0	6	2	4	0

จากตารางที่ 2.2 จะพบความสัมพันธ์ที่แสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของ TQM ต่อขั้นตอนต่างๆ ในกระบวนการทางนวัตกรรม โดยความสัมพันธ์และอิทธิพลที่สำคัญคือ

2.3.1 การให้ความสำคัญกับลูกค้ากับขั้นตอนการก่อกำเนิดแนวคิด จะพบว่า การที่องค์กรให้ความสำคัญความต้องการของลูกค้าแล้วจะเป็นการผลักดันให้เกิดนวัตกรรมขึ้นนั้น มีการนำเสนอแนวคิดอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะกับกระบวนการแรกในการก่อกำเนิดนวัตกรรม ลูกค้าจะเป็นเสมือนเป็นแหล่งกำเนิดของนวัตกรรม (Hayes and Abernathy, 1980) และมีส่วนผลักดันให้องค์กรที่ไม่มีแนวทางในนวัตกรรมที่แน่นอน เกิดการมองหาสิ่งที่ลูกค้าต้องการและคาดหวังว่า

จะได้ นำมาพัฒนาและนำเสนอกลับไปอย่างต่อเนื่องสู่ความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป และเป็นการสร้างความมั่นใจว่า นวัตกรรมที่ได้สร้างขึ้นมานั้น สามารถสร้างมูลค่าให้เกิด ขึ้นกับลูกค้าได้ (Abrunhosa and Moura E Sa, 2007, Wycoff, 2003) ซึ่งเป็นไปในทิศทาง เดียวกับแนวความคิดอื่น (Abrunhosa and Moura E Sa, 2007, McAdam, 2004, Molina et al., 2007) ที่กล่าวไปในทำนองเดียวกันว่า เป็นการสร้างทัศนคติให้บุคลากรในองค์กร ในการมองหา แนวความคิดใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง และนำมาปรับปรุงและพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ทางด้าน นวัตกรรมที่เป็นนวัตกรรมแบบต่อยอด (Incremental Innovation) แต่จะไม่ชัดเจนในนวัตกรรมที่ เป็นแบบก้าวกระโดด (Radical Innovation) (Baker and Sinkula, 1999)

2.3.2 การมีส่วนร่วมของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนการสนับสนุนนวัตกรรม ใน ขั้นตอนนี้ จะเป็นการตัดสินใจในระดับผู้บริหาร ในการพิจารณาว่า แนวคิดใหม่ที่ได้จะสอดคล้อง กับเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ ถ้าสอดคล้องก็ทำการจัดตั้งเป็นโครงการรองรับ ถ้าไม่สอดคล้องก็ จะไม่จัดทำเป็นโครงการและทิ้งแนวความคิดนั้นไป ดังนั้นถ้ากล่าวถึงเฉพาะการนำแนวคิดที่เป็นไป ได้มาดำเนินการ จะต้องการการสื่อสารกันระหว่างกันภายในองค์กร เช่น ส่วนวิศวกรรมกับส่วน การตลาดในระดับสูง กับการตัดสินใจในข้อมูล เทคโนโลยี และสิ่งที่ตลาดโดยรวมต้องการ (Bernstein and Singh, 2006) อีกทั้ง การจัดการและการบริหารบุคลากร การติดต่อสื่อสาร ระหว่างกันของส่วนที่เกี่ยวข้อง (Involvement of employees) (Abrunhosa and Moura E Sa, 2007) คุณสมบัติความเป็นผู้นำ (Prajojo and Sohal, 2004b) มีอิทธิพลต่อนวัตกรรมขององค์กร

2.3.3 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องกับขั้นตอนการก่อกำเนิดแนวคิด การปรับปรุงอย่าง ต่อเนื่องเป็นคุณสมบัติหนึ่งที่สำคัญของ TQM ที่เป็นสิ่งสนับสนุนให้บุคลากรเพิ่มเติมความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ (McAdam, 2004) ให้กับบุคลากรเอง กลุ่มลูกค้า คู่แข่งขันและตลาดนั้นๆ เป็น แนวทางที่สำคัญในการกำเนิดแนวคิดใหม่ๆ สำหรับผลิตภัณฑ์ทางนวัตกรรมขององค์กรอย่าง ต่อเนื่อง (McAdam et al., 1998) ซึ่งจะทำให้องค์กรมีนวัตกรรมใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา

