

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วย

1. แนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
2. ประวัติการส่งเสริม TQM ในเครือซิเมนต์ไทย
3. แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้
4. แนวคิดเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงานของบริษัท
5. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

Total Quality Management (TQM) หรือ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ เน้นการปรับปรุงการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง โดยแนวคิดสำคัญ คือ การเริ่มต้นการทำงานจากการปฏิบัติให้ถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้นการปฏิบัติงานในครั้งแรกตามแนวคิดของครอสบี (Bank, 1992: 23) และดูแลให้ปฏิบัติให้ถูกต้องอย่างต่อเนื่องในครั้งต่อ ๆ ไปอยู่เสมอ โดยการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรจะทำให้เกิดลักษณะการทำงานที่มีคุณภาพ ผลที่เกิดขึ้น คือ การลดการตรวจสอบ และการป้องกันข้อผิดพลาด ทำให้ประหยัดทรัพยากรที่นำมาใช้ในการบริหารงาน และสร้างความมั่นใจให้กับผู้รับบริการ (สมศักดิ์, 2545)

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ถือเป็นระบบการพัฒนาทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานในทุกกระบวนการและทุก ๆ หน่วยงาน ให้เกิดเป็นคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการที่จะนำเสนอสู่ลูกค้าผู้บริโภค ดังนั้น จึงเป็นรูปแบบการบริหารคุณภาพที่หลากหลาย องค์กรให้ความสนใจและนำมาใช้ในการบริหารคุณภาพขององค์กร เพื่อต้องการให้องค์กรพัฒนาอย่างต่อเนื่องและผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เน้นหลักการที่สำคัญ 3 ประการ (Tenner and Detoro, 1992) ได้แก่

1. การมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus) โดยผู้ปฏิบัติงานจะต้องระบุให้ชัดเจนว่างานแต่ละเรื่องนั้น ลูกค้าคือใคร หรือใครเป็นผู้ที่จะต้องนำผลที่ได้จากการทำงานของเราไปใช้ ว่าลูกค้าต้องการอะไรเป็นเบื้องต้น ทำได้โดยการวิจัยตลาด (Marketing Research) การสำรวจ (Survey) หรือการใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) และมุ่งทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจในผลงานที่ได้รับ ซึ่งก็คือ การมุ่งเน้นที่คุณภาพนั่นเอง

2. การปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Process Improvement) เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จะต้องมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอยู่เสมอ การที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าภายนอกได้นั้น ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานจะต้องมองการทำงาน (การผลิตหรือการบริการ) อย่างเป็นกระบวนการต่อเนื่องกันไปตั้งแต่จุดเริ่มต้น คือ วัตถุดิบ จนถึงจุดสุดท้ายของกระบวนการ คือ สินค้าหรือบริการที่ถึงมือลูกค้าแล้ว จึงจะลดความผิดพลาดและความสูญเสียต่าง ๆ ให้เหลือน้อยที่สุดหรือหมดไปได้

3. การให้ทุกคนมีส่วนร่วม (Total Involvement) ในงานที่เป็นภาระหน้าที่ของหน่วยงาน ทุกคนต้องรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย และรับผิดชอบในผลการดำเนินงานโดยรวมของทั้งหน่วยงานและขององค์กรร่วมกัน เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงสู่ “องค์กรคุณภาพ (Quality Organization)” ผู้ปฏิบัติงานจะรู้ปัญหาและสามารถปรับปรุงแก้ไขได้ดีที่สุด

ในการดำเนินการเพื่อให้ได้ผลตามหลักการดังกล่าว มีองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับความสำเร็จของระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรตามแนวคิดของ Tenner and Detoro (Tenner and Detoro, 1992 และ วิฑูรย์, 2542) คือ

1. ภาวะผู้นำ ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นผู้ริเริ่มและเป็นตัวอย่างที่ดี เช่น การใช้ภาษาแห่งคุณภาพ การใช้เทคนิคหรือเครื่องมือต่าง ๆ การอาศัยข้อมูลตัวเลขเพื่อการตัดสินใจ เป็นต้น นอกจากนี้ ผู้บริหารต้องผูกพันและยึดมั่นในแนวทางของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ด้วยการมุ่งมั่นในผลลัพธ์ระยะยาวของการสร้างคน (พัฒนาบุคลากร) และการสร้างผลสัมฤทธิ์ด้านต่าง ๆ

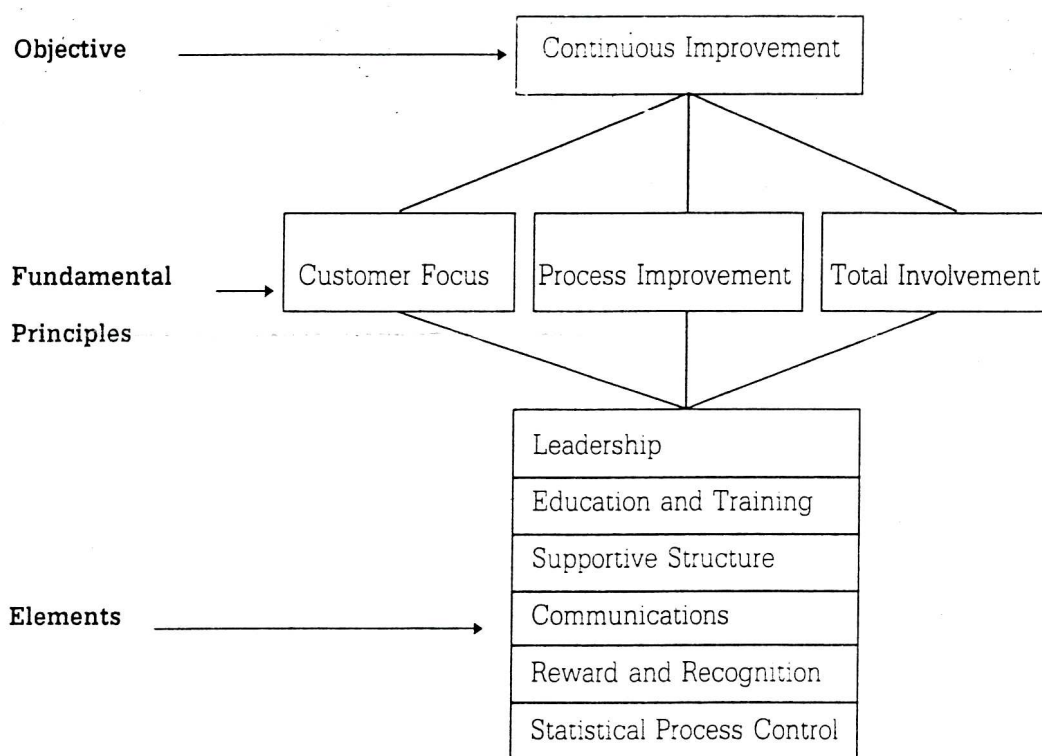
2. การศึกษาและฝึกอบรม โดยการสร้างความเข้าใจในเรื่องวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) นโยบาย (Policy) แนวคิด ทิศทางขององค์กร แก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน รวมทั้งพัฒนาให้ผู้ปฏิบัติงานมีทั้งความรู้และทักษะที่จำเป็นในการผลิตสินค้าหรือบริการตามมาตรฐานหรือคุณภาพที่กำหนดไว้

3. โครงสร้างการบริหารงานสนับสนุน โดยการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร จากองค์กรที่มีชั้นการบังคับบัญชาในแนวดิ่งเป็นแนวราบมากขึ้น มีที่ปรึกษาจากภายนอกคอยชี้แนะ และมีหน่วยงานสนับสนุน (Support Staff)

4. การติดต่อสื่อสาร การทำความเข้าใจและประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึงในองค์กร ด้วยจดหมายเวียน จดหมายข่าว บอร์ดประกาศ หรือทำข้อเสนอแนะ หรือกรณีตัวอย่างของการปรับปรุงคุณภาพ การสร้างความพอใจแก่ลูกค้า

5. การให้รางวัลและความชอบ การประกาศเกียรติคุณผู้ปฏิบัติงานที่มีส่วนร่วม การยกย่องชมเชยผู้ที่ทุ่มเทหรือสร้างความสำเร็จให้แก่ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และให้รางวัลกับผู้ปฏิบัติงาน และส่งเสริมสนับสนุนหรือเลื่อนตำแหน่ง

6. การวัดผลการปฏิบัติงาน โดยการสร้างดัชนีชี้วัดหรือตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Indicator) อย่างชัดเจน เพื่อการประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นส่วนบุคคลหรือเป็นทีม และการวัดระดับความพึงพอใจของลูกค้า



ภาพที่ 1 แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับ TQM ตามแนวคิดของ Tenner และ Detoro
ที่มา: Tenner and Detoro (1992)

ในภาคปฏิบัติ การนำหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรหรือ TQM ไปใช้นั้น ผู้บริหารระดับสูงจะต้องประกาศนโยบายคุณภาพให้ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดแผน และกิจกรรมที่มุ่งทำให้การทำงานมีคุณภาพ และเป็นที่เข้าใจตรงกันระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายปฏิบัติงาน จากนั้น กำหนดแผนและกิจกรรมที่ทำให้เห็นนโยบายที่ประกาศบรรลุผลตามระบบงานคุณภาพ แสดงรายละเอียดการทำงานอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับแนวคิดหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่เป็นระบบมาตรฐานสากล

หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ในองค์กรประเภทต่าง ๆ ทั้งองค์กรเอกชน องค์กรของรัฐ องค์กรขนาดใหญ่ ขนาดเล็ก รวมทั้งองค์กรทางการศึกษา เนื่องจากมีความยืดหยุ่น สามารถปรับวิธีการหรือกิจกรรมให้เหมาะสมกับองค์กรได้

ความหมายของหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

คำว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) นี้ มีผู้อธิบายความหมายในลักษณะต่าง ๆ เช่น

Oakland (1989) อธิบายว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นแนวคิดเกี่ยวกับการปรับปรุงให้เกิดประสิทธิผล มีความยืดหยุ่นทางด้านธุรกิจโดยรวม เป็นความพยายามที่จะใช้กระบวนการปรับปรุงการทำงานให้เกิดประสิทธิผล

Feigenbaum (1991) ได้กล่าวว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร คือ ระบบโดยรวมที่มีประสิทธิภาพต่อการพัฒนาลักษณะคุณภาพ การรักษาคุณภาพ และการปรับปรุงคุณภาพ โดยอาศัยความร่วมมือจากทุกคนในองค์กร เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้ลูกค้า ภายใต้การประหยัดที่สุด

Bank (1992) ได้อธิบายว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นแนวคิดที่มุ่งความต้องการของลูกค้า โดยมีหลักสำคัญ คือ ให้ความมั่นใจว่าการทำงานสามารถป้องกันข้อผิดพลาดได้ด้วยการทำให้ถูกต้องตั้งแต่การครั้งแรก

McCormack (1992) กล่าวว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นปรัชญาที่มุ่งทำให้ลูกค้าพอใจสูงสุด มีเป้าหมายเพื่อจัดความไม่สอดคล้องกับต้นทุน และการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องในการผลิตและบริการ

Rhodes (1992) อธิบายว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นคุณค่าพื้นฐาน เป็นความรู้ในการนำกระบวนการบริหารของบุคคลต่าง ๆ ที่มีความสามารถไปใช้ในการบริหาร โดยการประยุกต์และสร้างสรรค์ให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในองค์กร

Flood (1993) กล่าวว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร คือ การทำงานอย่างเป็นระบบซึ่งเกี่ยวข้องกับสิ่งต่าง ๆ ในองค์กร เกี่ยวข้องกับคุณภาพและการบริหาร

Jeffries (1993) กล่าวว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร คือ ความเข้าใจและวิธีการผสมผสานวิธีการบริหารต่าง ๆ ภายใต้อำนาจความต้องการของลูกค้า และเกิดผลสัมฤทธิ์ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในทุก ๆ ลักษณะของกิจกรรม และคุณภาพจะถูกกำหนดโดยลูกค้า

Ross (1993) กล่าวว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร คือ การผสมผสานหน้าที่ (Functions) และกระบวนการทั้งหมดในองค์กร ภายใต้อำนาจผลสัมฤทธิ์ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของคุณภาพสินค้าและบริการ โดยมีเป้าหมาย คือ ความพอใจของลูกค้า

Sallis (1993) กล่าวว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นการสร้างวัฒนธรรมเกี่ยวกับคุณภาพ มุ่งให้สมาชิกทุกคนทำให้ลูกค้าพอใจ โดยลูกค้าเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในการกำหนดคุณภาพของสินค้า โดยการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั่วทั้งองค์กรจะรวมถึงแนวคิดเกี่ยวกับการประกันคุณภาพ (Quality Assurance) รวมทั้งการขยายและพัฒนาแนวคิด (Extends and Develops)

Bounds et al. (1994) อธิบายว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หมายถึง สิ่งที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการคุณภาพ (The Quality Process) ที่เป็นคุณภาพของการผลิตและคุณภาพของผลผลิต เป็นระบบการบริหารที่มุ่งเพิ่มความพอใจของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

Goetsch (1994) กล่าวว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นกิจกรรมที่มุ่งการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยที่ทุกคนในองค์กรเกี่ยวข้องทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติงาน มุ่งการปรับปรุงการปฏิบัติงานในทุก ๆ ระดับ ซึ่งเขาเชื่อว่า การปรับปรุงการปฏิบัติงานเป็นแนวทางที่ทำให้เกิดความพึงพอใจอันเป็นเป้าหมายของการผลิตและการบริการที่มีคุณภาพ

William (1994) อธิบายว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นกระบวนการสร้างสภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นการบริหารจัดการที่มุ่งให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างถาวร เป็นลักษณะของการมุ่งบรรลุเป้าหมายที่เป็นไปได้มากที่สุดของคุณภาพการผลิตและบริการ

Hradesky (1995) กล่าวว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นปรัชญา เป็นชุดของเครื่องมือ และเป็นกระบวนการที่มุ่งผลผลิตสุดท้ายที่ทำให้ลูกค้าพอใจและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และทุกคนในองค์กรต้องสามารถปฏิบัติได้ โดยผู้บริหารต้องเข้ามามีส่วนร่วมและมีพันธะรับผิดชอบ

จากความหมายของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่กล่าวมาทั้งหมด สรุปได้ว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หมายถึง แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพขององค์กรให้เกิดประสิทธิผล โดยสมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และมุ่งเน้นความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ

เมื่อประยุกต์หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเข้ากับแนวคิดเชิงระบบแล้ว เท่ากับว่าเป็นระบบการพัฒนาทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานในทุกกระบวนการและทุก ๆ หน่วยงาน ให้เกิดเป็นคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการที่จะนำเสนอสู่ลูกค้าผู้บริโภค ดังนั้น การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร จึงเป็นรูปแบบการบริหารคุณภาพที่หลากหลาย ๆ องค์กรให้ความสนใจและนำมาใช้ในการบริหารคุณภาพขององค์กร

องค์กรที่สนใจเริ่มต้นพัฒนาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรนั้น บางองค์กรใช้บัญญัติ 16 ประการของบัลดริจเป็นแกนสำคัญ เพื่อให้เกิดเป็นพื้นฐานเชิงระบบที่ดี ส่วนการนำเอาระบบอื่นเข้ามาเสริม เช่น ระบบการบริหารคุณภาพของเดมมิง และระบบองค์การเรียนรู้ ก็ยังสามารถจะดำเนินการร่วมกันได้ในระยะเวลาถัดไป แต่บางองค์กรก็เริ่มจากการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 ในระดับฝ่ายงานต่าง ๆ แล้วจึงขยายขอบเขตของระบบคุณภาพไปทั่วทั้งองค์กร

ความเป็นมาของ Baldrige System

ในปี ค.ศ. 1988 National Institute of Standard and Technology (NIST) ของสหรัฐอเมริกา ได้เริ่มกำหนดแนวคิดและรูปแบบขององค์กรที่จะมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางด้านคุณภาพไว้ (วีรวุฑ, 2541) ดังนี้

1. ในการบริหารงานและกระบวนการงานทุกประเภทขององค์กร จะต้องมุ่งไปที่การให้ความสำคัญกับลูกค้า ทั้งที่เป็นลูกค้าภายนอก (External Customer) ซึ่งอาจเป็นลูกค้าผู้บริโภค (Consumer / Customer) หรือลูกค้าของลูกค้านำ (Dealer's Customer) ก็ได้ และที่สำคัญอีกส่วนหนึ่ง ก็คือ ลูกค้าภายในองค์กร (Internal Customer) ที่จำเป็นต้องส่งผ่านชิ้นงานหรือกระบวนการต่อเนื่องกัน โดยต้องคำนึงถึง

1.1 คุณภาพของสินค้าและคุณภาพงาน รวมถึงคุณภาพในการให้บริการหลังการขาย และการบำรุงรักษา

1.2 คุณค่าในความรู้สึกลูกค้า ซึ่งเป็นนามธรรมที่มองไม่เห็น

1.3 ความน่าเชื่อถือ และได้มาตรฐาน

2. สมาชิกทุกคนในองค์กรจะต้องมีเป้าหมายร่วมกัน และยึดมั่นในแนวทางของการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

2.1 ทุกคนจะมุ่งใช้ความคิดสร้างสรรค์ ให้เกิดเป้าหมายที่สำคัญและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

2.2 มีการวิเคราะห์ปัญหา วิเคราะห์โอกาสที่ซ่อนตัวอยู่ภายใต้ปัญหานั้น ๆ

2.3 มีการวิเคราะห์เปรียบเทียบทางเลือกในการแก้ปัญหา และพัฒนางานอย่างรอบคอบ ก่อนลงมือปฏิบัติ

3. มีการเพิ่มประสิทธิภาพ ความรวดเร็ว และความคล่องตัวในการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร โดยการทำงานอย่างทุ่มเทและมุ่งมั่นให้เกิดผลสำเร็จ โดยกระบวนการของการทำงานเป็นทีม (Team Working) และผนึกกำลังประสานงานกันให้เกิดเป็นทีมงานที่มีประสิทธิผลสูงสุด (High – Performance Team)

4. มีการประสานความร่วมมือกับองค์กรภายนอก ทั้งที่เป็นลูกค้า คู่ค้า หรือแม้กระทั่งองค์กรธุรกิจอื่น ๆ เพื่อร่วมกันพัฒนาคุณภาพและพัฒนาธุรกิจ อาทิเช่น

4.1 การร่วมมือกับองค์กรภายนอกที่มีประเภทธุรกิจและประเภทสินค้าต่างกับของเรา แต่มีกระบวนการทำงานและกระบวนการผลิตที่เหมือนกัน เพื่อทำการวิเคราะห์ เปรียบเทียบกัน

4.2 ความร่วมมือกับองค์การภายนอก เช่น ซัพพลายเออร์ ให้คัดเลือกเฉพาะวัตถุดิบที่มีคุณภาพจริง ๆ โดยทำเป็นข้อตกลงร่วมกัน เป็นต้น

5. มีกระบวนการบริหารบนพื้นฐานของข้อมูล ข้อเท็จจริง เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ รวมถึงเน้นการป้องกันมิให้เกิดปัญหามากกว่าการตามแก้ไขปัญหา

พร้อมกันนั้น NIST ก็ได้จัดทำเป็นข้อกำหนด 16 ประการ เพื่อใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการแข่งขัน และให้รางวัล Malcolm Baldrige National Quality Award เรียกว่า Baldrige System

บัญญัติ 16 ประการของบัลดริจ

เป็นการปรับเปลี่ยนจากการบริหารรูปแบบเดิม ๆ ให้เป็นการบริหารเชิงระบบ เพื่อก้าวสู่การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ซึ่งประกอบด้วยข้อกำหนดและหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ดังนี้

1. ความเป็นผู้นำ (Leadership) ตัวผู้นำองค์กรทุกระดับจะต้องมีบทบาทและความรับผิดชอบดังต่อไปนี้ คือ มีความเข้าใจในความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า สนับสนุนกระบวนการพัฒนาคุณภาพอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ดำเนินการบริหารด้วยข้อมูล ข่าวสารและความเข้าใจเชิงระบบ เสมือนหนึ่งการขับเคลื่อนที่จำเป็นต้องอ่านมาตรวัดต่าง ๆ ให้เข้าใจในระบบการทำงานของเครื่องยนต์และตัวเครื่องบิน แล้วจึงจะสามารถขับเคลื่อนไปสู่ที่หมายปลายทาง ซึ่งก็คือ วัตถุประสงค์การ ได้อย่างถูกต้องและปลอดภัย ทำการจัดโครงสร้างองค์กรและกระจายอำนาจการตัดสินใจในงานด้านคุณภาพไปยังหน่วยงานและทีมงานต่าง ๆ ที่ต้องเกี่ยวข้องกับการให้บริการลูกค้า และมีแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการเริ่มต้นและสนับสนุนการบริหารคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

2. การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (Data Collection and Analysis) ทุกหน่วยงานจะต้องระบุความต้องการได้ว่าจะเก็บรวบรวมข้อมูลอะไร ต้องการข้อสรุปหรือรายงานประเภทใด และเพื่อวัตถุประสงค์อะไร เพื่อนำมาประกอบกันเป็นระบบข้อมูลสารสนเทศขององค์กร เช่น รายละเอียดลูกค้า ทั้งข้อมูลส่วนตัว ข้อมูลการตัดสินใจซื้อ ข้อมูลเกี่ยวกับที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ของสถานที่อยู่อาศัยกับจุดที่ซื้อ รายละเอียดผลิตภัณฑ์ ไม่ว่าจะเป็นคุณสมบัติ ประโยชน์ใช้สอย ราคาคุณภาพ บริการหลังการขาย และการรับประกัน รายละเอียดการวิจัยในด้านความพอใจของลูกค้า

ประวัติการติดต่อของลูกค้า เพื่อสร้างสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง และการวิเคราะห์ผลกำไร ทั้งในแง่ของผลิตภัณฑ์และในแง่ของลูกค้ารายตัว

3. มีการกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) โดยมีการนำความต้องการของลูกค้ามาผนวกกับการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Benchmarking) เพื่อกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจ ซึ่งจะเริ่มตั้งแต่การกำหนดค่านิยมขององค์กร วิสัยทัศน์องค์กร และพันธกิจ รวมถึงกลยุทธ์ธุรกิจและนโยบายขององค์กร จนถึงการนำมาประสานให้เป็นแผนการปฏิบัติงานของทุก ๆ หน่วยงานในที่สุด

4. การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล (Employee Focus) ทรัพยากรบุคคลเป็นผู้ที่ทำให้ระบบนั้นทำงานได้ ทุกองค์การจึงต้องมีระบบทรัพยากรบุคคลที่ดี ซึ่งประกอบด้วย ระบบการวางแผนทรัพยากรบุคคล (แผนการสรรหาและคัดเลือก และแผนการพัฒนาทักษะและองค์ความรู้ในแต่ละหน่วยงานและแต่ละบุคคล) ระบบปฏิบัติการ (การบริหารเวลางาน การฝึกอบรมและการเสนองาน การให้ข้อมูลข่าวสาร ความปลอดภัยในงานและการรักษาพยาบาล การพิจารณาความดีความชอบตามผลงาน การจ่ายผลตอบแทนต่าง ๆ และการสร้างคุณภาพชีวิตกับงาน) ระบบข้อมูลสารสนเทศ ทั้งประวัติส่วนตัว ครอบครัว ประวัติการมาทำงาน ผลงาน ทักษะ ตลอดจนหน้าที่และความรับผิดชอบต่าง ๆ (Job Description and Responsibility)

5. การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Involvement) เนื่องจากพนักงานมีภาระหน้าที่ในการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ดำรงความต้องการของลูกค้าเพื่อนำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ปรับปรุงประสิทธิภาพและพัฒนางานให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร และประสานงานกับหน่วยงานภายนอก ไม่ว่าจะเป็นซัพพลายเออร์ คู่ค้า หรือแม้กระทั่งสังคมและองค์กรอื่น ๆ ดังนั้น ถ้าองค์กรใดยังคงหวังอำนาจไว้เฉพาะระดับบริหารเพียงไม่กี่คน ไม่เปิดโอกาสให้พนักงานรับผิดชอบกระบวนการงานสำคัญ ๆ และไม่ให้อิสระในการตัดสินใจบ้าง ความรู้สึกในการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ และพัฒนาการขององค์กรก็จะไม่เกิดขึ้น

6. มีระบบการพัฒนาบุคลากรที่ดี (Training and Development) ในองค์กรชั้นนำหลายแห่งเริ่มนำระบบองค์การเรียนรู้เข้าไปปฏิบัติ โดยเน้นการสร้างผู้นำองค์กร (Leadership) และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) พร้อมกับสอนความเข้าใจในการทำงานอย่างเป็นระบบ

(Systematic Learning) ให้เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงาน มีการถ่ายทอดทักษะและประสบการณ์จากผู้นำองค์กรที่มีอาวุโสแต่ละรุ่นไปสู่สมาชิกในทีมงาน ซึ่งจะช่วยให้เกิดพัฒนาการของทายาทผู้นำองค์กรหรือตัวตายตัวแทน และเกิดอัจฉริยภาพโดยรวมที่เหนือกว่าองค์กรอื่น ๆ

7. มีระบบการประกาศเกียรติคุณและให้รางวัล (Reward and Recognition) ทีมงานที่ประสบความสำเร็จควรได้รับการยกย่องเพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจและให้ทุกคนยอมรับในความสำเร็จ และเป็นกรณีตัวอย่างที่ดีที่ทุกทีมงานควรปฏิบัติตาม ระบบการประกาศเกียรติคุณและให้รางวัลสามารถปฏิบัติได้ในหลาย ๆ รูปแบบ ได้แก่ แบบพิธีการ (Formal) แบบไม่เป็นพิธีการ (Informal) และแบบที่ใช้ในงานประจำวัน (Day – to – Day)

8. มีการบริหารงานที่เหมาะสม (Management Practices) เน้นบทบาทของผู้นำองค์กรทุกระดับที่ต้องประสานและสื่อความเข้าใจกับพนักงานทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้แผนธุรกิจและแผนปฏิบัติงานบรรลุผล ซึ่งหมายถึง เป้าหมายด้านคุณภาพที่จะไปถึงมือลูกค้าอย่างเป็นรูปธรรม

9. การบริหารกระบวนการ (Process Management) กระบวนการหลาย ๆ กระบวนการก็คือ ระบบงาน (System) ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการผลิตสินค้าหรือการนำเสนอบริการไปให้ถึงมือผู้บริโภค เมื่อมีวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย และมาตรฐานขององค์กรในการผลิตสินค้าที่ตรงกับความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าแล้ว เมื่อผ่านกระบวนการ (Process) ที่มีการใช้วัตถุดิบและทักษะแล้ว จะได้ผลผลิตที่มีคุณภาพระดับใด และมีความสูญเสียผิดพลาดมากน้อยเพียงใด ก็จะส่งผลถึงต้นทุนและผลกำไรในที่สุด

10. คุณภาพของซัพพลายเออร์ (Supplier Quality) ในกระบวนการผลิตที่จำเป็นต้องใช้วัตถุดิบที่ต้องสั่งซื้อจากซัพพลายเออร์ ต้องมีข้อกำหนดไว้อย่างชัดเจนในด้านคุณภาพของวัตถุดิบ และกำหนดเวลาในการส่งมอบ (Just – in – time) นอกจากนี้ ในปัจจุบันเริ่มมีความนิยมใช้บริการจากหน่วยงานภายนอก (Outsourcing) มากยิ่งขึ้น ซึ่งถือเป็นซัพพลายเออร์ในงานแต่ละประเภทที่จะต้องเน้นในคุณภาพและกำหนดเวลาแล้วเสร็จและส่งมอบด้วย

11. การวิเคราะห์เปรียบเทียบ – แข่งดี (Benchmarking) โดยสามารถเปรียบเทียบได้ทั้งกับคู่แข่งโดยตรงหรือกับองค์กรที่เป็นผู้นำในภาคธุรกิจอื่นที่มีลักษณะการทำงานคล้าย ๆ กัน (แต่มีผลิตภัณฑ์และฐานลูกค้าต่างกัน) หรือเปรียบเทียบกับตัวเองในปีก่อน นอกจากจะมีการ

เปรียบเทียบในแง่ของธุรกิจและผลิตภัณฑ์แล้ว บางครั้งอาจมีการเปรียบเทียบตัวผู้นำองค์กรในระดับตำแหน่งงานต่าง ๆ ระหว่างองค์กรอีกด้วย เพื่อนำข้อมูลและผลสรุปมาใช้ในการปรับปรุงงานต่อไป

12. เน้นที่ความสำคัญของลูกค้า (Customer Focus) โดยต้องทำการศึกษา วิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการอย่างเป็นระบบด้วยความสม่ำเสมอ เพื่อนำมาใช้เป็นเป้าหมายและแนวทางในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ต้องมีการติดต่อสอบถามถึงผลของการใช้งานหรือการใช้บริการเป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอ อาจทำในรูปของการสอบถามทางโทรศัพท์ การใช้แบบสอบถาม หรืออาจจะเป็นการไปเยี่ยมเยียน ณ สถานที่ของลูกค้า มีการจัดสร้างฐานข้อมูลลูกค้า (Customer Database) ซึ่งประกอบไปด้วย ข้อมูลรายละเอียดของลูกค้า และข้อมูลการซื้อสินค้า รวมถึงประวัติการให้บริการหลังการขาย เพื่อนำมาใช้ในการบริหารลูกค้าให้ดีที่สุด ต้องมีการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลิตภัณฑ์และบริการกับคู่แข่งชั้นรายสำคัญ ๆ อยู่อย่างสม่ำเสมอ ต้องมีการสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากกลุ่มลูกค้าในปัจจุบัน และจากกลุ่มที่มีศักยภาพที่จะมาเป็นผู้ใช้สินค้าในอนาคตอันใกล้เป็นประจำ เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงงานเพิ่มเติม และต้องมีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ทั้งสาเหตุของความสำเร็จและความผิดพลาดในการเสนอขาย หรือประมุลงานแต่ละครั้ง เพื่อนำมาปรับปรุงในโอกาสต่อไป

13. ความเอาใจใส่ต่อลูกค้า (Customer Contracts) องค์กรธุรกิจยุคใหม่หลายแห่งต่างสร้างสัมพันธภาพกับลูกค้าอย่างใกล้ชิด พยายามดึงดูดให้ลูกค้ากลับเข้ามาหาอีกเสมอ ๆ (เพราะเป็นการยอมรับแล้วว่า การขายในครั้งต่อ ๆ ไปให้แก่ลูกค้ารายเดิม จะประหยัดค่าใช้จ่ายลงไปได้ไม่น้อยกว่า 6 เท่า) ในบางองค์กรก็นิยมใช้วิธีการโยงโยงด้วยรูปแบบต่าง ๆ กัน เพื่อให้ลูกค้ายังคงต้องผูกพันและใช้บริการไปอย่างต่อเนื่อง การสร้างสัมพันธภาพด้วยการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งทำได้ทั้งการเปิดช่องทางการรับข้อเสนอแนะทางสื่อต่าง ๆ เช่น จดหมาย ไปรษณีย์ตอบกลับ อินเทอร์เน็ต อี-เมล การใช้สื่อสิ่งพิมพ์ จดหมายข่าว โบรชัวร์ วารสาร พร้อมการจัดโครงการพิเศษต่าง ๆ แก่ลูกค้าเก่า ก็จะช่วยให้สัมพันธภาพแน่นแฟ้นยิ่งขึ้น

14. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ (Design of Products and Services) เมื่อสินค้าและบริการได้รับความนิยมในช่วงเวลาหนึ่งแล้ว ย่อมจะมีวันเสื่อมถอยลง ถือเป็นวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle) จำเป็นต้องมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนาเพิ่มเติม ซึ่ง

ข้อมูลจากคำแนะนำ ความต้องการ และความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการ เป็นเสมือนจุดเริ่มต้นให้เกิดการปรับปรุง และพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่อไปเป็นอย่างดี

15. การมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ (Corporate Responsibility and Citizenship) ในระดับองค์กรและพนักงานทุกคนจะต้องมีจิตสำนึกในการที่จะอยู่ร่วมกับชุมชน สังคม และประเทศชาติ โดยจะต้องมีการแสดงออกทั้งการปฏิบัติและความรับผิดชอบต่ออย่างชัดเจน เช่น การรักษาสภาพแวดล้อม การใช้ระบบนำกลับมาใช้ใหม่ การป้องกันและกำจัดกากอุตสาหกรรม มีจริยธรรมทางธุรกิจ ไม่น้อยลง สนับสนุนการศึกษาแก่เยาวชน สนับสนุนกีฬาแก่เยาวชน สนับสนุนกิจการสาธารณกุศลต่าง ๆ มีหน่วยอาสาสมัครเคลื่อนที่ให้บริการแก่ชุมชน เป็นต้น การมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติมิได้มีความหมายในเชิงภาพพจน์ที่ดีที่จะเกิดขึ้นเท่านั้น แต่กลับจะมีผลถึงการยอมรับหรือการต่อต้านสินค้าจากสังคมและผู้บริโภคด้วย

16. มีการประเมินผลระบบอยู่เสมอ (System Assessments) ควรมีการประเมินผลเพื่อตรวจสอบความคงสภาพตามข้อกำหนดนั้น ๆ คือ ปฏิบัติตามข้อ 16 นี้อย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยปีละครั้ง ซึ่งแม้จะประเมินและวัดค่าต่าง ๆ จากตัวบุคคลที่อยู่ในกระบวนการนั้น ๆ แต่โดยแท้จริงแล้ว เราต้องการตรวจวัดสมรรถภาพของตัวระบบการบริหารเชิงคุณภาพรวม (TQM) ทั้งหมดทั้งองค์กรเป็นสำคัญ

เมื่อเชื่อมโยงบัญญัติ 16 ประการของมัลคอล์มเข้ากับหลักการที่สำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร สามารถจัดบัญญัติเข้าในหลักการแต่ละข้อ ได้ดังนี้

1. การมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus) ได้แก่ ข้อกำหนดและหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับลูกค้า ความเอาใจใส่ต่อลูกค้า การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ คุณภาพของซัพพลายเออร์ การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล และการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ

2. การปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Process Improvement) ได้แก่ ข้อกำหนดและหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ การบริหารงานที่เหมาะสม การบริหารกระบวนการ การวิเคราะห์เปรียบเทียบ – แข่งดี และมีการประเมินผลระบบอยู่เสมอ

3. การให้ทุกคนมีส่วนร่วม (Total Involvement) ได้แก่ ข้อกำหนดและหลักเกณฑ์เกี่ยวกับความเป็นผู้นำ การมีส่วนร่วมของพนักงาน มีระบบการพัฒนาบุคลากรที่ดี มีระบบการประกาศเกียรติคุณและให้รางวัล และการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล

แสดงให้เห็นว่าบัญญัติ 16 ประการของบัลดริจนั้น ได้กำหนดขึ้นมาเพื่อให้สอดคล้องกับหลักการที่สำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรทั้ง 3 ประการ นั่นเอง

แนวคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับระบบการบริหารคุณภาพ

มีผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับระบบการบริหารคุณภาพเอาไว้ ดังนี้

1. แนวคิดของเดมมิง

เดมมิงได้รับเกียรติให้เป็นบิดาแห่งการควบคุมคุณภาพในประเทศญี่ปุ่น เขาได้ชี้ให้เห็นถึงปฏิกิริยาลูกโซ่ 5 ขั้นตอนที่เป็นผลจากการปรับปรุงคุณภาพ ซึ่งทำให้การทำงานช้าลงน้อยลง มีข้อผิดพลาดน้อยลง มีความล่าช้าลดลง มีการใช้เวลาและวัสดุอย่างมีประสิทธิภาพ ปฏิกิริยาลูกโซ่นั้น ได้แก่ ค่าใช้จ่ายลดลง ผลผลิตเพิ่มขึ้น ส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น เพราะสินค้ามีคุณภาพและราคาเหมาะสม องค์กรมีผลกำไรสูงขึ้นและอยู่รอดในธุรกิจได้ และปริมาณงานเพิ่มมากขึ้น (สุวรรณ, 2539) เขาเสนอแนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารที่กำหนดเป็นความรับผิดชอบการบริหาร (Management Commitment) และนโยบายคุณภาพ (Quality Policy) 14 ประการ เรียกว่า Deming's 14 points (Oakland, 1989) สรุปได้ดังนี้

1.1 การกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน เพื่อนำสู่การปรับปรุงผลผลิตและบริการ โดยใช้การศึกษาค้นคว้า และนำนวัตกรรมมาปรับปรุงการออกแบบการผลิตและบริการสม่ำเสมอ ผู้บริหารทุกระดับต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับองค์กร ลูกค้า การให้บริการ และวิธีการปรับปรุงคุณภาพ ต้องแน่ใจว่าผู้ปฏิบัติงานเข้าใจวิสัยทัศน์และปฏิบัติตามได้ด้วย

1.2 การยอมรับแนวคิดปรัชญาใหม่ ๆ รวมทั้งการนำแนวคิดของทุกคนทุกฝ่ายมาใช้ตัดสินใจร่วมกัน นอกจากนี้ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องสร้างวัฒนธรรมด้านคุณภาพขึ้นในองค์กรจนกลายเป็นวิถีชีวิต

1.3 การยึดมั่นในหลักการขององค์กร เพื่อยึดเป็นหลักในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร

1.4 การสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้รับบริการในด้านต่าง ๆ สนใจและยอมรับแนวคิดของผู้รับบริการ รวมทั้งการตอบสนองความต้องการเพื่อให้ผู้รับบริการพอใจ

1.5 ปรับปรุงระบบการผลิตหรือกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการผลิตและการบริการ ผู้บริหารจะต้องสร้างระบบและประเมินผลกระทบตลอดจนคิดต้นทุนที่เพิ่มขึ้นจากการซื้อวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนการผลิตจากซัพพลายเออร์ที่เสนอราคาต่ำ ทั้งนี้ต้องเลือกรายที่ให้คุณภาพสูงสุด

1.6 จัดการฝึกอบรมความรู้ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพให้กับผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานทุกคน การสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานปรับปรุงคุณภาพในการทำงาน จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมให้ความรู้ความเข้าใจใหม่ ๆ แก่ผู้ปฏิบัติงาน อาทิ มาตรฐานการทำงาน เครื่องมือและเทคนิคทางสถิติ กระบวนการแก้ปัญหาในการทำงาน

1.7 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหาร เพื่อสร้างภาวะผู้นำให้บุคลากรทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ต้องเปลี่ยนบทบาทของผู้นำจากการสั่งการและคาดหวังว่าลูกน้องจะทำตามที่ตั้งไปเป็นการเป็นครูและเป็นผู้อำนวยความสะดวก คอยสนับสนุนให้ลูกน้องแก้ไขปัญหาเอง จะทำให้ลูกน้องมีความสำคัญ มีบทบาทในการปรับปรุงคุณภาพ และสำคัญสำหรับการทำงานเป็นทีม

1.8 จัดความกังวลต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินการตามแนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ผู้บริหารต้องสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้คนกล้าถาม กล้ารายงานปัญหา กล้านำเสนอความคิดใหม่ ๆ มาใช้ ต้องแสดงให้เห็นว่าวิธีการใหม่ ๆ เป็นโอกาสก้าวไปสู่ความสำเร็จมากกว่าวิธีการเดิม ๆ ที่เน้นความปลอดภัย ความมั่นคง แต่กำลังให้ประโยชน์น้อยลง

1.9 ร่วมกันทำงานเป็นทีม สนับสนุนการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน ทีมจะช่วยให้มองเห็นปัญหาใหม่ ๆ ช่วยให้ผู้รับรู้ปัญหากว้างขึ้น ทำให้มีการศึกษาปัญหาและหาทางแก้ไขร่วมกันต่อไป

1.10 เน้นการกระตุ้นให้ทุกคนมีแรงจูงใจที่จะทำงาน โดยบอกวิธีการกระทำให้ถึงเป้าหมายว่าควรทำอย่างไร เพื่อนำสู่การพัฒนาคุณภาพงาน

1.11 เน้นการทำงานโดยคำนึงถึงคุณภาพมากกว่าการจะมุ่งปริมาณหรือมุ่งการทำงานให้ได้ตามจำนวนที่ต้องการ โดยไม่คำนึงถึงคุณภาพ

1.12 กระตุ้นให้ทุกคนใช้ความสามารถในการทำงานให้เต็มศักยภาพ จัดอุปสรรคที่มีผลต่อความภูมิใจในการทำงาน ให้ความเป็นธรรมและเอาใจใส่บุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน หลีกเลี่ยงการนำผลการประเมินด้านลบมาทำลายหรือบั่นทอนความมุ่งมั่นในการทำงาน

1.13 สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการศึกษาอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการปรับปรุงการทำงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ

1.14 ปฏิบัติงานตามแนวทางที่กล่าวมา เพื่อให้เกิดความสำเร็จ โดยทุกคนร่วมมือกัน และฝ่ายบริหารให้การสนับสนุน และรับผิดชอบเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมาย

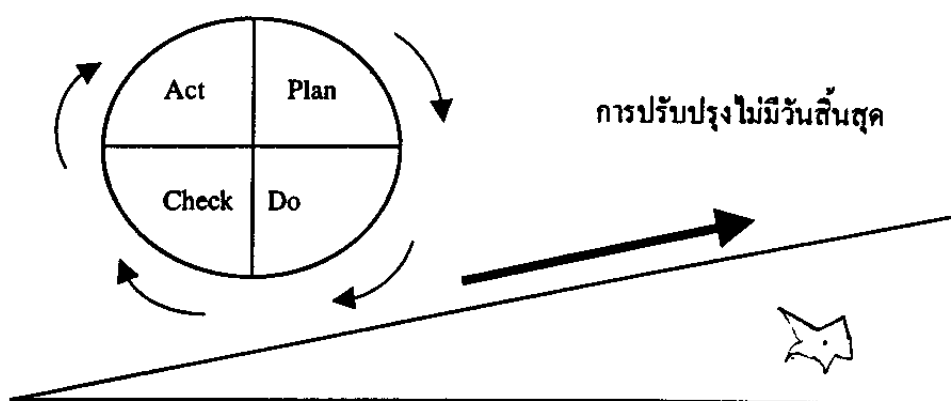
ซึ่งการจัดการคุณภาพที่ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารระดับสูงต้องมีบทบาทหลายด้าน ประการแรก ต้องยอมรับและผูกพันตามประเด็นสำคัญ 14 ประเด็นตามที่เดมมิงเสนอไว้ก่อน ต่อมาจึงเริ่มลงมือปฏิบัติ โดยใช้ “วงล้อเดมมิง (Deming Wheel)” ซึ่งแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน (เรืองวิทย์, 2545) ได้แก่

1. การวางแผน (Plan) หมายถึง วางแผนโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่หรืออาจเก็บรวบรวมขึ้นมาใหม่ นอกจากนั้นอาจทดสอบเพื่อเป็นการนำร่องก่อนก็ได้

2. การทำ (Do) หรือลงมือทำ หมายถึง ลงมือเอาแผนไปทำ ซึ่งอาจทำในขอบข่ายเล็ก ๆ เพื่อทดลองดูก่อน

3. การตรวจสอบ (Check) หมายถึง การตรวจสอบ หรือสังเกตสิ่งที่เกิดขึ้นว่ามีการเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใดและเป็นไปในทางใด

4. การแก้ไข (Act) หรือลงมือแก้ไข หมายถึง หลังจากที่ได้ศึกษาผลลัพธ์แล้ว อาจไม่เป็นไปตามที่ต้องการหรือมีปัญหาที่ต้องแก้ไข ก็ต้องดำเนินการแก้ไขตามที่จำเป็น จากนั้น จึงสรุปเป็นบทเรียนและพยากรณ์เพื่อเป็นพื้นฐานในการคิดหาวิธีการใหม่ ๆ ต่อไป



ภาพที่ 2 วงล้อเดมมิ่ง

ที่มา: เรืองวิทย์ (2545)

เดมมิ่งให้ความเห็นว่า ฝ่ายบริหารจะต้องพัฒนาให้มีเครื่องมือที่เหมาะสมในการจัดการคุณภาพ มิใช่หมายถึง เครื่องจักรหรือเครื่องมือที่ใช้ในการผลิตเท่านั้น แต่หมายถึงวิธีการทางสถิติที่จะนำมาใช้ในการควบคุมกระบวนการทำงาน และเพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหาเชิงคุณภาพที่เกิดขึ้น วิธีการทางสถิติยังสามารถใช้ให้เป็นประโยชน์ในการระบุความต้องการการฝึกอบรมด้วย เดมมิ่งมีความเชื่อว่า วิธีการทางสถิติเป็นสาระสำคัญของการจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพขององค์กร

2. แนวคิดของจูราน

จูรานับเป็นผู้ดำเนินการศึกษาด้านคุณภาพในประเทศญี่ปุ่น ประสบการณ์ของจูรานระบุว่า ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นในการผลิตร้อยละ 80 สามารถควบคุมได้โดยการใช้การจัดการที่มีคุณภาพ ดังนั้น การจัดการจึงต้องได้รับการปรับปรุงให้มีคุณภาพ ประกอบด้วย การวางแผนคุณภาพ การควบคุมคุณภาพ และการปรับปรุงคุณภาพ

การวางแผนคุณภาพเป็นการกำหนดระดับคุณภาพและความเชื่อถือได้ที่เหมาะสม จะเชื่อมโยงการออกแบบสินค้าและการให้บริการให้สอดคล้องกับการออกแบบกระบวนการทำงาน

และการให้บริการ เพื่อให้บรรลุคุณภาพที่พึงประสงค์ การควบคุมคุณภาพเป็นการเปรียบเทียบผลงานหรือบริการ และพยายามให้ถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนด ส่วนการปรับปรุงคุณภาพ เป็นการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี วิเคราะห์ทางเลือกในการแก้ปัญหา เลือกวิธีแก้ปัญหา และนำไปปฏิบัติ จูรานมีความเชื่อว่า การปรับปรุงคุณภาพตลอดทั้งปี การจัดการ และการฝึกอบรม เป็นพื้นฐานที่จะบรรลุความเป็นเลิศด้านคุณภาพได้ แนวคิดของจูรานเน้นการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 10 ขั้นตอน (Oakland, 1989) คือ