2.3.4 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องกับขั้นตอนการพัฒนาวัตกรรม หลังจากที่ได้เป็น โครงการแล้ว จะเป็นการบริหารจัดการในโครงการทั่วไป มีการวัดคุณภาพในการปฏิบัติงาน มีการ กำหนดเป้าหมายในแต่ละขั้นตอน มีการควบคุมการใช้จ่ายที่จำเป็น และที่สำคัญคือการทำงาน เป็นทีมในโครงการ ทั้งในองค์กรเดียวกันและต่างองค์กรที่จัดตั้งร่วมกันในโครงการ (Bernstein and Singh, 2006) จะเป็นขั้นตอนที่ต้องให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสาร การทำงานเป็นทีม ระหว่างกันของบุคลากร การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ของ TQM จะเป็นส่วนที่ทำให้การรักษา มาตรฐานในการทำงาน การบริหารจัดการกระบวนการขององค์กร บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร

(Perdomo-Ortiz et al., 2006) รวมทั้งเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการพัฒนานวัตกรรมแบบก้าวกระโดด (Radical Innovation) อีกด้วย (Collins and Hill, 1998)

2.3.5 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องกับขั้นตอนการนำนวัตกรรมมาปฏิบัติ เป็นการนำเสนอ นวัตกรรมออกสู่ตลาดหรือเพื่อใช้ในการปฏิบัติจริง ส่วนการตลาดขององค์กรจะเป็นผู้นำใน กระบวนการนี้ ในการที่จะมองถึงแนวทางในการนำเสนอ นวัตกรรม โดยเฉพาะนวัตกรรมที่ ก่อกำเนิดจากการให้ความสำคัญกับกลุ่มลูกค้า จะมีโอกาสประสบความสำเร็จในการนำเสนอสู่ ตลาด เพราะเป็นนวัตกรรมที่พัฒนามาจากความต้องการของลูกค้าเอง (Dinh Thai et al., 2005) และหลังจากที่ออกสู่ตลาดแล้ว การพัฒนาอย่างต่อเนื่องจะนำผลที่สะท้อนออกมาจากกลุ่มลูกค้า นั้น มาเพื่อการพัฒนา นวัตกรรมอื่นๆในอนาคต (Bernstein and Singh, 2006)

การส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมขององค์กรที่การก่อให้เกิดนวัตกรรม เป็นสิ่งที่สำคัญใน ปัจจุบันที่แต่ละองค์กรจะต้องดำเนินการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การบริหารงาน คุณภาพโดยรวมซึ่งมีพื้นฐานแนวคิดที่สำคัญ คือ การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า การมี ส่วนร่วมของบุคลากร และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ก็เป็นหนึ่งในระบบการบริหารงานที่มี ประสิทธิภาพในการส่งเสริมกระบวนการก่อกำเนิดนวัตกรรม และได้มีการทำวิจัยอย่างกว้างขวาง ถึงความสัมพันธ์และอิทธิพลของ TQM ต่อกระบวนการก่อกำเนิดนวัตกรรม ซึ่งในการศึกษครั้งนี้ ได้ สำนัวจานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารวิชาการชั้นนำ และแสดงความสัมพันธ์ระหว่าง หลักการพื้นฐานของ TQM กับกระบวนการก่อกำเนิดนวัตกรรม 4 ขั้นตอน คือ การก่อกำเนิด แนวความคิด การสนับสนุนนวัตกรรม การพัฒนานวัตกรรม และการนำนวัตกรรมมาปฏิบัติ จาก ผลสำนัวจพบ ว่า งานวิจัยส่วนใหญ่แสดงถึงอิทธิพลของ TQM เป็นปัจจัยเชิงบวกต่อการส่งเสริม กระบวนการสร้างนวัตกรรมดังกล่าว

โดยสรุปจึงกล่าวได้ว่า (1) แนวคิดการให้ความสำคัญของลูกค้าของ TQM จะสนับสนุน ขั้นตอนการก่อกำเนิดแนวคิด การสนับสนุนนวัตกรรม และการนำนวัตกรรมมาปฏิบัติ (2) แนวคิด การมีส่วนร่วมของบุคลากรจะสนับสนุน การสนับสนุนนวัตกรรม การพัฒนานวัตกรรม และ (3) แนวคิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องจะสนับสนุน ขั้นตอนการก่อกำเนิดแนวคิด การพัฒนา นวัตกรรม และการนำนวัตกรรมมาปฏิบัติ

นอกจากการที่ได้มีการศึกษาอิทธิพลของ TQM ที่มีผลต่อขั้นตอนในแต่ละขั้นตอนของ กระบวนการทางนวัตกรรมแล้วนั้น ในอีกด้านหนึ่งของการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการการก่อกำเนิดนวัตกรรมในองค์กรนั้น การศึกษาถึงปัจจัยที่สำคัญในการสนับสนุนการเกิดนวัตกรรมในองค์กร นั้น ก็เป็นอีกส่วนที่ผลต่อความหนึ่งที่มีวรรณกรรม หลายนวรรณกรรมที่ได้มีการศึกษาและวิจัย ทั้งใน

ส่วนของการศึกษาถึงปัจจัยความสำเร็จขององค์กร (Tang, 1998, Tang, 1999) อิทธิพลของ TQM ที่มีต่อความสามารถทางด้านนวัตกรรมขององค์กร (Perdomo-Ortiz et al., 2006) ดังนั้น นอกจากการสนับสนุนและพัฒนาองค์กรตามขั้นตอนของกระบวนการทางนวัตกรรมแล้ว การศึกษาและพัฒนาปัจจัยต่างๆขององค์กรที่จะช่วยให้การสนับสนุนการก่อเกิดนวัตกรรมในองค์กรนั้น จึงมีความสำคัญต่อองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขันขององค์กรต่อตลาดการแข่งขัน อันที่จะได้กล่าวไว้ในส่วนถัดไป

2.4.2 การวิเคราะห์ถึงหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) กับการพัฒนานวัตกรรมในรูปแบบต่างๆขององค์กร (Innovation)

ความสัมพันธ์ระหว่าง TQM และนวัตกรรมนั้น เป็นเรื่องที่สลับซับซ้อนเป็นอย่างยิ่ง ได้มีวรรณกรรมมากมายที่กล่าวถึงในลักษณะของทั้งในส่วนของนวัตกรรมโดยรวมที่เกิดจากการรวบรวมนวัตกรรมขององค์กรในประเภทต่างๆทั้งหมด (Dinh Thai et al., 2005) หรือทำการศึกษาโดยการแยกตามลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือตามลักษณะของอุตสาหกรรมเป็นหลัก เช่น จากการศึกษาความสัมพันธ์ในเฉพาะธุรกิจการผลิตรองเท้า (Abrunhosa and Moura E Sa, 2007) มุ่งเน้นศึกษากลุ่มธุรกิจที่เป็นธุรกิจบริการและนวัตกรรมทางการบริการ (Oke, 2007) หรือการศึกษาในกลุ่มธุรกิจเครื่องจักรกลและอุปกรณ์ (Perdomo-Ortiz et al., 2006) รวมทั้งการศึกษาในกลุ่มองค์กรอุตสาหกรรม (Prakash and Alan, 2004) เป็นต้น ซึ่งในการศึกษาและวิจัยในครั้งนี้ ได้ทำการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา โดยจะแสดงการอภิปรายออกตามลักษณะโดยรวมของนวัตกรรม และในส่วนของการระดับการพัฒนานวัตกรรม ซึ่งเป็นหนึ่งในประเด็นที่มีการศึกษาอย่างแพร่หลายมากที่สุด คือการศึกษาถึงความสัมพันธ์ที่มีต่อทั้งนวัตกรรมแบบต่อยอด (Incremental Innovation) และนวัตกรรมแบบก้าวกระโดด (Radical Innovation) ที่มีการรวบรวมไว้ (Prajogo and Sohal, 2001) โดยจะกล่าวถึงในหัวข้อต่อไปตามลำดับ