- 2.1 การสร้างความตระหนักในความต้องการและโอกาสเพื่อปรับปรุงคุณภาพ
- 2.2 การกำหนดเป้าหมายการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- 2.3 การจัดตั้งองค์การเพื่อส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาคุณภาพงาน
- 2.4 การให้ทุกคนได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน
- 2.5 การดำเนินกิจกรรมที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาในการทำงาน
- 2.6 การรายงานผลการปฏิบัติงาน
- 2.7 การรับผิชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย
- 2.8 การนำผลงานไปเผยแพร่
- 2.9 การบันทึกผลการปฏิบัติงาน
- 2.10 การร่วมมือพัฒนาระบบการทำงานและกระบวนการทำงาน

3. แนวคิดของอชิกาว่า

อชิกาว่าเป็นผู้ริเริ่มใช้วงจรคุณภาพ (Quality Circles) แนวคิดของอชิกาว่าได้รับอิทธิพลจากแนวคิดของเดมมิงและจูราน เน้นเรื่องการนำการจัดการคุณภาพไปปฏิบัติ อชิกาว่าศึกษาว่าในประเทศญี่ปุ่น ผู้จัดการขององค์การจะเป็นผู้ที่รับผิดชอบและผูกพันอยู่กับคุณภาพ และเป็นจิตสำนึกที่คงอยู่ตลอดชีวิตการทำงาน เขาพอใจที่จะเห็นปัจจัยนำเข้ามีคุณภาพในทุกขั้นตอนการทำงาน และเชื่อว่าผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ไม่ได้เชี่ยวชาญด้านคุณภาพแต่ก็สามารถให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ได้

ในหนังสือ “Total Quality Control” ของอชิกาว่า กล่าวว่า เครื่องมือที่ขาดไม่ได้ในการควบคุมคุณภาพมี 7 อย่าง คือ การวิเคราะห์ของพาเรโต แผนผังก้างปลา แผนภูมิแกนนับ (Tally Chart) ฮิสโตแกรม (Histogram) แผนภาพการกระจาย (Scatter Diagram) การจัดชั้นภูมิ

(Stratification) และแผนภูมิการควบคุม (Control Chart) (Bank, 1992) อธิบายเห็นว่าปัญหา ร้อยละ 95 ขององค์การสามารถแก้ไขได้ด้วยเครื่องมือง่าย ๆ นี้

4. แนวคิดของครอสบี

ครอสบีชี้ให้เห็นว่า ผู้จัดการส่วนใหญ่ลืมนึกถึงเรื่องการลดค่าใช้จ่าย เพราะพะวงอยู่กับการทำงานให้ถูกต้องในจุดเริ่มแรก กล่าวคือ การมีคุณภาพต่ำนั้นจะมีค่าใช้จ่ายที่แอบแฝงอยู่ เช่น การเพิ่มจำนวนชั่วโมงการทำงานของพนักงานและเครื่องจักร จะส่งผลให้ยอดขายลดลง ซึ่งค่าใช้จ่ายดังกล่าวมากกว่าค่าใช้จ่ายที่ต้องเสียไปในการควบคุมคุณภาพของเครื่องจักร วัสดุ และการฝึกอบรม เขาส่งเสริมให้มีการป้องกันข้อผิดพลาด เพื่อให้ข้อผิดพลาดเป็นศูนย์ ซึ่งการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องจะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายดังกล่าวได้ เขาได้กล่าวถึงโครงการลดความสูญเสีย (Zero Defects) ซึ่งเน้นการทำงานเป็นทีม เรียกว่า 14 ขั้นตอนเพื่อคุณภาพของครอสบี (Goetsch, 1994) ได้แก่

- 4.1 การสร้างความรับผิดชอบด้านการบริหาร
- 4.2 การปรับปรุงคุณภาพทีมงาน
- 4.3 การวัดคุณภาพ
- 4.4 การประเมินค่าของคุณภาพ
- 4.5 การตระหนักถึงคุณภาพ
- 4.6 การแก้ไขให้ถูกต้อง
- 4.7 การร่วมกันทำโครงการ Zero Defects
- 4.8 การฝึกอบรม
- 4.9 การจัดวันคุณภาพงาน (Zero Defects Day)
- 4.10 การกำหนดเป้าหมาย
- 4.11 การจัดความผิดพลาด
- 4.12 การสร้างจิตสำนึก
- 4.13 การร่วมกันสร้างคุณภาพ
- 4.14 การตรวจสอบการใช้ เพื่อให้มั่นใจว่าการทำงานมีคุณภาพ

5. แนวคิดของเฟเกินบาม

แนวคิดในการจัดการคุณภาพของเฟเกินบาม เขาไม่ต้องการให้ผู้บริหารเป็นผู้สร้างระบบการจัดการคุณภาพขึ้นมาเอง เพราะเขามองการจัดการคุณภาพว่าเป็นเรื่องธรรมชาติของการบริหารที่ทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วมในการสร้างด้วยกัน เงื่อนไขการสร้างจึงอยู่ที่ความเข้าใจระบบคุณภาพที่กำลังดำเนินการมากกว่า โดยเปลี่ยนความคิดจากการไล่ตามแก้ปัญหาเป็นวิธีการให้ทุกคนเข้าใจและผูกพันกับแนวทางการจัดการคุณภาพที่มุ่งลูกค้า โดยผู้บริหารระดับสูงต้องเลือกใช้วิธีแก้ปัญหาคุณภาพระยะสั้น และต้องเข้าใจว่าปัญหาคุณภาพไม่ใช่จะแก้ไขได้ในระยะเวลาที่รวดเร็ว

เฟเกินบามเน้นวิธีการวัดต้นทุนและผลลัพธ์ เขาเชื่อว่าการติดตั้งระบบและโปรแกรมการจัดการคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ จะทำให้องค์กรได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่า คุ้มได้จากความสามารถในการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น โดยเขามองว่าเป้าหมายของการจัดการคุณภาพ ก็คือ การลดต้นทุนคุณภาพทั้งหมดซึ่งปกติมีมากถึงร้อยละ 25 – 30 ของยอดขายหรือต้นทุนดำเนินการ ส่วนหัวใจของโปรแกรมจัดการคุณภาพ ก็คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลต้นทุนคุณภาพ และดำเนินการให้ต้นทุนนี้ลดลง

แนวคิดทั้ง 5 แนวคิดนั้นมีทั้งส่วนที่แตกต่างกันและคล้ายคลึงกัน การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงและความสัมพันธ์กับลูกค้า เป็นประเด็นที่ทุกคนเห็นพ้องกัน เดมมิ่งและครอสบีต่างสนใจกระบวนการผลิต แต่ไม่ได้พูดถึงกระบวนการออกแบบ ส่วนครอสบีมุ่งบรรลุเป้าหมายของเสียเป็นศูนย์ โดยใช้วิธีให้พนักงานเกิดความผูกพัน ส่วนเดมมิ่งไม่เห็นด้วยกับเป้าหมายนี้ อีซากาวาให้ความสำคัญกับพนักงาน ในขณะที่ส่วนใหญ่เห็นว่าการจัดการคุณภาพต้องดำเนินการโดยผู้บริหารเป็นหลัก ส่วนการตรวจคุณภาพด้วยการสุ่มตัวอย่าง เป็นที่สนใจของจูราน อีซากาวาและเฟเกินบาม แต่เดมมิ่งไม่เห็นด้วย ขณะที่ครอสบีก็เห็นว่าไม่จำเป็นสำหรับโปรแกรมของเสียเป็นศูนย์ เดมมิ่งเน้นการควบคุมกระบวนการทางสถิติ จูรานเน้นการจัดการโครงการ เฟเกินบามเน้นการจัดการระบบ ส่วนครอสบีเน้นการจูงใจทั่วบริษัท แม้แนวคิดจะแตกต่างกัน แต่ชี้ให้เห็นถึงข้อดีของการจัดการคุณภาพ และการนำหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ (สุวรรณิ, 2539)

วัตถุประสงค์ของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

การนำระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้นั้น จำเป็นจะต้องมีการกำหนด วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนขององค์กร เพื่อให้สามารถวางแผนการนำระบบมาใช้ได้อย่างเหมาะสม ซึ่ง วิทูรย์ (2542) กล่าวว่า วัตถุประสงค์โดยทั่วไปของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร คือ

1. เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า
2. เพื่อพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องในกิจกรรมทุกด้าน
3. เพื่อความอยู่รอดและเจริญเติบโตอย่างไม่หยุดยั้ง ภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรง
4. เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของพนักงานทุกคน
5. เพื่อรักษาผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น
6. เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

แต่วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุด คือ การพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้สามารถใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ด้วยการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงงานและปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการ อันจะทำให้คุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานทุกคนดีขึ้นเรื่อย ๆ อย่างต่อเนื่อง และเพื่อปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง อันจะทำให้ลูกค้าเกิดความพอใจ และกลับมาซื้อหาสินค้าหรือบริการขององค์กรอีก ซึ่งไม่ว่าวัตถุประสงค์ของการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ของแต่ละองค์กรเป็นอย่างไร แต่ทุกองค์กรล้วนมุ่งหวังให้องค์กรของตนได้รับประโยชน์ทั้งสิ้น

ประโยชน์ของหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

มีผู้เชี่ยวชาญได้นำเสนอประโยชน์ของหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไว้หลายท่านด้วยกัน แต่สามารถกล่าวโดยสรุปได้ ดังนี้

1. ก่อให้เกิดคุณค่า (Value) ของสินค้าและบริการเพื่อนำเสนอต่อลูกค้า ซึ่งก็จะได้รับความพึงพอใจและความเชื่อมั่น พร้อมทั้งความภักดี (Loyalty) ต่อผลิตภัณฑ์ของเราจากฐานลูกค้าที่มีอยู่ สินค้าและบริการมีคุณภาพสูงขึ้น (วิทูรย์, 2542)

2. ก่อให้เกิดศักยภาพในการแข่งขันและความได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืนตลอดไป

3. ช่วยลดต้นทุนในการผลิตและการดำเนินงาน พร้อมทั้งเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด และเพิ่มรายรับจากยอดขาย อันหมายถึงผลกำไรที่จะเพิ่มสูงขึ้น (ณัฐพันธุ์ และคณะ, 2546)

4. เป็นประโยชน์ต่อการเพิ่มผลผลิต เนื่องจากการกระจายงาน (Job Delegation) และเอื้ออำนวยให้ทุกกระบวนการงานมีความคล่องตัว และประสานงานกันด้วย “รอบเวลา (Cycle Time)” ต่ำสุด พร้อมทั้งมี “สายโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain)” ที่สอดคล้องกันตลอดทั่วทั้งองค์กร ด้วยประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

5. เป็นผลให้เกิดพัฒนาการของ “องค์การฉลาดคิด (Creative Organization)” อย่างต่อเนื่อง ซึ่งหมายถึงโอกาสทางธุรกิจ และสินทรัพย์ทางอัจฉริยภาพ (Intellectual Capitals) ที่เพิ่มพูนขึ้น

การที่องค์กรหนึ่ง ๆ จะสามารถนำหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้นั้น จำเป็นที่จะต้องมีการรับรู้หลักการที่ถูกต้อง และมีการพัฒนาการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานทุกคนอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรในการนำหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้นั่นเอง

ประวัติการส่งเสริม TQM ในเครือซิเมนต์ไทย

ข้อมูลกลุ่มธุรกิจซิเมนต์ เครือซิเมนต์ไทย

บริษัท ปูนซิเมนต์ไทยอุตสาหกรรม จำกัด เป็นบริษัทจัดการธุรกิจซิเมนต์ของเครือซิเมนต์ไทย ที่รักษาความเป็นผู้นำด้านธุรกิจซิเมนต์ในประเทศได้อย่างต่อเนื่อง ธุรกิจมุ่งเน้นการผลิต และการกระจายสินค้าปูนซิเมนต์ คอนกรีตผสมเสร็จ และวัสดุทนไฟ รวมทั้งให้บริการด้านเทคนิค และการติดตั้งโรงงานแก่ลูกค้าทั้งในและนอกเครือฯ

ธุรกิจซิเมนต์มีผลิตภัณฑ์หลากหลายประเภทที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างดี ทุกผลิตภัณฑ์ผ่านการค้นคว้าและวิจัยอย่างละเอียดและผลิตด้วยเทคโนโลยีที่ล้ำหน้า ทำให้มั่นใจในคุณภาพที่ดีเยี่ยม

นอกจากนี้ ธุรกิจยังเป็นหนึ่งในผู้ส่งออกปูนซิเมนต์รายใหญ่ของโลก โดยส่งออกปูนซิเมนต์ไปประเทศต่าง ๆ มากกว่า 20 ประเทศทั่วโลก และยังมีเครือข่ายโรงงานผลิตคอนกรีตผสมเสร็จในประเทศกัมพูชา เมียนมาร์ และลาว ปัจจุบันต่าง ๆ ดังกล่าว สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และสนับสนุนให้ก้าวสู่ความเป็นผู้นำธุรกิจซิเมนต์ในภูมิภาคอาเซียน

ผลิตภัณฑ์และบริการหลัก

ปูนซิเมนต์ประเภทต่าง ๆ คอนกรีตผสมเสร็จ ปูนสำเร็จรูป วัสดุทนไฟ และบริการด้านเทคนิคและการติดตั้งโรงงาน

บริษัทย่อยของเครือฯ

1. ปูนซิเมนต์เทา

- 1.1 บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (ท่าหลวง) จำกัด
- 1.2 บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด
- 1.3 บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (ทุ่งสง) จำกัด
- 1.4 บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด

2. ปูนซิเมนต์ขาว

- 2.1 บริษัท สยามปูนซิเมนต์ขาว จำกัด

3. ปูนสำเร็จรูป

- 3.1 บริษัท สยามมอร์ตาร์ จำกัด

4. กอนกริตผสมเสร็จ

- 4.1 บริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด
- 4.2 Myanmar CPAC Service Co., Ltd. (เมียนมาร์)
- 4.3 CPAC Cambodia Co., Ltd. (กัมพูชา)

5. อื่น ๆ

- 5.1 บริษัท สยามอุตสาหกรรมวัสดุทนไฟ จำกัด
- 5.2 บริษัท เอสซีไอ แพลนท์ เซอร์วิสเชส จำกัด

การส่งเสริม TQM ในเครือซิเมนต์ไทย

Phrase 1 (2521 - 2534) เน้นเรื่องการเพิ่มผลผลิต (Productivity Improvement: PI) จาก QC Circle มุ่งสู่ TQM

เครือซิเมนต์ไทยได้ส่งเสริมให้พนักงานทำกิจกรรม Bottom Up Activities มาตั้งแต่ปี 2521 โดยเริ่มจากกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle หรือ QCC) บริษัท นวโลหะไทย จำกัด เป็นบริษัทแรกในเครือฯ ที่เริ่มกิจกรรมดังกล่าว โดยมีคุณฉายศักดิ์ แสงชูโต เป็นกรรมการผู้จัดการในขณะนั้น ในปีเดียวกันนี้ บริษัท กระเบื้องกระดาศไทย จำกัด ได้เริ่มส่งผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางไปเข้าสัมมนาภายนอก และจัดอบรมภายในให้กับผู้บังคับบัญชา ระดับต้นและพนักงานในช่วงปี 2522 – 2523 ต่อมาในปี 2524 ได้จัดตั้งกลุ่มคุณภาพที่ฝ่ายกิจการท่อและที่โรงงานบางซื่อ โดยเรียกกิจกรรมดังกล่าวนี้ว่า กิจกรรมกลุ่มส่งเสริมคุณภาพ (กสค.) และมีการนำเสนอผลงานระดับฝ่าย / โรงงานเป็นครั้งแรกที่ฝ่ายกิจการท่อในปี 2525

สำหรับบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ได้เริ่มกิจกรรม QCC เมื่อวันที่ 1 มกราคม 2525 โดยในปี 2524 สายซิเมนต์และวัสดุทนไฟ ซึ่งเป็นสายการผลิต ได้ทำการศึกษาหลักการและแนวคิด รวมทั้งศึกษาประสบการณ์การทำกิจกรรม QCC ของบริษัทต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ และส่งพนักงานเข้าสัมมนาและฝึกอบรมทั้งในประเทศและต่างประเทศด้วย ตลอดเวลาที่ผ่านมา บริษัทได้พยายามส่งเสริมให้กิจกรรม QCC ก้าวหน้า ทั้งนี้เพราะผู้บริหาร

ระดับสูงเล็งเห็นว่ากิจกรรม QCC เป็นแนวทางหนึ่งที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในงานมากขึ้น ได้แสดงความรู้ความสามารถและความคิดเห็นมากขึ้น รู้จักการทำงานเป็นทีม และที่สำคัญที่สุดมีส่วนช่วยในการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานให้สูงขึ้น ซึ่งตรงกับอุดมการณ์ของเครือฯ ที่ว่า “เชื่อมั่นในคุณค่าของคน”

ในช่วงปี 2528 – 2530 เป็นช่วงแห่งการเรียนรู้ โดยก่อนหน้านี้ เครือฯ ได้ให้ความสนใจอย่างมากต่อกิจกรรม Bottom Up Activities ทั้ง 4 อย่าง ได้แก่ กิจกรรม QCC ข้อเสนอแนะ 5ส ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม จึงได้จัดตั้งคณะกรรมการประสานงานการเพิ่มผลผลิต (Productivity Improvement Coordinating Committee: PICC) ขึ้นในปี 2526 โดยคุณพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา ได้เป็นประธานคณะกรรมการคนแรก และได้ส่งผู้บริหารระดับสูงไปประเทศญี่ปุ่นหลายครั้งเพื่อเยี่ยมชมบริษัทที่เป็น Joint Venture และบริษัทที่ขายเครื่องจักรให้เครือฯ เพื่อศึกษาแนวทางการส่งเสริมกิจกรรมดังกล่าว โดยเน้นเรื่องการเพิ่มผลผลิต (Productivity Improvement) เช่น มอบหมายให้คณะ ศึกษางานซึ่งประกอบด้วย คุณจิรศักดิ์ ปัทมามคม คุณสามารถ ธรรมวิทย์ คุณพิพัฒน์ กาญจนวิโรจน์ คุณอลงกฎ ชุตินันท์ และคุณสันติ ชาญกลราวี เดินทางไปศึกษาและรวบรวมรายละเอียดเกี่ยวกับเรื่อง Productivity and Quality Improvement (P & QI) ของ Mitsubishi Heavy Industries (MHI) เมื่อวันที่ 1 – 21 ธันวาคม พ.ศ. 2528 การไปครั้งนั้นนอกจากจะได้เรียนรู้เกี่ยวกับปรัชญา แนวคิด และการปฏิบัติเกี่ยวกับ P & QI แล้วยังได้ดูงานและศึกษารายละเอียดที่โรงงานอีก 6 แห่ง ที่เมืองนาโงย่า ฮิโรชิม่า มิฮาร่า และซากามิฮาร่า

ในปี 2529 คุณทวี บุตรสุนทร ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่อาวุโส และคุณประสิทธิ์ ดันสุวรรณ ผู้อำนวยการสำนักงานผู้จัดการใหญ่ ได้รับมอบหมายจากผู้จัดการใหญ่ ให้เดินทางไปศึกษางาน ด้าน P & QI ที่ประเทศสหรัฐอเมริกาและญี่ปุ่น เช่น Westinghouse, IBM, 3M, Harbison – Walker, American Productivity Center (APC), MHI, Japan Productivity Center (JPC), Japan Management Association (JMA), Asian Productivity Organization (APO) เมื่อวันที่ 10 มกราคม – 5 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2529 โดยมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาว่า บริษัท Public Applied System ซึ่งเป็นบริษัทในเครือฯขาย Westinghouse มีข้อเสนอเกี่ยวกับ Productivity Improvement (PI) ที่เหมาะสมที่จะให้บริษัทกับเครือฯ นั้นมีอะไรบ้าง

2. เพื่อทราบคร่าว ๆ ว่า บริษัทชั้นนำ เช่น IBM และ 3M มีแนวคิดและวิธีการเกี่ยวกับ PI อย่างไร

3. เพื่อรับทราบแหล่งหรือต้นตอที่เกี่ยวกับ PI ในสหรัฐอเมริกาและญี่ปุ่น เพื่อสะดวกต่อการติดต่อในอนาคต

ต่อมาในปี 2530 ได้ส่งเสริมให้ทำกิจกรรม 5ส และข้อเสนอแนะ (Suggestion) ทั่วทั้งเครือฯ ในปี 2532 กิจกรรม Bottom Up Activities ทั้ง 4 นี้ ได้รับการดำเนินการโดยพนักงานระดับล่างหรือผู้ที่อยู่หน้างานเป็นส่วนใหญ่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมแก้ไข ปัญหาและปรับปรุงงาน และเพิ่มผลผลิตด้วย

ถึงแม้ว่ากิจกรรม Bottom Up Activities จะได้รับการส่งเสริมและดำเนินการอย่างแพร่หลายในเครือฯ โดยมีการจัดงานประจำปีเพื่อเสนอผลงานของกลุ่มคุณภาพ และให้รางวัลต่าง ๆ มากมายก็ตาม แต่ยังไม่อาจกล่าวได้ว่าเครือฯ ได้มีการบริหารธุรกิจหรือมีพฤติกรรมในการทำงานอย่าง TQM เพราะกิจกรรม Bottom Up Activities นั้นเป็นเพียงส่วนเล็ก ๆ ส่วนหนึ่งของการบริหารงานตามแนวทาง TQM

จนกระทั่งปลายปี 2534 คณะจัดการเครือฯ จึงได้มอบหมายให้คณะ Study Mission Team นำโดยคุณประสิทธิ์ ดันสุวรรณ ไปศึกษาแนวทางการบริหารโดยใช้ TQM ที่ประเทศสิงคโปร์ ญี่ปุ่น และสหรัฐอเมริกา เป็นเวลา 3 เดือน เพื่อจะได้นำแนวทางดังกล่าวมาปรับใช้ในเครือฯ

Phrase 2 (2535 - 2544) เน้นการบริหารงานตามแนวทาง TQC (Total Quality Commitment) การจัดตั้งศูนย์ส่งเสริมคุณภาพงาน

ในเดือนเมษายน 2535 ได้ประกาศยกเลิกคณะกรรมการประสานงานการเพิ่มผลผลิต (PICC) แล้วจัดตั้งศูนย์ส่งเสริมคุณภาพงานขึ้น โดยมีคุณประสิทธิ์ ดันสุวรรณ เป็นผู้อำนวยการศูนย์ รายงานตรงต่อกรรมการผู้จัดการใหญ่ เพื่อส่งเสริมให้บริษัททั้งหลายในเครือฯ นำ TQM ไปใช้ในการบริหารงาน และได้ประกาศนโยบาย TQC ของเครือฯ ในเดือนกรกฎาคม 2535 เพื่อให้พนักงานทั้งเครือฯ ได้รับทราบและเดินไปในทิศทางเดียวกัน โดยในยุคแรกเครือฯ ใช้คำว่า

TQC ตามแบบญี่ปุ่น แต่คำว่า TQC ของเครื่องฯ มาจากคำว่า Total Quality Commitment หมายความว่า พนักงานทุกคนมีความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงงานให้มีคุณภาพ ต่อมาในปี 2538 JUSE ได้เปลี่ยนคำว่า TQC เป็น TQM (Total Quality Management) ตามแบบตะวันตก สำหรับเครื่องซิเมนต์ไทย ได้เริ่มใช้คำว่า TQM โดยธุรกิจกระดาษและบรรจุภัณฑ์ ตอนที่ประกาศว่าจะนำ Total Productive Maintenance (TPM) มาใช้คู่กับ TQM เมื่อปี 2543