2.4.2.1. การศึกษาถึงความสัมพันธ์ของ TQM กับนวัตกรรมโดยรวมขององค์กร

จากการศึกษาพบว่า มีวรรณกรรมมากมายที่ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ที่มีต่อนวัตกรรมขององค์กร (Innovation) ทั้งการศึกษาของ Angel R. Martinez Lorente และคณะ ที่พบว่า TQM ไม่ได้เป็นสิ่งที่ขัดขวางนวัตกรรมในขณะเดียวกัน แนวคิดบางแนวคิดก็สนับสนุนนวัตกรรมขององค์กรอีกด้วย (Angel et al., 1999) ซึ่งสอดคล้องกับ

การศึกษาของ Daniel. I. Prajogo และ Amrik S.Sohal (Prajogo and Sohal, 2001) ที่ได้ทำการรวบรวมถึงแนวคิดทั้งเชิงสนับสนุนและเชิงอุปสรรคของ TQM ที่มีต่อนวัตกรรมขององค์กรดังแสดงในตารางที่ 2.4 และการศึกษาดังกล่าวได้สรุปแนวคิดที่เชื่อว่ามีอยู่ด้วยกัน 3 แนวคิดด้วยกัน คือ (1) การพยายามอธิบายถึงความสัมพันธ์ทั้งเชิงลบและเชิงบวกของ TQM กับนวัตกรรม หรือ (2) ชี้ให้เห็นว่า TQM มีประโยชน์ในฐานะที่เป็นแหล่งที่มาหรือทรัพยากรหนึ่งของนวัตกรรมขององค์กร และ (3) แนวคิดของการประเมินค่าของการนำ TQM มาใช้สำหรับการบริหารจัดการนวัตกรรม โดยจะกล่าวถึงรายละเอียดของทั้ง 3 ประเด็น ในหัวข้อต่อไป

จากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมต่างๆจะพบว่าแนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาถึงความสัมพันธ์ของ TQM ที่ส่งผลต่อนวัตกรรมนั้นสามารถวิเคราะห์ออกมาได้เป็นหลายประเด็น โดยจากการรวบรวมและกล่าวไว้ในการศึกษาของ Daniel. I. Prajogo และ Amrik S.Sohal (Prajogo and Sohal, 2001) โดยมีรายละเอียดดังนี้

- ก. แนวคิดจากการศึกษาถึงความสัมพันธ์ของ TQM กับนวัตกรรมนั้น มีความสลับซับซ้อนเป็นอย่างยิ่ง (Prakash and Alan, 2004) โดยพบว่าทั้งเชิงสนับสนุนและเชิงอุปสรรค การศึกษาในมุมมองของนวัตกรรม ก็ถือว่า TQM เป็นหนึ่งในนวัตกรรมหนึ่งที่มีการพัฒนาและนำมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ในขณะเดียวกัน การศึกษาถึงความสัมพันธ์ TQM และนวัตกรรมนั้นเริ่มมีความแพร่หลายมากขึ้นทั้งความสัมพันธ์ในด้านการเป็นอุปสรรคต่อนวัตกรรมและด้านบวกที่ค้นพบว่ามีส่วนในการสนับสนุนนวัตกรรมขององค์กร ดังการศึกษาของ Daniel. I. Prajogo และ Amrik S.Sohal ที่ได้ทำการรวบรวมเป็นดังตารางที่ 2.3 ที่แสดงทั้งแนวคิดที่เป็นการสนับสนุนนวัตกรรมและแนวคิดเชิงอุปสรรค
- ข. แนวคิดของการนำ TQM มาประยุกต์ใช้สำหรับการบริหารจัดการนวัตกรรม อันเนื่องมาจากเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางว่า TQM เป็นรูปแบบของการบริหารจัดการที่สนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถทางนวัตกรรมขององค์กร(Perdomo-Ortiz et al., 2006) และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรต่อตลาดได้ ถ้ามีการปฏิบัติอย่างจริงจังและประสบความสำเร็จได้ (Kati Tanninen 2008)แต่อย่างไรก็ตามด้วยสภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป การบริหารคุณภาพที่กลายเป็นเพียงคุณสมบัติที่สำคัญของผู้ที่จะเข้าสู่การแข่งขันในตลาด เท่านั้น แต่นวัตกรรมนั้นได้กลายเป็นปัจจัยที่สำคัญของผู้ชนะในการแข่งขัน (พงศ์พัฒน์ ดังคะประเสริฐ, 2550) ดังนั้นจึงเกิดคำถามขึ้นว่า แล้ว

องค์กรควรจะใช้การบริหารคุณภาพ TQM เป็นรูปแบบการบริหารต่อไปในอนาคตอีกหรือไม่ ถ้าในขณะเดียวกันองค์กรก็ต้องการที่จะประสบความสำเร็จทางด้านนวัตกรรมด้วยเช่นกัน หรือต้องมีพัฒนา TQM เพื่อให้เหมาะสมและสามารถที่จะสนับสนุนการเกิดนวัตกรรมในองค์กรได้ด้วยเช่นกัน ดังเช่นการศึกษาของ Daniel I. Prajogo ที่กล่าวถึงการเปลี่ยนผ่านจากการบริหารแบบ TQM สู่อการบริหารแบบ TIM (Total Innovation Management) (Prajogo and Sohal, 2004a) เป็นต้น

- ค. แนวคิดในมุมมองของนวัตกรรมองค์กร ซึ่งพยายามมองหาปัจจัยต่างๆ ที่จะมีส่วนสนับสนุนนวัตกรรมขององค์กร โดยจากการศึกษากันอย่างแพร่หลายพบว่า TQM น่าจะเป็นรูปแบบของการบริหารจัดการรูปแบบหนึ่ง ที่จะเป็นเสมือนแหล่งวัตถุดิบเฉพาะขององค์กรในการที่จะสร้างความสามารถและความได้เปรียบทางนวัตกรรมให้เกิดขึ้น งานวิจัยส่วนหนึ่งก็พยายามที่จะหาอิทธิพลของการนำ TQM มาใช้เพื่อเป็นส่วนประกอบหนึ่งของปัจจัยที่ส่งเสริมและสนับสนุนนวัตกรรมองค์กร แต่จะพบว่างานวิจัยที่มีแนวคิดดังกล่าวจะศึกษาโดยชี้เฉพาะไปในกลุ่มองค์กรที่มีผลิตภัณฑ์หลักเหมือนกัน เช่น การศึกษาในอุตสาหกรรมรองเท้าของ Ana Abrunhosa และ Patricia Moura E Sa (Abrunhosa and Moura E Sa, 2007) การศึกษาจากองค์กรทางอุตสาหกรรมการผลิต (Dinh Thai et al., 2005) เป็นต้น จะเห็นได้ว่าการศึกษาในมุมมองของนวัตกรรมจากองค์กรที่ได้รับการยอมรับนั้น ยังมีไม่มากนัก ซึ่งการศึกษาเชิงสำรวจจากกลุ่มองค์กรดังกล่าว จะสามารถเห็นถึงความแตกต่างในด้านต่างๆ ขององค์กรรวมทั้งการบริหารคุณภาพที่มีต่อนวัตกรรมองค์กรอย่างไร และทำให้แนวคิดนี้มีความสมบูรณ์มากขึ้น

ตารางที่ 2.3 แสดงความสัมพันธ์ของ TQM กับนวัตกรรม (Prajojo and Sohal, 2001)