นโยบาย TQC ของเครื่องซิเมนต์ไทย

ในเดือนเมษายน 2535 คณะจัดการเครื่องฯ ได้ประกาศนโยบาย TQC เพื่อให้ทุกกิจการในเครื่องฯ นำไปใช้ในการบริหารธุรกิจ ดังนี้

“เพื่อให้ทุกกิจการในเครื่องซิเมนต์ไทย มีแนวทางในการดำเนินธุรกิจให้เจริญเติบโต และสามารถยืนหยัดอยู่ได้อย่างมั่นคงภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และการแข่งขันซึ่งนับวันจะทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น คณะจัดการเครื่องซิเมนต์ไทยจึงมีมติให้นำ TQC (Total Quality Commitment) มาเป็นนโยบายหนึ่งในการบริหารธุรกิจของเครื่องซิเมนต์ไทย

TQC มีจุดมุ่งหมายที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจในคุณภาพของสินค้าและบริหาร ซึ่งในการนี้พนักงานทุกคน ทุกระดับ ทุกหน่วยงาน จะต้องมีส่วนร่วมและร่วมกันปรับปรุงงานของตนเอง งานของหน่วยงานของตน และงานที่ต้องทำร่วมกับหน่วยงานอื่นให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้นอย่างมีระบบและต่อเนื่อง”

ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการดำเนินการ TQM

การนำ TQM มาใช้ในองค์กรจะประสบความสำเร็จได้ ขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ 4 ประการ คือ

1. ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร โดยเฉพาะผู้ที่เป็นเบอร์ 1 หรือกรรมการผู้จัดการต้องเอาจริงและลงมือปฏิบัติไม่ใช่เป็นเพียงผู้เชียร์อยู่ข้างเวทีเท่านั้น

2. TQM Promotion Manager คือ ผู้ที่ทำหน้าที่ส่งเสริม TQM จะต้องทำงาน full time ไม่ใช่งานฝาก และควรเป็นพนักงานระดับจัดการ เพราะต้องทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยของกรรมการผู้จัดการในการผลักดันให้การดำเนินการ TQM ประสบผลสำเร็จ

3. ระบบการฝึกอบรมในตำรา TQM กล่าวว่า TQM เริ่มต้นด้วยการฝึกอบรมและสิ้นสุดด้วยการฝึกอบรม เนื่องจาก TQM เป็นเรื่องใหม่สำหรับทุกคน การที่พนักงานจะปฏิบัติได้ก่อนอื่นต้องได้รับการฝึกอบรม เมื่อเรียนแล้วก็ต้องลงมือปฏิบัติ และเมื่อปฏิบัติไปแล้วหากพบปัญหาก็ต้องกลับไปเรียนรู้ใหม่ไปเรื่อย ๆ ไม่มีวันสิ้นสุด การฝึกอบรมนั้นจะต้องจัดตาม Training Need ของพนักงานแต่ละระดับ แต่ละคน ไม่ใช่จัดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการบุคคล คือ จำนวน man / day ที่ตั้งไว้เท่านั้น

4. ผู้เชี่ยวชาญ เนื่องจาก TQM ไม่มีสูตรสำเร็จรูป การนำมาใช้จึงต้องทำโดยการลองผิดลองถูกไปเรื่อย ๆ ซึ่งจะทำให้เสียทั้งเวลาและทรัพยากร การมีผู้เชี่ยวชาญมาชี้แนะในช่วงแรก จะช่วยให้การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ สำเร็จได้เร็วขึ้น และฝึกให้พนักงานมีความสามารถมากขึ้น ดังนั้นในการวางแผนเพื่อส่งเสริม TQM เครือฯ จึงได้คำนึงถึงปัจจัยทั้ง 4 ประการนี้เป็นสำคัญ โดยได้เริ่มเชิญผู้เชี่ยวชาญ คือ Dr. Noriaki Kano ผู้เชี่ยวชาญทางด้าน TQM จาก Science University of Tokyo มาเป็นที่ปรึกษา และเริ่มจัดอบรมหลักสูตร TQM สำหรับผู้บริหารระดับสูงในเครือฯ เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงมีความรู้ความเข้าใจในเรื่อง TQM เป็นอันดับแรก นอกจากนี้ยังได้เชิญผู้เชี่ยวชาญด้าน TQM อีก 2 ท่าน คือ อาจารย์ Yukihiro Ando และอาจารย์ Toshinori Hachiyama จาก JUSE มาให้คำปรึกษาแก่บริษัทต่าง ๆ ในเครือฯ ที่ได้ implement TQM

การจัดหลักสูตร TQM สำหรับผู้บริหารระดับสูง

1. จัดสัมมนา “Overview and Concepts of TQM” บรรยายโดย Dr. Noriaki Kano เป็นเวลา 1 วัน สำหรับผู้บริหารระดับสูงของเครือฯ ประมาณ 50 คน ที่พัทธยาเป็นครั้งแรก เมื่อ พฤษภาคม 2535

2. คุณชุมพล ณ ลำเลียง รองผู้จัดการใหญ่ นำทีมผู้บริหารระดับสูงของเครือฯ รวม 10 คน เช่น คุณอภิพร ภาณุวัฒน์ กรรมการผู้จัดการ บริษัท ไทยโพลิเอททีลีน จำกัด เข้าร่วมสัมมนา

“International Seminar on TQM for Senior Managers” ซึ่งจัดโดย JUSE ประเทศญี่ปุ่น เมื่อเดือนกันยายน 2535 เป็นเวลา 5 วัน

3. จัดสัมมนา “TQM Concept and Implementation” โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญ 2 ท่าน จาก JUSE ซึ่งเป็นผู้บรรยายใน “International Seminar on TQM for Senior Managers” มาบรรยายให้พนักงานระดับจัดการประมาณ 250 คน เมื่อเดือนธันวาคม 2535 เป็นเวลา 2 วัน

4. จัด “TQM Study Mission to Japan” (ครั้งที่ 1) สำหรับกรรมการผู้จัดการในเครือฯ ประมาณ 20 คน เมื่อเดือนกันยายน 2536 เป็นเวลา 5 วัน

การจัดตั้งสำนักงานบริหารคุณภาพ (TQM Promotion Office)

นอกจากศูนย์ส่งเสริมคุณภาพงาน ซึ่งเป็นหน่วยงานระดับ Corporate ที่ทำหน้าที่ส่งเสริม TQM แล้ว ยังได้จัดตั้งสำนักงานบริหารคุณภาพ (TQM Promotion Office) สังกัดธุรกิจอุตสาหกรรมซิเมนต์ และแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในด้านการบริหารคุณภาพ (TQM Promotion Manager) ขึ้นตามบริษัทต่าง ๆ ในเครือฯ กว่า 20 แห่ง เมื่อเดือนเมษายน 2536 พร้อมทั้งจัดหลักสูตร “TQM for Promotion Manager” สำหรับผู้ที่ทำหน้าที่ส่งเสริม TQM ของบริษัทต่าง ๆ ในเครือฯ ประมาณ 20 คน เช่น คุณชวลิต เอกบุตร จากไทยซีอาร์ที คุณนริศ คุณศรีวัชร จากปูนซิเมนต์ คุณสิทธิไชย สรรพพิทักษ์เสรี จาก TPE คุณสุรสิทธิ์ สิทธิยอด้ย จากเหล็กสยาม คุณสมศักดิ์ มาอุทธรณ์ จากสยามคูโบต้า ไปเข้ารับการอบรมหลักสูตร “TQC for Promotion Manager” จัดโดยบริษัท Komatsu Career Creation (KCC) ที่ประเทศญี่ปุ่น เมื่อเดือนพฤษภาคม 2536 เป็นเวลาประมาณ 10 วัน

การคัดเลือกบริษัทนำร่องเพื่อดำเนินการ TQM

เนื่องจากความพร้อมของบริษัทต่าง ๆ ในเครือฯ ไม่เท่ากัน ความจำเป็นและ Priority ก็แตกต่างกัน รวมทั้ง Resource ต่าง ๆ ก็ไม่เพียงพอ จึงจำเป็นต้องเลือกบริษัทที่มีความพร้อมสูงให้เป็นบริษัทนำร่องเพื่อเป็นตัวอย่างในการดำเนินการ TQM โดยในเดือนมีนาคม 2536 ได้เลือก 4 บริษัทนำร่องจาก 4 กลุ่มกิจการ ได้แก่

1. บริษัท สยามอุตสาหกรรมวัสดุทนไฟ จำกัด (กลุ่มซิเมนต์)
2. บริษัท ผลิตภัณฑ์คอนกรีตซีแพค จำกัด (กลุ่มวัสดุก่อสร้าง)
3. บริษัท สยามคูโบต้าอุตสาหกรรม จำกัด (กลุ่มเครื่องจักรกลและไฟฟ้า)
4. บริษัท สยามบรรจุภัณฑ์ จำกัด (กลุ่มกระดาษและบรรจุภัณฑ์)

การจัดหลักสูตร TQM for Manager สำหรับผู้บริหารระดับสูงของบริษัทนำร่อง

ในเดือนกรกฎาคม 2536 ได้จัดหลักสูตร TQM for Manager ที่ประเทศญี่ปุ่น โดยบริษัท Komatsu Career Creation (KCC) เป็นเวลาประมาณ 10 วัน สำหรับผู้บริหารระดับสูงของ 4 บริษัทนำร่อง เช่น คุณกานต์ ตระกูลสุน และคุณพิชิต ไม้พุ่ม จากบริษัทสยามอุตสาหกรรมวัสดุทนไฟ กลุ่มซิเมนต์ รวมประมาณ 20 คน หลังการอบรมหลักสูตรนี้ ผู้บริหารจากบริษัทนำร่องทั้ง 4 ได้นำ TQM ไปใช้ในองค์กรของตนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้รับการชี้แนะจากที่ปรึกษาทั้ง 2 ท่านคือ อาจารย์ Kano และอาจารย์ Ando อย่างต่อเนื่อง

ในเดือนมกราคม 2537 ได้คัดเลือกบริษัทนำร่องเพิ่มอีก 6 บริษัท ได้แก่

1. บริษัท ไทยโพลิเอททีลีน จำกัด (กลุ่มกระดาษและบรรจุภัณฑ์)
2. บริษัท ผลิตภัณฑ์วิศวะไทย จำกัด (กลุ่มเครื่องจักรกลและไฟฟ้า)
3. บริษัท สยามซานิทารีไฟตติ้งส์ จำกัด (กลุ่มวัสดุก่อสร้าง)
4. บริษัท กระเบื้องกระดาษไทย จำกัด โรงงานท่าหลวง (กลุ่มวัสดุก่อสร้าง)
5. บริษัท กระเบื้องหลังคาซีแพค จำกัด (กลุ่มวัสดุก่อสร้าง)
6. บริษัท ผลิตภัณฑ์และวัสดุก่อสร้าง จำกัด (กลุ่มซิเมนต์)

การจัดหลักสูตร TQM และการจัดสัมมนาสำหรับกรรมการผู้จัดการในเครือฯ

1. จัดสัมมนา “กจก. แลกเปลี่ยนประสบการณ์ TQM” (ครั้งที่ 1) ให้กรรมการผู้จัดการในเครือฯ และพนักงานจัดการระดับใกล้เคียงกัน 70 คน เมื่อเดือนกุมภาพันธ์ 2537 เป็นเวลาครึ่งวัน

2. จัดหลักสูตร “QC Problem Solving for Top Management” (ครั้งที่ 1) ให้กรรมการผู้จัดการ และพนักงานระดับใกล้เคียง ประมาณ 20 คน เมื่อเดือนกุมภาพันธ์ 2537 เป็นเวลา 2 วัน
3. จัดหลักสูตร “QC Problem Solving for Top Management” (ครั้งที่ 2) ให้กรรมการผู้จัดการ และพนักงานระดับใกล้เคียง ประมาณ 20 คน เมื่อเดือนมิถุนายน 2537 เป็นเวลา 2 วัน
4. จัด “TQM Study Mission to Japan” (ครั้งที่ 2) ให้กรรมการผู้จัดการในเครือฯ และระดับใกล้เคียง รวม 20 คน เมื่อเดือนกรกฎาคม 2537 เป็นเวลา 6 วัน
5. จัดหลักสูตร “Policy and Daily Management for Top Management” ให้กรรมการผู้จัดการในเครือฯ ประมาณ 30 คน เมื่อเดือนสิงหาคม 2537 เป็นเวลา 1 วัน
6. จัดสัมมนา “กจก. แลกเปลี่ยนประสบการณ์ TQC” (ครั้งที่ 2) ให้กรรมการผู้จัดการในเครือฯ ประมาณ 40 คน เมื่อเดือนมีนาคม 2539 เป็นเวลาครึ่งวัน

การฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง

นอกจากหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารระดับสูงและ TQM Promotion Manager แล้วศูนย์ส่งเสริมคุณภาพงานยังได้จัดให้มีการฝึกอบรมหลักสูตร TQM สำหรับพนักงานแต่ละระดับอย่างต่อเนื่อง ดังต่อไปนี้

1. “Introduction to TQM” จัดทำหลักสูตรโดยนักวิชาการของศูนย์ส่งเสริมคุณภาพงาน เพื่อสอนพนักงานทั้งเครือฯ ตั้งแต่ระดับจัดการลงมาถึงระดับปฏิบัติการ โดยใช้วิธี Cascade Training และตั้งเป้าหมายว่าจะเริ่มสอนตั้งแต่เดือนพฤษภาคม 2536 และเสร็จสิ้นภายในเดือนธันวาคม 2536 อย่างไรก็ตามหลายบริษัทในเครือฯ ที่ไม่สามารถดำเนินการสอนตามวิธีการดังกล่าวได้ครบถ้วน ก็ยังคงมีการจัดหลักสูตรนี้ โดยเชิญวิทยากรจากศูนย์ส่งเสริมคุณภาพงานไปให้ความรู้แก่พนักงานที่ยังไม่ได้เรียนรวมทั้งพนักงานใหม่ด้วย

2. “TQM for Managers”, “TQM for Staffs” และ “TQM for Foremen” สำหรับพนักงานจาก 4 บริษัทนำร่อง รวม 250 คน ในช่วงเดือนกรกฎาคม 2536 ถึงมกราคม 2537

3. “QC Problem Solving” จัดเป็นครั้งแรกสำหรับพนักงานจัดการและวิศวกรในเครือฯ ประมาณ 70 คน เมื่อเดือนกันยายน 2536 เป็นเวลา 2 วัน

4. ให้แต่ละกลุ่มจัดการหลักสูตร “Policy Management”, “QC Problem Solving” และ “TQC for Marketing” โดยเน้นบริษัทนำร่องและพนักงานระดับจัดการเป็น first priority เริ่มตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ 2537 จนถึงสิ้นปี 2537 สำหรับในปี 2538 การจัดหลักสูตรต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับความต้องการของแต่ละบริษัท

5. “Daily Management” จัดเป็นครั้งแรกในเดือนกุมภาพันธ์ 2539 โดยแบ่งเป็นหลักสูตร 1 วัน สำหรับพนักงานระดับจัดการ และหลักสูตร 3 วัน สำหรับพนักงานระดับแผนก

ในปี 2538 บริษัท เซรามิคอุตสาหกรรมไทย จำกัด ได้ขอเป็นบริษัทนำร่องที่ 11 และนับตั้งแต่ปี 2539 เป็นต้นมา ถือเป็นนโยบายที่ทุกบริษัทในเครือฯ จะต้องนำ TQM ไปใช้ในการบริหารงาน โดยศูนย์ส่งเสริมคุณภาพงานจะจัดหาผู้เชี่ยวชาญมาให้คำปรึกษาเป็นระยะ ๆ ตามที่ต้องการ

โครงการพัฒนาวิทยากรที่ปรึกษา TQM

ในช่วงแรกเครือฯ ได้จัดหาผู้เชี่ยวชาญต่างประเทศมาให้คำปรึกษา และซื้อซีเนาะแก่บริษัทนำร่องตั้งแต่เมษายน 2536 แต่ต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงมาก จึงมีแนวคิดที่จะจัดโครงการสร้างวิทยากรภายในเครือฯ เพื่อทดแทนผู้เชี่ยวชาญญี่ปุ่น โครงการนี้ได้เริ่มเมื่อเดือนกุมภาพันธ์ 2538 โดยคัดเลือกพนักงานในเครือฯ เข้ารับการฝึกอบรมและติดตามผู้เชี่ยวชาญชาวญี่ปุ่นที่มาให้คำปรึกษาแก่บริษัทต่าง ๆ ในเครือฯ โดยใช้เวลารวมประมาณ 1 ปี

ตั้งแต่เมษายน 2539 วิทยากรที่ปรึกษาของศูนย์ส่งเสริมคุณภาพงานสามารถสอนหลักสูตรต่าง ๆ เป็นภาษาไทย ได้แก่ หลักสูตร Introduction to TQM, Policy Management, Problem Solving, QC Story, Daily Management, Quality Assurance เป็นต้น นอกจากนี้ วิทยากรที่

ปรึกษาดังกล่าวยังได้รับการพัฒนาให้สามารถทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแก่บริษัทต่าง ๆ ในเครือฯ โดยได้เรียนรู้จากการติดตามอาจารย์ผู้เชี่ยวชาญไปให้คำปรึกษาบริษัทต่าง ๆ ในเครือฯ เมื่อวิทยากรที่ปรึกษาเหล่านี้มีประสบการณ์และความชำนาญมากขึ้นก็จะสามารถทดแทนที่ปรึกษาชาวญี่ปุ่น ซึ่งนอกจากจะช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายแล้ว ยังก่อให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กรอีกด้วย

รางวัลการบริหารคุณภาพเครือซิเมนต์ไทย (SCG Total Quality Award)

หลังจากที่นำ TQM มาใช้เป็นเวลา 3 ปี Dr. Noriaki Kano จาก Science University of Tokyo ซึ่งเป็นที่ปรึกษาทางด้าน TQM ของเครือฯ ได้เข้าร่วมประชุมกับคณะกรรมการเครือฯ และเสนอให้บริษัทในเครือฯ สมัครรางวัล Deming Prize ของญี่ปุ่น ซึ่งเป็นรางวัลสูงสุดทางด้านคุณภาพ เพราะรางวัลคุณภาพ (Quality Award) ถือเป็นตัววัดผลสำเร็จของการดำเนินการ TQM อย่างไรก็ตาม ในช่วงเวลาดังกล่าวเครือฯ เกรงว่าอาจจะยังไม่พร้อมสำหรับรางวัลระดับโลกที่ท้าทายเช่นนั้น จึงได้จัดตั้งโครงการ “รางวัลการบริหารคุณภาพเครือซิเมนต์ไทย” (SCG Total Quality Award) ขึ้นเมื่อวันที่ 20 มีนาคม พ.ศ. 2539 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมและให้การยอมรับแก่บริษัทในเครือฯ ที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารคุณภาพ และเพื่อที่จะเป็นบริษัทตัวอย่างของการดำเนินการ TQM ต่อไป โครงการนี้ถือเป็นการ Promotion สำหรับรางวัลนั้น แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ Gold, Silver และ Bronze ในแต่ละ area ได้แก่ ด้าน Policy Management, Daily Management, Problem Solving และ QCC สำหรับบริษัทใดที่ได้รับรางวัลนี้ติดต่อกันเป็นเวลา 2 ปี จะไม่ต้องสมัครอีกในปีที่ 3

บริษัทที่เข้าร่วมโครงการส่วนใหญ่มักทำด้วยความสมัครใจ เพราะต้องการเรียนรู้ว่าบริษัทตนมีจุดแข็งในเรื่องอะไรและมีจุดอ่อนตรงไหนที่จะต้องนำไปปรับปรุง บริษัทเหล่านี้จึงมักจะสมัครรางวัลทุกปีเพื่อ PDCA ส่วนบริษัทที่คิดว่ายังไม่พร้อมก็จะยังไม่ได้สมัครเพราะไม่มีการบังคับ ดังนั้น หลังจากที่ได้ดำเนินโครงการมาเป็นเวลา 3 ปี ตั้งแต่ปี 2539 – 2542 โครงการนี้จึงได้ถูกยกเลิกในปี 2543 และเปลี่ยนเป็น “โครงการประเมินสถานะ TQM” ลักษณะเหมือนการตรวจสุขภาพประจำปีขององค์กรซึ่งถือเป็น Performance Evaluation ที่ทุกบริษัทในเครือฯ จะต้องดำเนินการโดยไม่มีการให้รางวัล

ตารางที่ 1 สรุปบริษัทที่ได้รับรางวัล SCG Total Quality Award (2539 – 2542)

ชื่อบริษัท	2539	2540	2541	2542
ปูนซิเมนต์ไทยท่าหลวง	P/M - Bronze	P/M - Gold P/S - Silver QCC - Bronze		
ปูนซิเมนต์ไทยเขาวง	P/S - Bronze	P/M - Bronze		
ปูนซิเมนต์ไทยแก่งคอย				P/M - Silver
ปูนซิเมนต์ไทยทุ่งสง			P/M - Silver QCC - Bronze	P/M - Silver D/M - Silver QCC - ชมเชย
ผลิตภัณฑ์คอนกรีตซีแพค				P/M - Silver P/S - Silver
ค้าสากลซิเมนต์ไทย				P/S - Silver D/M - ชมเชย
กระเบื้องกระดาศไทยทุ่งสง			P/M - Bronze	
สยามซีแพคบล็อก				P/S - Silver
ไทยฟิอิ			P/M - Silver	P/M - Silver QCC - Bronze
สยามอุตสาหกรรมวัสดุ				
ทนไฟ	P/M - Silver P/S - Gold	P/M - Gold QCC - Silver		
ผลิตภัณฑ์วีสวีไทย	P/M - Bronze P/S - Bronze	P/M - Bronze		
ไทยซีอาร์ที	P/M - Bronze			
สยามคูโบต้า				P/S - Bronze

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ชื่อบริษัท	2539	2540	2541	2542
เซรามิกอุตสาหกรรมไทย		QCC - Bronze	P/S - Bronze	QCC - Silver
สยามเซลลูโลส		QCC - Bronze		
เยื่อกระดาษสยาม			QCC - Bronze	
สยามยิปซัม			P/S - Bronze	

ที่มา: ศูนย์ส่งเสริมคุณภาพงาน เครือซิเมนต์ไทย (2548)

โครงการประเมินสถานะ TQM

ในปี 2543 – 2544 “โครงการรางวัลการบริหารคุณภาพเครือซิเมนต์ไทย” จึงถูกปรับเปลี่ยนชื่อโครงการไปเป็น “โครงการประเมินสถานะ TQM” ซึ่งทุกบริษัทจะต้องถูกตรวจประเมินเพื่อให้มีการวัดผลของการดำเนินงาน TQM ที่แท้จริง (Performance Evaluation) โครงการนี้ได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นเวลา 2 ปี จากการดำเนินการดังกล่าว ทำให้ผู้บริหารระดับสูงของแต่ละธุรกิจได้เล็งเห็นจุดแข็งและจุดที่จะต้องปรับปรุงของบริษัทตนเมื่อเทียบกับบริษัทต่าง ๆ ในเครือฯ

อย่างไรก็ตาม โครงการนี้ได้ถูกยกเลิกในปี 2545 เนื่องจากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้จัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award หรือ TQA) ขึ้น โดยใช้เกณฑ์การประเมินตามแนวทางของรางวัล Malcolm Baldrige National Quality Award ของสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นต้นแบบของรางวัลคุณภาพต่าง ๆ ทั่วโลก เช่น European Quality Award และ Singapore Quality Award เป็นต้น

การนำ TPM มาใช้ร่วมกับ TQM

ในปี 2543 คุณฉายศักดิ์ แสงชูโต กรรมการผู้จัดการใหญ่กลุ่มธุรกิจกระดาษและบรรจุภัณฑ์ เป็นกลุ่มธุรกิจกลุ่มแรกในเครือฯ ที่นำ Total Productive Maintenance (TPM) มาใช้ควบคู่กับ TQM โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของเครื่องจักร และลดความสูญเสียในการผลิต โดยได้เชิญอาจารย์ญี่ปุ่นจาก Japan Institute of Plant Maintenance (JIPM) หลายท่าน เช่น อาจารย์ Shigeru Tsujita อาจารย์ Tatsuo Yoshida และอาจารย์ Susumu Shimizu เป็นต้น จากการนำ TPM มาใช้ในส่งผลให้ 2 บริษัทแรกในเครือฯ ประสบความสำเร็จ ได้รับรางวัล Award for TPM Excellence – First Category จาก JIPM ประเทศญี่ปุ่น ในปี 2547 ถือเป็น Best Practices สำหรับบริษัทอื่น ๆ ในเครือฯ ที่ได้นำ TPM ไปใช้คู่กับ TQM ได้อย่างเหมาะสม บริษัททั้ง 2 บริษัท ได้แก่

1. บริษัท สยามบรรจุภัณฑ์ราชบุรี จำกัด (TCR)
2. บริษัท สยามบรรจุภัณฑ์ จำกัด (TCL)

Phrase 3 (2545 - ปัจจุบัน) การส่งเสริมให้บริษัทในเครือฯ สมัคร Quality Award

ตั้งแต่ปี 2545 เป็นต้นมา แนวทางของศูนย์ส่งเสริมคุณภาพงานได้มุ่งเน้นในเรื่องการส่งเสริมให้บริษัทต่าง ๆ ในเครือฯ สมัครรางวัลคุณภาพที่มีชื่อเสียงระดับโลกและระดับประเทศ 2 รางวัล ได้แก่ รางวัล Thailand Quality Award (TQA) และรางวัล Deming Prize ซึ่งเป็นรางวัลคุณภาพตามแนวทางของญี่ปุ่นที่มีชื่อเสียง จัดตั้งขึ้นในปี ค.ศ. 1951 ตามชื่อของ Dr. Deming ซึ่งเป็นปรมาจารย์ที่ได้นำความรู้เรื่อง Statistical Quality Control (SQC) มาสอนชาวญี่ปุ่นภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 รวมทั้งวงจร PDCA หรือ Deming Cycle ส่งผลให้ญี่ปุ่นสามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพดีด้วยต้นทุนที่ต่ำ ส่งออกไปขายทั่วโลกจนกลายเป็นผู้นำทางเศรษฐกิจ

บริษัทแรกในเครือฯ ที่ได้รับรางวัล Deming Application Prize ในปี 2545 คือ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (ทุ่งสง) จำกัด โดยมีคุณสันติ หล่อโลหการ เป็นกรรมการผู้จัดการ ซึ่งเป็นบริษัทแรกของคนไทยและเป็นผู้ผลิตปูนซิเมนต์แห่งแรกของโลกที่ได้รับรางวัลดังกล่าว ถือเป็นความ

สำเร็จอีกก้าวหนึ่งซึ่งจะเป็นตัวอย่าง Best Practice สำหรับบริษัทต่าง ๆ ทั้งในและนอกเครือซิเมนต์ไทยต่อไป

ภายหลังจากได้รับรางวัล Deming Application Prize มาเป็นเวลา 3 ปี บริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ทุ่งสง) จำกัด ได้มุ่งมั่นรักษาและปรับปรุงคุณภาพโดยการสมัครขอรางวัล Japan Quality Medal ซึ่งเป็นรางวัลคุณภาพที่เหนือชั้นกว่า คาดว่าคงจะประสบความสำเร็จในไม่ช้า เพื่อเป็นตัวอย่างนำร่องให้กับอีกหลายบริษัทในเครือฯ ที่ได้รับรางวัล Deming Application Prize แล้ว

บริษัทในเครือฯ ที่ได้รับรางวัล Deming Application Prize จาก JUSE ได้แก่

1. บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (ทุ่งสง) จำกัด เป็นบริษัทแรกในเครือฯ ได้รับรางวัลปี 2545
2. บริษัท สยามอุตสาหกรรมวัสดุทนไฟ จำกัด ได้รับรางวัลในปี 2546
3. บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด ได้รับรางวัลในปี 2546
4. บริษัท ซีซีซี โพลีโอเลฟินส์ จำกัด (CCCP) ได้รับรางวัลในปี 2547
5. บริษัท สยามมิตซูชิ พีทีเอ จำกัด (SMPC) ได้รับรางวัลในปี 2547
6. บริษัท เชนามิคอุตสาหกรรมไทย จำกัด (TCC) ได้รับรางวัลในปี 2547

บริษัทในเครือฯ ที่ได้รับรางวัล Award for TPM Excellence - First Category จาก JIPM ได้แก่

1. บริษัท สยามบรรจุภัณฑ์ ราชบุรี (1989) จำกัด ในปี 2547
2. บริษัท สยามบรรจุภัณฑ์ จำกัด ในปี 2547

โครงการพัฒนาผู้เชี่ยวชาญด้าน TQM สำหรับบริษัทในเครือฯ

ในปี 2547 ศูนย์ส่งเสริมคุณภาพงาน ได้จัด “โครงการพัฒนาทักษะด้าน TQM” รุ่นที่ 1 ให้กับตัวแทนจากบริษัทต่าง ๆ ในเครือฯ ที่ได้รับการคัดเลือกเข้ารับการฝึกอบรมรวม 13 คน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีแนวคิดและเข้าใจถึงแก่นแท้ของ TQM ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ใช่ฝึกเพื่อที่จะเป็น TQM Promoter

โครงการนี้เริ่มเมื่อวันที่ 6 กันยายน 2547 โดยที่ปรึกษาจากศูนย์ส่งเสริมคุณภาพงานทำหน้าที่สอนและให้คำชี้แนะ โดยผู้เข้าร่วมโครงการแต่ละคนจะมีพี่เลี้ยงคอยช่วยเหลือ สำหรับวิธีการฝึกอบรมนั้นแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นตอนที่ 1 (กันยายน – พฤศจิกายน) เน้นที่การศึกษาความรู้ทางวิชาการ ได้แก่ ทฤษฎี Case Study ต่าง ๆ รวมทั้งมอบหมายคำร่ำให้อ่านและจัด Group Discussion สุดท้ายให้ ทบทวน Area for Improvement ของแต่ละบริษัท

2. ขั้นตอนที่ 2 จะเป็น On the Job Training โดยผู้เข้าร่วมโครงการจะต้องเลือกทำ Projects ที่เป็น Priority สำคัญในระดับบริษัทหรือในกลุ่มธุรกิจที่สังกัด ซึ่งสามารถใช้เป็น Model หรือ Best Practices สำหรับงานต่อ ๆ ไป หลังจากนั้นก็จะเริ่ม Implement Projects ใน เดือนมกราคม – ธันวาคม 2548

ข้อดีของโครงการ

1. ธุรกิจไม่สูญเสีย Intrinsic Knowledge เพราะพนักงานยังคงสังกัดอยู่กับบริษัทในธุรกิจเดิม
2. เพิ่มทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงาน และเพิ่มประสบการณ์จากการ Share knowledge กับกลุ่มผู้เข้าร่วมโครงการที่มาจากต่างธุรกิจ
3. งานสำคัญ ๆ ของบริษัทที่เลือกให้มาทำ Projects มีโอกาสประสบความสำเร็จสูง เพราะมีพนักงานรับผิดชอบโดยตรงและทำเฉพาะเรื่อง โดยมีที่ปรึกษาจากศูนย์ฯ ช่วยสนับสนุนด้านเทคนิค
4. มี Best Practices ที่สามารถนำไปใช้ทั้งกระจายผลและต่อยอดได้
5. ส่งเสริมให้พนักงานก้าวหน้าในหน้าที่งาน

รายชื่อผู้เข้าร่วมโครงการ 2547 - 2548 (รุ่น 1)

1. คุณชนนิตย์ รัตนเนนย์ (คำวาสคูซิเมนต์ไทย)
2. คุณชรินทร์ นพรัตน์ (คำสากลซิเมนต์ไทย)
3. คุณผจญศึก ผาบุคลา (กระดาศสไทย)
4. คุณวโรตม์ พรหมบุญ (เยื่อกระดาศ)
5. คุณกิตติพันธ์ สุนทราศรี (เยื่อกระดาศ)
6. คุณพรสิทธิ์ สุวรรณอักษร (คราฟท์ไทย)
7. คุณไกรฤกษ์ นิศัยนต์ (ปูนท่าหลวง)
8. คุณอาทิตย์า วีรกาญจนา (ซีซีซี โพลีโอเลฟินส์)
9. คุณไพศาล กาญจนพฤกษ์ (กระเบื้องซีแพค)
10. คุณมฤดี ลาภลือชัย (สยามบล็อค)
11. คุณนันทกรณ อังศุกุลธร (สยามคูโบต้า)
12. คุณสิทธิชัย เขมะนุเชษฐ์ (สยามยามาโตะ)
13. คุณชุมพล ขวงโย (ไทยซีอาร์ที)

รายชื่อผู้เข้าร่วมโครงการ 2548 - 2549 (รุ่น 2)

1. คุณฉัตรเฉลิม วงศ์รัฐนันท์ (สยามคูโบต้า)
2. คุณศิริพงษ์ พิชัยณรงค์ (สยามฟรุกว่า)
3. คุณพิษณุ มลิันทานูช (คำสากลซิเมนต์ไทย)
4. คุณจักรพัฒน์ พิสิฐพงศกร (ไทยโพลีเอทีลีน)
5. คุณนิรมล ทองเปลว (สยามยูไนเต็คสตีล)
6. คุณชาคริต กิรติพิชญ์ (ซิเมนต์ไทยการค้าปลีก)
7. คุณอุดร ชอบธรรม (ปูนซิเมนต์ไทย แก่งคอย)
8. คุณจิรศักดิ์ ยังเจริญ (สยามบรรจภัณฑ์ TCL)
9. คุณธิดิ ริมภูวงส์ (ผลิตภัณฑ์กระดาศไทย)
10. คุณพีรภัทร ขยิม (สยามคราฟท์อุตสาหกรรม)
11. คุณสุชน แซ่ลั่ว (เหล็กสยามยามาโตะ)

12. คุณรัฐพล ตั้งสัจจะนภากุล (เซรามิก)
13. คุณสุรศักดิ์ พูลเกิด (เหล็กสยามยามาโตะ)
14. คุณไพชยนต์ คู่ความดี (สยามโตโยตาอุตสาหกรรม)
15. คุณพงศ์ศักดิ์ จรรย์ศิริไพศาล (เหล็กสยามยามาโตะ)

โมเดลเฉพาะตัวของบริษัท

รูปศาลาคุณภาพ แสดงภาพโครงสร้างของระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้คือ

1. ฐานราก ที่รองรับระบบบริหารแบบที่ค้ำยันทั้งปวงอันประกอบด้วย “เทคโนโลยีเฉพาะตัว” (ด้านการผลิตปูนซิเมนต์และสินค้าต่อเนื่องของบริษัทในเครือฯ) และ “ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง” ที่จะรับประกันคุณภาพของสินค้าที่ผลิตโดยบริษัทอย่างไม่มีเงื่อนไข
2. เสาสามต้น ที่ค้ำยันให้เกิดคุณภาพ ได้แก่ “แนวความคิด” บริษัท มีแนวความคิดการปลูกฝังจิตสำนึกกับผิชอบต่อคุณภาพให้แก่พนักงานทุกคน “เทคนิค” บริษัทใช้วิธีการทางสถิติ (Statistical Method) เป็นเทคนิคและเครื่องมือในการบริหารจัดการ และ “ยานพาหนะ” บริษัทใช้เป็นกลไกผลักดันให้เกิดการบริหารจัดการทั่วทั้งองค์กร ดังนี้ การบริหารนโยบาย (Policy Management) เป็นกลไกผลักดันให้เกิด TQM การบริหารกิจกรรมกลุ่มย่อย (Bottom Up Activities) โดยส่งเสริมให้มีกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในกลุ่มบริษัทในเครือฯ รวมทั้งกิจกรรมกลุ่มย่อย (Small Group Activities) รูปแบบอื่น ๆ อาทิ กิจกรรม 5ส กิจกรรมข้อเสนอแนะ กลุ่ม QC การบริหารงานข้ามสายงาน (Cross - Functional Management) จากการจัดตั้งคณะกรรมการ TQC ประจำโรงงาน / บริษัทต่าง ๆ ในเครือ
3. หลังคา อันเป็นเป้าหมายที่เชิดชูเอาไว้อย่างสูงเด่น นั่นคือ “คุณภาพ” ของสินค้าที่ผลิตจากบริษัท บริษัทมีเป้าหมายด้านคุณภาพของสินค้าที่ผลิตจากบริษัท และมุ่งสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าของบริษัท

ระบบบริหารนี้มีจุดมุ่งหมายประการเดียวเท่านั้น คือ “มุ่งสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าของบริษัท (Customer Satisfaction)”

Customer Satisfaction



ภาพที่ 3 “ศาลาคุณภาพ” แม่แบบที่คิวเอ็มของ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)
ที่มา: วีรพจน์ (2540)

จะเห็นได้ว่าบริษัทได้นำการบริหารจัดการทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาใช้ในการบริหารจัดการ โดยใช้แบบจำลองบ้านแห่งคุณภาพของศาสตราจารย์ ดร. โนริอะกิ คะโน เป็นแม่แบบในการทำ TQM ซึ่งการบริหารจัดการแบบทั่วทั้งองค์กรหรือ TQM นี้จะเป็นแนวการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศได้ และการใช้แบบจำลองบ้านแห่งคุณภาพนั้นอยู่ระหว่างการพัฒนา กิจกรรม ระบบบริหารต่าง ๆ ให้เป็นไปตามแบบจำลอง โดยได้มีการเลือกแนวทางต่าง ๆ ที่เหมาะสม สอดคล้องกับบริษัท อย่างไรก็ตาม บริษัทก็มีการดำเนินกิจกรรมที่สนับสนุนและเอื้อต่อการบริหารจัดการองค์กรให้สู่ความเป็นเลิศด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้

ความหมายของการรับรู้

Hilgard (1960) กล่าวว่า การรับรู้เป็นการทำงานของอินทรีย์ขั้นแรกสุดของการติดต่อกับโลกภายนอก โดยผ่านประสาทสัมผัส (Sense Organs) ทางตา จมูก ลิ้น ผิวหนัง ช่วยทำให้อินทรีย์เรียนรู้ได้ ในบรรดาสัตว์ทั้งปวง

Garrison and Magoon (1972) ให้คำจำกัดความไว้ว่า การรับรู้ หมายถึง กระบวนการซึ่งสมองตีความหรือแปลข้อความที่ได้จากการสัมผัส (Sensation) ของร่างกาย (ประสาทสัมผัสต่าง ๆ) กับสิ่งแวดล้อมที่เป็นสิ่งเร้า ทำให้ทราบว่าสิ่งเร้าหรือสิ่งแวดล้อมที่เราสัมผัสนั้นเป็นอะไร มีความหมายอย่างไร มีลักษณะอย่างไร ฯลฯ การที่เราจะรับรู้สิ่งเร้าที่มาสัมผัสได้นั้น จะต้องอาศัยประสบการณ์ของเราเป็นเครื่องช่วยในการตีความหรือแปลความ

สุโท (2520) กล่าวว่า การรับรู้หรือสัญชาตญาณ คือ การรู้จักสิ่งต่าง ๆ สภาพต่าง ๆ ภาวะต่าง ๆ ที่เป็นสิ่งเร้ามาทำปฏิกิริยากับตัวเรา เป็นการแปลอาการสัมผัสให้มีความหมายขึ้น เกิดเป็นความรู้เฉพาะตัวขึ้นสำหรับบุคคลนั้น ๆ

ทองหล่อ (2521) อธิบายว่า การรับรู้ คือ การแปลความหมายของการสัมผัสหรืออาการสัมผัสที่คนได้รับมา เป็นสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่มีความหมาย

กมลรัตน์ (2523) ให้ทัศนะไว้ว่า การรับรู้ หมายถึง กระบวนการตีความหรือแปลความหมายสิ่งเร้าจากอาการสัมผัสของอวัยวะต่าง ๆ ทั้งนี้ ต้องอาศัยประสบการณ์เดิม การเรียนรู้ หรือความคิด ถ้าขาดกระบวนการตีความนี้ จะไม่มีการเข้าใจในสิ่งเร้า

ประนอม (2524) กล่าวว่า การรับรู้ หมายถึง การแปลความหรือการตีความ การรับรู้ความรู้สึกได้ออกเป็นสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่มีความหมายหรือที่รู้จัก เข้าใจ

สุปาณี (2529) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การรับรู้ หมายถึง การที่บุคคลสำนึก (Aware) และมีปฏิกิริยาตอบสนอง (Reaction) ต่อสิ่งเร้า โดยปกติเรารับรู้โดยผ่านระบบรับสัมผัส ซึ่งได้แก่

ตา หู จมูก ลิ้น ผิวหนัง และกล้ามเนื้อ ข่าวสารที่ระบบรับสัมผัสรับจากสิ่งแวดล้อมจะถูกส่งต่อไปยังสมอง เพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นการได้เห็น การได้รับกลิ่น การได้รส ความรู้สึกร้อนหนาว เจ็บปวด ฯลฯ พฤติกรรมการรู้สึก (Sensation) เป็นการตอบสนองขั้นแรกสุดของเราต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม สมองจะตีความสิ่งที่รู้สึกต่อไปอีกขั้นหนึ่ง เป็นการรับรู้ (Perception) ว่าสิ่งที่เห็น ได้ยิน หรือรู้สึกนั้นคืออะไร

ลักขณา (2530) ได้ให้ความหมายว่า การรับรู้ (Perception) คือ อาการสัมผัสที่มีความหมาย (Sensation) และการรับรู้เป็นการแปลหรือตีความแห่งการสัมผัสที่ได้รับออกมาเป็น สิ่งหนึ่งสิ่งใดที่มีความหมายอันเป็นที่รู้จักและเข้าใจกัน และในการแปลหรือตีความ ของการสัมผัส นั้น จำเป็นที่บุคคลจะต้องใช้ประสบการณ์เดิมหรือความรู้เดิม หรือความชัดเจนที่มีแต่หนหลัง หากคนเราไม่มีความรู้เดิมหรือสิ่งเรานั้น ๆ ไป ก็จะไม่มีการรับรู้สิ่งนั้น ๆ จะมีเพียงแต่การ สัมผัสกับสิ่งเรานั้น ดังนั้น การรับรู้จะเกิดขึ้นได้ต้องประกอบด้วยขบวนการที่สำคัญ ต่อไปนี้

1. การสัมผัส หรือ อาการสัมผัส
2. ชนิดและธรรมชาติของสิ่งเร้า
3. การแปลความหมายจากอาการสัมผัส
4. การใช้ความรู้เดิมหรือประสบการณ์เดิมเพื่อแปลความหมาย

วนิดา และ ขอบ (2530) กล่าวถึงการรับรู้ว่าเป็นกระบวนการที่บุคคลได้รับแล้วทำการ ตีความและมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อสิ่งเร้า ซึ่งโดยปกติแล้ว มนุษย์จะมองเห็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ภายในโลกนี้ในสายตาของการรับรู้มากกว่าการหาข้อเท็จจริงที่เป็นจริง

สุชา (2531) ได้ให้ความหมายการรับรู้ว่าเป็น การตีความหมายจากการรับสัมผัส (Sensation) ในการรับรู้ไม่เพียงแต่มองเห็น ได้ยินหรือได้กลิ่นเท่านั้น แต่ต้องรับรู้ได้ว่าวัตถุ หรือสิ่งที่รับรู้นั้นคืออะไร มีรูปร่างอย่างไร อยู่ทิศใด ไกลกว่าเรามากน้อยแค่ไหน

คณาจารย์ภาควิชาจิตวิทยา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง (2532) ได้กล่าว ถึงการรับรู้ว่าเป็น ขบวนการแปลความหมายของสิ่งเร้าที่มากระทบกับประสาทสัมผัสต่าง ๆ ของ เรา และการแปลความหมายอย่างไรวินั้น ขึ้นอยู่โดยตรงกับประสบการณ์ในอดีตของเราและสภาพ จิตใจในปัจจุบัน เป็นการสร้างความหมายเกี่ยวกับโลกภายนอกให้กับตัวเราเอง

จำเนียร (2532) อธิบายว่า การรับรู้ คือ การที่คนเรารับรู้สิ่งต่าง ๆ โดยอาศัยอวัยวะสัมผัส (Sensory Organ) ที่มีอยู่ ได้แก่ ตา หู จมูก ลิ้น และผิวหนัง ทำหน้าที่เป็นเครื่องมือหรืออุปกรณ์ในการสัมผัส แล้วส่งไปเป็นประสบการณ์ทางสมอง จากสมองจะแปลงสัมผัสเหล่านั้นเป็นผลออกมาในรูปของการตอบสนองต่อสิ่งเร้าทางส่วนต่าง ๆ ของร่างกาย แล้วนำไปสู่พฤติกรรมต่อไป

ช่อทิพย์ (2532) กล่าวว่า การรับรู้ คือ กระบวนการซึ่งสมองแปลความหรือตีความหมายของการสัมผัสหรืออาการสัมผัสที่ตนได้รับออกมา เป็นความรู้ความเข้าใจของตนเองเกี่ยวกับสิ่งเร้านั้น ซึ่งในการแปลความหรือตีความหมายนั้น คนจะต้องใช้ความรู้เดิมหรือประสบการณ์เดิม หรือความชัดเจนที่เคยมีมาก่อนนี้เป็นเครื่องช่วย

Wolman (1989) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ว่าเป็นผลที่เกิดขึ้นจากกระบวนการรวบรวมภายในตนเองผ่านประสาทสัมผัสต่าง ๆ ซึ่งเบื้องต้นจะเป็นภาพรวมทั้งหมดที่ครอบคลุมและกำหนดแต่ละส่วนไว้ และกระบวนการรวบรวมภาพนี้จะกระจ่างชัดขึ้นท่ามกลางการได้รับข้อมูลข่าวสารการติดต่อจากสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ

ปรียาพร (2535) กล่าวว่า การรับรู้ คือ ความสัมพันธ์ที่มีความหมาย เป็นกระบวนการแห่งการแปลความหมายจากการสัมผัสที่ได้รับออกมาเป็นสิ่งที่ใดสิ่งหนึ่งที่มีความหมาย คนเราต้องใช้ความรู้เดิมหรือประสบการณ์เดิมที่มีมาก่อนจึงเกิดการรับรู้

คำแหง (2536) กล่าวว่า การรับรู้ หมายถึง การตีความหมายต่อสิ่งต่าง ๆ ที่บุคคลได้ประสบ โดยผ่านประสาทสัมผัสว่าสิ่งนั้นเป็นอย่างไร