แนวคิดของ TQM	แนวคิดเชิงสนับสนุนนวัตกรรม	แนวคิดเชิงอุปสรรคต่อนวัตกรรม
การมุ่งให้ความสำคัญต่อลูกค้า	-การให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าจะช่วยให้องค์กรมีการพัฒนานวัตกรรม เพราะว่าองค์กรจะต้องพยายามหาวิธีที่ดีที่สุด ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า	-การมุ่งให้ความสำคัญต่อลูกค้าทำให้องค์กรต้องปฏิบัติงานซ้ำซ้ำเพื่อลูกค้า จะทำให้องค์กรไม่เกิดนวัตกรรม หากแนวคิดไม่ตรงกับลูกค้า -ไม่เกิดนวัตกรรมแบบก้าวกระโดด -ไม่เหมาะสมในสถานะที่มีการแข่งขันที่รุนแรง
การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	-การพัฒนาอย่างต่อเนื่องจะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เกิดนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร	-ประสิทธิภาพงานที่เกิดจากการพัฒนาอย่างต่อเนื่องนั้นมีน้อยมาก ซึ่งถ้าองค์กรไม่กำจัดออกไป จะทำให้สิ้นเปลืองทรัพยากรขององค์กรที่ควรจะต้องใช้กับการสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์กร -การมุ่งความสำคัญในการพัฒนาจะขึ้นให้ทีมงานโดยไม่มีความทะเยอทะยาน ในความสำเร็จ และผลลัพธ์ที่ได้จะทำให้ไม่เกิดความแปลกใหม่ -จะทำให้เกิดการทำงานแบบกิจวัตรและเข้มงวด จนทำให้องค์กรขาดความยืดหยุ่น
ความสัมพันธ์ของบุคคลที่เกี่ยวข้อง	-จะทำให้พนักงานเกิดอิสระในการทำงานและทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ได้ -การทำงานข้ามสายงาน เป็นหนึ่งในช่องทางที่มีประสิทธิภาพต่อการสื่อสารภายในองค์กรซึ่งการสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบริหารนวัตกรรม	-ในทางปฏิบัติ พนักงานต้องการให้ตนเองมีความสำคัญ เพียงเพื่อการต่อรอง จึงทำให้มีการพัฒนาเกิดขึ้นเพียงเล็กน้อยเท่านั้น -การสร้างนวัตกรรมการทำงานเป็นทีม จะมุ่งหวังไปที่คุณภาพโดยรวม จนทำให้เป็น -การขัดขวางความคิดสร้างสรรค์ส่วนบุคคล ซึ่งจะมีผลต่อนวัตกรรมแบบก้าวกระโดด (Radical innovation) และสิ่งประดิษฐ์ (Invention)

การศึกษาในครั้งนี้ ก็เป็นไปในแนวทางของการศึกษาในข้อ ค โดยศึกษาและสำรวจจากกลุ่มองค์กรชั้นนำทางนวัตกรรมที่มีนวัตกรรมเป็นที่ยอมรับจำนวน 100 องค์กร เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของวิธีปฏิบัติตามหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรทั้ง 6 แนวทางปฏิบัติ คือ ความเป็นผู้นำในองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร การมุ่งให้ความสำคัญกับลูกค้า ข้อมูลข่าวสารและการวิเคราะห์ การบริหารจัดการบุคลากรและการบริหารจัดการกระบวนการ ที่มีต่อนวัตกรรมโดยรวมขององค์กรทั้งนวัตกรรมแบบต่อยอดและนวัตกรรมแบบก้าวกระโดด เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการนวัตกรรมที่ดีขององค์กร โดยใช้แนวคิดการบริหารแบบ TQM เป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมขององค์กรนั่นเอง

2.4.2.2. การศึกษาถึงความสัมพันธ์ของ TQM กับนวัตกรรมแบบต่อยอดและนวัตกรรมแบบก้าวกระโดดขององค์กร

จากการศึกษาที่ผ่านมาของ Oke และคณะ (Oke et al., 2007) ในการจำแนกนวัตกรรมแบบต่อยอด (Incremental Innovation) และนวัตกรรมแบบก้าวกระโดด (Radical Innovation) พบว่า สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ในการวิจัยชิ้นนี้โดยใช้คำนิยามของคำว่า สินค้าใหม่ขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ ที่ใช้ในการกำหนดว่าเป็นนวัตกรรมแบบก้าวกระโดดขององค์กร โดยใช้แนวทางเปรียบเทียบกับนวัตกรรมขององค์กรเดิม ในขณะที่ถ้าผลิตภัณฑ์ กระบวนการหรือการบริการเป็นไปในลักษณะของการปรับปรุงและพัฒนาจากนวัตกรรมเดิมขององค์กร ทั้งการปรับปรุงเพียงเล็กน้อยและการปรับปรุงอย่างมีนัยสำคัญ เป็นแนวทางในการกำหนดการพัฒนานวัตกรรมในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) กับระดับของนวัตกรรมทั้งนวัตกรรมแบบต่อยอด (Incremental Innovation) และนวัตกรรมแบบก้าวกระโดด (Radical Innovation) หรือในบางวรรณกรรมเรียกว่า นวัตกรรมแบบก่อกำเนิด (Generational Innovation)(Herrmann, 1999) นั้น ได้มีการศึกษาอย่างแพร่หลาย จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ได้มีการกล่าวถึงทั้งในแนวคิดว่าเป็นอุปสรรคต่อนวัตกรรม (Prajojo and Sohal, 2001) ที่กล่าวว่าเมื่อองค์กรมุ่งที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าและให้ความสำคัญกับลูกค้า ซึ่งเป็นหนึ่งในแนวทางปฏิบัติที่สำคัญตามหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) นั้น อาจทำให้การพัฒนานวัตกรรมแบบก้าวกระโดดไม่สามารถเกิดขึ้นได้ อันเนื่องมาจากองค์กรต้องทุ่มทรัพยากรในองค์กรไปกับการตอบสนองลูกค้าเพียงอย่างเดียว ทำให้ไม่มีทรัพยากรที่เพียงพอหรือมากพอที่จะพัฒนานวัตกรรมที่สำคัญๆแบบใหม่ให้เกิดขึ้นได้ในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับศาสตราจารย์คริสเตนเซ่น ได้กล่าวไว้ว่า ความรวดเร็วของกระบวนการทางนวัตกรรมที่ตลาดต้องการหรือสามารถซึมซับได้นั้น อาจมี