Schiffman and Kanuk (1994) กล่าวว่า การรับรู้ (Perception) หมายถึง กระบวนการซึ่งแต่ละบุคคลเลือกสรร จัดระเบียบและตีความหมายสิ่งกระตุ้นออกมาเป็นภาพที่มีความหมายเป็นภาพรวม หรืออาจหมายถึง วิธีการที่เรามองโลกที่อยู่รอบ ๆ ตัวเรา บุคคล 2 คน ซึ่งได้รับสิ่งกระตุ้นอย่างเดียวกัน เงื่อนไขอย่างเดียวกัน แต่จะมีอิทธิพลแสดงอาการจัดระเบียบและการตีความหมาย เป็นกระบวนการของแต่ละบุคคลซึ่งขึ้นอยู่กับความจำเป็น (Need) ค่านิยม (Values) และความคาดหวัง (Expectation) อิทธิพลเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับกระบวนการรับรู้

ทรงพล (2540) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ว่าเป็น ความรู้สึกที่เกิดจากอาการสัมผัสโดยอวัยวะสัมผัสอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างรวมกัน แล้วเกิดการแปลความหมายของการสัมผัสนั้น ๆ โดยใช้ประสบการณ์เดิม ทำให้เกิดการรับรู้ขึ้น

เทพพนม และ สวิง (2540) ได้กล่าวถึงความหมายของการรับรู้ว่าเป็น หมายถึง กระบวนการในการเลือกรับการจัดระเบียบและการแปลความหมายของสิ่งเร้าที่บุคคลพบเห็น หรือมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับตัวในสิ่งแวดล้อมหนึ่ง ๆ

จันทนา (2541) กล่าวว่า การรับรู้ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลเข้าใจความหมายสิ่งต่าง ๆ โดยอาศัยประสบการณ์เป็นเครื่องช่วยในการตีความหรือแปลความ

เสรี (2542) อธิบายว่า การรับรู้ หมายถึง กระบวนการที่มนุษย์เลือกที่จะรับรู้ สรุปการรับรู้ คือ ความสามารถในการรับรู้สิ่งใดสิ่งหนึ่งที่สัมผัส เพื่อที่จะสร้างภาพในสมองให้เป็นภาพที่มีความหมายและมีความกลมกลืน เมื่อพิจารณาการรับรู้ จำเป็นต้องกล่าวถึงการสัมผัส การรับรู้แตกต่างจากการรับสัมผัส โดยในการรับรู้มีการนำความคิดเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย เช่น เมื่อคุณดูดาแล้วเห็น เรียกว่า การรับสัมผัส แต่เมื่อคุณเห็นว่าสิ่งนั้นสวยหรือไม่สวย คิดว่ามีค่าหรือไม่ค่า เรียกว่า การรับรู้ ซึ่งการรับรู้ไม่ใช่เรื่องที่บริสุทธิ์ และการรับรู้ไม่ใช่เรื่องจริง การรับรู้มีอคติได้ทั้งนี้ ขึ้นกับการตีความหมายของบุคคลแต่ละคน ดังนั้น เมื่อกล่าวถึงการรับรู้ ต้องกล่าวถึงความพยายามของมนุษย์ในการสร้างภาพในสมองของตนเองให้ดูสวยงามและสอดคล้องกัน

กรองแก้ว (2543) ให้ความหมายของการรับรู้ไว้ว่า การรับรู้ คือ กระบวนการที่แต่ละคนรวบรวม จัด และทำความเข้าใจต่อสิ่งที่เขามองเห็น ได้ยิน หรือรู้สึก ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว จะให้ทุกคนมองสิ่งเดียวกันแล้วคิดและเข้าใจไปในแนวเดียวกันย่อมเป็นไปได้

สุชัยญา (2543) กล่าวว่า การรับรู้ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลเลือกรับเอาสารสนเทศหรือสิ่งเร้าเข้ามาจัดระเบียบและทำความเข้าใจ โดยอาศัยประสบการณ์เป็นเครื่องมือ จากนั้นจึงมีปฏิกิริยาตอบสนอง การที่ผู้บริโภคนสองคนได้รับสิ่งเร้าอย่างเดียวกันและตกอยู่ภายใต้สถานการณ์เดียวกัน แต่มีปฏิกิริยาตอบสนองต่างกัน เป็นเพราะการรับรู้ นักการตลาดพึงเข้าใจว่าในชีวิตประจำวัน ผู้บริโภคจะตกอยู่ท่ามกลางสิ่งเร้ามากมาย และผู้บริโภคสามารถที่จะเลือกรับได้ เลือก

บิดเบือนได้ และเลือกที่จะจดจำได้ การส่งสิ่งเร้า (เช่น การโฆษณาจะต้องให้โดดเด่น ชัดเจน และจำง่าย) จึงทำให้ผู้บริโภคมีปฏิกิริยาตอบสนองตามต้องการ

ปฐมา (2544) สรุปไว้ว่า การรับรู้ หมายถึง กระบวนการทางสมองซึ่งได้ตีความหรือแปลความหมายข้อมูลที่ได้จากการสัมผัสของร่างกายกับสิ่งเร้า ทั้งนี้ ต้องอาศัย ประสบการณ์เดิม การเรียนรู้ หรือความคิด แล้วมีการแสดงออกถึงความรู้ความเข้าใจจากการตีความนั้น ๆ

เกื้อกูล (2545) สรุปไว้ว่า การเรียนรู้ คือ กระบวนการที่สมองมีการแปลข้อมูลหรือตีความสิ่งเร้าจากอวัยวะรับรู้รู้สึก แล้วมีการแสดงออกถึงความรู้สึก ความเข้าใจจากการตีความนั้น โดยอาศัยประสบการณ์เดิมที่มี

ไพศาล (2548) สรุปไว้ว่า การรับรู้ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลแปลหรือตีความสิ่งเร้าที่ได้รับ โดยผ่านประสาทสัมผัส และอาศัยประสบการณ์เป็นเครื่องช่วยในการตีความหรือแปลความ

จากความหมายของการรับรู้ที่กล่าวมาทั้งหมด สรุปได้ว่า การรับรู้คือ กระบวนการที่สมองมีการแปลความหรือตีความจากข้อมูลที่ได้รับจากการเร้าจากสิ่งเร้าต่อประสาทสัมผัส ซึ่งได้แก่ ตา หู จมูก ลิ้น และร่างกาย ซึ่งในการแปลความหรือตีความนั้นต้องอาศัยประสบการณ์เดิม การเรียนรู้ หรือความคิด และแสดงออกถึงความรู้ ความเข้าใจจากการตีความนั้น

กระบวนการรับรู้

วุฒิชัย (2520) ได้กล่าวถึงกระบวนการรับรู้ว่า ประกอบด้วยกระบวนการย่อย 5 กระบวนการ คือ

1. สิ่งเร้าหรือสถานการณ์
2. การบันทึกปรากฏการณ์ (Registration) เมื่อเราได้ข้อมูลดิบมาแล้ว เราก็บันทึกหรือรับทราบความรู้สึกที่เราสัมผัสได้ด้วยประสาทบางอย่าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสายตา

3. การตีความหมาย (Interpretation) เป็นกระบวนการด้านจิตวิทยา ก่อให้เกิดการรับรู้ได้ว่าสิ่งเร้าที่มากกระทบเรานั้นมีความหมายว่าอย่างไร และเรามีความรู้สึกจากความหมายนั้นอย่างไร

4. ข่าวสารย้อนกลับ (Feedback) เป็นปฏิบัติการทางด้านการรับรู้อย่างแท้จริง นอกจากตีความหมายของสิ่งเร้าแล้ว เราก็ได้เพิ่มค่านิยม (Values) บางอย่าง เพื่อให้เกิดความหมายที่ก่อให้เกิดความรู้สึก (Feeling)

5. ปฏิกริยาตอบโต้ (Response) การแสดงออกซึ่งพฤติกรรมบางอย่างเกี่ยวกับการรับรู้ของเรา เมื่อเรามีความรู้สึกและรับรู้อย่างไร จะแสดงออกซึ่งปฏิกริยาหรือพฤติกรรมตามความรู้สึกนั้น

ลิทธิโชค (2524) ได้อธิบายถึงกระบวนการรับรู้ว่าเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

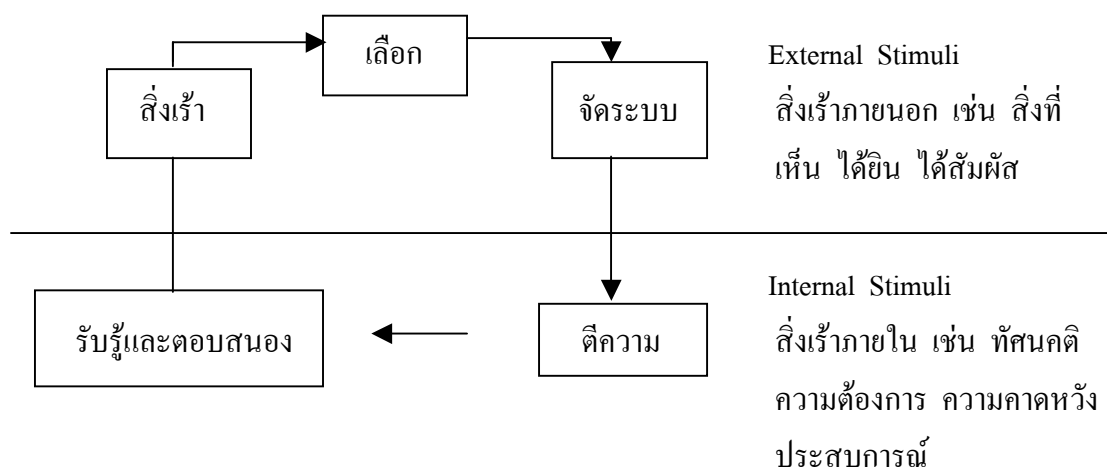
1. การเลือก (Selection) เป็นกระบวนการเลือกที่จะรับสิ่งเร้าบางอันจากสิ่งเร้าทั้งหลาย

2. การจัดระบบ (Organization) คนเรามักจะจัดระบบสิ่งเร้าภายนอก 2 วิธี คือ

2.1 ภาพและพื้น (Figure and Ground) การที่คนเราแยกสิ่งเร้าที่เลือกมาเป็นสิ่งที่พุ่งสมาธิไปยังส่วนนั้นเป็นพิเศษ เรียกว่า ภาพ (Figure) และส่วนอื่น ๆ ที่เราไม่สนใจ เรียกว่า พื้น (Ground)

2.2 การทำให้ง่าย (Simplification) คือ การจัดสิ่งเร้านั้นให้อยู่ในรูปที่ง่ายมากขึ้น โดยตัดสิ่งที่เป็นรายละเอียดซับซ้อนหรือสับสนทิ้งไป

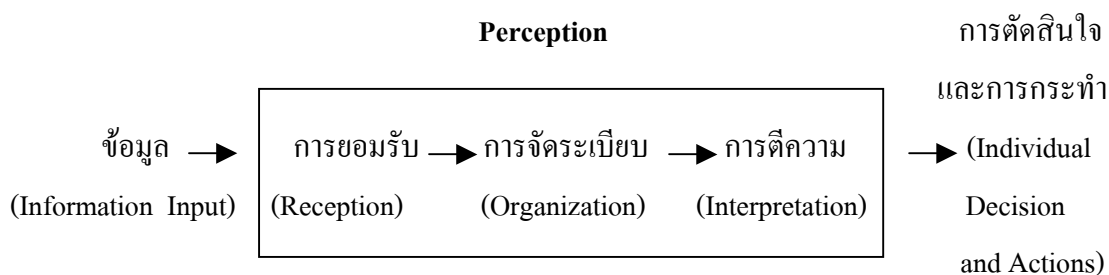
3. การแปลความ (Interpretation) โดยอาศัยทัศนคติ ประสบการณ์ ความต้องการ ค่านิยม ฯลฯ ในการพิจารณาสิ่งเร้าภายนอก ดังนั้น การแปลความจึงเป็นเรื่องที่ขึ้นอยู่กับอัตวิสัยของผู้รับสิ่งเร้า ซึ่งแต่ละบุคคลจะแปลความหมายแตกต่างกัน



ภาพที่ 4 กระบวนการรับรู้ ปรับปรุงโดยสิทธิโชค

ที่มา: สิทธิโชค (2524)

Schermerhorn et al. (1982) กล่าวว่า กระบวนการรับรู้เป็นกระบวนการที่คนเรารับข้อมูล จัดระเบียบและแปลความหมาย ภายใต้สภาวะแวดล้อมนั้น นำไปสู่การตัดสินใจและการกระทำ ซึ่งแต่ละคนจะรับรู้ตามประสบการณ์ของตนเอง



ภาพที่ 5 กระบวนการรับรู้ ปรับปรุงโดย Schermerhorn, Hunt and Osborn

ที่มา: Schermerhorn et al. (1982)

จำเนียร (2532) กล่าวว่า กระบวนการของการรับรู้จะเกิดขึ้น ต้องประกอบด้วย

1. อาการสัมผัส หมายถึง อาการที่อวัยวะรับสัมผัสรับสิ่งเร้า หรือสิ่งเร้าผ่านเข้ามากระทบกับอวัยวะรับสัมผัสต่าง ๆ เพื่อให้คนเรารับรู้ภาวะแวดล้อมรอบตัว

2. การแปลความหมายจากอาการสัมผัส ส่วนสำคัญที่จะช่วยทำให้การแปลความหมายดี หรือถูกต้องเพียงใดนั้น ต้องอาศัย

- 2.1 สถิติปัญญา หรือความเฉลียวฉลาด
- 2.2 การสังเกต พิจารณา
- 2.3 ความสนใจและความตั้งใจ
- 2.4 คุณภาพของจิตใจในขณะนั้น

3. ความรู้หรือประสบการณ์เดิม ได้แก่ ความคิด ความรู้ และการกระทำที่เคยปรากฏแก่ผู้นั้นมาแล้วในอดีต มีความสำคัญมากสำหรับช่วยในการตีความหรือแปลความหมายของการสัมผัสได้แจ่มชัด ความรู้เดิมและประสบการณ์เดิมที่ได้สะสมไว้สำหรับช่วยในการแปลความหมายได้ดีนั้น จะต้องมีความสมบัติ ดังนี้

- 3.1 เป็นความรู้ที่แน่นอน ถูกต้อง และชัดเจน
- 3.2 ต้องรู้หลายอย่าง จึงจะช่วยแปลความหมายต่าง ๆ ได้สะดวกและถูกต้องดี

กรองแก้ว (2543) อธิบายว่า กระบวนการรับรู้เริ่มด้วยบุคคลรับเอาสิ่งเร้าต่าง ๆ ด้วยประสาทสัมผัสทั้งห้า เป็นการรับรู้ทางสรีระ ทำให้เกิดความรู้สึกขึ้นมาก่อน แล้วแต่ละคนจะแปลความหมายออกมาจากความรู้สึกนั้น ๆ ตามภูมิหลังของตนเอง เกิดจากหลาย ๆ สิ่งประกอบกัน ได้แก่ อายุ เพศ ฐานะ การศึกษา อาชีพ ประสบการณ์ อารมณ์ และอื่น ๆ รวมทั้งค่านิยมและทัศนคติส่วนตัว

องค์ประกอบที่มีผลในการเลือกรับรู้ของบุคคล

สุโท (2520) กล่าวว่า ประสบการณ์ด้านจิตใจและบุคคล เช่น ความรู้เดิม ความต้องการ ทัศนคติ ภาวะของอารมณ์ ลักษณะวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี ทำให้คนเราแปลความรู้จากสิ่งเร้าแตกต่างกันไป

Harvey and Smith (1977) อธิบายองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ว่าขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการ คือ คุณลักษณะของผู้ถูกรับรู้ ได้แก่ บุคลิกลักษณะ รูปร่างหน้าตา สถานการณ์ทางสังคมที่บุคคลนั้นร่วมอยู่ด้วย และลักษณะนิสัยของผู้รับรู้

เดโซ (2526) อธิบายว่า การรับรู้ของบุคคลขึ้นกับประสบการณ์ที่ผ่านมา ความสนใจ และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้นั้นเป็นสำคัญ ประสบการณ์ในอดีตที่ดี ความสนใจของบุคคลนั้นก็ดี ย่อมมีส่วนสัมพันธ์กับอาชีพ อายุ ระดับชั้นของผู้นั้น กล่าวได้ว่า ขึ้นกับภูมิหลังทางสังคมของผู้นั้นนั่นเอง

กิติมา (2533) ได้อธิบายองค์ประกอบที่มีผลในการเลือกรับรู้ของบุคคล ดังนี้

1. ประสบการณ์ เนื่องจากผู้รับสารมีประสบการณ์เกี่ยวกับข่าวสาร วัตถุ สิ่งของ ฯลฯ แตกต่างกันไป ทำให้ผู้รับสิ่งเร้าแสวงหาสิ่งที่ต้องการรับแตกต่างกัน
2. การประเมินสารประโยชน์ของข่าวสาร ผู้รับสิ่งเร้าจะแสวงหาข่าวสารเพื่อสนองจุดประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง การประเมินสารประโยชน์จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ว่าแต่ละข่าวสารมีประโยชน์แตกต่างกัน ก่อให้เกิดพัฒนาการและการปรับปรุงนิสัยและรูปแบบการแสวงหาข่าวสาร
3. ภูมิหลังที่แตกต่างกัน เนื่องจากมนุษย์มักสนใจในสิ่งที่ตนไม่เคยพบมาก่อนหรือสนใจการเปลี่ยนแปลงจากสภาพที่เป็นอยู่ขณะนั้น
4. การศึกษาและสภาพแวดล้อม การศึกษาเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่ก่อให้เกิดประสบการณ์ในตัวบุคคล และเป็นตัวชี้พฤติกรรมการสื่อสารของผู้นั้น
5. ความสามารถในการรับข่าวสารของบุคคล สภาพร่างกายและจิตใจ รวมทั้งความสามารถในการรับข่าวสารของบุคคลมีความสัมพันธ์กัน การเปลี่ยนแปลงทางอายุและระยะเวลาที่ได้รับการศึกษา รวมทั้งการเจริญเติบโตทางความคิด ย่อมมีความสัมพันธ์ทั้งทางบวกและทางลบต่อการโน้มน้าวจิตใจ

6. บุคลิกภาพ เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการเปิดรับข่าวสาร มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ การโน้มน้าวจิตใจ และพฤติกรรมของผู้รับสาร

7. อารมณ์ จะทำให้ผู้รับสารเข้าใจความหมายของข่าวสาร หรืออาจเป็นอุปสรรคต่อความหมายของข่าวสารได้

8. ทัศนคติ ถือเป็นตัวแปรที่มีอยู่ระหว่างการรับและการตอบสนองต่อข่าวสารหรือสิ่งเร้าต่าง ๆ การแสดงออกทางพฤติกรรมเป็นท่าทีที่ผู้รับสารมีอยู่ก่อน โดยปกติทัศนคติของผู้รับสารจะแตกต่างกันออกไป และทำนองเดียวกัน การตอบสนองก็จะเปลี่ยนไปตามสิ่งเร้าหรือข่าวสารนั้นด้วย

นวลศิริ (2535) กล่าวถึงตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ว่ามี 2 ประเภท คือ

1. คุณสมบัติในจิตใจของผู้รับรู้ ได้แก่ ความสนใจ ความต้องการ ทัศนคติ และความใส่ใจ เป็นต้น

2. คุณสมบัติของสิ่งเร้าภายนอกที่มีต่อความสนใจ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงสิ่งเร้า ขนาดของสิ่งเร้า การเคลื่อนไหวของสิ่งเร้า และการเกิดซ้ำ ๆ ของสิ่งเร้า

ทรงพล (2540) กล่าวถึงองค์ประกอบที่กำหนดการรับรู้ว่ามี 3 ประการ คือ

1. ลักษณะสิ่งเร้า เช่น มีความเข้ม มีการเปลี่ยนแปลง การเกิดซ้ำ ๆ ความชัดเจน ความชัดเจน

2. ลักษณะทางกายภาพของบุคคล ได้แก่ ความสมบูรณ์ของอวัยวะร่างกาย

3. ประสบการณ์ด้านจิตใจของบุคคล เช่น ความรู้เดิม ความต้องการ ทัศนคติ ภาวะของอารมณ์ ลักษณะวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม

จากแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการรับรู้ทั้งหมด ทั้งความหมายของการรับรู้ กระบวนการรับรู้ และองค์ประกอบที่มีผลต่อการเลือกรับรู้ของบุคคล สรุปได้ว่า การรับรู้เป็นกระบวนการซึ่งอวัยวะรับสิ่งเร้ารับสัมผัสหรือข่าวสารต่าง ๆ และส่งให้สมองตีความหรือแปลความหมาย โดยอาศัยประสบการณ์เดิม การเรียนรู้ หรือความคิด ในการตีความ ซึ่งการรับรู้ของแต่ละบุคคลจะแตกต่างกัน ขึ้นกับลักษณะของผู้รับสิ่งเร้า ลักษณะทางจิตวิทยา ทักษะสติ สภาพแวดล้อมในขณะนั้น และคุณสมบัติของสิ่งเร้า ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดการแสดงออกทางพฤติกรรมที่แตกต่างกันของผู้รับสิ่งเร้า

ทั้งแนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการรับรู้ทั้งหมด กล่าวโดยสรุปได้ว่า การรับรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หมายถึง กระบวนการที่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเห็น ได้ยิน หรือได้สัมผัส เกี่ยวกับสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่เกี่ยวข้องหรือสอดคล้องกับหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่องค์กรนำมาใช้ในการบริหารคุณภาพ และสามารถตีความ แปลความได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งสามารถปฏิบัติตามหลักการนั้นได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมตามหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ

และจากการศึกษางานวิจัยต่าง ๆ พบว่า ระดับการรับรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของผู้ปฏิบัติงาน จะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของตน คุณภาพชีวิตในการทำงาน และผลการดำเนินงานของบริษัท แสดงว่า ผลของการปฏิบัติงานเป็นผลที่ได้รับโดยตรงจากการรับรู้ และสอดคล้องกับระดับการรับรู้ในเรื่องหนึ่ง ๆ ของผู้ปฏิบัติงาน

แนวคิดเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงานของบริษัท

แนวคิดพื้นฐานของการวัดผลการดำเนินงาน

ปัจจุบัน การวัดผลการดำเนินงานกำลังได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในองค์กรต่าง ๆ ของไทย ทั้งหน่วยงานภาครัฐการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน องค์กรหลายแห่งถือว่าเป็นหลักการ และแนวคิดทางการจัดการที่ใหม่และค่อนข้างตามกระแสนิยม แต่แท้จริงแล้ว การประเมินผล องค์กรเป็นแนวคิดที่มีมานานแล้ว และถือเป็นหนึ่งในหน้าที่ทางการจัดการของผู้บริหาร โดยหน้าที่ทางการจัดการประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การสั่งการและชี้นำ (Leading)
4. การประเมินผลและควบคุม (Controlling)

ในอดีต ผู้บริหารได้ละเลยความสำคัญของการวัดผลการดำเนินงานขององค์การ ผู้บริหารส่วนใหญ่ได้เน้นหนักแต่ในด้านการวางแผน การปรับองค์การ และภาวะผู้นำ จนเมื่อไม่กี่ปีที่ผ่านมา กระแสความนิยมด้านการวัดผลการดำเนินงานขององค์การเริ่มสร้างความนิยมขึ้น โดยเริ่มจากในสหรัฐอเมริกา ก่อน จนมาถึงประเทศไทยในปัจจุบัน

ภรณ์ (2529) กล่าวว่า การศึกษาถึงการประเมินผลการดำเนินงานขององค์การ น่าจะเป็นจุดรวมสำคัญของการประสานทฤษฎีมากมายและแตกต่างกันเกี่ยวกับองค์การให้ไปสู่จุดที่นำไปปฏิบัติได้อย่างจริงจัง และเป็นประโยชน์ต่อการประยุกต์ใช้กับสภาพแวดล้อมตามความเป็นจริง

เกณฑ์ที่ใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์การมีกว้างขวางมากมาย แต่ที่นิยมใช้กันมาก คือ หลักเกณฑ์การประเมินความมีประสิทธิภาพขององค์การโดยวัดจากผลกำไร ซึ่งไม่สามารถใช้เป็นเครื่องวัดที่ถูกต้องเพียงอย่างเดียวได้ เพราะองค์การไม่สามารถอยู่รอดในระยะยาวได้ หากไม่สนใจต่อความต้องการและเป้าหมายของคนในองค์การและสังคมส่วนรวม ดังนั้น ความพยายามที่จะประเมินผลการดำเนินงานขององค์การจึงจำเป็นต้องครอบคลุมถึงตัวแปรหรือบรรทัดฐานหลายประการ เพื่อให้ได้มาซึ่งประโยชน์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การอย่างแท้จริง

ความหมายของการวัดผลการดำเนินงาน

ชัยสิทธิ์ (2544) กล่าวว่า การวัดผลการดำเนินงานเป็นการกำหนดแนวทางในการวัดความสำเร็จของแต่ละผลงาน โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน การผลิต และผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน โดยต้องกำหนดตัวชี้วัดในการวัดผลการปฏิบัติงานด้วย

ลิททิสต์ (2546) กล่าวว่า General Accounting Office (GAO) แห่งสหรัฐอเมริกา ให้คำจำกัดความของการวัดผลงานไว้ว่า เป็นการเฝ้าระวัง และรายงานผลความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง เทียบกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนด

จากความหมายของการวัดผลการดำเนินงาน กล่าวโดยสรุปได้ว่า การวัดผลการดำเนินงาน คือ การติดตามและรายงานการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง โดยจะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการดำเนินงาน การผลิต และผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานด้วย

ประเภทของการวัดผลการดำเนินงาน

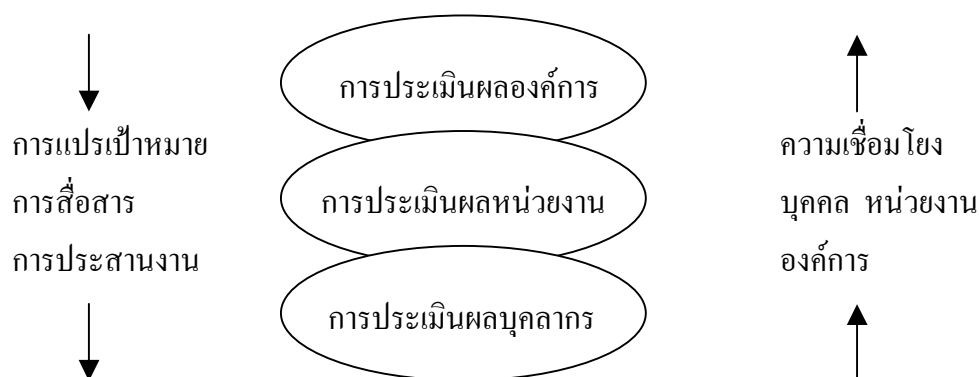
การวัดผลการดำเนินงาน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การวัดผลผลิต (Outputs) เป็นการวัดสิ่งของหรือบริการที่เป็นรูปธรรม จากผลการปฏิบัติงานหรือการให้บริการ แสดงให้เห็น 4 ลักษณะ คือ ปริมาณงานที่ทำสำเร็จ คุณภาพของผลผลิต เวลาที่ใช้ในการดำเนินการ และงบประมาณที่ใช้

2. การวัดผลลัพธ์ (Outcomes) เป็นการวัดผลประโยชน์จากสิ่งของหรือบริการที่ได้จากผลผลิตที่มีต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม โดยอาจมีผลกระทบต่อนื่องทั้งทางบวกและทางลบ เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานว่าบรรลุเป้าหมายหรือไม่

กระบวนการวัดผลการดำเนินงาน

กระบวนการวัดผลหรือประเมินผลการดำเนินงาน แบ่งได้เป็น 3 ระดับ ได้แก่ การประเมินผลองค์การ การประเมินผลหน่วยงานในองค์การ และการประเมินบุคลากร โดยความสัมพันธ์ของการประเมินผลแต่ละระดับ สามารถแสดงดังภาพ



ภาพที่ 6 กระบวนการประเมินผลในองค์กร

ที่มา: ภรณ์ (2529)

ขั้นตอนการวัดผลการดำเนินงาน

การวัดผลการดำเนินงานเป็นกระบวนการที่เรียบง่ายและตรงไปตรงมา และประกอบไปด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ที่สำคัญ (พสุ, 2542) ดังนี้

1. การกำหนดสิ่งที่จะวัดหรือประเมินว่าจะประเมินในจุดหรือสิ่งใด ซึ่งการกำหนดสิ่งที่จะประเมินนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมิน

2. กำหนดตัวชี้วัด (Performance Indicators) หรือเครื่องมือที่จะใช้วัดในสิ่งที่ต้องการวัด เช่น ถ้าผู้บริหารต้องการที่จะวัดความสามารถในการหากำไรขององค์กร ตัวชี้วัดหรือเครื่องมือที่จะใช้สามารถเป็นกำไรขององค์กร คือ ผลตอบแทนของการลงทุน เป็นต้น

3. กำหนดเกณฑ์มาตรฐานหรือตัวเปรียบเทียบสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว ซึ่งการกำหนดมาตรฐานนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรสามารถทราบได้ว่า การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยทั่วไป การกำหนดตัวชี้วัดในขั้นที่ 2 หรือการกำหนดมาตรฐานในขั้นที่ 3 มักจะดำเนินการก่อนที่จะมีการประเมินผล โดยสามารถกำหนดได้ตั้งแต่ขั้นตอนของการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ถ้าองค์กรมีกระบวนการและขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ดี และวัตถุประสงค์มีลักษณะที่เหมาะสมแล้ว มักจะมีการนำวัตถุประสงค์นั้นกลับมาใช้เป็นตัวชี้วัดและมาตรฐานอีก ปัจจุบันการกำหนดตัวชี้วัด

หรือมาตรฐานขององค์กร มักจะอาศัยวิธีการทำ Benchmarking หรือการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ทั้งในอุตสาหกรรมเดียวกันและนอกอุตสาหกรรม

4. การประเมินผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น โดยใช้ตัวชี้วัดที่ได้กำหนดขึ้นเป็นแนวทางในการประเมินผลและเก็บข้อมูล ถ้าเป็นการประเมินผลในระดับบุคคล การเก็บข้อมูลสามารถทำได้โดยการสังเกตพฤติกรรมหรือการให้ผู้บังคับบัญชาประเมินตามตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า แต่ถ้าเป็นการประเมินผลในระดับองค์กรแล้ว ระบบข้อมูลขององค์กรถือเป็นหัวใจสำคัญสำหรับการประเมินผลระดับองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการประเมินผลองค์กร ข้อมูลที่ใช้ในการประเมินผลจะต้องมาจากแหล่งต่าง ๆ หลายแหล่ง ทั้งจากงบการเงินต่าง ๆ ข้อมูลด้านการผลิต ข้อมูลด้านการตลาด หรือข้อมูลด้านบุคลากร ซึ่งในปัจจุบัน องค์กรทั้งขนาดใหญ่และขนาดเล็กได้ใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลในการประเมินผล

5. เปรียบเทียบผลที่ได้รับจากการประเมินกับมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้ว่าผลการดำเนินงานเป็นไปตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งถ้าผลที่ออกมามีความแตกต่างจากเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แต่ผู้บริหารไม่สามารถยอมรับความแตกต่างนั้นได้ ก็จะมีแนวทางในการดำเนินการ 2 วิธี ได้แก่ ปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดีขึ้นและแก้ไขมาตรฐานหรือเกณฑ์ ถ้ามาตรฐานนั้นสูงหรือต่ำเกินไป

ความสำคัญของการวัดผลการดำเนินงาน

รุ่ง (2540) กล่าวว่า การวัดผลการดำเนินงานมีประโยชน์และความสำคัญ ดังนี้

1. ทำให้งานประสบความสำเร็จ คือ เมื่อมีการวัดผลการดำเนินงาน ผู้ปฏิบัติงานจะเริ่มคำนึงถึงเป้าหมายรวมขององค์กร
2. ทำให้สามารถจำแนกหน่วยงานหรือองค์กรที่ประสบความสำเร็จจากหน่วยงานหรือองค์กรที่ล้มเหลวได้ ช่วยให้การจัดสรรงบประมาณมีประสิทธิภาพมากขึ้น
3. ช่วยระบุหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จและให้รางวัลกับองค์กรและบุคคลที่ประสบความสำเร็จได้อย่างถูกต้องและมีหลักเกณฑ์

4. ทำให้เกิดการเรียนรู้ ช่วยให้เราสามารถแก้ไขปรับปรุงงานได้

5. ทำให้องค์กรสามารถค้นพบความล้มเหลวและสามารถปรับปรุงแก้ไขได้ ทำให้
องค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น หรือถ้าไม่สามารถแก้ไขได้ ก็จำเป็นต้องยกเลิกงานส่วนนั้นไป

ณัฐพล และ ปราโมทย์ (2545) กล่าวว่า ความสำคัญของการวัดผลการดำเนินงานของ
องค์กร คือ

1. เพื่อตรวจสอบว่าการทำงานขององค์กรเป็นไปตามเกณฑ์ในด้านต่าง ๆ ที่ตั้งเอาไว้
หรือได้ทำให้ถูกต้องตามกฎหมายข้อบังคับ หรือมาตรฐานต่าง ๆ แล้วหรือยัง โดยเน้นการรับมือกับผล
กระทบในระยะสั้นซึ่งอาจเกิดขึ้นเมื่อใดก็ได้

2. เพื่อตรวจสอบว่าสถานะขององค์กรยังแข็งแรงดีอยู่หรือไม่ เพื่อบอกว่าองค์กร
สามารถแข่งขันได้ในระยะปานกลางตั้งแต่ 1 – 5 ปีได้หรือไม่ เรื่องที่สำคัญที่สุดที่องค์กรควร
ตรวจสอบอยู่เสมอ คือ เงินสด ที่ทำให้องค์การอยู่ได้ และตรวจสอบทัศนคติของลูกค้าเกี่ยวกับ
สินค้าและบริการ อันเป็นแหล่งที่มาของรายได้ที่สำคัญที่สุดขององค์กรด้วย

3. เพื่อทดสอบสมมุติฐานในการวางกลยุทธ์ขององค์กรว่าถูกต้องเหมาะสมหรือไม่ เพื่อ
ให้มั่นใจว่าองค์กรจะสามารถอยู่ได้ในระยะยาว

ถ้าการวัดผลการดำเนินงานมีประโยชน์ต่อองค์กร จะทำให้องค์การได้รับประโยชน์ คือ

1. การตัดสินใจว่าจะวัดหรือประเมินอะไร ทำให้ผู้บริหารและองค์กรมีความชัดเจนใน
เรื่องกลยุทธ์ คือ ทำให้เกิดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน มีความชัดเจนในเรื่องลำดับความ
สำคัญของสิ่งที่องค์กรจะต้องทำ ทำให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในสิ่งที่สำคัญได้

2. ระบบการวัดผลที่ดี ทำให้มีความเห็นที่สอดคล้องกับในกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร โดย
พนักงานทุกฝ่ายทุกระดับจะมีความเข้าใจถึงกลยุทธ์และแนวทางที่สำคัญสำหรับองค์กร

3. เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และคุณค่าที่สำคัญขององค์กร ให้พนักงานทุกระดับได้รับรู้

4. ช่วยสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั่วทั้งองค์กร เนื่องจากตัวชี้วัดและเป้าหมายของพนักงานในแต่ละระดับมีความสอดคล้อง เกื้อหนุน และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับตัวชี้วัดและเป้าหมายขององค์กร

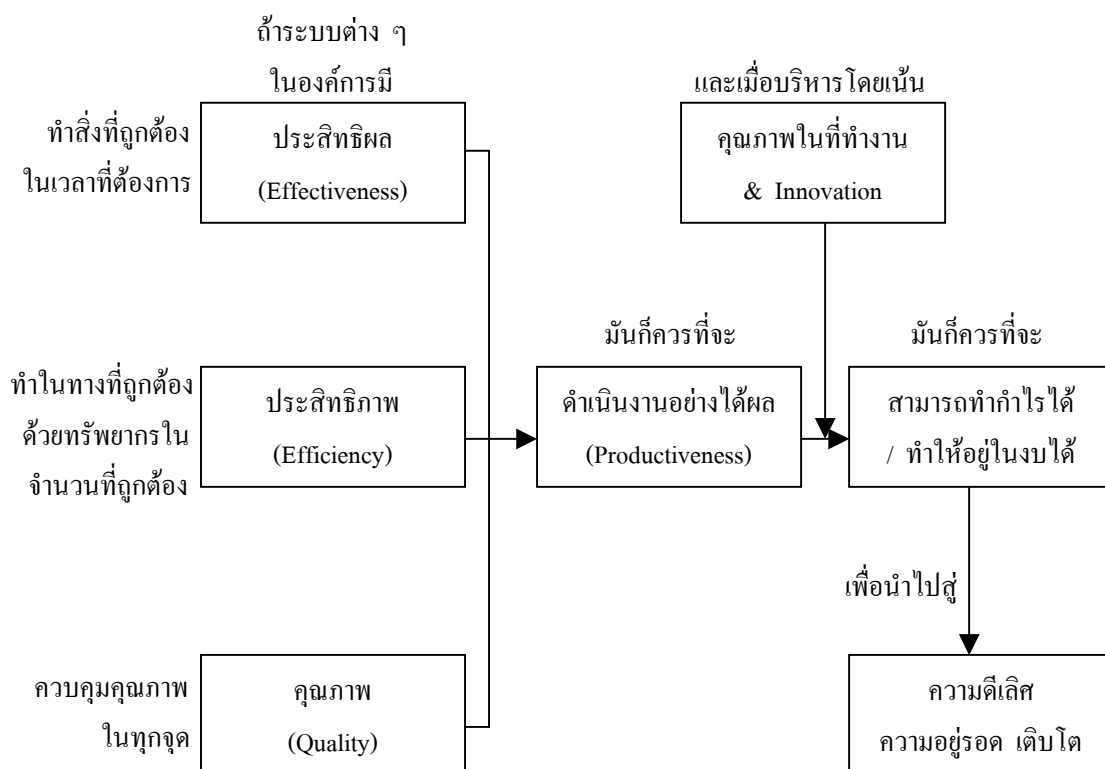
5. ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ภายในองค์กรเป็นไปอย่างรวดเร็วขึ้น เนื่องจากการวัดระบบการวัดผลทำให้พนักงานให้ความสนใจและความสำคัญต่องานนั้น ๆ

6. ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์หรือมองเห็นโอกาสและปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เนื่องจากองค์กรจะจัดทำตัวชี้วัดที่เป็นตัวเหตุที่จะชี้ให้เห็นถึงโอกาสและปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

แนวคิดเกี่ยวกับดัชนีวัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator: KPI)

ตามปกติแล้ว การทำธุรกิจก็เพื่อหวังกำไร คือ ให้เงินที่ลงทุนมีค่ามากขึ้น ดังนั้น ในการวัดผลการดำเนินงานจึงเน้นในสิ่งที่เรียกว่า 3E ได้แก่ Economy, Efficiency และ Effectiveness คือ ต้องประหยัด มีประสิทธิภาพ และตรงกับวัตถุประสงค์ ก็คือ มีประสิทธิผล นั่นเอง

ประสิทธิภาพเป็นการพิจารณาอัตราส่วนของผลผลิต (Output) เมื่อเทียบกับปัจจัยการผลิต (Input) อัตราส่วนนี้จะสูงขึ้นได้ เมื่อเราลดปัจจัยการผลิตลง ซึ่งก็คือการลดต้นทุนนั่นเอง ส่วนประสิทธิผลเป็นการพิจารณาว่าวัตถุประสงค์ขององค์กรประสบผลมากน้อยเพียงใด เป็นการนำเอาผลผลิตมาสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ ไม่ใช่ปัจจัยการผลิต ส่วนประหยัคนั้น ความหมายค่อนข้างแคบ เพราะเน้นเพียงการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ โดยเสียต้นทุนน้อยลงเท่านั้น ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัคนั้น ส่งผลต่อความอยู่รอดขององค์กรในระยะยาว แสดงดังภาพ



ภาพที่ 7 ความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการดำเนินงาน
ที่มา: ฌ็อง-หลุยส์ และ ปราโมทย์ (2545)

ความหมายของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

Kaplan and Norton (1996) อธิบายว่า ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน หมายถึง เครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้ในการวัด หรือประเมินว่าผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์กรเป็นอย่างไร ซึ่งลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี ควรจะมีลักษณะดังนี้ (Hofer et al., 1997)

1. สามารถค้นหากรณีที่มีปัญหาได้ในระยะปัจจุบัน และย้อนหลัง
2. ใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในปัจจุบันหรือข้อมูลที่สามารถเก็บได้โดยง่าย ด้วยค่าใช้จ่ายต่ำ และใช้เวลาของบุคลากรน้อยที่สุด
3. สามารถค้นหากรณีที่มีความเป็นไปได้สูงที่จะได้รับการดูแลที่ด้อยมาตรฐาน

4. สามารถระบุปัญหาที่เกิดขึ้น ๆ และมีกลุ่มสาเหตุที่สามารถป้องกันได้

จิรุตม์ และคณะ (2543) อธิบายว่า ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเป็นเครื่องมือในการวัด ติดตาม และประเมินผลการพัฒนาคุณภาพ การดูแลรักษา การบริการ และภาระหน้าที่ของ องค์การที่มีต่อผู้รับบริการ เป็นสิ่งที่บ่งบอกว่าผลการดำเนินงานมีคุณค่า และความสำเร็จมากน้อย เพียงใด โดยมีหลักสำคัญ 6 ประการ คือ

1. ต้องวัด และเขียนเป็นสูตรคำนวณทางคณิตศาสตร์ได้
2. มีความไวต่อสิ่งที่จะวัด
3. ค่าของตัวชี้วัดต้องสามารถบอกความมากน้อยได้ชัดเจน แน่นนอน มีอำนาจจำแนกสูง
4. ใช้บ่งบอกคุณค่าของสิ่งที่ได้ปฏิบัติ ทั้งในด้านของสิ่งนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์
5. ใช้บ่งบอกคุณค่าและความสำเร็จ โดยเปรียบเทียบกับตัวเอง หน่วยงานหรือองค์การอื่น
6. เป็นสิ่งที่น่าสนใจไปสูเป้าหมายในการทำงาน

ตัวชี้วัดเป็นสิ่งสำคัญในการวัดหรือประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการกำหนดเกณฑ์การ ประเมินผลสัมฤทธิ์ขององค์การ ซึ่งได้มาจากการแปรทิศทางกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และ มาตรฐาน จึงต้องกำหนดและเลือกใช้ตัวชี้วัดให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งตัวชี้วัดที่ดีควรมีลักษณะ คือ เป็นสิ่งที่ เป็นจริง เป็นรูปธรรม เทียบตรง วัดได้ในสิ่งที่ต้องการวัด ไวต่อการเปลี่ยนแปลง เฉพาะ เจาะจงต่อสิ่งที่ต้องการวัด และไม่ยุ่งยากในการเก็บข้อมูล (จิรุต, 2539)

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

คำแห (2536) ทำการวิจัยเรื่อง การรับรู้ต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานของพัฒนากรใน เขต 3 วัดอุปประสงค์เพื่อ ศึกษาระดับการรับรู้ต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานของพัฒนากรใน จังหวัดที่อยู่ในพื้นที่ของศูนย์ช่วยเหลือทางวิชาการพัฒนาชุมชนเขตที่ 3 และศึกษาปัจจัยที่ทำให้ พัฒนาการมีการรับรู้ต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานแตกต่างกัน พบว่า พัฒนาการในจังหวัดที่อยู่ใน พื้นที่ของศูนย์ช่วยเหลือทางวิชาการพัฒนาชุมชนเขตที่ 3 มีการรับรู้ต่อสภาพแวดล้อมว่าเอื้ออำนวย ต่อการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และ ตำแหน่งของพัฒนากรที่ต่างกัน มีผลทำให้พัฒนากรมีการรับรู้ต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน แตกต่างกัน

Simone and Anthony (1994) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบทัศนคติ ความรู้ และลักษณะพฤติกรรมขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับ TQM โดยการใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Quality Behavior Characteristics Self – Assessment: QBCSA กับกลุ่มตัวอย่าง 321 คน จากหลาย ๆ แห่ง ทั้งหน่วยงานราชการ โรงพยาบาล มหาวิทยาลัย ธนาคาร และโรงงานอุตสาหกรรม พบว่า บุคคลที่มีการฝึกอบรมหรือได้รับข้อมูลเกี่ยวกับ TQM จากแหล่งข้อมูลที่แตกต่างกัน จะมีความรู้และทัศนคติต่อ TQM ที่แตกต่างกัน

สมศักดิ์ (2539) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด โดยกำหนดกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัยและออกแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร นำเสนอต่อสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ผลการวิจัยสรุปได้ว่า มีความเป็นไปได้มากที่จะนำระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรมาใช้กับสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เนื่องจาก วัตถุประสงค์หลักการ และองค์ประกอบมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้บริหาร

สายสุณีย์ (2541) ทำการวิจัยเรื่อง ความรู้ ทัศนคติ และการมีส่วนร่วมทำกิจกรรมในโครงการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ของเจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาลทั่วไปของรัฐ: กรณีศึกษา โรงพยาบาลสิงห์บุรี จังหวัดสิงห์บุรี โดยวัตถุประสงค์ของการวิจัยคือ ศึกษาระดับความรู้เกี่ยวกับโครงการ TQM ทัศนคติต่อโครงการ TQM และการมีส่วนร่วมทำกิจกรรมในโครงการ TQM ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความรู้เกี่ยวกับโครงการกับทัศนคติต่อโครงการ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความรู้เกี่ยวกับโครงการและทัศนคติต่อโครงการ กับการมีส่วนร่วมทำกิจกรรมในโครงการ และศึกษาตัวพยากรณ์ร่วมระหว่างความรู้และทัศนคติต่อโครงการ กับการมีส่วนร่วมทำกิจกรรมในโครงการของเจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาลสิงห์บุรี จังหวัดสิงห์บุรี ซึ่งผลการวิจัยพบว่า เจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาลสิงห์บุรีมีความรู้เกี่ยวกับโครงการ TQM ในระดับสูง มีทัศนคติต่อโครงการอยู่ในระดับดี สำหรับการมีส่วนร่วมทำกิจกรรมในโครงการ TQM อยู่ในระดับปานกลาง เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้เกี่ยวกับโครงการแตกต่างกัน จะมีทัศนคติต่อโครงการแตกต่างกัน เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้เกี่ยวกับโครงการและทัศนคติต่อโครงการแตกต่างกัน จะมีส่วนร่วมทำกิจกรรมในโครงการแตกต่างกัน และความรู้เกี่ยวกับโครงการ TQM สามารถพยากรณ์การมีส่วนร่วมทำกิจกรรมในโครงการได้ร้อยละ 3.55 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ชาคริต (2542) วิจัยเรื่อง การรับรู้เกี่ยวกับสภาพแรงงานของพนักงานบริษัทสำรวจและผลิตก๊าซธรรมชาติ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้เกี่ยวกับสภาพแรงงานของพนักงานบริษัทสำรวจและผลิตก๊าซธรรมชาติ และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้เกี่ยวกับ สภาพภาพแรงงานและความคาดหวังที่จะได้รับจากสภาพแรงงาน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีความรู้ความเข้าใจ การรับรู้ และความคาดหวังเกี่ยวกับสภาพแรงงานในระดับสูง พนักงานที่มีสถานภาพการเป็นสมาชิกสภาพแรงงานที่แตกต่างกันมีการรับรู้เกี่ยวกับสภาพแรงงานที่แตกต่างกัน ส่วนเพศ วุฒิ การศึกษา อายุงาน รายได้ และตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน ไม่มีผลต่อการรับรู้ที่แตกต่างกัน และการรับรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความคาดหวังที่จะได้รับจากสภาพแรงงานทั้งด้านบทบาทและการดำเนินงาน

ละมัยพร (2542) วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการคุณภาพโดยรวมกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล โดยวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการคุณภาพโดยรวมกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย และศึกษาตัวแปรการจัดการคุณภาพโดยรวมที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล โดยศึกษาจากพยาบาลประจำการจำนวน 320 คน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า การจัดการคุณภาพโดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ส่วนความสัมพันธ์ของตัวแปรรายด้านของการจัดการคุณภาพโดยรวม คือ ด้านบุคลากรสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง ส่วนอีก 7 ด้าน คือ บทบาทของผู้บริหารระดับสูง บทบาทของหอผู้ป่วย การฝึกอบรม การออกแบบบริการ การจัดการของผู้ส่งมอบ การจัดการด้านกระบวนการ และคุณภาพของข้อมูลและการรายงานนั้น มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ส่วนตัวแปรการจัดการคุณภาพโดยรวมที่สามารถร่วมทำนายประสิทธิผลของหอผู้ป่วยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ บุคลากรสัมพันธ์ บทบาทของหอผู้ป่วย และการจัดการด้านกระบวนการ โดยสามารถทำนายความแปรปรวนของประสิทธิผลของหอผู้ป่วยได้ร้อยละ 54.57

นาวิน (2543) ทำการวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานและผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจสายตรวจ สังกัดกองบังคับการตำรวจภูธร จังหวัดสระบุรี วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจสายตรวจ สังกัดกองบังคับการตำรวจภูธร จังหวัดสระบุรี ศึกษาบุคลิกภาพของเจ้าหน้าที่

สายตรวจ ศึกษาผลการปฏิบัติงานด้านคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน และศักยภาพในการทำงาน ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับบุคลิกภาพของเจ้าหน้าที่สายตรวจ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและบุคลิกภาพกับการรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงาน และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงาน และผลการปฏิบัติงานด้านคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน และศักยภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่สายตรวจ โดยศึกษาจากผู้บังคับบัญชา 14 คน และเจ้าหน้าที่ตำรวจสายตรวจ สังกัดกองบังคับการตำรวจภูธร จังหวัดสระบุรี จำนวน 249 คน พบว่า เจ้าหน้าที่สายตรวจมีการรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานในระดับปานกลางถึงสูง มีบุคลิกภาพแบบมั่นคงและแสดงตัวมากที่สุด รองลงมา เป็นแบบหัวน้าวและแสดงตัว แบบหัวน้าวและเก็บตัว และแบบมั่นคงและเก็บตัว ตามลำดับ ส่วนผลงานและคุณลักษณะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี ศักยภาพการทำงานดี ปัจจัยส่วนบุคคลทั้งอายุ วุฒิการศึกษา สถานภาพสมรส รายได้ และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ไม่สัมพันธ์กับบุคลิกภาพ แต่ปัจจัยด้านอายุสัมพันธ์กับการรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านความชัดเจนในงานและด้านการควบคุม ส่วนสถานภาพสมรสสัมพันธ์กับการรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านความชัดเจนในงานและด้านการเปลี่ยนแปลงในงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงานสัมพันธ์กับการรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านความชัดเจนในงานและด้านการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา ส่วนบุคลิกภาพแบบแสดงออกและเก็บตัวมีความสัมพันธ์กับการรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา ด้านความเป็นอิสระในการทำงาน ด้านการมุ่งเน้นงาน ด้านความชัดเจนในการปฏิบัติงาน ด้านการควบคุม และด้านความรู้สึกสบายใจในการทำงาน บุคลิกภาพแบบหัวน้าวและมั่นคงมีความสัมพันธ์กับการรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านความเป็นอิสระในการทำงาน ด้านความกดดันในงาน และด้านการได้เปลี่ยนแปลงในงาน และการรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้ามกับผลงานด้านคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน และศักยภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่สายตรวจ

อริศรา (2543) วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้สภาพการทำงานที่เป็นอันตรายกับพฤติกรรมการทำงานที่ปลอดภัยของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท รองเท้าบาจาแห่งประเทศไทย จำกัด (มหาชน) โรงงานบางพลี วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้สภาพการทำงานที่เป็นอันตรายและพฤติกรรมการทำงานที่ปลอดภัยของพนักงาน เปรียบเทียบการรับรู้สภาพการทำงานที่เป็นอันตรายและพฤติกรรมการทำงานที่ปลอดภัยของพนักงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพการทำงานที่เป็นอันตรายและพฤติกรรมการทำงานที่ปลอดภัยของ

พนักงาน พบว่า พนักงานมีการรับรู้สภาพการทำงานที่เป็นอันตรายและพฤติกรรมการทำงานที่ปลอดภัยในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลทั้งเพศ อายุ วุฒิการศึกษา แผนงาน และอายุงาน มีการรับรู้สภาพการทำงานที่เป็นอันตรายที่ไม่แตกต่างกัน และมีพฤติกรรมการทำงานที่ปลอดภัยที่ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นประสบการณ์การอบรมไม่มีผลต่อการรับรู้สภาพการทำงานที่เป็นอันตราย แต่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานที่ปลอดภัย และการรับรู้สภาพการทำงานที่เป็นอันตรายมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานที่ปลอดภัย

ปฐมา (2544) ทำการวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม: กรณีศึกษา บริษัท เอ็นเอ็มบี พรีซิชั่น บอลด์ส จำกัด เพื่อศึกษาระดับการรับรู้บรรยากาศองค์การและคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม เปรียบเทียบการรับรู้ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้กับคุณภาพชีวิตการทำงาน ของพนักงานในบริษัท เอ็นเอ็มบี พรีซิชั่น บอลด์ส จำกัด จำนวน 224 คน พบว่า พนักงานมีการรับรู้บรรยากาศองค์การและมีคุณภาพชีวิตการทำงานในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกัน ไม่มีผลต่อการรับรู้บรรยากาศองค์การ แต่ตำแหน่งงานมีผลต่อการรับรู้ และการรับรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน

ศศิธร (2544) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารคุณภาพโดยรวมและความพึงพอใจในการทำงาน: ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาการบริหารคุณภาพโดยรวมของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเปรียบเทียบการบริหารคุณภาพโดยรวมของพนักงานตามลักษณะส่วนบุคคล ศึกษาระดับความพึงพอใจในการทำงานและเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในการทำงานตามลักษณะส่วนบุคคล และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารคุณภาพโดยรวมกับความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า พนักงานมีระดับการบริหารคุณภาพโดยรวมและความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง อายุและระดับการศึกษาที่ต่างกัน ทำให้การบริหารคุณภาพโดยรวมของพนักงานแตกต่างกัน เพศ และระยะเวลาการทำงานกับบริษัทที่ต่างกัน ทำให้ความพึงพอใจในงานของพนักงานแตกต่างกัน และการบริหารคุณภาพโดยรวมมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน

สุนีย์ (2544) ได้วิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงานกับความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ของศาลจังหวัด โดยวัตถุประสงค์เพื่อ

ศึกษาภาวะผู้นำตามทฤษฎี PM ของ Misumi ของหัวหน้าหน่วยงานตามการรับรู้ของเจ้าหน้าที่ใน
 ศาลจังหวัด 9 ศาล ความพึงพอใจในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ของเจ้าหน้าที่ใน
 ศาลจังหวัด 9 ศาล และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามทฤษฎี PM ของ Misumi ของ
 หัวหน้าหน่วยงานกับความพึงพอใจในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) โดยกำหนดกลุ่ม
 ตัวอย่างซึ่งประกอบด้วย หัวหน้าหน่วยงาน 55 คน และเจ้าหน้าที่ 157 คน ของศาลจังหวัด 9
 จังหวัด ได้แก่ ศาลจังหวัดสระบุรี ระยอง นครราชสีมา เลย เชียงใหม่ พิชญโลก กาญจนบุรี
 สุราษฎร์ธานี และสงขลา พบว่า หัวหน้าหน่วยงานของศาลจังหวัด 9 ศาล มีภาวะผู้นำตามการ
 รับรู้ของเจ้าหน้าที่ในศาลจังหวัด แบบ pm มีจำนวนมากที่สุด ร้อยละ 42.0 เจ้าหน้าที่ที่มีความ
 พึงพอใจในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำของหัวหน้า
 หน่วยงานแบบ PM สัมพันธ์กับความพึงพอใจในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ใน
 ทางบวก ส่วนภาวะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงานแบบ pm มีความสัมพันธ์ในทางลบ

เกื้อกูล (2545) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการรับรู้ของพนักงานในสภาวะการ
 ทำงานที่เป็นอันตราย วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการรับรู้ของพนักงานใน
 สภาวะการทำงานที่เป็นอันตรายของพนักงานด้านเครื่องจักร สภาพแวดล้อม บริเวณที่ทำงาน และ
 วิธีปฏิบัติงานอย่างปลอดภัย พบว่า เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน รายได้ และประสบการณ์
 การฝึกอบรมเกี่ยวกับความปลอดภัยของพนักงาน ไม่มีผลต่อการรับรู้สภาวะการทำงานที่เป็น
 อันตรายทั้ง 4 ด้าน การทำงานในแผนกที่แตกต่างกันมีผลต่อการรับรู้ด้าน เครื่องจักรและวิธี
 ปฏิบัติงานอย่างปลอดภัยที่แตกต่างกัน สถานภาพสมรสมีผลต่อการรับรู้ด้านบริเวณที่ทำงาน
 ระดับการศึกษา มีผลต่อการรับรู้ด้านเครื่องจักร และพนักงานมีการรับรู้สภาวะการทำงานที่เป็น
 อันตรายทั้ง 4 ด้านในระดับสูง

Lee (2004) ได้ทำการวิจัยเรื่อง Perception and Development of Total Quality
 Management in Small Manufacturers: An Exploratory Study in China วัตถุประสงค์เพื่อศึกษา
 วิธีการนำระบบ TQM ไปใช้ในธุรกิจขนาดเล็กและการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งการปรับปรุง
 ระบบ TQM ให้เหมาะสมกับธุรกิจขนาดเล็ก และการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ทำ
 การเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามส่งให้กับกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กที่ประกอบธุรกิจต่าง ๆ
 กัน 5 ธุรกิจ พบว่า แต่ละกลุ่มธุรกิจมีการรับรู้ TQM จากแหล่งที่มาแตกต่างกัน ซึ่งส่วนใหญ่จะ
 รับรู้จากหุ้นส่วนต่างชาติ ผู้ริเริ่มนำระบบ TQM มาใช้นั้น ส่วนใหญ่จะเป็นผู้บริหารระดับสูง รอง
 ลงมาคือ ผู้จัดการฝ่ายและหัวหน้างาน การรับรู้ในระบบและความคาดหวังในระบบก็มีความ

แตกต่างกัน ส่วนการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ พบว่า ส่วนใหญ่มีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นเฉลี่ยมากกว่าร้อยละ 20

Wichean (2548) ได้ศึกษาเรื่อง Critical Success Factors of TQM Implementation: A Case Study of The Siam Refractory Industry Co., Ltd. มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยของความสำเร็จของการใช้ TQM ในบริษัท SRIC และเพื่อสร้างโมเดล TQM ที่เหมาะสมกับบริษัท เก็บข้อมูลโดยการรวบรวมจากข้อมูลภายในบริษัท ผลการศึกษา สรุปได้ว่า ปัจจัยของความสำเร็จของบริษัทมาจากภาวะผู้นำ การวางกลยุทธ์ การมุ่งเน้นที่ลูกค้า และ กระบวนการของ TQM เอง โดยปัจจัยสำคัญ คือ ผู้บริหารสามารถชี้แนะให้พนักงานทุกคนปฏิบัติตาม และ TQM เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การของบริษัทด้วย

แนวคิดที่ได้จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ จากงานวิจัยของ Lee (2004) ทำให้ทราบว่า แต่ละกลุ่มธุรกิจจะมีการรับรู้หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การจากแหล่งที่มาที่แตกต่างกัน โดยเมื่อศึกษาเพิ่มเติมจากงานวิจัยของ Simone and Anthony (1994) และ สายสุนีย์ (2541) ทำให้ทราบว่า ผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมหรือได้รับความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การจากแหล่งข้อมูลที่แตกต่างกัน จะมีความรู้และทัศนคติต่อหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการนำหลักการไปใช้ที่แตกต่างกัน ซึ่งปัจจัยที่ทำให้การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน ได้แก่ อายุและระดับการศึกษา (ศศิธร, 2544) โดยผู้ริเริ่มในการนำหลักการมาใช้ ส่วนใหญ่จะเป็นระดับผู้บริหาร ซึ่งมีส่วนสำคัญในการส่งเสริมการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้ความเข้าใจ และความพึงพอใจ โดยภาวะผู้นำจะสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การนั่นเอง (สุนีย์, 2544 และ Lee, 2004) นอกจากนั้น ยังมีความเป็นไปได้มากที่จะนำระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การไปใช้ในหน่วยงานภาครัฐ นอกเหนือจากหน่วยงานภาคเอกชน (สมศักดิ์, 2539)

2. แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ จากงานวิจัยของอริศรา (2543); ปฐมมา (2544) และ เกื้อกุล (2545) ทำให้ทราบว่า เพศและอายุ ไม่มีผลต่อการรับรู้ที่แตกต่างกัน ซึ่งปัจจัยด้านเพศ สอดคล้องกับงานวิจัยของชาคริต (2542) ส่วนปัจจัยด้านอายุ สอดคล้องกับงานวิจัยของนาวัน (2543) เมื่อพิจารณาปัจจัยด้านระดับการศึกษา พบว่า มีความสอดคล้องกันระหว่างงานวิจัยของชาคริต

(2542); อริศรา (2543) และ ปฐมา (2544) ว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อการรับรู้ที่แตกต่างกัน ด้านรายได้ พบว่า รายได้ที่แตกต่างกัน ไม่มีผลต่อการรับรู้ที่แตกต่างกัน (ชาคริต, 2542 และ เกื้อกูล, 2545)

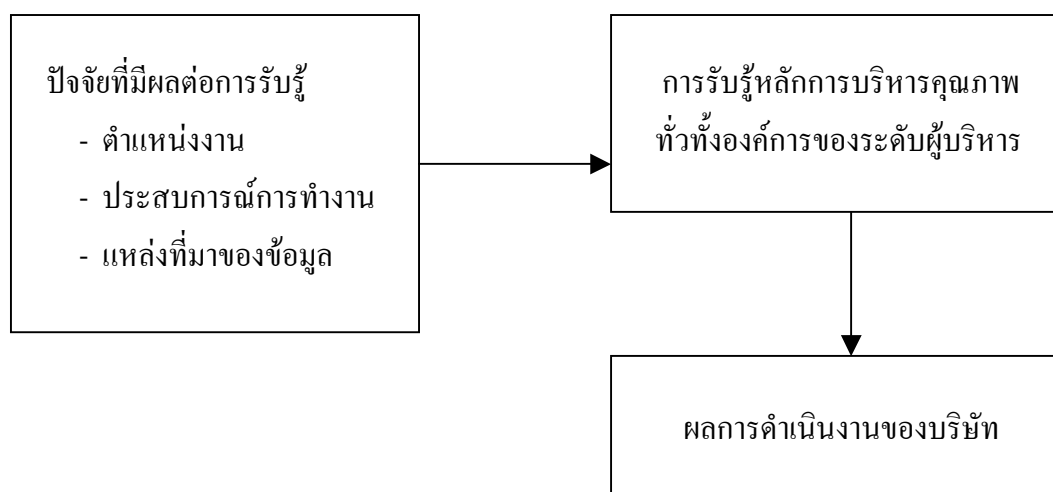
จากงานวิจัยของคำแห (2536) พบว่าประสบการณ์ในการทำงาน และตำแหน่งงาน มีผลต่อการรับรู้ที่แตกต่างกัน ซึ่งปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของนาวัน (2543) และ เกื้อกูล (2545) แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของชาคริต (2542); อริศรา (2543) และ ปฐมา (2544) ส่วนปัจจัยด้านตำแหน่งงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของปฐมา (2544) แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของชาคริต (2542) ทำให้ผู้วิจัยนำปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงาน และ ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมากำหนดเป็นสมมุติฐานในการวิจัย เพื่อตรวจสอบผลจากการวิจัยที่ถูกต้อง ส่วนปัจจัยด้านแหล่งที่มาของข้อมูล ซึ่งได้จากงานวิจัยของ Lee (2004) นั้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Simone and Anthony (1994) และ สายสุนีย์ (2541)

3. แนวคิดเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงานของบริษัท จากการศึกษางานวิจัยของละมัยพร (2542) พบว่า การจัดการคุณภาพด้วยหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูงกับประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Lee (2004) ที่กล่าวว่าระดับการรับรู้หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ทำให้ผลการดำเนินงานของธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น และงานวิจัยของนาวัน (2543) ที่ว่า การรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานในระดับปานกลางถึงสูง ทำให้ผลงานและคุณลักษณะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี ส่วนงานวิจัยของ Wichean (2548) แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยความสำเร็จของบริษัทจากการนำหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ นั้น มาจากภาวะผู้นำที่ผู้บริหารสามารถชี้แนะให้พนักงานทุกคนปฏิบัติตาม การวางกลยุทธ์ที่เหมาะสม การมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้า และกระบวนการของ TQM ซึ่งปัจจัยทั้งหมดนี้มาจากหลักการที่สำคัญทั้ง 3 ประการของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรนั่นเอง

กรอบความคิดการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ และแนวคิดเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงานของบริษัท และการศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบความคิดการวิจัยเรื่อง การรับรู้หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้ง

องค์การของระดับผู้บริหาร ของบริษัทในกลุ่มธุรกิจซีเมนต์ เครื่องซีเมนต์ไทย โดยกำหนดปัจจัยที่สนใจในการวิจัย คือ ปัจจัยที่เกี่ยวกับงานที่ระดับผู้บริหารรับผิดชอบ ได้แก่ ตำแหน่งงาน ประสบการณ์การทำงาน แหล่งที่มาของข้อมูล และสามารถกำหนดเป็นกรอบความคิดการวิจัยได้ดังนี้



ภาพที่ 8 กรอบความคิดการวิจัย

ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ ได้แก่ ตำแหน่งงาน ประสบการณ์การทำงาน และแหล่งที่มาของข้อมูล โดยปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงานได้จากงานวิจัยของคำแห (2536); นาวัน (2543) และ เกื้อกูล (2545) และสอดคล้องกับแนวคิดของ Garrison and Magoon (1972); กมลรัตน์ (2523); ลักษณะ (2530); คณาจารย์ภาควิชาจิตวิทยา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง (2532); ช่อทิพย์ (2532); กิติมา (2533); ปรียาพร (2535); ทรงพล (2540); จันทนา (2541); สุชัยญา (2543); ปฐมา (2544); เกื้อกูล (2545) และ ไพศาล (2548) ที่ว่า การที่เราจะรับรู้สิ่งเร้าที่มาสัมผัสได้นั้น จะต้องอาศัยประสบการณ์ช่วยในการตีความหรือแปลความด้วย

ปัจจัยด้านตำแหน่งงาน ได้จากงานวิจัยของคำแห (2536) และ ปฐมา (2544) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Harvey and Smith (1977) ที่ว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ทางสังคมที่บุคคลนั้นร่วมอยู่ด้วย และงานวิจัยของเดโช (2526) และ กิติมา (2533) ที่กล่าวไว้ว่า การรับรู้ย่อมมีส่วนสัมพันธ์กับอาชีพหรือภูมิหลังทางสังคมของผู้นั้น

ส่วนปัจจัยด้านแหล่งที่มาของข้อมูล ได้จากงานวิจัยของ Lee (2004); Simone and Anthony (1994) และ สายสุนีย์ (2541) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Wolman (1989) ที่ว่า กระบวนการรวบรวมภาพที่ได้จากการรับรู้จะกระจ่างชัดขึ้น เมื่อได้รับข้อมูลข่าวสารการติดต่อจากสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ และแนวคิดของสุชัยญา (2543) ว่า ลักษณะของการส่งสิ่งเร้าจะทำให้ผู้บริโภคมีปฏิกิริยาตอบสนองตามต้องการ

การวัดระดับการรับรู้หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การของระดับผู้บริหาร ซึ่งแบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ได้จากแนวคิดของ Tenner and Detoro (1992) และ วิฑูรย์ (2542) ที่ว่า 1 ใน 3 หลักการที่สำคัญของหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ คือ การให้ทุกคนมีส่วนร่วม ซึ่งต้องอาศัยภาวะผู้นำในการรับรู้ในหลักการ และริเริ่มให้การศึกษาและฝึกอบรมกับพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีการรับรู้ในหลักการที่ถูกต้อง มีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการผลิตสินค้าหรือบริการตามมาตรฐานหรือคุณภาพที่กำหนดไว้

การศึกษาผลการดำเนินงานของบริษัท ได้จากแนวคิดของ Tenner and Detoro (1992); วิฑูรย์ (2541) และ วิฑูรย์ (2542) ว่า องค์ประกอบที่สำคัญสำหรับความสำเร็จของระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การในขั้นตอนสุดท้าย จะต้องมีการวัดผลการดำเนินงานเพื่อประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นส่วนบุคคลหรือเป็นทีมด้วย โดยเมื่อเชื่อมโยงเข้ากับกรอบความคิดเกี่ยวกับการรับรู้หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การของระดับผู้บริหาร จะสอดคล้องกับแนวคิดของ Oakland (1989) ที่ว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การเป็นแนวคิดเกี่ยวกับการปรับปรุงให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน และแนวคิดของณัฐพันธ์ และคณะ (2546) ที่ว่า ประโยชน์ของหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ คือ ช่วยในการลดต้นทุนในการผลิตและดำเนินงาน เป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด และเพิ่มรายรับจากยอดขาย