ระยะเวลาที่แตกต่างกับกระบวนการที่ถูกนำเสนอโดยเทคโนโลยีที่ได้มีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา เช่น สินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่ยังไม่มีประโยชน์กับลูกค้าในปัจจุบัน อาจจะตอบสนองความต้องการลูกค้าได้ดีในอนาคตก็ได้ หรือกล่าวได้ว่า องค์กรไม่สามารถคาดหวังได้ว่า ลูกค้าในปัจจุบันจะนำทางให้องค์กรพัฒนานวัตกรรมในสิ่งที่ปัจจุบันกลุ่มลูกค้านั้นไม่ต้องการได้ (Christensen, 2003) แต่ในขณะเดียวกัน เมื่อพิจารณาถึงวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์หนึ่งๆ ในช่วงที่ผลิตภัณฑ์ใกล้ถึงจุดอิ่มตัว ดังแสดงในภาพที่ 2.4 และในขณะนั้นองค์กรและตลาดโดยรวมยังไม่มีผลิตภัณฑ์อื่นมาทดแทนนั้น การพัฒนาแบบต่อยอดโดยศึกษาจากความต้องการของลูกค้าที่มีอย่างต่อเนื่อง และนำความต้องการเหล่านั้นมาเป็นพัฒนาและปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น ก็ทำให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ต่อไปในช่วงวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์หรือเทคโนโลยีนั้น (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2547) อีกทั้งเมื่อมองถึงความเป็นไปได้ขององค์กรขนาดเล็ก การพัฒนาแบบต่อยอดจะมีโอกาสเกิดขึ้นได้ง่ายกว่า และรวดเร็วกว่า ดังนั้นจึงเห็นได้ว่า การพิจารณาศึกษาถึงระดับการพัฒนานวัตกรรม จะทำให้แนวคิดของการนำการบริหารองค์กรแบบ TQM มาประยุกต์ใช้เป็นการบริหารองค์กรที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการสนับสนุนนวัตกรรมนั้น จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารจัดการองค์กร และเพื่อความเหมาะสมกับระดับของการพัฒนานวัตกรรมทั้ง 2 รูปแบบได้ดียิ่งขึ้น

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาที่ผ่านมาทำให้ทราบได้ว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) นั้น เป็นแนวคิดการบริหารจัดการที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเป็นแนวคิดที่สนับสนุนปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว (ปรีดา กุลชล, 2552) ที่เป็นนโยบายหลักในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติในฉบับปัจจุบัน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2549) แต่การที่นำ TQM มาใช้เพื่อการสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมในองค์กรนั้น ยังมีการศึกษาไม่แพร่หลายในประเทศมากนัก ดังนั้นการศึกษาถึงอิทธิพลของการบริหารองค์กรตามหลักการ TQM ที่มีต่อการพัฒนานวัตกรรมทั้งนวัตกรรมแบบก้าวกระโดดและนวัตกรรมแบบต่อยอด โดยศึกษาจากองค์กรชั้นนำทางนวัตกรรมของประเทศ จะทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์และแนวทางการประยุกต์ใช้ได้ลึกซึ้งเพิ่มขึ้น อันนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมของประเทศในอนาคตต่อไป