

Scan

**ศึกษาการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบ
ห่วงโซ่อุปทาน ของกลุ่มอิตยาเบอร์ล่าในประเทศไทย**

นางกนกวรรณ อำนวยสาร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2550

**The Study of Thailand Quality Award Criterias Apply in Developing Supply
Chain Management ;A Case of Aditya Birla Group Thailand**

Mrs. Kanokwan Amnuaysan

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University

2007

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ศึกษาการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนา
ระบบห่วงโซ่อุปทาน ของกลุ่มอิติตยาเบอร์ล่า ในประเทศไทย

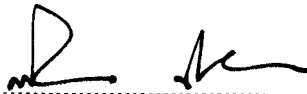
ชื่อและนามสกุล นางกนกวรรณ อำนวยสาร

แขนงวิชา บริหารธุรกิจ

สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

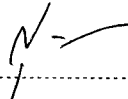
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์สุวิณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ
2. รองศาสตราจารย์ ดร.เชาว์ โจนนแสง

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้ให้ความเห็นชอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว



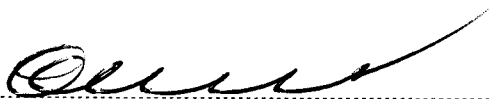
ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์สมจิตร ล้วนจำเริญ)



กรรมการ

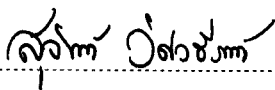
(รองศาสตราจารย์สุวิณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เชาว์ โจนนแสง)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์
ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชา
บริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ วิสวธีรานนท์)

วันที่ 15 เดือน มกราคม พ.ศ. 2552

ชื่อวิทยานิพนธ์ ศึกษาการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบ
ห่วงโซ่อุปทาน ของกลุ่มอิติตยาเบอร์ล่า ในประเทศไทย

ผู้วิจัย นางกนกวรรณ อำนวยสาร **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต **อาจารย์ที่ปรึกษา** (1)
รองศาสตราจารย์สุวิณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ (2) รองศาสตราจารย์ ดร. เชาวน์ โจรนแสง **ปีการศึกษา** 2550

บทคัดย่อ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นหลักการบริหารที่สำคัญ และสอดคล้องกับองค์กร
ธุรกิจในประเทศไทย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล อย่างยั่งยืน นอกจากนี้ การมีส่วนร่วม
ของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญ ที่จะสามารถขับเคลื่อนให้องค์กรได้บรรลุวัตถุประสงค์ และตรงตาม
เป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ในการทำวิจัยในครั้งนี้(1) เพื่อศึกษาการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทานขององค์กร จากผู้ได้รับรางวัล (2)ศึกษาระดับการ
มีส่วนร่วมของพนักงานและการนำไปปฏิบัติงาน ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (3)ศึกษาระดับ
การมีส่วนร่วมของพนักงานในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน

กลุ่มตัวอย่างที่เลือกใช้เกณฑ์การเลือกแบบเฉพาะเจาะจง โดยเลือกจากองค์กรที่ประสบ
ผลสำเร็จได้รับรางวัลคุณภาพ คือบริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด และ บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค
จำกัด (มหาชน) เครื่องมือการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนค่าที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วม
ของพนักงาน มีการทดสอบความเชื่อมั่นแล้วมีค่าเท่ากับ 0.96 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่
ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ใช้วิธีการ
สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และไคสแควร์

ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับการมีส่วนร่วมตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ พนักงานองค์กร
เป้าหมายมีส่วนร่วมในการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดอยู่ในระดับมาก (2) พนักงานมีส่วนร่วมในการ
พัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน พบว่าพนักงานให้ความสำคัญกับลูกค้าภายใน และตอบสนองความ
ต้องการ ของลูกค้าภายนอก อยู่ในระดับมาก (3) ระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานตามเกณฑ์รางวัล
คุณภาพแห่งชาติกับ ระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาห่วงโซ่อุปทาน พบว่ามีความสัมพันธ์อยู่ใน
ระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.04

คำสำคัญ : เกณฑ์รางวัลคุณภาพ ระบบห่วงโซ่อุปทาน กลุ่มอิติตยา เบอร์ล่า

Thesis title: The Study of Thailand Quality Award Criteria Apply in Developing Supply Chain Management; A Case of Aditya Birla Group Thailand
Researcher: Mrs. Kanokwan Amnuaysan; **Degree:** Master of Business Administration;
Thesis advisors: (1) Suwena Tangpothisuwan, Associate Professor ; (2) Dr. Chow Rojanasang, Associate Professor; **Academic year:** 2007

ABSTRACT

Thailand Quality Award procedure is the important principle of management and harmonizes with business organization in Thailand to turn up their efficiency and productivity constantly. In addition, employee's participation is important to effectively carry out the organization to achieve the directive & Target.

The objective of this research; (1) to study application of Thailand Quality Award (TQA) criteria for developing Supply Chain system in the organization that had been awarded; (2) to study level of employee's participation in the organization that performing base on TQA criteria and (3) to study level of employee's participation in developing the Supply Chain.

The sample group used for research was specified and selected from the organization that had received Thailand Quality Award (TQA). Those were Thai Acrylic Fibre Co., Ltd. and Thailand Carbon Black (Publish) Co., Ltd.. Research tool was approximately rating-scale questionnaire about the participation of the employee in performance management. The researcher had constructed questionnaires with reliability of 0.96. Statistical methods used for analysis were percentage mean; and standard deviation. To prove hypothesis about the relation; The researcher used Pearson correlation and Chi-Squares.

Based result of this research pointed out (1) Employees participation for TQA criteria in the targeted organization is emphasis on customer & market sections is in high level. (2) Finding the participation of supply chain development in internal and external customer satisfaction is high level. (3) Employees participation for TQA criteria related to Participation of Supply chain development system is in the high with significant meaning in statistic at 0.04.

Keywords: TQA Criteria, Supply Chain Management, Aditya Birla Group

กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ เพราะได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจากรศ.สุวีณา ตังโพธิสุวรรณ รศ.ดร.เชาว์ โรจนแสง ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและติดตามการทำวิทยานิพนธ์นี้อย่างใกล้ชิดเสมอมา จนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณพนักงาน บริษัทไทยครีติกไฟเบอร์ จำกัด และ บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) ที่ได้ตอบแบบสอบถาม และ คุณกรุณา ชูนิ น ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล บริษัท ไทยครีติกไฟเบอร์ จำกัด คุณลัทธสิทธิ์ ทองเกล้า ผู้จัดการทั่วไปฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) ที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่า พาเยี่ยมชมโรงงาน และอนุเคราะห์ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา และสุดท้ายขอขอบคุณเพื่อน ๆ พี่ ๆ และน้อง ๆ บริษัท ไทยครีติกไฟเบอร์ จำกัด รวมถึง คุณพ่อไ้ยัง แหยม ที่สนับสนุนให้กำลังใจผู้วิจัยตลอดมา และผู้ที่สำคัญมากในการศึกษา และ ทำวิจัยในครั้งนี้ที่ให้การสนับสนุน และ เป็นกำลังใจอยู่เสมอ คือ คุณศุภชัย อำนวยสาร ผู้อุปการะการศึกษาจนสามารถจัดทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ผลการศึกษาและประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้ผู้สนใจการศึกษา

ทั้งหมด

กนกวรรณ อำนวยสาร

กรกฎาคม 2550

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	1
กรอบแนวคิดการวิจัย	2
สมมติฐานการวิจัย	3
ขอบเขตการวิจัย	4
ข้อตกลงเบื้องต้น	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	8
ประวัติความเป็นมาของกลุ่มอุตสาหกรรม อหิตยาเบอร์ล่า	8
ประวัติความเป็นมาบริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด	9
ประวัติความเป็นมาบริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน)	10
รางวัลคุณภาพแห่งชาติ และหลักเกณฑ์การบริหารงานคุณภาพ ตามเกณฑ์การตัดสินของ รางวัลคุณภาพ	11
การจัดการห่วงโซ่อุปทาน	19
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	32
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	32
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	32
การเก็บรวบรวมข้อมูล	35
การวิเคราะห์ข้อมูล	36
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	37
ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	38

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ผลการวิเคราะห์ระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานรวมตามหลักเกณฑ์รางวัลคุณภาพ แห่งชาติเกี่ยวกับการนำองค์กรหรือภาวะผู้นำ.....	39
ผลการวิเคราะห์ระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานรวมตามหลักเกณฑ์รางวัลคุณภาพ แห่งชาติเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์.....	40
ผลการวิเคราะห์ระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานรวมตามหลักเกณฑ์รางวัลคุณภาพ แห่งชาติเกี่ยวกับการมุ่งเน้นลูกค้าและการตลาด.....	42
ผลการวิเคราะห์ระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานรวมตามหลักเกณฑ์รางวัลคุณภาพ แห่งชาติเกี่ยวกับการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้.....	43
ผลการวิเคราะห์ระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานรวมตามหลักเกณฑ์รางวัลคุณภาพ แห่งชาติเกี่ยวกับการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล.....	44
ผลการวิเคราะห์ระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานรวมตามหลักเกณฑ์รางวัลคุณภาพ แห่งชาติเกี่ยวกับการจัดการกระบวนการ.....	46
ผลการวิเคราะห์ระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานรวมตามหลักเกณฑ์รางวัลคุณภาพ แห่งชาติเกี่ยวกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ.....	47
ผลการวิเคราะห์ระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานเกี่ยวกับการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน ขององค์กร.....	49
ผลการทดสอบสมมุติฐานที่ 1	51
ผลการทดสอบสมมุติฐานที่ 2.....	53
ผลการทดสอบสมมุติฐานที่ 3	54
ผลการทดสอบสมมุติฐานที่ 4.....	56
ผลการทดสอบสมมุติฐานที่ 5	58
ผลการทดสอบสมมุติฐานที่ 6.....	59
ผลการทดสอบสมมุติฐานที่ 7.....	61
ผลการทดสอบสมมุติฐานที่ 8.....	63
ผลการทดสอบสมมุติฐานที่ 9.....	66
ผลการทดสอบสมมุติฐานที่ 10.....	68
สรุปการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทานขององค์กรเป้าหมาย.....	70

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ข้อสรุปและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากกลุ่มตัวอย่าง	74
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	75
สรุปการวิจัย	75
อภิปรายผล	77
ข้อเสนอแนะ	91
บรรณานุกรม	93
ภาคผนวก	95
ก แบบสอบถาม	96
ข รูปภาพ	104
ประวัติผู้วิจัย	106

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1	ข้อมูลทั่วไปของพนักงานกลุ่มเป้าหมาย 38
ตารางที่ 4.2	ระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติเกี่ยวกับการนำองค์กรและภาวะผู้นำ 39
ตารางที่ 4.3	ระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติเกี่ยวกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 40
ตารางที่ 4.4	ระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติเกี่ยวกับการมุ่งเน้นลูกค้าและการตลาด 42
ตารางที่ 4.5	ระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติเกี่ยวกับ การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้..... 43
ตารางที่ 4.6	ระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติเกี่ยวกับการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล.....44
ตารางที่ 4.7	ระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการกระบวนการ 46
ตารางที่ 4.8	ระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติเกี่ยวกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ..... 47
ตารางที่ 4.9	ระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติของพนักงานกลุ่มเป้าหมายรวม ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ..... 48
ตารางที่ 4.10	ระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน..... 49
ตารางที่ 4.11	การตอบสมมติฐานที่ 1 ระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ มีความสัมพันธ์กับ ระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน เกี่ยวกับเวลาในการทำงานของพนักงาน..... 51
ตารางที่ 4.12	การตอบสมมติฐานที่ 2 ระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ มีความสัมพันธ์กับ ระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน เกี่ยวกับเวลาคู่มือขององค์กร..... 53
ตารางที่ 4.13	การตอบสมมติฐานที่ 3 ระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ มีความสัมพันธ์กับ ระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน Supplier..... 55
ตารางที่ 4.14	การตอบสมมติฐานที่ 4 ระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ มีความสัมพันธ์กับ ระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทานเกี่ยวกับการส่งมอบ..... 57

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.15 การตอบสนองมาตรฐานที่ 5 ระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ มีความสัมพันธ์กับ ระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน เกี่ยวกับการจัดการกระบวนการ.....	58
ตารางที่ 4.16 การตอบสนองมาตรฐานที่ 6 ระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน มีความสัมพันธ์กับ อายุของพนักงาน.....	59
ตารางที่ 4.17 การตอบสนองมาตรฐานที่ 7 ระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน มีความสัมพันธ์กับ ระดับการศึกษาของพนักงาน.....	61
ตารางที่ 4.18 การตอบสนองมาตรฐานที่ 8 ระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน มีความสัมพันธ์กับ แผนกที่พนักงานปฏิบัติงานอยู่.....	63
ตารางที่ 4.19 การตอบสนองมาตรฐานที่ 9 ระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน มีความสัมพันธ์กับ ตำแหน่งงานของพนักงาน.....	65
ตารางที่ 4.20 การตอบสนองมาตรฐานที่ 10 ระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน มีความสัมพันธ์กับ ประสบการณ์ในการทำงานของพนักงาน.....	67

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากวิกฤติเศรษฐกิจที่ตกต่ำในปี 2540 เป็นต้นมานั้น ทำให้บริษัทต่างๆ ได้นำจุดแข็งของตัวเองมา สร้างโอกาสทางการแข่งขันมากขึ้น ดังนั้นจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องตอบสนองความท้าทายไม่เพียงเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในการอยู่รอดขององค์กรเท่านั้นแต่รวมถึงการขยายตัวเพื่อความยั่งยืนขององค์กรอีกด้วย รัฐบาลเองตระหนักถึงความสำคัญที่จะให้องค์กรธุรกิจในประเทศไทย ดำเนินกิจการด้วยประสิทธิภาพและประสิทธิผล อย่างยั่งยืนและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันเช่นกัน จึงได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศไทย ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 ดังนั้นองค์กรสมัยใหม่ควรนำแนวทางบริหารคุณภาพ เข้ามาประยุกต์ใช้ในกิจการเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน สำหรับในประเทศไทยนั้นผู้วิจัยเห็นว่าเกณฑ์ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นหลักการบริหารสำคัญ ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานในองค์กรได้อย่างดีเยี่ยม จึงมีความสนใจที่จะศึกษาการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาประยุกต์ใช้ในองค์กรที่ประสบผลสำเร็จได้รับรางวัล มาแล้ว โดยมุ่งเน้นศึกษาองค์กรในกลุ่มอุตสาหกรรม อุตสาหกรรมออร์ลา ประเทศไทย ที่สามารถบริหารงานจนได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award - TQA) และรางวัลบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class) เนื่องจากเป็นองค์กรที่บริหารงานโดยผู้บริหารต่างชาติ แต่สามารถนำหลักเกณฑ์การบริหารของประเทศไทยมาประยุกต์ใช้สามารถประสบผลสำเร็จได้การนำเกณฑ์รางวัล คุณภาพมาประยุกต์ใช้ในองค์กรแต่ละองค์กรนั้นย่อมแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม นโยบาย และ ขนาดขององค์กร รางวัลคุณภาพแห่งชาติมีหลักการ นอกจากนี้

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษารายละเอียดการบริหารงานคุณภาพขององค์กรเป้าหมาย ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จากองค์กรผู้ได้รับรางวัล

2.2 ศึกษาระดับการมีส่วนร่วม และระดับการนำเกณฑ์รางวัลมาปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัท กลุ่มเป้าหมาย

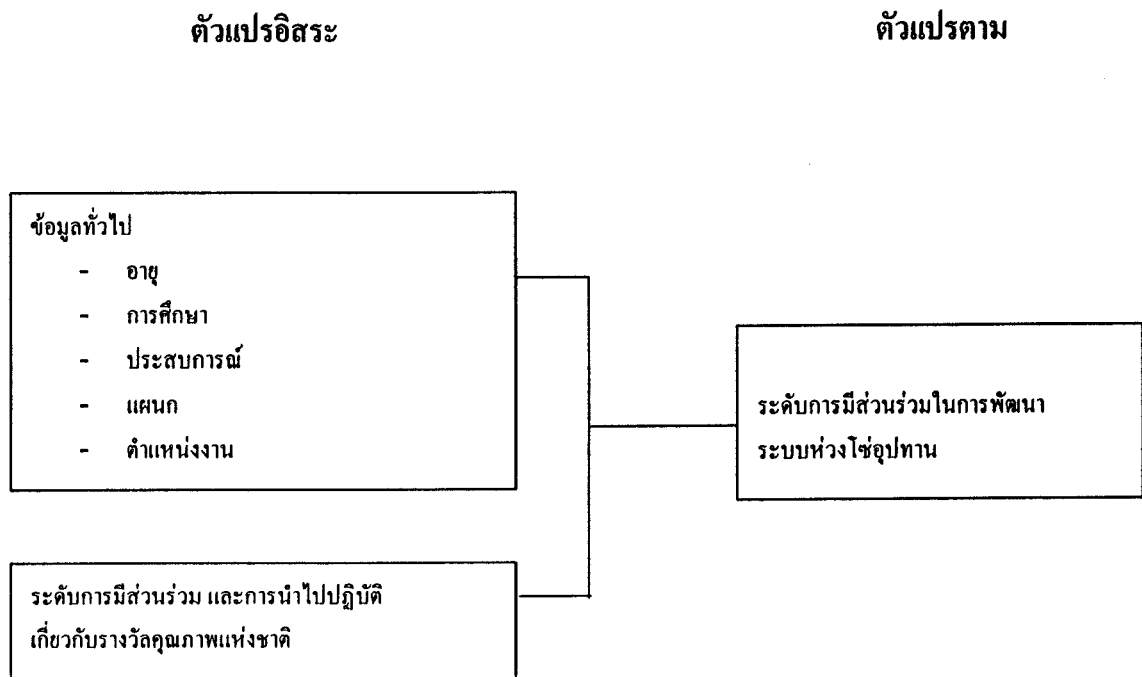
2.3 ศึกษาระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทานขององค์กรเป้าหมาย

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัยเรื่อง ศึกษาการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการบริหารระบบห่วงโซ่อุปทาน ของกลุ่มอุตสาหกรรมอศิตยาเบอร์ล่าประเทศไทยที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

3.1 ศึกษาระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารงานของกลุ่มเป้าหมายตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

3.2 ศึกษาระดับการมีส่วนร่วม ของพนักงานในการพัฒนาห่วงโซ่อุปทาน
ดังรูปภาพที่ 1.2



ภาพที่ 1.2 กรอบแนวคิดในการวิจัย

4. สมมติฐานการวิจัย

ผู้ศึกษาวิจัยมีความสนใจว่า องค์กรเป้าหมายสามารถบริหารงานคุณภาพจนบรรลุวัตถุประสงค์จนได้รับรางวัลคุณภาพได้นั้น พนักงานในองค์กรมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทานขององค์กรด้วยหรือไม่ จึงทำการศึกษาระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารงานและการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพไปปฏิบัติ และ ศักยภาพระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทานของพนักงานในกลุ่มเป้าหมาย และได้กำหนดสมมติฐานเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ ระหว่างการมีส่วนร่วมและการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพไปปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กับระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน จำนวน 5 สมมติฐาน และมีการกำหนดสมมติฐานเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ของข้อมูลทั่วไปของพนักงานในองค์กรเป้าหมาย กับระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน จำนวน 5 สมมติฐาน รวมสมมติฐานทั้งสิ้น 10 สมมติฐาน ดังนี้

4.1 สมมติฐานที่ 1 ระดับ การมีส่วนร่วม และการนำไปปฏิบัติ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ เกี่ยวกับการบริหารงาน มีความสัมพันธ์กับระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน เกี่ยวกับ เวลาในการทำงาน ของพนักงาน องค์กรเป้าหมาย

4.2 สมมติฐานที่ 2 ระดับ การมีส่วนร่วม และการนำไปปฏิบัติ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ เกี่ยวกับการบริหารงาน มีความสัมพันธ์กับระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน เกี่ยวกับ ลูกค้า ของพนักงาน องค์กรเป้าหมาย

4.3 สมมติฐานที่ 3 ระดับ การมีส่วนร่วม และการนำไปปฏิบัติ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ เกี่ยวกับการบริหารงาน มีความสัมพันธ์กับระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน เกี่ยวกับ Supplier ของพนักงาน องค์กรเป้าหมาย

4.4 สมมติฐานที่ 4 ระดับ การมีส่วนร่วม และการนำไปปฏิบัติ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ เกี่ยวกับการบริหารงาน มีความสัมพันธ์กับระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน เกี่ยวกับ การส่งมอบ ของพนักงาน องค์กรเป้าหมาย

4.5 สมมติฐานที่ 5 ระดับ การมีส่วนร่วม และการนำไปปฏิบัติ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ เกี่ยวกับการบริหารงาน มีความสัมพันธ์กับระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน เกี่ยวกับ การจัดการกระบวนการ ของพนักงาน องค์กรเป้าหมาย

4.6 สมมติฐานที่ 6 อายุของพนักงานมีความสัมพันธ์กับ ระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทานของพนักงาน องค์กรเป้าหมาย

4.7 สมมติฐานที่ 7 ระดับการศึกษาของพนักงาน มีความสัมพันธ์ กับระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทานของพนักงาน องค์กรเป้าหมาย

4.8 สมมติฐานที่ 8 แผนกที่พนักงานปฏิบัติงานอยู่ มีความสัมพันธ์กับระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทานของพนักงาน องค์กรเป้าหมาย

4.9 สมมติฐานที่ 9 ประสบการณ์ในการทำงาน มีความสัมพันธ์ กับ ระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทานของพนักงาน องค์กรเป้าหมาย

4.10 สมมติฐานที่ 10 ตำแหน่งงาน มีความสัมพันธ์ กับ ระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทานของพนักงาน องค์กรเป้าหมาย

5. ขอบเขตของการวิจัย

ผู้ศึกษาวิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ไว้ดังนี้

5.1 ขอบเขตด้านประชากร ประชากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาเป็นกลุ่มของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรม อทิตยาเบอร์ล่าประเทศไทย ที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารงานคุณภาพ สามารถรับรางวัลบริหารงานคุณภาพแห่งชาติ และรางวัลบริหารสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมอทิตยาเบอร์ล่าเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีขนาดใหญ่ มีบริษัท อยู่กระจายทั่วทุกภูมิภาคของโลก และมีบริษัทที่ดำเนินกิจการอยู่ในประเทศไทย จำนวน 11 บริษัท โดยผู้บริหารระดับสูงเป็นชาวอินเดีย แต่สามารถได้รับรางวัลตามเกณฑ์บริหารงานคุณภาพของประเทศไทย จำนวน 2 บริษัท คือ บริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) ประชากรรวมทั้งสิ้น 684 คน

5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา เป็นการวิจัยที่เกี่ยวกับการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพมาประยุกต์ใช้กับการบริหารองค์กร การพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทานในองค์กร อย่างมีประสิทธิภาพ และการมีส่วนร่วมในการบริหารงานของพนักงานในองค์กร

5.3 ขอบเขตทางด้านตัวแปร การศึกษาได้จำแนกตัวแปรออกเป็น 3 ตัวแปร ประกอบด้วย

- **ตัวแปรอิสระ** ได้แก่ ระดับระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ และข้อมูลทั่วไป ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา แผนกที่พนักงานปฏิบัติงานอยู่ ประสบการณ์ในการทำงาน และ ตำแหน่งงาน

- **ตัวแปรตาม** ได้แก่ ระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาบริหารห่วงโซ่อุปทาน

6. ข้อตกลงเบื้องต้น

ข้อตกลงเบื้องต้นในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ มีดังต่อไปนี้

6.1 การบริหารงาน จะเน้นการบริหารงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ทั้ง 7 เกณฑ์ การพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน

6.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ทำการวิจัย บริษัท ในกลุ่มอุตสาหกรรมอศิตยา เบอร์ล่า ในประเทศไทย ที่ได้ดำเนินงานจนผ่านเกณฑ์รางวัลคุณภาพจน ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และ รางวัลคุณภาพเป็นเลิศ ได้แก่ บริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์จำกัด และ บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็คจำกัด (มหาชน)

6.3 การมีส่วนร่วมของพนักงาน หัวใจสำคัญในการบริหารงานคือการมีส่วนร่วมของพนักงาน ผู้วิจัยต้องการศึกษาระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานในการบริหารงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ และการพัฒนาห่วงโซ่อุปทาน ขององค์กร

7. นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้ศึกษาวิจัยสามารถอธิบายคำจำกัดความสำหรับการวิจัยดังต่อไปนี้

7.1 Total Quality Management การบริหารงานคุณภาพที่ทุกคนมีส่วนร่วม หมายถึง รูปแบบการบริหาร (Management Model) รูปแบบหนึ่งในหลายๆรูปแบบ โดยมีปรัชญาว่า “หากองค์กรสามารถผลิตสินค้าหรือบริการ ให้ลูกค้าที่พึงพอใจได้แล้ว ลูกค้าก็จะกลับมาซื้อสินค้าหรือบริการ” แต่แนวคิดนี้จะป็นจริงได้ ต้องอาศัยความร่วมมือของพนักงานทุกระดับในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน ทั้งนี้พนักงานทุกระดับต้องมีแนวคิดต่างๆเช่น การยึดความต้องการของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ การยึดว่ากระบวนการถัดไปเป็นลูกค้าของเรา (Internal customer) การใช้วงจรการบริหาร P-D-C-A (Plan-Do-Check-Act) คุณภาพสร้างได้ที่กระบวนการ การใช้ข้อมูลข้อเท็จจริง การจัดลำดับความสำคัญ การบริหารกระบวนการ การกำหนดมาตรฐาน และการป้องกันปัญหาเกิดซ้ำ อีกทั้งใช้เครื่องมือช่วยต่างๆเช่น QC 7 Tools , New QC 7 Tools, วิธีทางสถิติ ตลอดจนเครื่องมือต่างๆที่จะหยิบมาใช้เมื่อมีความจำเป็นและเหมาะสม

7.2 Best Practices การปฏิบัติที่ดีหรือเป็นเลิศ หมายถึง วิธีการ / วิธีปฏิบัติ ที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ เป็นวิธีที่เหนือชั้นซึ่งได้ถูกพิสูจน์แล้วโดยองค์กรชั้นนำต่างๆ ที่มาป็นกรณีศึกษาว่าได้มีการปฏิบัติและทำให้เกิดผลที่ดีในองค์กร

7.3 Cross – functional Team ทีมข้ามสายงาน หมายถึงทีมงานที่มาจากหลายสายงาน พนักงานหลายระดับ ที่เข้าร่วมกลุ่มโครงการ หรือกลุ่มกิจกรรมหนึ่ง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และสามารถระดมความคิดหลากหลายมุมมองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำกิจกรรมนั้น ๆ

7.4 Management Tool หมายถึงเครื่องมือที่ช่วยให้ การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งเครื่องมือในการบริหารนั้นหลากหลายขึ้นอยู่กับการใช้งาน

7.5 Customer satisfaction surveys การสำรวจระดับความพึงพอใจของลูกค้า หมายถึง บริษัทได้จัดทำแบบสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าเกี่ยวกับคุณภาพสินค้า และบริการ รวมทั้งการส่งมอบสินค้าตลอดจนบริการสื่อสาร เพื่อนำข้อมูลนี้มาเป็นตัวชี้วัดให้มีการพิจารณาในการปรับปรุง

7.6 Thailand Quality Award –TQA รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศไทย และเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลัก ในการประสานงาน กับองค์กรต่าง ๆ นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถของตนให้ได้ระดับมาตรฐานโลก

7.7 Supply Chain Management การจัดการโซ่อุปทาน คือการวางแผนและการควบคุม การไหลของวัตถุดิบทั้งหมดจากผู้จัดส่งวัตถุดิบ (Supplier) ไปยังผู้ผลิตและผู้กระจายสินค้า ไปยังผู้บริโภค (วิทยา สุหฤตดำรง , 2546) , คือการประสานกระบวนการทางธุรกิจที่ครอบคลุมจากผู้จัดส่งวัตถุดิบ ผ่านระบบธุรกิจอุตสาหกรรมสู่ผู้บริโภค ซึ่งการส่งผ่านผลิตภัณฑ์การบริการและข้อมูลสารสนเทศควบคู่กันไป อันเป็นการสร้างคุณค่าเพิ่มในตัวผลิตภัณฑ์และนำเสนอสิ่งเหล่านี้สู่ผู้บริโภคขั้นสุดท้าย (The International Center for Competitive Excellence)

7.8 Aditya Birla Group กลุ่มอุตสาหกรรมอิตยา เบอร์ล้า เป็นกลุ่มอุตสาหกรรมที่ใหญ่อันดับต้น จากประเทศอินเดีย มีโรงงานอยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมหลากหลายชนิด อาทิเช่น อุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ ในประเทศอินเดีย อุตสาหกรรมปิโตเคมี อุตสาหกรรม เหม อุตสาหกรรมเส้นใย อุตสาหกรรมสิ่งทอ มีโรงงานผลิตอยู่หลายประเทศ อาทิเช่น ประเทศอินเดีย ประเทศอียิปต์ ประเทศแถบยุโรป และ แถบทวีปเอเชีย คือ อินโดนีเซีย และประเทศไทย ซึ่งมีโรงงานอยู่ในประเทศไทยทั้งหมด 11 บริษัท

8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

บริษัทและองค์กรที่ต้องการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลให้ทัดเทียมกับคู่แข่งนั้น สามารถนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการ ดำเนินการปรับปรุงได้ เพื่อลดระยะเวลาในการปรับปรุง สามารถนำพ้องค์กรให้พัฒนาได้อย่างก้าว กระโดดต่อไป

8.1 สามารถนำเกณฑ์ต่าง ๆ ของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ทั้ง 7 หัวข้อหลัก มาเป็น แนวทางในการบริหารให้ได้ประสิทธิภาพและถูกต้องตามหลักการ และสามารถนำมาปรับเปลี่ยน ให้เข้ากับองค์กรประยุกต์ใช้กับระบบการบริหารได้ทุกระบวนการ ซึ่งจะนำมาถึงความได้เปรียบ กับคู่แข่ง

8.2 องค์กรและผู้วิจัยอื่น ๆ สามารถใช้เป็นแนวทาง เปรียบเทียบและประยุกต์ใช้ใน องค์กร เพื่อให้สามารถเห็นสายสัมพันธ์ในการบริหารงานขององค์กรอย่างมีระบบ และเข้าใจง่ายขึ้น เพื่อเป็นพื้นฐานในการปรับปรุงองค์กร ทั้งในธุรกิจใกล้เคียงและธุรกิจอื่น ๆ

8.3 เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรในประเทศไทยนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับ ประเภทของกิจการในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน รวมถึง การ สร้างความพึงพอใจ ให้กับลูกค้าอีกด้วย

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการนำรางวัลคุณภาพแห่งชาติมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทานของกลุ่มอุตสาหกรรมอิติตยาเบอร์ล่า ในประเทศไทย ประกอบไปด้วยเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับ ความเป็นมาของกลุ่มอุตสาหกรรมอิติตยาเบอร์ ประเทศไทย ประวัติของบริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด และบริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) ความเป็นมาของรางวัลคุณภาพแห่งชาติและเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติทั้ง 7 เกณฑ์ และ หลักการจัดการห่วงโซ่อุปทานโดยมีรายละเอียดดังนี้

1. กลุ่มอุตสาหกรรมอิติตยาเบอร์ล่า ประเทศไทย และ ประวัติของบริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด และบริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน)
2. รางวัลคุณภาพแห่งชาติและการบริหารงานคุณภาพตามเกณฑ์การตัดสินของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
3. หลักการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

1. กลุ่มอุตสาหกรรมอิติตยาเบอร์ล่า ประเทศไทย และ ประวัติของบริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด และบริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน)

1.1 ความเป็นมาของกลุ่มอิติตยาเบอร์ล่าเบอร์ล่า ประเทศไทย

กลุ่มอิติตยาเบอร์ล่า เป็นกลุ่มธุรกิจที่มีขนาดใหญ่ ของประเทศอินเดียเป็นกลุ่มธุรกิจของตระกูล เบอร์ล่า ที่สืบทอดธุรกิจกันมานานับ 100 ปี มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ในประเทศอินเดีย ดำเนินธุรกิจที่หลากหลายโดยมีการแบ่งแยกออกเป็นกลุ่มธุรกิจ คือ กลุ่มธุรกิจปูนซีเมนต์ และปิโตเคมี กลุ่มธุรกิจเคมี กลุ่มธุรกิจเส้นใยและสิ่งทอ เหล็กกล้า การโรงแรม การโฆษณา โรงพยาบาล และโทรศัพท์มือถือ เป็นต้น¹ มีบริษัทและโรงงานผลิต จำนวน 85 โรงงาน อยู่ใน 20 ประเทศ อาทิ เช่น ประเทศอินเดีย ลาว อินโดนีเซีย ฟิลิปปิน อียิปต์ แคนาดา ออสเตรเลีย จีน สหรัฐอเมริกา เยอรมัน ยูเคร ฮังการี บราซิล ฝรั่งเศส ลักเซมเบอ สวิตเซอร์แลนด์ มาเลเซีย เกาหลี และประเทศไทย ซึ่งมีโรงงานอยู่ในประเทศไทยทั้งหมด 11 บริษัท แบ่งเป็นกลุ่มธุรกิจเคมี และกลุ่มธุรกิจเส้นใยและ

¹ท่านสามารถเข้าไปศึกษารายละเอียดได้จาก โฮมเพจ www.Aditayabirla.com

สิ่งทอ สถานที่ตั้งโรงงานอยู่ตามจังหวัดต่าง ๆ คือ จังหวัดสระบุรี อ่างทอง อุบลราชธานี สมุทรปราการ ระยอง มีสำนักงานใหญ่อยู่ที่ อาคารมหาทุนพลาซ่า ถนนเพลินจิต เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ

1.2 ความเป็นมาของบริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด

บริษัทไทยอคริลิกไฟเบอร์จำกัด จัดอยู่ในกลุ่มธุรกิจประเภทเส้นใยและสิ่งทอ ของ กลุ่มอุตสาหกรรมออคิตยาเบอร์ล่า ตั้งอยู่เลขที่ 54 หมู่ 5 ต. ตาลเดี่ยว อ. แก่งคอย จ. สระบุรี ก่อตั้งขึ้น เมื่อปี พ.ศ. 2530 และเริ่มทำการผลิตในปี พ.ศ. 2530 ด้วยกำลังการผลิต 14,000 ดันต่อปี ปัจจุบันมี กำลังการผลิต 77,000 ดันต่อปี สายการผลิต บริษัทไทยอคริลิกไฟเบอร์ใช้เทคโนโลยีของ Japan Exlan ประเทศญี่ปุ่น มีพนักงานทั้งหมด 450 คน ไทยอคริลิกไฟเบอร์ได้ชื่อว่าเป็นบริษัทผลิตเส้น ใยอคริลิกที่ทันสมัยที่สุดในโลก เป็นบริษัทผลิตเส้นใยอคริลิกเพียงแห่งเดียวในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่มีกำลังผลิตต่อสายการผลิตสูงที่สุดในโลก ผลิตภัณฑ์เส้นใยอคริลิกใช้กันอย่างกว้างขวาง ในอุตสาหกรรมสิ่งทอ, ผ้าถักไหมพรม, พรมและอุตสาหกรรมตุ๊กตาขน เส้นใยอคริลิกนำไปใช้ได้ หลายอย่าง เป็นเส้นใยที่ไม่มีอันตรายกับผิวหนัง สามารถนำไปปั่นรวมกับเส้นใยขนสัตว์ , ฝ้ายได้ เป็นอย่างดี บริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์มีรูปแบบการบริหารงานโดยทุกคนมีส่วนร่วม และมุ่งเน้น การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในรูปแบบการทำงานเป็นทีมขององค์กร ถือว่าเป็นกุญแจสำคัญในการ บริหารงาน โครงสร้างองค์กรของบริษัทไทยอคริลิกไฟเบอร์มีลักษณะเป็นแนวราบและการทำงาน เป็นทีม ซึ่งอาศัยความร่วมมือของทุกคนในองค์กรในทุกกระบวนการ แนวความคิดในการดำเนิน กิจกรรม TPM และ TQM ทำให้เป็นองค์กรอุดมคติในรูปแบบ "จากบนลงล่าง - จากล่างขึ้นบน" องค์กรมีการเติบโตในแนวนอน ด้วยทีมงานประเภท Cross – functional ที่มีประสิทธิภาพสูงในทุก ระดับขององค์กร มีการให้อำนาจในการดำเนินโครงการการปรับปรุงต่าง ๆ ในทุกกระบวนการ ทำงาน

ปัจจุบัน ผลิตภัณฑ์จาก ไทยอคริลิกไฟเบอร์ ส่งขายภายในประเทศ 43% (ซึ่งมีส่วน แบ่งตลาดภายในประเทศมากกว่า 65%) ผลิตภัณฑ์อีก 57% ส่งขายยังตลาดต่างประเทศในแถบเอเชีย, ยุโรป, ออสเตรเลีย, อเมริกาและแอฟริกา

บริษัทไทยอคริลิกไฟเบอร์ได้รับการประเมินอยู่ในระดับที่ดีมากเมื่อเปรียบเทียบกับ คู่แข่งอื่นๆ ในมุมมองของลูกค้า โดยบริษัทฯ ได้มีการทำการสำรวจระดับความพึงพอใจของ ลูกค้า (Customer satisfaction surveys) จากแบบสำรวจนี้ช่วยในการพิจารณาว่าสิ่งใดสำคัญเป็น อันดับแรกๆ ในการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์, การบริการและการสื่อสาร บริษัทฯ ยังมี ระบบซอฟต์แวร์ที่ช่วยให้มีการส่งมอบผลิตภัณฑ์ได้ตามกำหนด และมีระบบการแยกชนิดผลิตภัณฑ์ เพื่อตอบสนองความต้องการด้านคุณภาพเฉพาะของลูกค้าในแต่ละราย บริษัท ฯ ได้แสดงให้เห็นถึง บทบาทที่สำคัญในการพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทย โดยในปี พ.ศ. 2530 ที่โครงการ

ของบริษัทฯได้เริ่มก่อตั้งขึ้นในขณะนั้น ความต้องการเส้นใยของอุตสาหกรรมปั่นด้ายในประเทศไทยมีเพียง 4,000 เมตริกตันต่อปี ต่อมาได้มีการเพิ่มขึ้นเป็น 10 เท่าในปัจจุบันนี้ ด้วยการช่วยเหลือและสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ของบริษัทฯทำให้ลูกค้าสามารถผลิตเส้นด้ายคุณภาพสูงเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ นอกจากนี้ยังทำให้ประเทศไทยถือว่าเป็นหนึ่งในกลุ่มประเทศที่มีการส่งออกสิ่งทอสูงสุดในอเมริกาและยุโรป บริษัทฯได้มีการให้การช่วยเหลือด้านเทคนิคกับโรงงานปั่นด้ายภายในประเทศ และยังได้มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ๆ ขึ้นมาเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ของลูกค้าที่จะจำหน่ายให้กับตลาดของลูกค้าชั้นดี

รางวัลแห่งความสำเร็จ

- รางวัล Consistence TPM Commitment Award – Category I จาก สถาบัน Japan Institute of Plant Maintenance (JIPM) ในปี พ.ศ. 2546
- รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ประจำปี 2545 ซึ่งเป็นบริษัทแรกและบริษัทเดียวที่ได้รับรางวัลในปี 2545
- รางวัลเกียรติยศสูงสุด Deming Prize ปี พ.ศ. 2544 จาก สถาบัน Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE) ซึ่งเป็นบริษัทแรกในประเทศไทยและภาคพื้นเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และยังเป็นบริษัทอันดับที่ 5 ที่ไม่ได้อยู่ในประเทศญี่ปุ่น ที่ได้รับรางวัลนี้
- รางวัลคุณภาพนานาชาติแห่งเอเชียแปซิฟิกปี พ.ศ. 2545 (International Asia Pacific Quality Award-2002) จากสถาบัน Asia Pacific Quality Award Organization

1.3 ความเป็นมาของบริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน)

บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) จัดอยู่ในกลุ่มธุรกิจประเภทเคมี ของกลุ่มอุตสาหกรรมอิติตยาเบอร์ล่า ตั้งอยู่เลขที่ 44 หมู่ 1 ถนนอยุธยา-อ่างทอง ต.โพสะ อ.เมือง จ.อ่างทอง 10400 เป็นโรงงานอุตสาหกรรม ผลิต ผง Carbon ที่ส่วนใหญ่ใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตยาง ได้เริ่มจัดตั้งขึ้นในปี 2521 และเริ่มทำการผลิตในปี 2523 ด้วยกำลังการผลิตแรกเริ่ม 16,000 เมตริกตันต่อปี และได้เพิ่มกำลังผลิตขึ้นหลายเท่าตัวโดยการลดคอขวดในขบวนการผลิต (debottlenecking) และปรับปรุงขบวนการการผลิต ปัจจุบันมีกำลังการผลิต 160,000 เมตริกตันต่อปี ในปี 2547 บริษัทเพิ่มกำลังการผลิตอีก 45,000 ตันต่อปี เพื่อสนองความต้องการของตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เพิ่มขึ้นซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากการเติบโตของอุตสาหกรรมรถยนต์ทั้งในประเทศและทั่วโลก มีพนักงานทั้งหมด 281 คน

บริษัทดำเนินการผลิตภายใต้เครื่องมือ บริหารคุณภาพคือ Hoshin-kanri และ TQM โดยได้นำ BSC- Balance score card มาใช้ในการสร้างแผนกลยุทธ์ ปีจัยแห่งความสำเร็จของ

บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค คือการมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งมีการทำงานเป็นทีมแบบ ทีมข้ามสายงาน Cross-Functional ซึ่งองค์กรมีความเชื่อมั่นว่าบุคคลากรคือทรัพย์สินอันมีค่ามากที่สุดขององค์กร จากเป้าหมายขององค์กรคือต้องการบรรลุ ความเป็นเลิศในระดับโลก (World – Class Excellence) จากรางวัลที่องค์กรได้รับ เป็นเครื่องยืนยันได้ว่า การนำองค์กรสู่(World – Class Excellence) เป็นเรื่องไม่ยากนักและทุกคนมีความเชื่อมั่นในผู้นำองค์กร ซึ่งคำว่าผู้นำ(Leader) นั้นหมายรวมถึงพนักงานทุกคน เพราะผู้นำ คือผู้ที่คิดไปข้างหน้าและ ทำไปข้างหน้า ความเป็นผู้นำ Leadership) ยังแสดงถึงสิ่งที่พูด ที่ทำ ถ้าพูดแล้ว ไม่มีพนักงานร่วมมือในการทำ บริษัทก็ไม่สามารถประสบผลสำเร็จได้ ซึ่งเป็นความเชื่อมั่นของผู้บริหารระดับสูง

รางวัลแห่งความสำเร็จ

- ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ประจำปี 2545และ 2546 (Thailand Quality Class)
- ISO/TS 16949-2002 Certificate โดย BVQI ประเทศไทย
- รางวัลสถานประกอบกิจการดีเด่นด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และ สิ่งแวดล้อมในการทำงาน ประจำปี 2547 โดย พณฯท่านนายกรัฐมนตรี (ดร.ทักษิณ ชินวัตร)
- รางวัลสถานประกอบกิจการดีเด่นด้านสวัสดิการแรงงาน ประจำปี 2547 โดย กระทรวงแรงงานและสวัสดิการ
- บริษัทยังคงรักษาชื่อเสียงและภาพพจน์ของบริษัททั้งในตลาดในและต่างประเทศ โดยได้มีการพัฒนาคุณภาพสินค้า, การบริการ ตลอดจนคิดค้นขบวนการใหม่ๆ อย่างไม่หยุดยั้ง บริษัทยังคงมุ่งมั่นที่จะมีระบบการจัดการคุณภาพที่ดีขึ้น โดยได้ Japan QC Medal และ International Quality Rating System Level 9 สำหรับระบบ การจัดการที่เป็นเลิศ

2. รางวัลคุณภาพแห่งชาติและหลักเกณฑ์การบริหารงานคุณภาพ ตามเกณฑ์การตัดสินของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award - TQA) เริ่มต้นตั้งแต่มีการลงนามในบันทึกความเข้าใจระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เมื่อวันที่ 5 กันยายน 2539 เพื่อศึกษาแนวทางการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นในประเทศไทย และด้วยตระหนักถึงความสำคัญของรางวัลนี้ สำนักงานคณะกรรมการ

พัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติจึงได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการ ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่ สนับสนุน และ ผลักดันให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาคการผลิตและบริการ นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไป พัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ องค์กรที่มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลกจะได้รับการประกาศเกียรติคุณด้วยรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และองค์กรที่ได้รับรางวัลจะนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จ เพื่อเป็นแบบอย่าง ให้องค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน ซึ่งเมื่อมีการขยายการดำเนินงานไปอย่างกว้างขวางย่อมจะส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ถือเป็นรางวัลระดับมาตรฐานโลก เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ เช่น ประเทศญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ มาเลเซีย และฟิลิปปินส์ เป็นต้น รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นรางวัลที่มอบให้แก่องค์กรทุกประเภท และทุกขนาดที่มีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ โดยมีเกณฑ์ในการประเมิน 7 หมวด คือ²

- 1) การนำองค์กร หรือ ภาวะผู้นำ (Leadership)
- 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)
- 3) การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (Customer and Market Focus)
- 4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management)
- 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (Human Resource Focus)
- 6) การจัดการกระบวนการ (Process Management)
- 7) ผลลัพธ์ทางธุรกิจ (Business Results)

ในการบริหารองค์กรนั้นจำเป็นอยู่มากที่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีหลักการแนวคิด และเป้าหมายที่ชัดเจนจึงจะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และยั่งยืน ฉะนั้น เกณฑ์การตัดสินของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งเป็นรางวัลที่ดีว่าอยู่ในระดับมาตรฐาน สามารถเป็นแนวคิด และแนวทางในการบริหารองค์กร ได้ทุก ๆ องค์กรทุกขนาด ทุกประเภท ดังจะเห็นได้จากผู้ที่

² ท่านสามารถเข้าไปศึกษารายละเอียดได้จาก โฮมเพจ www.fpi.co.th ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

สามารถผ่านเกณฑ์การตัดสิน มีทั้งองค์กรบริหารการศึกษา และองค์กรต่าง ๆ ที่มีความหลากหลาย เกณฑ์การตัดสินรางวัลคุณภาพแห่งชาตินั้น ครอบคลุมถึงการบริหารงานคุณภาพหลักดังนี้

2.1 การนำองค์กร เป็นการประเมินว่าผู้นำระดับสูงขององค์กรได้ดำเนินการในเรื่อง ค่านิยม ทิศทาง และความคาดหวังในผลการดำเนินการอย่างไร รวมไปถึงการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียทั้งหลาย การให้อำนาจในการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในองค์กร

2.1.1 การนำองค์กร ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการกำหนดและ ถ่ายทอดสู่การปฏิบัติในเรื่องค่านิยม และทิศทางขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาวและผลการ ดำเนินการขององค์กรที่คาดหวังไว้ ในการกำหนดผลการดำเนินการขององค์กรนั้นผู้นำระดับสูงได้ คำนึงถึงการมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าและความสมดุลของคุณค่าต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้นำ ระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสื่อค่านิยม ทิศทาง และความคาดหวังดังกล่าวไปสู่พนักงานทุก คน ผู้ส่งมอบและคู่ค้าที่สำคัญ โดยผ่านระบบการนำองค์กร รวมทั้งทำให้มั่นใจว่าการสื่อเรื่อง ดังกล่าวเป็นไปในลักษณะสองทิศทาง และมีการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการให้อำนาจในการ ตัดสินใจ นวัตกรรม และความคล่องตัวขององค์กร ผู้นำระดับสูงสร้างบรรยากาศอย่างไรเพื่อให้เกิด การเรียนรู้ทั้งในระดับองค์กรและระดับพนักงาน รวมทั้งผู้นำระดับสูงสร้างบรรยากาศอย่างไรใน การเสริมสร้างให้พนักงานทำงานอย่างถูกต้องตามกฎหมายและจริยธรรม มีการสร้างระบบ ธรรมเนียมปฏิบัติ โดย สร้าง ความรับผิดชอบด้านการจัดการต่อการดำเนินการในองค์กร ความรับผิดชอบ ด้านการเงิน การตรวจสอบภายในและภายนอกที่เป็นอิสระ การปกป้องผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อีกด้วย ผู้นำระดับสูงยังต้องมีการทบทวนผลการดำเนินการ ระดับ ความสามารถ ในการแข่งขัน มีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน กับเป้าหมายทั้งระยะสั้น และ ระยะยาวขององค์กร ซึ่งมีความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้นำระดับสูงมีวิธีการอย่างไรในการ แปลงผลของการทบทวนดังกล่าวเพื่อมาใช้ในการจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงทั้งอย่าง ค่อยเนื่องและอย่างก้าวกระโดดเพื่อให้ผลลัพธ์ทางธุรกิจดีขึ้น รวมทั้งเพื่อมาใช้เป็นโอกาสในการ สร้างนวัตกรรม และใช้วิธีการอย่างไรในการนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรเพื่อให้การดำเนินการมุ่งไป ในทิศทางเดียวกัน ซึ่งอาจรวมถึงการนำไปปฏิบัติกับผู้ส่งมอบและคู่ค้าด้วย นอกจากนี้แล้วยังมีการ ประเมินผลการดำเนินงานของผู้นำเอง และยังคง นำผลจากการทบทวนการดำเนินการขององค์กร ไปปรับปรุงประสิทธิภาพของภาวะผู้นำขององค์กรและระบบการนำองค์กรอย่างไร

2.1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม สามารถแสดงให้เห็นได้ว่าองค์กร มีความ รับผิดชอบต่อสาธารณะ และทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมและบำเพ็ญตน เป็นพลเมืองดี โดยองค์กรสามารถแสดงให้เห็นมาตรการที่รับผิดชอบต่อสังคมอย่างไรในกรณีที่มี ผลิตภัณฑ์ หรือบริการ และการปฏิบัติการมีผลกระทบต่อสังคมให้นำเสนอกระบวนการ ตัววัด และ

เป้าประสงค์หลักๆ เพื่อให้เป็นไปตามข้อบังคับและกฎหมายที่กำหนดหรือดีกว่า นอกจากนี้แล้ว องค์กรทำอะไรที่จะมั่นใจได้ว่าจะมีการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมในธุรกรรมทุกประเภท และในการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้ระบุกระบวนการ และตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญที่ใช้ในการติดตามว่าองค์กรมีการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมทั่วทั้งองค์กร ในความรับผิดชอบต่อสังคมนั้น หมายรวมถึงการสนับสนุน และสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญต่อองค์กร นั้น

2.2. การวางแผนกลยุทธ์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์นี้ เป็นการตรวจประเมินวิธีการ กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กรรวมทั้งนำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการที่เลือกไว้ไปปฏิบัติ และวัดผลความคืบหน้าอย่างไร

2.2.1 การจัดทำแผนกลยุทธ์ องค์กรมีวิธีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งรวมถึงการยกระดับความสามารถในการแข่งขัน ผลการดำเนินการโดยรวม และความสำเร็จในอนาคตอย่างไร โดยมีรายละเอียดคือ

1) **กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์** องค์กรสามารถบอกได้ว่ามีกระบวนการในการวางแผนเชิงกลยุทธ์โดยรวมอย่างไร อธิบายขั้นตอน ผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ และกรอบเวลาที่ใช้ในการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว นอกจากนี้แล้วการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร จะต้องนำไปจจัยต่าง ดังต่อไปนี้มาประกอบการวางแผนด้วยคือ

- ความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้าและตลาด รวมทั้งโอกาสด้านการตลาด
- สภาพการแข่งขันของธุรกิจและความสามารถขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
- นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทางด้านเทคโนโลยีและด้านอื่นๆ ซึ่งอาจมีผลต่อผลิตภัณฑ์ บริการ และการดำเนินงานขององค์กร
- จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ซึ่งรวมถึงทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ ขององค์กร

2) **วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์** กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง ให้ระบุตารางเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น เป้าประสงค์ที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้นคืออะไร ในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ องค์กรได้ให้ความสำคัญกับความท้าทายต่อองค์กรที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร อย่างไร

2.2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ องค์กรสามารถแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการอย่างไร สรุปแผนปฏิบัติการและตัววัดหรือดัชนีชี้วัดหลักของผลการดำเนินการ

ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งให้คาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตขององค์กรตามตัววัดหรือดัชนีชี้วัดดังกล่าว องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการและนำไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์หลัก รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถปฏิบัติได้สำเร็จ แม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงแผนปฏิบัติการ แผนปฏิบัติการระยะสั้นและระยะยาวที่สำคัญขององค์กร มีอะไรบ้าง หากมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในผลิตภัณฑ์และบริการ ลูกค้าและตลาดขององค์กร องค์กรจะดำเนินการอย่างไรเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญที่ใช้ติดตามความคืบหน้าของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง องค์กรทำอะไรจึงจะมั่นใจได้ว่าระบบการประเมินแผนปฏิบัติการโดยรวมสามารถเสริมให้ทั้งองค์กรมุ่งไปในแนวทางเดียวกันได้ และครอบคลุมหน่วยงานหลักรวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

2.3 การมุ่งเน้นลูกค้าและการตลาด

2.3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและการตลาด องค์กรจะต้องกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมของลูกค้าและตลาดอย่างไร เพื่อให้มั่นใจว่าผลิตภัณฑ์และบริการยังตรงกับความต้องการของลูกค้า และสามารถสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่ นอกจากนี้องค์กรจะต้องมีวิธีการในการกำหนดหรือเลือกลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด (Market Segment) และนำข้อมูลเรื่องที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าของคู่แข่ง ลูกค้าและตลาดอื่นๆ ที่พึงมีในอนาคต มาประกอบการพิจารณาคู่

นอกจากนั้นองค์กรจะต้องมีวิธีการรับฟังและเรียนรู้เพื่อกำหนดความต้องการ และความคาดหวังหลักๆ (ให้หมายรวมถึง คุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการ) ของลูกค้าและเรื่องสำคัญที่มีผลต่อการตัดสินใจในการซื้อของ ลูกค้า ในการหาความต้องการนั้นองค์กรมีวิธีการที่เหมาะสมสำหรับลูกค้า หรือกลุ่มลูกค้าที่ แตกต่างกันอย่างใด องค์กรดำเนินการอย่างไรในการใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากลูกค้าปัจจุบันและลูกค้าเก่ารวมถึงข้อมูลการตลาดหรือการขาย ข้อมูลเกี่ยวกับความภักดีและการรักษาลูกค้า การวิเคราะห์ปัจจัยที่ทำให้ได้ลูกค้าเพิ่มหรือเสียดูกลงไป และซื้อโรงเรียนจากลูกค้า องค์กรดำเนินการอย่างไรในการใช้ความรู้นี้ไปผลักดันการวางแผนผลิตภัณฑ์และบริการ ด้านการตลาด และปรับปรุงกระบวนการรวมถึงการพัฒนาอื่น ๆ ของธุรกิจ

2.3.2 ความสัมพันธ์ของลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า องค์กรจะต้องมีวิธีการสร้างความสัมพันธ์อย่างไรเพื่อให้ได้ลูกค้า เพื่อตอบสนองความคาดหวังและสร้างความประทับใจแก่ลูกค้า รวมทั้งทำให้เพิ่มความภักดีและกลับมาซื้อผลิตภัณฑ์หรือใช้บริการซ้ำ และให้ลูกค้ากล่าวถึงในทางที่ดี พร้อมกันนั้นองค์กรจะต้องแสดงให้เห็นว่ามีกลยุทธ์ที่ลูกค้าสามารถใช้ในการขอข้อมูล ทำธุรกรรม และร้องเรียนต่อองค์กรได้ องค์กรกำหนดวิธีปฏิบัติที่สำคัญในการ

ติดต่อกับลูกค้าในแต่ละรูปแบบการติดต่อของลูกค้าด้วยวิธีไหน และสามารถ ยืนยัน ได้ว่าบุคลากรที่เกี่ยวข้องในสายการติดต่อกับลูกค้าทุกคน ได้ปฏิบัติตามวิธีดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ

องค์กรจะต้องแสดงให้เห็นว่ามีกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้าอย่างไร องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าข้อร้องเรียนเหล่านั้นได้รับการแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพและทันท่วงที องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ ข้อร้องเรียนทั้งหมดเพื่อใช้ในการปรับปรุงองค์กร โดยรวมและของคู่ค้า พร้อมทั้งนี่องค์กรจะต้องมีแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และช่องทางที่ลูกค้าติดต่อองค์กรทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจอยู่เสมออีกด้วย

การประเมินความพึงพอใจให้กับลูกค้า องค์กรจะต้องมีวิธีการในการประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้า และสามารถบอกได้ว่าวิธีการเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละกลุ่มลูกค้า องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าการวัดดังกล่าวจะได้ข้อมูลซึ่งนำไปใช้เพื่อทำให้ลูกค้าประทับใจ (Exceeding Customers Expectations) ได้มาซึ่งธุรกิจในอนาคต และได้รับการกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี องค์กรใช้ข้อมูลจากความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าเพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการติดตามข้อมูลจากลูกค้าในเรื่องของผลิตภัณฑ์ การบริการ และคุณภาพของการทำธุรกรรมเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับอย่างทันท่วงทีและนำไปใช้ดำเนินการได้ต่อไป องค์กรจะต้องมีวิธีในการหาข้อมูลและใช้ข้อมูลด้านความพึงพอใจของลูกค้าต่อองค์กรเปรียบเทียบกับความพึงพอใจต่อคู่แข่งและ/หรือ ใช้เกณฑ์เปรียบเทียบกับอุตสาหกรรม ทันต่อความต้องการและทิศทางของธุรกิจอยู่เสมอ

2.4 การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ องค์กรสามารถแสดงให้เห็นว่ามีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ ปรับให้สอดคล้องกัน และปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศของผลการดำเนินการในทุกระดับและทุกส่วนขององค์กร โดย องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือก รวบรวม ทำให้สอดคล้อง และนำข้อมูลและสารสนเทศมาบูรณาการเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานประจำวัน และผลการดำเนินการขององค์กรโดยรวม องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเหล่านี้ ในการสนับสนุนการตัดสินใจในระดับองค์กรและนวัตกรรม ในการเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญและทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าได้ใช้ข้อมูลและสารสนเทศในการสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์และนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ

การวัดและวิเคราะห์การดำเนินการขององค์กร การวัดและวิเคราะห์การดำเนินการขององค์กร ในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานนั้นองค์กรมีวิธีการวิเคราะห์เพื่อช่วยผู้นำระดับสูงในการประเมินผลการดำเนินการขององค์กรโดยรวมในเรื่องใดบ้าง องค์กรมีการวิเคราะห์เพื่อช่วยผู้นำระดับสูงในการประเมินผลการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรโดยรวมในเรื่องใดบ้าง และมีวิธี

สื่อสารผลลัพธ์ของการวิเคราะห์ ในระดับองค์กรไปสู่กลุ่มงานและระดับปฏิบัติการเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดการสารสนเทศและความรู้ องค์กรดำเนินการอย่างไร เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศที่พนักงาน ผู้ส่งมอบและลูกค้า และลูกค้าต้องการนั้นมีคุณภาพและพร้อมใช้งาน ให้อธิบายว่าองค์กรดำเนินการอย่างไรในการสร้างและจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ และทำอย่างไร เพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่ต้องการมีความพร้อมใช้งาน และทำอย่างไรให้พนักงาน ผู้ส่งมอบและลูกค้า และลูกค้าสามารถเข้าถึงข้อมูลดังกล่าวได้นอกจากนั้นองค์กรต้องมั่นใจได้ว่าฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ มีความเชื่อถือได้ ปลอดภัย และใช้งานง่าย

ความรู้ขององค์กร องค์กรจัดการความรู้ขององค์กรอย่างไร เพื่อให้บรรลุผลดังนี้

- 1) การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของพนักงาน
- 2) การถ่ายทอดความรู้ที่มีประโยชน์จากลูกค้า ผู้ส่งมอบ และลูกค้า
- 3) การแสวงหา(Identification)
- 4) การถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ระหว่างกัน

2.5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการชี้ให้เห็นถึงระบบงาน และระบบการเรียนรู้ของพนักงานและการสร้างแรงจูงใจในองค์กร ช่วยให้พนักงานสามารถพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อมุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์และแผนปฏิบัติการ โดยรวมขององค์กร รวมทั้งความใส่ใจในการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่เกื้อหนุนการทำงานของพนักงาน ซึ่งจะโน้มนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ และความเจริญก้าวหน้าของพนักงานและองค์กร โดยมีหลักเกณฑ์ดังนี้

ระบบงาน สามารถอธิบายว่างานและภาระงานขององค์กร การบริหารค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในอาชีพ และวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับกำลังคนเกื้อหนุนให้พนักงานและองค์กรมีผลการดำเนินการที่ดีได้อย่างไร ซึ่งหมายถึงองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดและบริหารงานและภาระงานของพนักงาน เพื่อส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ ความคิดริเริ่ม การให้อำนาจในการตัดสินใจ นวัตกรรม และวัฒนธรรมองค์กรซึ่งมีหลากหลายและสามารถนำความหลากหลายมาใช้ประโยชน์ในองค์กรได้ ซึ่งหมายรวมถึงการที่องค์กรจะต้องมีวิธีที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการสื่อสารภายในองค์กร การแลกเปลี่ยนความรู้ หรือทักษะระหว่างผู้ที่อยู่ต่างหน่วยงาน ต่างหน้าที่ และต่างสถานที่ การเรียนรู้ของพนักงานและการสร้างแรงจูงใจ ความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงาน

2.6 การจัดการกระบวนการ

กระบวนการที่สร้างคุณค่า เป็นการให้มีการพัฒนาปรับปรุงขบวนการหลัก โดยจะต้องมีการพัฒนาการออกแบบ การผลิต ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงการออกแบบ

ระบบการจัดการ ออกแบบการดำเนินงาน กระบวนการสนับสนุน มีการออกแบบกระบวนการสนับสนุนหลักในองค์กรเพื่อตอบสนองลูกค้าภายใน ซึ่งขบวนการสนับสนุน ได้แก่ ฝ่ายการเงิน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายประชาสัมพันธ์ ฝ่ายสาธารณูปโภค

การจัดการกระบวนการเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศนั้นแบ่งเป็น กระบวนการหลัก (Core Process) กระบวนการสนับสนุน (Supporting Process) และกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) กระบวนการที่มีการดำเนินงานอย่างสัมพันธ์และสอดคล้องกันเป็นโครงข่าย โดยมีการจัดการการไหลของชิ้นงาน (Material Flow) และการไหลของข้อมูล (Information Flow) ที่เหมาะสม ก็จะเป็นกระบวนการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า ในทุกกระบวนการจะต้องมีการกำหนดขอบเขต และความต้องการที่สำคัญของกระบวนการ (Key Process Requirement) ซึ่งโดยทั่วไปอยู่ในกรอบของ คุณภาพ (Quality) หรือความพึงพอใจของลูกค้า ต้นทุน (Cost) ที่ทำให้สามารถแข่งขันได้ กำลังการผลิตหรือการให้บริการได้ของขบวนการ (Capacity) และการส่งมอบ (Delivery) ที่ถูกต้อง ครบถ้วนและรวดเร็ว

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติแบ่งชนิดของกระบวนการ ตามบทบาทหน้าที่ต่อความสำเร็จขององค์กรได้ 3 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

2.6.1 กระบวนการที่เกี่ยวข้องผลิตภัณฑ์และบริการ (Product and Service Process) หรือกระบวนการหลัก (Core Process) คือ กระบวนการหลักในการดำเนินธุรกิจขององค์กรที่มีส่วนโดยตรงในการสร้างมูลค่าของผลิตภัณฑ์และบริการแก่ลูกค้า ได้แก่ กระบวนการออกแบบ กระบวนการผลิตหรือบริการ กระบวนการส่งมอบ กระบวนการขายและการตลาด ทั้งนี้ กระบวนการหลักอาจมีความแตกต่างกันในแต่ละองค์กรขึ้นอยู่กับขอบเขตในการดำเนินการ และลักษณะของธุรกิจ

2.6.2 กระบวนการสนับสนุน (Support Process) คือกระบวนการสนับสนุนเพื่อให้กระบวนการหลักสามารถสร้างมูลค่าของผลิตภัณฑ์และบริการที่สูงสุดแก่ลูกค้า โดยมีกระบวนการสำคัญๆ ดังนี้

- ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงาน ได้แก่ ระบบการจัดหา จัดซื้อ การควบคุมต้นทุน ที่คล่องตัว และมีประสิทธิภาพ
- การจัดการทรัพยากรบุคคล ได้แก่ ระบบงาน การพัฒนาและสร้างความพึงพอใจเพื่อให้พนักงาน “อยากอยู่ อยากทำ และอยากคิด”

- การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐาน ได้แก่ ระบบข้อมูลเพื่อสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา ระบบ Management Information System (MIS) และระบบการสื่อสารภายในองค์กร
- การพัฒนาเทคโนโลยี และการออกแบบ ได้แก่ การสร้างลักษณะ เฉพาะ สำหรับผลิตภัณฑ์ ช่วยให้สามารถพัฒนาสินค้าได้อย่างรวดเร็ว

2.6.3 กระบวนการธุรกิจ (Business Process) คือ กระบวนการที่ไม่เกี่ยวข้องกับ การสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการโดยตรง แต่เป็นการผลักดันหรือสร้างความสัมพันธ์กับภายนอกโดย มีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงความสำเร็จของธุรกิจ กระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญ ได้แก่ กระบวนการ สร้างนวัตกรรม (Innovation) การได้มาซึ่งเทคโนโลยี (Technology Acquisition) การจัดการ สารสนเทศและความรู้ (Information and Knowledge Management) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) การเป็นพันธมิตรกับผู้ส่งมอบ (Supplier Partnering) การจัดหาจาก ภายนอก (Outsourcing) การรวบรวมกิจการ (Merger and Acquisition) การขยายธุรกิจสู่ตลาดโลก (Global Expansion) การบริหารโครงการ (project Management) รวมทั้งการขายหรือการตลาด (Sale and Marketing) ที่เป็นกิจกรรมนอกเหนือจากที่บริษัททำเอง

2.7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจ (Business Result)

เป็นวิธีการตรวจสอบผลลัพธ์ทางธุรกิจว่าดำเนินงานไปได้ตรงตามเป้าหมาย และ ความคาดหวังหรือไม่ รวมทั้งหาสาเหตุที่ทำให้ไม่ได้อย่างที่คาดหวังเพื่อนำมาวิเคราะห์และหนทาง ในการปรับปรุงแก้ไข หลังจากนั้นจึงนำไปดำเนินงาน และหาดัชนีชี้วัดหรือตัววัดเพื่อวัดผลการ ดำเนินงานขององค์กร โดยมี

2.7.1 ผลด้านการมุ่งเน้นที่ลูกค้า (Customer Focus Result) โดยจะต้องคำนึงถึง ความพึงพอใจของลูกค้าปัจจุบัน และอนาคต ซึ่งการวัดความพึงพอใจของลูกค้าจะวัดทุกกลุ่มของ ลูกค้า และอาจนำผลการวัดดังกล่าวมาเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

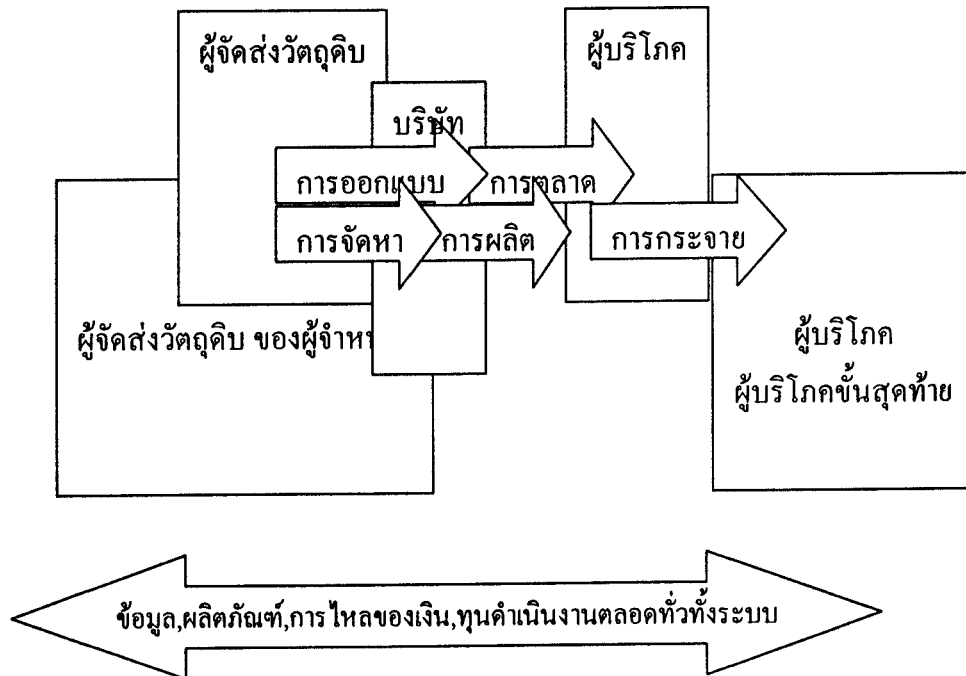
2.7.2 ผลด้านการเงินและการตลาด (Financial and Market Result) โดยสามารถ แสดงผลลัพธ์ทางการเงินและการตลาดในแต่ละส่วนงานและสามารถนำมาเปรียบเทียบได้

2.7.3 ผลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Result) พิจารณา ผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่วางไว้

3. การจัดการห่วงโซ่อุปทาน Supply Chain Management

ในปัจจุบันที่ความต้องการของผู้บริโภคมีหลากหลาย มีอิสระในการคิด การเลือกซื้อสินค้าผลิตภัณฑ์ จนไปถึงความต้องการได้รับบริการที่ดี ผู้ประกอบการทั้งการผลิตและการบริการจึงต้องมีการแข่งขันกันสูง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเหล่านั้น แนวคิดการจัดการหนึ่งที่ว่าผู้ประกอบการทั้งหลายให้ความสนใจและนำมาประยุกต์ใช้ในปัจจุบัน เพราะกล่าวกันว่า เป็นแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ยุคใหม่ ที่จะช่วยลดต้นทุนและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ นั่นคือ การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management)

การจัดการห่วงโซ่อุปทานเป็นการจัดการสมัยใหม่ที่ได้รับการนิยมนับเป็นอย่างมากในระยะ 7-8 ปีที่ผ่านมา การจัดการห่วงโซ่อุปทาน คือ การประสานรวมกระบวนการทางธุรกิจที่ครอบคลุมจากผู้จัดส่งวัตถุดิบ ผ่านระบบธุรกิจอุตสาหกรรมไปสู่ผู้บริโภคขั้นสุดท้าย ซึ่งมีการผ่านผลิตภัณฑ์ การบริการและข้อมูลสารสนเทศควบคู่กันไป อันเป็นการสร้างคุณค่าเพิ่มในตัวผลิตภัณฑ์และนำเสนอสิ่งเหล่านี้สู่ผู้บริโภคขั้นสุดท้าย ภาพที่ 2.1 แสดงให้เห็นขอบข่ายของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ดังนี้คือ



ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบโดยรวมของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

จากคำนิยามเบื้องต้น จะเห็นได้ว่าขอบเขตการพิจารณาของการจัดการโซ่อุปทาน ขยายขอบเขตออกไปจนครอบคลุมทั่วถึงตลอดระบบอุตสาหกรรม ซึ่งกว้างกว่าการพิจารณาเพียงเฉพาะภายในองค์กรเท่านั้น³

การจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) เป็นการประยุกต์ปรัชญา การดำเนินงานลอจิสติกส์ที่ขยายขอบข่ายจากระดับภายในองค์กร ไปสู่ระดับระหว่างองค์กรในระบบการผลิต

ครอบคลุมทั่วทั้ง ด้านต้นน้ำ (Upstream) และปลายน้ำ (Downstream) ของระบบการผลิต ซึ่งจะหมายถึง ผู้จัดส่งวัตถุดิบและผู้กระจายสินค้าไปสู่ผู้บริโภคขั้นสุดท้ายตามลำดับ โดยที่ยังคงต้องอาศัยการสื่อสารข้อมูลการบริหารงาน และการดำเนินงานที่สอดคล้องประสานกันระหว่างองค์กร เป็นปัจจัยสนับสนุนให้การดำเนินงานตลอดทั้งโซ่อุปทาน (Supply Chain) สามารถบรรลุเป้าหมายได้ นอกจากนี้ปัจจัยที่สำคัญคือ สายสัมพันธ์ทางธุรกิจ (Business Relationship) จะเป็นสิ่งที่สร้างความไว้วางใจ (Trust) ต่อกันซึ่งจะช่วยให้ 2 C คือ 1. การสื่อสาร (Communication) 2. การดำเนินงานที่ประสานกัน (Coordination) สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น โดยที่ผลได้ที่เกิดขึ้นควรจะเกิดขึ้นกับทุก ๆ หน่วยในโซ่อุปทานนั้น อันจะเป็นรากฐานที่สำคัญต่อการดำเนินการร่วมกันในระดับกลยุทธ์ในระยะยาว การที่จะส่งเสริมประสิทธิภาพและความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจใด ๆ นั้น องค์กรจำเป็นต้องมีระบบในการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นความสัมพันธ์ภายในโซ่อุปทาน ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญตัวหนึ่งที่ครอบคลุมทั้งระบบ เช่นการจัดการวัตถุดิบคงคลัง การจัดการข้อมูล การวางแผนการผลิตเพื่อให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เป็นต้น สิ่งสำคัญที่การจัดการโซ่อุปทานทำให้เกิดขึ้นคือการตอบสนองโดยตรงต่อความต้องการของลูกค้าตามปัจจัยทั้งด้านเวลา ต้นทุน และการจัดส่ง

ปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินการพัฒนาห่วงโซ่อุปทาน มีดังนี้

- การจัดการด้านบุคลากร
- ระบบสนับสนุนการปฏิบัติการ
- การกำหนดเป้าหมายด้านบริการลูกค้า
- อัตราการตอบสนองคำสั่งซื้อ

ตัวชี้วัด และระบบการชี้วัด ของการดำเนินการพัฒนาห่วงโซ่อุปทาน ตัวชี้วัดนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับการอธิบาย (Description) และการทำให้ง่ายของระบบที่มีความซับซ้อน การ

³ จากหนังสือ ลอจิสติกส์และการจัดการโซ่อุปทาน โดย ดร. วิทยา สุหฤทต์ดำรง

เปลี่ยนแปลง ของผลลัพธ์จากกระบวนการในช่วงเวลาหนึ่งสามารถสังเกตการณ์ได้จากการเปรียบเทียบตัวชี้วัด นอกจากการเปรียบเทียบค่าต่างๆ ของตัวชี้วัดในเวลาที่แตกต่างกันแล้ว ตัวชี้วัดเหล่านี้ยังถูกใช้เปรียบเทียบการปฏิบัติการที่เหมือนกัน ณ จุดหนึ่งของเวลา คุณสมบัติหนึ่งของตัวชี้วัดเหล่านี้คือ จะเป็นตัวชี้แจงการปฏิบัติการค่อนข้างสูงยิ่งไปกว่านั้นตัวชี้วัดเหล่านี้มีคุณลักษณะเชิงหน้าที่ ดังนี้

- สารสนเทศ (Information) จุดหมายหลัก คือเพื่อจะรายงานผู้บริหารในคุณลักษณะที่ตัวชี้วัดสามารถใช้เปรียบเทียบกับค่ามาตรฐานหรือค่าเป้าหมาย
- ตัวบังคับ (Steering) ตัวชี้วัดเป็นฐานของการตั้งค่าเป้าหมาย เป้าหมายเหล่านี้จะเป็นตัวชี้แนวทางของกระบวนการที่ถูกพิจารณาเพื่อที่จะบรรลุค่าผลลัพธ์ที่ต้องการนั้น
- ตัวควบคุม (Control) ตัวชี้วัดจะเป็นสิ่งที่เหมาะสมที่สุด สำหรับการควบคุมดูแลการปฏิบัติการและกระบวนการ

ตัววัดสมรรถนะหลักของโซ่อุปทาน เครื่องมือที่มีประโยชน์ในการวิเคราะห์โซ่อุปทานก็คือ SCOR-Model การประยุกต์ตัวชี้วัดใน SCOR-Model ซึ่งได้ถูกกำหนดไว้หลายเกณฑ์ การวัดสำหรับสมรรถนะของโซ่อุปทานโดยเริ่มจากภาพรวมจนถึงลงลึกในรายละเอียดของระดับปฏิบัติการ ตัวชี้วัดขั้นพื้นฐานที่ใช้อธิบายโซ่อุปทานที่ SCOR-Model ใช้ในระดับสูงสุดจะถูกแสดงในรูปของตัวชี้วัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Indicator : KPI)

ประสิทธิภาพของโซ่อุปทานกับความสามารถในการแข่งขัน ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรธุรกิจและอุตสาหกรรม สามารถบรรลุชัยชนะในการแข่งขันนั้นไม่เพียงแต่ต้องมีผลิตภัณฑ์ตรงความต้องการของลูกค้าเท่านั้น อีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญคือ ความรวดเร็วในการนำเสนอผลิตภัณฑ์สู่ตลาด (Time to Market) อันจะทำให้องค์กรสามารถสร้างโอกาสในการขายได้ก่อนคู่แข่งรายอื่น และเป็นสิ่งที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันต่อองค์กรได้

ทั้งนี้การที่องค์กร จะเกิดความสามารถในการแข่งขันเช่นนี้ได้จะต้องมีความสามารถในการจัดการกระบวนการแกนหลัก (Core Process) ของการดำเนินงานในระบบอุตสาหกรรมให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพเชิงต้นทุนเหนือคู่แข่ง กระบวนการแกนหลักดังกล่าวจะประกอบด้วยกระบวนการสำคัญคือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์การพัฒนาผู้จัดส่งวัตถุดิบ การจัดการด้านคำสั่งซื้อและการบริหารลูกค้าในการจัดการโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพ จะต้องพยายามเชื่อมโยงองค์ประกอบของแต่ละกระบวนการ ให้มีการดำเนินงานที่สอดคล้องกันซึ่งระบบการบริหารข้อมูลสารสนเทศ จะมีบทบาทเข้ามาในส่วนนี้ในการที่จะทำให้เกิดความสามารถในการสอดคล้อง การ

ดำเนินงานของโซ่อุปทานอย่างทั่วถึง (Visibility Throughout the Pipeline) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในกระบวนการจัดการคำสั่งซื้อ จะเป็นกระบวนการที่สำคัญและจะขับเคลื่อนการดำเนินงานของโซ่อุปทาน ให้ความสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ในกระบวนการจัดการคำสั่งซื้อจะประกอบไปด้วยขั้นตอนสำคัญคือ

- การรับคำสั่งซื้อ (Order Entry)
- การจัดการคำสั่งซื้อ (Order Management)
- การสั่งผลิตและการจัดส่ง (Factory Order/Shipment Processing)

ความสำคัญเชิงกลยุทธ์ของหน้าที่การจัดซื้อ (Strategic Purchasing) การจัดซื้อ เป็นส่วนที่เชื่อมต่อการปฏิบัติงานระหว่างผู้จัดส่งวัตถุดิบและการดำเนินงานของระบบการผลิตในองค์กร การจัดซื้อจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้เกิดการปฏิบัติ ที่สอดคล้องประสานกันต่อเป้าหมายของกลยุทธ์การดำเนินงานโดยรวมขององค์กร นอกจากนี้การจัดซื้อยังเป็นช่องทางที่องค์กรจะได้รับรู้ข้อมูลสำคัญต่าง ๆ เช่น แหล่งวัตถุดิบหรือผู้จัดส่งวัตถุดิบรายใหม่ ๆ เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในอุตสาหกรรม แนวโน้มของตลาดและอุตสาหกรรมที่ดำเนินงานอยู่ เป็นต้น การที่จะสามารถสร้างผลประโยชน์ในการจัดซื้อได้นั้นจะต้องมีการปรับเปลี่ยนมุมมองต่อการจัดการหน้าที่การจัดซื้อใหม่ โดยที่ต้องมีการวิเคราะห์ถึงวัตถุประสงค์ของหน้าที่การจัดซื้อให้สอดคล้องกับการจัดการโซ่อุปทานดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดซื้อ

2. วัตถุดิบตรงตามต้องการ
3. ในปริมาณที่ถูกต้อง
4. ณ เวลาที่เหมาะสม
5. จัดส่งไปยังสถานที่ ตามที่ต้องการ
6. จากแหล่งจัดส่งที่ถูกต้องเหมาะสม
7. ด้วยค่าบริการที่ถูกต้อง
8. ด้วยราคาการจัดซื้อที่ถูกต้องเหมาะสม

ซึ่งจากวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้นสามารถแปรเป็นหลักในการปฏิบัติได้ดังต่อไปนี้

1. จัดหาวัตถุดิบ อุปกรณ์และการบริการอย่างครบครันต่อเนื่องเพื่อป้อนสู่ส่วนการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กร
2. พยายามรักษาระดับการลงทุนในสินค้าคงคลัง และความสูญเปล่าจากการเก็บรักษาให้มีค่าน้อยที่สุด

3. การพยายามรักษาระดับให้อยู่ในมาตรฐาน โดยมีต้นทุนในการจัดหาที่เหมาะสม
4. การค้นหาหรือพัฒนาผู้จัดส่งวัตถุดิบ ที่มีความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งจะส่งผลดีในการจัดหาวัตถุดิบในระยะยาว
5. ทำการกำหนดมาตรฐานสำหรับวัตถุดิบต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลให้สามารถออกแบบผลิตภัณฑ์ ที่สามารถใช้วัตถุดิบเหล่านี้ร่วมกันได้และให้สามารถลดจำนวนสินค้าคงคลังลงจากการที่มีจำนวนชิ้นส่วนที่น้อย และลดต้นทุนการจัดการด้านคลังสินค้าลงได้ นอกจากนี้ยังส่งผลให้สามารถลดต้นทุนการจัดซื้อวัตถุดิบได้ อันเนื่องจากการเพิ่มปริมาณการสั่งซื้อมากขึ้น
6. การพยายามเลือกซื้อวัตถุดิบ และการบริการในระดับราคาที่ดีที่สุด โดยครอบคลุมปัจจัยต่าง ๆ ในการจัดหา คือ การบริการคุณภาพของวัตถุดิบ ปริมาณวัตถุดิบที่ความต้องการ และข้อมูลในการจัดส่ง
7. การพัฒนาตำแหน่งทางการแข่งขันขององค์กร ในหน้าที่การจัดการซื้อให้เป็นหน้าที่ ที่สามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันด้านต้นทุนผลิตภัณฑ์ และการดำเนินการโดยรวมขององค์กรได้
8. การปฏิบัติงานการจัดซื้อให้เกิดความสอดคล้อง ต่อส่วนงานอื่น ๆ โดยอาศัยการสื่อสารและการประสานงานภายในองค์กร อันจะทำให้สามารถกำหนดแผนการทำงาน ให้สนับสนุนการปฏิบัติที่เกิดประสิทธิภาพโดยรวมได้ดี
9. การติดตามควบคุมต้นทุนดำเนินงาน การจัดซื้อ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้สามารถสู่เป้าหมายของหน้าที่การจัดซื้อขององค์กรตามที่ได้กำหนดไว้

การจัดซื้อในลักษณะทันเวลาพอดี (Just – In- Time Purchasing)

แนวคิดการจัดการว่าอุปทานจะเห็นได้ว่าเป้าหมายสำคัญหนึ่ง คือการมุ่งลดปริมาณสินค้าคงคลังในระบบการผลิตโดยรวม ซึ่งจะต้องอาศัยแนวทางการจัดการการผลิตที่เปลี่ยนไปจากเดิม ที่มุ่งผลิตเป็นสินค้าคงคลังรอจำหน่าย (Build-to-stock) มาเป็นการผลิตเมื่อมีความต้องการ (Make-to-order) ทำให้ระบบการผลิตต่าง ๆ มีแนวทางการจัดการผลิต ปรับไปสู่ระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี (Just-In-Time: JIT) และส่งผลให้การจัดการ การจัดซื้อต้องปรับแนวทางให้สอดคล้องกับ JIT ไปเป็นการจัดซื้อในลักษณะทันเวลาพอดี (JIT Purchasing) ซึ่งจะต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดมุ่งสู่การจัดการที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของระบบการผลิตมากที่สุด ปัจจัยดังกล่าวคือคุณภาพ การขนส่ง ผู้จัดส่งวัตถุดิบและปริมาณการจัดส่ง ซึ่งจะถูกพิจารณาควบคู่ไปกับต้นทุนการจัดซื้อด้วย ลักษณะของการจัดการ JIT Purchasing ดังต่อไปนี้

1. คุณภาพ (Quality)

- ผู้จัดซื้อจะกำหนดคุณสมบัติผลิตภัณฑ์ขั้นต่ำสุดให้แก่ผู้จัดส่งวัตถุดิบ
- ผู้จัดส่งวัตถุดิบจะพยายามดำเนินงานให้บรรลุถึงข้อกำหนดด้านคุณภาพที่กำหนดไว้
- ฝ่ายประกันคุณภาพ ของทั้งผู้ซื้อ และผู้จัดส่งวัตถุดิบจะประสานการทำงานอย่างใกล้ชิด
- จะวางระบบการควบคุมคุณภาพในการผลิต โดยอาศัยแนวทางการควบคุมคุณภาพของกระบวนการผลิต มากกว่าการควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์

2. การขนส่ง (Transportation)

- ผู้บริหารการจัดซื้อจะวางกำหนดการขนส่ง และควบคุมการขนส่งอย่างใกล้ชิดเท่าที่เป็นไปได้

3. ผู้จัดส่งวัตถุดิบ (Supplier)

- มีผู้จำนวนผู้จัดส่งวัตถุดิบน้อยราย แต่จะดำเนินการประสานการทำงานกันอย่างใกล้ชิด
- มีการสร้างสายสัมพันธ์ทางธุรกิจระยะยาวต่อกัน
- มีการเปิดการประมูลการจัดส่งวัตถุดิบน้อยครั้ง เนื่องจากจะอาศัยการดำเนินงานจากกลุ่มผู้จัดส่ง วัตถุดิบที่มีอยู่เป็นหลัก

4. ปริมาณการจัดซื้อ (Quantity)

- ผู้จัดส่งวัตถุดิบเหล่านี้จะถูกสนับสนุนให้ขยายขอบข่ายการดำเนินงาน JIT Purchasing ไปสู่ผู้จัดส่งวัตถุดิบของตนเองเช่นกัน
- มีการจัดส่งวัตถุดิบบ่อยครั้งและต่อเนื่องสม่ำเสมอ โดยมีปริมาณการจัดส่งเป็นล็อต เล็ก ๆ ที่มีปริมาณกำหนดแน่นอน และส่งผลให้มีจำนวนการผลิตต่อล็อตที่น้อยลง
- มีการทำสัญญาการจัดซื้อที่เป็นระยะเวลายาวนาน
- จะพยายามจัดการการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันการขาดแคลนวัตถุดิบ หรือมีวัตถุดิบเกินจำเป็น

จากลักษณะโดยรวมของการจัดการ การจัดซื้อแบบทันเวลาพอดี (Just – In -Time Purchasing) จะเห็นได้ว่าจะต้องอาศัยความสามารถในการจัดการของผู้จัดส่งวัตถุดิบ ที่จะสามารถสนับสนุนการดำเนินงานของโซ่อุปทานโดยรวมได้ ผู้จัดส่งวัตถุดิบที่มีการดำเนินงานร่วมกับองค์กรจะต้องมีการปรับปรุงในบางส่วน หรือในผู้จัดส่งวัตถุดิบรายใหม่ที่มีความสามารถในการดำเนินงานในบางส่วนได้ดี แต่บางส่วนอาจยังต้องปรับปรุง จึงจะสามารถมีศักยภาพในการเป็นผู้จัดส่งวัตถุดิบที่ดีต่อโซ่อุปทานได้

จากส่งเหล่านี้ ทำให้บทบาทที่สำคัญหนึ่งของหน้าที่การจัดซื้อ คือ การจัดการด้านการพัฒนาผู้จัดส่งวัตถุดิบ (Supplier Development) ซึ่งเป็นแนวทางที่สำคัญ ในการเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขันของเราในอนาคตต่อไปเช่นกัน การพัฒนาผู้จัดส่งวัตถุดิบจะครอบคลุมกระบวนการในการสืบหาผู้จัดส่งวัตถุดิบจากแหล่งต่าง ๆ การประเมินศักยภาพในการดำเนินการและ การจัดการในด้านต่าง ๆ ของผู้จัดส่งวัตถุดิบการร่วมมือ และแลกเปลี่ยนข้อมูลในการดำเนินการร่วมมือกันในแผนงานและข้อมูลด้านเทคนิคของผลิตภัณฑ์ โดยอาศัยการตรวจสอบกระบวนการผลิต การเยี่ยมชมขั้นตอนการผลิตของกันและกัน ซึ่งจะเป็นแนวทางให้เข้าใจซึ่งกันและกัน และยังสามารถช่วยเหลือซึ่งกันและกันอีกด้วย

การจัดการสินค้าคงคลัง

การจัดการสินค้าคงคลัง (Inventory Management) ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญอีกส่วนหนึ่ง และส่วนที่ควรจะต้องติดตามและควบคุมให้เหมาะสม อันจะส่งผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กรได้เช่นกัน

เหตุผลที่เราต้องมีสินค้าคงคลังในระบบ จะเห็นได้ว่าในสภาพแวดล้อมการดำเนินงานเราจะพบปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจจะส่งผลกระทบทำให้การดำเนินงาน และการบริการลูกค้าไม่บรรลุเป้าหมายหรือเกิดอุปสรรค ดังเช่น การจัดส่งวัตถุดิบที่ล่าช้าจากผู้จัดส่งวัตถุดิบ ปัญหาเครื่องจักรขัดข้อง หรือปริมาณความต้องการสินค้าของลูกค้ามีเพิ่มขึ้น เป็นต้น สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ล้วนแต่เป็นความเสี่ยงในการดำเนินงานที่จะส่งผลต่อการบริหารลูกค้า และจะนำไปสู่ต้นทุนที่เพิ่มขึ้น เพื่อให้สามารถทำการบริการได้ในระดับที่ลูกค้าพอใจ ดังเช่น การเร่งรัดการจัดสินค้าให้แก่ลูกค้าหลังจากที่ล่าช้ากว่ากำหนดการเดิม หรืออาจจะต้องเสียโอกาสในการขายสินค้าไปเลยก็ได้ ถ้าต้องใช้เวลาในการจัดเตรียมสินค้าดังที่ลูกค้าต้องการ เหตุผลต่าง ๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่ผลักดันให้ระบบการผลิตจำเป็นต้องมีสินค้าคงคลังในปริมาณหนึ่ง อันจะทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ โดยไม่ได้รับผลกระทบจากความเสี่ยงต่างๆ ที่เกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม การที่องค์กรกำหนดระดับ

สินค้าคงคลังในระดับที่สูงแม้ว่าจะทำให้เราสามารถตอบสนอง ความต้องการได้ดีแต่ก็จะส่งผลให้ ต้องใช้เงินทุนหมุนเวียนสูงเช่นกัน แต่ถ้าองค์กรกำหนดให้มีสินค้าคงคลังที่ต่ำกว่าที่ควรก็อาจเกิด ปัญหาได้ ดังนั้น องค์กรจึงควรที่จะกำหนด การจัดการสินค้าคงคลังให้เหมาะสมกับสถานะของปัจจัย ต่าง ๆ คือ

ประเภทของสินค้าคงคลัง

ประเภทของสินค้าคงคลัง ที่ช่วยป้องกันความเสี่ยงจากการดำเนินงานในลักษณะต่าง ๆ มี 5 ประเภทหลัก คือ

1. สินค้าคงคลังเพื่อรองรับความต้องการตามวัฏจักร และความต้องการในช่วงเวลาปกติ (Cycle/ Regular Stock) เป็นการสำรองสินค้า เพื่อรองรับความต้องการในช่วงเวลาหนึ่ง ให้พอเพียงกับความต้องการของลูกค้าจนจะถึงเวลาที่จะได้รับสินค้าอีกครั้ง
2. สินค้าที่อยู่ระหว่างการขนส่ง (In-transit) ซึ่งอยู่ในระยะต่าง ๆ ของเส้นทางการขนส่ง จากผู้จัดส่งวัตถุดิบมายัง โรงงานผลิตและในอีกมุมหนึ่งจากการขนส่งจากโรงงานเราไปยังลูกค้า
3. สินค้าที่อยู่ในระหว่างกระบวนการผลิตภายในกระบวนการผลิตโรงงาน (Work-in-prices Inventory)
4. สินค้าคงคลังสำรอง (Safety Stock) เป็นสินค้าคงคลังสำรองที่มีไว้ เพื่อป้องกันความเสี่ยงจากความแปรเปลี่ยนไปในการจัดส่งจากผู้จัดส่งวัตถุดิบหรือความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของลูกค้า
5. สินค้าคงคลังสำรองเพิ่มเติม สำหรับกระบวนการที่ต่อเนื่องกัน (Buffer Stock) เป็นสินค้าคงคลังสำรอง ที่มีไว้เพื่อแก้ปัญหาความแตกต่างหรือความแปรผันของกำลังการผลิตกระบวนการ ที่ต่อเนื่องกันอันเป็นจุดที่เป็นคอขวดของกระบวนการผลิต ซึ่งจะช่วยให้กระบวนการที่เป็นคอขวดนี้ทำการผลิตเต็มกำลัง เพื่อสำรองผลผลิตสำหรับป้อนให้กระบวนการถัดไปได้อย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยการสำรองในรูป Buffer Stock

กระบวนการผลิตเป็นหัวใจของการจัดการโซ่อุปทาน

การผลิตเป็นกิจกรรมสำคัญกิจกรรมหนึ่งสำหรับระบบโซ่อุปทาน เนื่องจากเป็นส่วนที่จะนำข้อกำหนดความต้องการของลูกค้ามาแปรเปลี่ยนให้กลายเป็นสินค้าและบริการเพื่อนำเสนอ และสนองตอบต่อความต้องการ หรืออาจกล่าวได้ว่าการผลิตเป็นส่วนที่เชื่อมโยงระหว่างการจัดหาวัตถุดิบ และการนำเสนอผลิตภัณฑ์ต่อลูกค้าอย่างตรงความต้องการ และนอกจากนี้การผลิตยังถือได้ว่าเป็นส่วนสำคัญ ที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ที่เคลื่อนที่ผ่านไป และในด้านการดำเนินงานก็ จะเห็นได้ว่า กิจกรรมการผลิตต้องอาศัยการสนับสนุนเชื่อมโยงจากส่วนต่าง ๆ มากมาย การ

ประสานงานความร่วมมือจากส่วนต่าง ๆ ของระบบจึงเป็นสิ่งจำเป็นและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการผลิตอีกด้วย

การจัดการคลังสินค้า

กิจกรรมในหน้าที่การจัดการคลังสินค้า

ในการปฏิบัติงานการจัดการคลังสินค้า จะมีหน้าที่การปฏิบัติงาน 2 ส่วน ที่จะเกิดผลต่อประสิทธิภาพ ในการดำเนินงานการจัดการคลังสินค้า คือ การจัดเก็บรักษาสินค้าคงคลัง และการขนถ่ายสินค้าคงคลัง โดยมีกิจกรรมพื้นฐานของคลังสินค้า คือ

1. **การเก็บรักษาสินค้า** ถือได้ว่าเป็นกิจกรรมสำคัญของการจัดตั้งคลังสินค้า ทั้งนี้ ช่วงระยะเวลาที่สินค้าจะถูกเก็บรักษาขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการจัดเก็บ ถ้าสินค้าถูกจัดเก็บเพื่อรอการแปรรูปตามธรรมชาติ ของกระบวนการก็อาจใช้เวลาเก็บที่ยาวนาน แต่ถ้าสินค้าถูกจัดเก็บ เพื่อรอการจัดส่งไปยังปลายทางก็จะมีช่วงระยะเวลาในการจัดเก็บรักษาที่ไม่ยาวนานนัก ปัจจัยด้านระยะเวลาี้จะมีผลต่อปริมาณ และการจัดวางพื้นที่เพื่อสำรองให้เพียงพอต่อเป้าหมายการใช้งานที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างมาก

2. **การรวบรวมสินค้าก่อนจัดส่ง** เนื่องจากการจัดส่งในปริมาณมากจะช่วยให้ต้นทุนการขนส่งต่อหน่วยลดลงได้ ดังนั้นองค์กรจึงใช้คลังสินค้าเป็นที่รวบรวมการขนส่งสินค้าต่างๆ เข้าด้วยกันเป็นหนึ่งเดียวสำหรับลูกค้ารายต่าง ๆ แล้วทำการจัดส่งพร้อมกัน อันจะทำให้สามารถลดจำนวนครั้งของการจัดส่ง ส่งผลให้สามารถลดต้นทุนรวมและต้นทุนเฉลี่ยต่อหน่วยสินค้าในด้าน การขนส่งได้

3. **การแยกประเภทสินค้าก่อนจัดส่ง** ในกรณีสินค้าเดียวกัน แต่ต้องจัดส่งไปยังลูกค้าปลายทางหลายราย คลังสินค้าจะเป็นสถานที่ที่องค์กรทำการแยกส่งสินค้า ที่เราได้รับมาจากแหล่งผลิตหนึ่ง ออกเป็นส่วนต่าง ๆ ตามปริมาณความต้องการของลูกค้าแต่ละรายและทำการจัดส่งต่อไป

4. **การรวบรวมสินค้า** คลังสินค้าจะเป็นสถานที่สำหรับ การรวบรวมสินค้านี้ รายการต่าง ๆ ให้ครบตามรายการความต้องการของลูกค้าในแต่ละราย เพื่อทำการจัดส่งต่อไป

ระบบข้อมูลการจัดการคลังสินค้า องค์กรประกอบในการจัดการคลังสินค้าที่สำคัญอีกส่วนหนึ่ง คือ ระบบข้อมูลการจัดการคลังสินค้า ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้เราสามารถติดตามควบคุมการปฏิบัติงานคลังสินค้าให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลดังเป้าหมายที่กำหนดไว้ ข้อมูลที่สำคัญในการจัดการคลังสินค้าประกอบด้วย

- จำนวนรายการสินค้าที่เก็บรักษา (Stock Keeping Units :SKUS)
- มูลค่าสินค้าคงคลังในแต่ละรายการ

- ปริมาณสินค้าที่อยู่ในคลังสินค้า ตามหน่วยวัดต่าง ๆ เช่น จำนวนคำสั่งซื้อ จำนวน บรรจุภัณฑ์ กล่อง ชั้น ฯลฯ
- ระยะเวลารอบการจัดการคำสั่งซื้อของคลังสินค้า
- จำนวนบุคลากรและการจัดการที่เกี่ยวข้องในสินค้านั้น

นอกจากนี้แล้ว องค์กรอาจจะต้องติดตามรวบรวมข้อมูลอื่น ๆ เพิ่มเติม ที่เป็นข้อมูลแสดงให้เห็นถึงภาพรวมของการปฏิบัติงานในคลังสินค้าได้แก่

- อัตราการเกิดสินค้าที่เสียหาย
- อัตราการหมุนเวียนของสินค้าในคลัง
- ความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน

ข้อมูลเพิ่มเติมเหล่านี้จะเป็นดัชนีที่ช่วยประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยรวมของคลังสินค้าได้ในรอบเวลาการปฏิบัติงานรอบหนึ่งได้ นอกจากนี้แล้วข้อมูลในระดับการปฏิบัติงานของแต่ละรายการสินค้า ก็เป็นสิ่งจำเป็นที่จะสนับสนุน การปฏิบัติงานคลังสินค้าให้เกิดประสิทธิภาพได้ ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้รายละเอียดที่เพียงพอในการติดตามประเมินการปฏิบัติงานเช่นกัน ข้อมูลดังกล่าวประกอบไปด้วย

- รายละเอียดทางกายภาพของสินค้า เช่น ขนาด น้ำหนักปริมาตรและลักษณะการเก็บรักษาที่ต้องการสำหรับสินค้าแต่ละรายการ
- ข้อมูลเกี่ยวกับมาตรฐานการดำเนินการเกี่ยวกับสินค้านั้น เช่น ปริมาณการบรรจุต่อภาชนะบรรจุ
- ข้อมูลเกี่ยวกับมาตรฐานการจัดเก็บสินค้า เช่น ปริมาตรเก็บรักษามากที่สุดสำหรับพื้นที่หนึ่ง ๆ จำนวนชั้นที่วางซ้อนกัน ได้มากที่สุดขนาดพื้นที่เก็บรักษาที่ต้องการ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะทำให้เราประเมินประสิทธิภาพการใช้พื้นที่คลังสินค้าได้
- ลำดับชั้นความสำคัญในการเก็บรักษาสำหรับสินค้านั้น เช่น ระดับความสำคัญตามการจัดแบ่งประเภทสินค้าคงคลังแบบ ABC การระบุพื้นที่สำหรับเก็บรักษาเฉพาะข้อมูลนี้อาจใช้สำหรับการจัดเก็บหรือค้นหา โดยตรงสำหรับสินค้านั้น ๆ
- ปริมาณการหมุนเวียนสำหรับสินค้านั้น ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นปริมาณความต้องการในสินค้านั้น ๆ และ ประสิทธิภาพของการใช้พื้นที่ในคลังสินค้า โดยอาจเปรียบเทียบสัดส่วนต่อปริมาณโดยรวมของสินค้าที่จัดเก็บและเคลื่อนย้ายในช่วงเวลาที่ผ่านมา

การกระจายสินค้า

การกระจายสินค้า (Distribution) ถือได้ว่าเป็นเส้นทางนำคุณค่าสู่ลูกค้ามีความสำคัญคือ การเคลื่อนที่ของตัววัตถุดิบและผลิตภัณฑ์ จะต้องอาศัยการจัดการด้านการกระจายสินค้า ซึ่งเป็น ส่วนที่จะทำให้การปฏิบัติงานของระบบเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลตามที่กำหนดไว้ จึงอาจ กล่าวได้ว่าการกระจายสินค้า เป็นส่วนที่เชื่อมต่อระหว่างองค์กรต่อลูกค้าในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ บริการและคุณค่าสู่ลูกค้า โดยที่ยังคงยึดคือเป้าหมายด้านต้นทุนที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงาน และการครอบคลุมทั่วถึงต่อลูกค้า

ในการจัดการกระจายสินค้า เราต้องอาศัยการพิจารณาในภาพรวมของระบบลอจิสติกส์ ในด้านเครือข่ายการปฏิบัติงาน ในระบบการจัดการกระจายสินค้า จะต้องอาศัยการกำหนด คลังสินค้าต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงการปฏิบัติงานเข้าด้วยกัน เป็นระบบการกระจายสินค้า เพื่อตอบสนอง เป้าหมาย และในสภาพการแข่งขันที่ธุรกิจต่าง ๆ ต้องเผชิญอยู่นั้น การนำเสนอคุณค่าต่อลูกค้า หรือ องค์กรธุรกิจควร จะได้รับการพิจารณาความสำคัญในการปฏิบัติงานมากขึ้น

ส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กรธุรกิจ จะเกิดได้จากการจัดการกระจายสินค้าที่ดี การกำหนดกลยุทธ์การจัดการกระจายสินค้าขององค์กร อาจจะต้องพิจารณาเปรียบเทียบกับ การปฏิบัติงานของกลุ่มแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกัน หรืออาจพิจารณาปรับเปลี่ยนและประยุกต์ การดำเนินงานจากอุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่ใกล้เคียงมาเป็นแนวทางในการวางแผนขององค์กร และสิ่ง ที่สำคัญก็คือ องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่ลูกค้าให้ความสนใจ และเป็น ปัจจัยที่ลูกค้าจะพิจารณาผลการปฏิบัติงานขององค์กรเรา ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ และเป้าหมายการจัดการกระจายสินค้าเช่นกัน

เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)

องค์ประกอบการจัดการระบบห่วงโซ่อุปทานและระบบลอจิสติกส์ในส่วนต่าง ๆ อัน ประกอบด้วย การบริหารสินค้าคงคลัง การจัดซื้อ การผลิต การจัดการคลังสินค้า การจัดการกระจาย สินค้า และ การบริการลูกค้า ในการจัดการส่วนต่างๆ ในแต่ละส่วนนั้นจะต้องมีการตัดสินใจในการ ดำเนินงาน โดยมีการใช้ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องจากส่วนต่าง ๆ เป็นสิ่งจำเป็นมาสนับสนุนการ พิจารณาแนวทางในการตัดสินใจขององค์กร

ระบบข้อมูลสารสนเทศในการพัฒนาห่วงโซ่อุปทาน เรื่องที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี สารสนเทศที่ถูกกล่าวถึง และมีการใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน คือ อินเทอร์เน็ต (Internet) เข้า มาประยุกต์ใช้โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงและพัฒนาห่วงโซ่อุปทานขององค์กรให้มีการดำเนินงานที่ สะดวก คล่องตัวและมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่ดีขึ้น จากห่วงโซ่อุปทาน และ อินเทอร์เน็ต ซึ่ง

เราสามารถนำหลักการของทั้ง 2 คำนี้มาสร้างความสัมพันธ์เพื่อนำไปสู่การปรับปรุง พัฒนา และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการของโซ่อุปทานขององค์กรให้บรรลุประสิทธิผลสูงสุด

คุณลักษณะของข้อมูลสารสนเทศ

คุณลักษณะของข้อมูลสารสนเทศในการจัดการที่ควรมี สามารถกล่าวสรุปได้ดังนี้

- มีความเกี่ยวข้องกับสิ่งที่พิจารณา (Relevant)
- มีความถูกต้องแม่นยำ (Accuracy)
- มีความครบถ้วนสมบูรณ์ (Completeness)
- มีความทันสมัยต่อสถานการณ์ (Current)
- มีต้นทุนในการได้มาที่ประหยัด (Economical)

คุณลักษณะดังกล่าว จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยเทคโนโลยีด้านข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ ความก้าวหน้าของ เทคโนโลยีการสื่อสารข้อมูลและอุปกรณ์พ่วงต่อต่างๆ ในปัจจุบันได้ส่งผลให้องค์กรมีต้นทุนในการจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศที่ต่ำลง แต่มีประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้นกล่าวคือ อันเป็นปัจจัยส่งเสริมให้การประสานงานในกิจกรรมต่างๆ ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้นเช่นกัน

การสร้างคุณค่าผ่านการจัดการโซ่อุปทานเชิงกลยุทธ์ มีหลาย ๆ บริษัทได้แสดงให้เห็นถึงพลังของกลยุทธ์โซ่อุปทานที่ได้นำไปใช้เพื่อเพิ่มคุณค่าแก่ผู้ถือหุ้น ในทฤษฎี ของคุณค่ากล่าวไว้ว่าเพื่อที่จะเพิ่มมูลค่าของบริษัท รายรับที่เป็นเงินสดจะต้องเพิ่มไปในส่วนที่เกินจากต้นทุนของเงินลงทุนในแบบยั่งยืน อาจกล่าวได้ว่าโซ่อุปทานที่มีผลโดยตรงต่อความสามารถในการทำกำไรและเงินลงทุน การบริการลูกค้าที่ได้ปรับปรุงแล้ว และการมีพร้อมของผลิตภัณฑ์จะผลักดันการเจริญเติบโตของรายได้ ในขณะที่การดำเนินงานลอจิสติกส์ที่ประสิทธิภาพจะสามารถลดต้นทุนการดำเนินงานได้อย่างมหาศาลการดำเนินงานด้วยขนาดที่พอเหมาะและมีเวลานำที่สั้น (Short Lead Time) สามารถลดสินค้าคงคลังและความต้องการเงินทุนหมุนเวียนในขณะที่การหาจุดที่เหมาะสมที่สุดของโครงข่าย (Network Optimization) และการจัดหาภายนอก (Outsourcing) สามารถลดความต้องการทรัพย์สินทางกายภาพ และจำนวนเงินลงทุนที่คงที่ได้ มีหลักฐานมากมายกล่าวถึงผลกระทบของโซ่อุปทานต่อความสามารถในการทำกำไรของบริษัท แสดงออกมาให้เห็นว่าบริษัทต่าง ๆ ต้องพัฒนา และนำเอาสมรรถนะของกลยุทธ์โซ่อุปทานมาใช้เพื่อที่จะให้ครบตามเป้าวัตถุประสงค์ผลการปฏิบัติงานแบบพหุ ในขณะที่การตอบสนองต่อตลาดและความแม่นยำในการจัดส่งเป็นเรื่องสำคัญที่สุดสำหรับการวัดผลตอบแทนการลงทุน จากการวิเคราะห์การสำรวจจะเห็นว่ามีความสามารถหลัก 4 อย่างของโซ่อุปทานที่มีนัยสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานด้านการเงิน คือการ

จัดส่งอย่างรวดเร็ว ความน่าเชื่อถือ การตอบสนองต่อตลาดเป้าหมายและต้นทุนการกระจายสินค้า
ดังนั้นเพื่อที่จะให้ความมั่นใจในมูลค่าของผู้ถือหุ้นแล้ว บริษัทหรือหน่วยธุรกิจต้องเริ่มที่จะสร้างกล
ยุทธ์ที่จับเอาศักยภาพอันเต็มไปด้วยผลกำไรที่เกี่ยวพันกับโซ่อุปทาน การปฏิบัติเช่นนี้ต้องการที่จะมี
กรอบการทำงานที่เป็นระบบและมีโครงสร้างรองรับ เพื่อทางเลือกต่างๆ ของกลยุทธ์ของโซ่อุปทาน
สามารถที่จะถูกเลือกและถูกประเมินได้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาประยุกต์ใช้ในระบบการห่วงโซ่อุปทานของกลุ่มอุตสาหกรรมอิติตยาเบอร์ล่าประเทศไทย

1. ประชากรกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ทำการศึกษาจะเป็นบริษัทใน กลุ่มอุตสาหกรรม อิติตยาเบอร์ล่า ในประเทศไทยมีจำนวน 11 บริษัท มีพนักงานทั้งสิ้น 3872 คน ผู้ศึกษาวิจัยมีความสนใจในการศึกษาเฉพาะบริษัทที่บริหารงานประสบผลสำเร็จตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติซึ่งในจำนวน 11 บริษัท มีเพียง 2 บริษัท ที่ผู้ศึกษาวิจัยนำมาเป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

บริษัท ที่ได้รับรางวัล/ฝ่ายที่ให้ข้อมูล	จำนวนพนักงาน และกลุ่มตัวอย่าง
บริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด	427 คน
บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด มหาชน	257 คน
รวม	684 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้ศึกษาวิจัยได้สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ

2.1 แบบสอบถามปลายปิด ผู้ศึกษาและวิจัยได้จัดทำแบบสอบถามโดยศึกษาจาก

วรรณกรรมและเอกสารทางวิชาการจากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ทำการออกแบบ แบบสอบถามขึ้น โดยมีแนวคำถามเพื่อตอบวัตถุประสงค์ และสมมติฐานที่กำหนดได้ โดยแบ่งคำถามออกเป็น 3 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 คือ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างได้แก่พนักงานขององค์กรเป้าหมายในการทำวิจัยจำนวนทั้งสิ้น 684 คน โดยข้อคำถามเป็นแบบเลือกรายการ (Check List) จำนวน 6 หัวข้อ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของ ข้อมูลทั่วไปคือ อายุ ระดับการศึกษา แผนกที่ปฏิบัติงานอยู่ ประสบการณ์ในการทำงาน และตำแหน่งงาน กับระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน ของพนักงานองค์กรเป้าหมาย เพื่อตอบสมมติฐานที่ 6,7,8 ,9 และ 10

ส่วนที่ 2 คือ การวัดระดับการมีส่วนร่วม ในการบริหารของพนักงานในองค์กร เกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักเกณฑ์การบริหารคุณภาพแห่งชาติ ทั้ง 7 เกณฑ์ มีความสัมพันธ์ กับ ระดับ

การมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน เกี่ยวกับ เวลาในการทำงาน,ลูกค้า ,Supplier, การส่งมอบ และการจัดการกระบวนการในองค์กรเป้าหมาย เพื่อตอบสนองมาตรฐานที่ 1,2,3,4 และ 5

ส่วนที่ 3 คือการวัดระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารของพนักงานในองค์กร เกี่ยวกับ การพัฒนาระบบการบริหารห่วงโซ่อุปทานในองค์กรเป้าหมาย เพื่อตอบสนองมาตรฐานทั้ง 10

2.2 เข้าไปดูงานจากสถานที่จริง เพื่อนำข้อมูลเชิงลึก มาอธิบายรายละเอียดในการศึกษาวิจัยตามวัตถุประสงค์ โดยมีผู้ให้รายละเอียดจากองค์กรเป้าหมาย เป็นบุคลากรที่ องค์กรคัดเลือกให้ เพื่อความเหมาะสมในการวิจัย

เกณฑ์การวัดและประเมินปัจจัย

ผู้ศึกษาวิจัยได้กำหนดเกณฑ์การวัดระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติ เกี่ยวกับการบริหารงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ การพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน ของพนักงาน เกณฑ์การให้คะแนนจะเป็นดังต่อไปนี้

เกณฑ์คะแนนระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติ

มีส่วนร่วมและนำไปปฏิบัติมากที่สุด	=	1	คะแนน
มีส่วนร่วมและนำไปปฏิบัติมาก	=	2	คะแนน
มีส่วนร่วมและนำไปปฏิบัติปานกลาง	=	3	คะแนน
มีส่วนร่วมและนำไปปฏิบัติน้อย	=	4	คะแนน
มีส่วนร่วมและนำไปปฏิบัติไม่มี	=	5	คะแนน

ส่วนเกณฑ์ประเมินค่าคะแนนเฉลี่ยระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ ที่มีความสัมพันธ์กับระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน ของพนักงาน โดยมีวิธีแบ่งเป็นช่วงคะแนน ตามสูตรดังนี้

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับ}}$$

ตัวอย่างคือ

$$\text{คะแนนสูงสุด} = 5 \quad \text{คะแนนต่ำสุด} = 1 \quad \text{จำนวนระดับ} = 5$$

ดังนั้น ช่วงการแบ่งคะแนนจะได้เท่ากับ $(5-1)/(5) = 0.80$ เมื่อนำไปแบ่งเป็นเกณฑ์ประเมินค่าเฉลี่ยระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ การพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน จะเป็นไปตามเกณฑ์ดังนี้

เกณฑ์การประเมินค่าคะแนนเฉลี่ยระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติ		
คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.80	หมายถึง มีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	1.81 – 2.60	หมายถึง มีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติมาก
คะแนนเฉลี่ย	2.61 – 3.40	หมายถึง มีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	3.41 – 4.20	หมายถึง มีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติน้อย
คะแนนเฉลี่ย	4.21 – 5.00	หมายถึง ไม่มีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติ

เกณฑ์การให้คะแนนความสัมพันธ์จากการทดสอบสมมติฐานที่กำหนด ในกรณีที่ดำเนินการทดสอบแล้วปรากฏว่ามีความสัมพันธ์ จะเป็นไปตามเกณฑ์ดังนี้

เกณฑ์คะแนนความสัมพันธ์

คะแนน	0.81 – 1.00	หมายถึง มีความสัมพันธ์มากที่สุด
คะแนน	0.61 – 0.80	หมายถึง มีความสัมพันธ์มาก
คะแนน	0.41 – 0.60	หมายถึง มีความสัมพันธ์ปานกลาง
คะแนน	0.21 – 0.40	หมายถึง มีความสัมพันธ์น้อย
คะแนน	0.01 – 0.20	หมายถึง มีความสัมพันธ์น้อยที่สุด

การทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์โดยใช้สถิติ Pearson Correlation และ สถิติ Chi-Squares การพิจารณาว่าสมมติฐานที่ทำการทดสอบนั้นมีการยอมรับหรือปฏิเสธสมมติฐานหรือไม่ นั้น สามารถอ่านผลการทดสอบสมมติฐานได้จาก ค่า P-Value ดังนี้

เกณฑ์การประเมินค่า P- Value ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ค่าต่าง ๆ ที่กำหนด สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดสมมติฐานหลักไว้คือ มีความสัมพันธ์ และ กำหนดสมมติฐานรองไว้คือ ไม่มีความสัมพันธ์ ดังนั้นเมื่อทำการทดสอบสมมติฐานเพื่อการหาความสัมพันธ์แล้ว หากได้ค่า P- Value เท่ากับหรือน้อยกว่าค่าของระดับนัยสำคัญที่กำหนด ก็จะทำให้ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลักได้ จึงยอมรับสมมติฐานหลักดังกล่าว แต่หากได้ค่า P- Value มากกว่าค่าของระดับนัยสำคัญก็ต้องปฏิเสธสมมติฐานหลักที่กำหนดไว้ จึงจำเป็นต้องยอมรับสมมติฐานรองดังกล่าวแทน

เกณฑ์การตรวจสอบคุณลักษณะด้านความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถามโดยได้รับความอนุเคราะห์จากคณะอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญต่าง ๆ พิจารณาเนื้อหาในข้อคำถามของแบบสอบถาม และดำเนินการแก้ไขในส่วนที่ได้รับคำแนะนำมาทำการปรับปรุงแก้ไข เมื่อดำเนินการแก้ไขแบบสอบถาม เรียบร้อยแล้ว ก็จะเป็นขั้นตอนการนำแบบสอบถามไปทดสอบถามพนักงานบริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด จำนวน 50 คน หลังจากนั้นก็นำแบบสอบถาม มาทำการวิเคราะห์ความเชื่อถือได้ (Reliability) โดยการหาค่าสัมประ

สิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของ Cronbach และจากการวิเคราะห์ได้ค่าความเชื่อมั่น .96 แสดงว่าเมื่อนำแบบสอบถามไปสอบถาม 100 ครั้ง ก็จะได้รับคำตอบในลักษณะเดียวกันหรือได้คำตอบคงที่เหมือนกันเดิมถึง 96 ครั้ง สำหรับแบบสอบถามชุดนี้มีความเชื่อมั่นสูงอยู่แล้ว จึงไม่จำเป็นต้องทำการปรับปรุงข้อคำถามในแบบสอบถามดังกล่าวอีก

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การรวบรวมข้อมูลในการวิจัยได้ใช้การรวบรวมข้อมูลทั้งจากแหล่งปฐมภูมิและทุติยภูมิเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติที่ศิลปะ ผู้ศึกษาได้ มีการเก็บข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

3.1 แหล่งปฐมภูมิ ผู้ศึกษาวิจัย ได้กำหนดวิธีการรวบรวมข้อมูลจากการสำรวจ โดยการแจกแจงแบบสอบถามให้แก่ พนักงานบริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์จำกัด และ พนักงานบริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ได้กำหนดไว้ จำนวน 684 คน โดยแบ่งช่วงเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลออกเป็น 2 ช่วงเวลาคือ ช่วงแรกเดือน มิถุนายน พ.ศ. 2549 เป็นการเตรียมแบบสอบถามและรายละเอียดต่าง ๆ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อชี้แจงแก่ผู้ช่วยวิจัยซึ่งเป็นพนักงานของบริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด และ พนักงานบริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) ก่อนการออกเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาทำการตรวจสอบและทดสอบความน่าเชื่อถือแบบสอบถาม หลังจากนั้นผู้ช่วยวิจัยจะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานในบริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด จำนวน 50 คน เมื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาดำเนินการตรวจสอบและทดสอบแล้ว ก็จะดำเนินการแก้ไขในส่วนที่บกพร่องก่อนจะนำแบบสอบถามไปดำเนินการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายที่แท้จริง และช่วงที่สอง ในเดือน ตุลาคม พ.ศ. 2549 ผู้วิจัยก็จะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายในการวิจัยจริงแต่ละพื้นที่คือ จากสำนักงานใหญ่อยู่ที่อาคารมหาทุนพลาซ่า ถนนเพลินจิต กรุงเทพฯ ๑ ซึ่งมีพนักงาน ฝ่ายการตลาด และ ฝ่ายจัดซื้อ ของทั้ง 2 บริษัท ปฏิบัติงานอยู่ จาก บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) อ. โปสะ จ. อ่างทอง และ จากบริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด อ. แก่งคอย จ. สระบุรี รวมจำนวนพนักงาน 684 คน

3.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องได้แก่ ตำรา บทความทางวิชาการ ผลการวิจัย และสิ่งตีพิมพ์ต่าง ๆ เพื่อรวบรวมแนวคิดในการ นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาประยุกต์ใช้กับการบริหารระบบห่วงโซ่อุปทาน

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะคือ

4.1 การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Description Analysis) เพื่อศึกษาการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาประยุกต์ใช้การพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทานขององค์กร ตลอดจนเครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ประกอบการบริหารทั่วทั้งองค์กรที่สามารถนำพาองค์กรให้ประสบผลสำเร็จได้ โดยอาศัยการเขียนรูปแบบการบริหาร ขั้นตอนในการบริหาร และวิธีการใช้เครื่องมือประกอบซึ่งจะใช้ข้อมูลจากการเข้าเยี่ยมชมโรงงานเพื่อรับคำอธิบายจากบุคลากรขององค์กรเป้าหมาย และข้อมูลทุติยภูมิได้จากวรรณกรรมต่างๆ และวรรณกรรมเรื่อง Best Practis ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ในการวิจัยคือ เป็นแนวทางให้องค์กรอื่น ๆ ในประเทศไทยนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับประเภทของกิจการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน

4.2 การวิเคราะห์จากสถิติเชิงพรรณนา (Description Statistics) สถิติเพื่อนำมาบรรยายลักษณะของข้อมูลจากแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมเป็นที่เรียบร้อยแล้วประกอบด้วย

4.2.1 ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อแจกแจงความถี่ในการจัดลำดับชั้นของข้อมูล

4.2.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลางและการกระจายของข้อมูลตามลำดับ

4.3 สถิติเชิงอนุมาน (Inference Statistics) สถิติที่ใช้ในการหาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ที่มีการวัดมาจากข้อมูลของแบบสอบถาม ประกอบด้วย

4.3.1 สถิติ *Pearson correlation* เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติเกี่ยวกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ กับระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน

4.3.2 สถิติ *Chi-Squares* เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม กับ ระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในบทนี้ประกอบด้วย การศึกษารายละเอียดการนำเกณฑ์รางวัลบริหารงานคุณภาพแห่งชาติมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทานในองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และผลการวิเคราะห์การมีส่วนร่วมและการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพมาปฏิบัติ การมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทานของพนักงานในองค์กรเป้าหมาย ผู้วิจัยขอแบ่งการนำเสนอผลการวิจัยออกเป็น 4 ตอน ได้แก่

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

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

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

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของพนักงานบริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด และบริษัท ไทยคาร์บอนเบสส์ จำกัด (มหาชน) จากพนักงานที่ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 684 คน โดยมีข้อมูลทั่วไปของพนักงานทั้ง องค์กรดังปรากฏผลตามตารางดังนี้

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไป

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

จากตาราง ที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นพนักงาน กลุ่มเป้าหมาย ทั้งที่สำนักงานใหญ่ และ โรงงาน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 70.30 อายุอยู่ในช่วงระหว่าง 31 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 44.30 ระดับการศึกษาของพนักงาน อยู่ในระดับอนุปริญญา หรือ ปวส. หรือ ปวท. คิดเป็นร้อยละ 55.70 พนักงานส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ฝ่ายผลิต คิดเป็นร้อยละ 61.10 ประสบการณ์ในการทำงานของพนักงานกับองค์กรนั้น ส่วนใหญ่มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 38.5 และทำงานอยู่ใน ตำแหน่ง ระหว่าง สูงกว่าพนักงานฝ่ายปฏิบัติการ ถึงผู้ช่วยหัวหน้างาน คิดเป็นร้อยละ 41.20

จากผลการวิจัยสามารถสรุปได้คือ พนักงานของกลุ่มเป้าหมาย ปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายผลิตส่วนใหญ่จะเป็นชาย อายุการทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป ในขณะที่อายุของพนักงานอยู่ระหว่าง 31-40 ปี ทำงานอยู่ในระหว่างสูงกว่าพนักงานปฏิบัติการ จนถึง ผู้ช่วยหัวหน้างาน ระดับการศึกษาอยู่ระหว่างอนุปริญญาตรี ปวส. และปวท.

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมุติฐาน

ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของพนักงาน บริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน)ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ดังนี้

1. ระดับการมีส่วนร่วม และ การนำไปปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ

1.1 การนำองค์กรหรือภาวะผู้นำ (Leadership)

จากการตอบแบบสอบถามในส่วนที่ 2 ลำดับที่ 2.1 – 2.31 เป็นระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กรตามเกณฑ์ของภาวะผู้นำ โดยมีผลวิจัยตามวัตถุประสงค์ปรากฏผลดังตารางที่ 4.2

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

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

ส่วนร่วมในการสร้างระบบการจัดการกับผลกระทบที่อาจก่อให้เกิดกับสินค้าและบริการขององค์กร อยู่ในระดับ มาก เช่นกัน โดยค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.49 เป็นอันดับสุดท้าย

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

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

1.2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)

จากการตอบแบบสอบถามส่วนที่ 2 ลำดับ ที่ 2.6 – 2.8 เป็นระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กรตามเกณฑ์เกี่ยวกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยมีผลวิจัยตามวัตถุประสงค์ปรากฏผลดังตารางที่ 4.3 โดยมีผลวิจัยตามวัตถุประสงค์ดังนี้

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

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

ดังนั้นเมื่อพิจารณาระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติของพนักงานเกี่ยวกับเกี่ยวกับการบริหารงานคุณภาพ ในหัวข้อการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ปรากฏว่าพนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนขององค์กร และหน่วยงานนอกจากนี้พนักงานยังสามารถเปรียบเทียบเป้าหมายของตัวเองกับเป้าหมายขององค์กรได้ อยู่ในระดับ ปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.62

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

ดังนั้นเมื่อพิจารณาการกระจายของข้อมูลจะเห็นได้ว่า ระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติของพนักงานเกี่ยวกับการ บริหารงานคุณภาพ หัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.60

1.3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (Customer and Market Focus)

จากการตอบแบบสอบถามส่วนที่ 2 ลำดับ ที่ 2.9 – 2.13 เป็นระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กรตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพเกี่ยวกับการมุ่งเน้นลูกค้าและการตลาด โดยมีผลวิจัยตามวัตถุประสงค์ตามตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

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

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

ดังนั้น จากการที่องค์กร มีการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นคนสำคัญ และสื่อสารสู่พนักงานในองค์กรอย่างทั่วถึง จึงทำให้ ผลการวิจัยเกี่ยวกับระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติของพนักงานเกี่ยวกับการมุ่งเน้นลูกค้าและการตลาดรวม อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.36

เมื่อพิจารณาข้อมูลของการตอบแบบสอบถามในแต่ละข้อคำถามจะเห็นว่า การกระจายข้อมูลมีความแตกต่างกัน คือองค์กรมีการนำข้อมูลสารสนเทศจากลูกค้าเก่าและ ลูกค้า

ในอนาคตมาใช้พัฒนาปรับปรุงธุรกิจ โดยให้พนักงานมีส่วนร่วม โดยมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมากที่สุดคือ 0.68 และ พนักงานและองค์กรมีระบบการจัดการข้อเรียกร้องของลูกค้าได้อย่างทันเวลา และตามความต้องการของลูกค้าโดยมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานน้อยที่สุดคือ 0.57

ดังนั้นการกระจายของข้อมูลของ ระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติของพนักงานในหัวข้อการกับการมุ่งเน้นลูกค้าและการตลาดรวม มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานคือ 0.53

1.4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ Measurement, Analysis, Knowledge Management

จากการตอบแบบสอบถามส่วนที่ 2 ลำดับ ที่ 2.14 – 2.18 เป็นระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กรตามเกณฑ์เกี่ยวกับการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้โดยมีผลวิจัยตามวัตถุประสงค์ตามตารางที่ 4.5

อันดับ	เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับการมีส่วนร่วม
	การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้			
1.	พนักงานทราบและเข้าใจวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานของตนเอง	2.29	0.63	มาก
2.	พนักงานนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุงการทำงานของตนเอง	2.38	0.55	มาก
3.	พนักงานเข้าใจวิธีการวิเคราะห์หรือทบทวนผลการดำเนินงานเพื่อนำไปปรับปรุง	2.41	0.59	มาก
	รวม	2.42	0.45	มาก

จากตารางที่ 4.5 ระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กรตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ ของ บริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด และ บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็คจำกัด (มหาชน) ในหัวข้อการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ พบว่าพนักงานมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมากที่สุด คืออันดับแรกพนักงานมีความเข้าใจวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานของตนเอง จากหัวหน้างาน อยู่ในระดับค่าเฉลี่ยที่ 2.29 และพนักงานสามารถนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงการทำงาน เป็นอันดับที่ 2 มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.38 และอันดับท้ายคือ พนักงานมีการเรียนรู้เข้าใจวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลหรือวิธีการทบทวนผลการดำเนินงานเพื่อนำผลกลับไปทำการปรับปรุงในการทำงานอย่างถูกต้อง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.41

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

เมื่อพิจารณาข้อมูลของการตอบแบบสอบถามในแต่ละข้อคำถามจะเห็นว่า การกระจายข้อมูลมีความแตกต่างกัน คือ พนักงานมีความเข้าใจวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานของตัวเอง จากหัวหน้างาน มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมากที่สุด คือ 0.63 และพนักงานสามารถนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงการทำงาน มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานน้อยที่สุดคือ 0.55

ดังนั้นการกระจายของข้อมูลของ ระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติของพนักงานในหัวข้อ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้รวม มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานคือ 0.45

1.5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล Human Resource Focus

จากการตอบแบบสอบถามส่วนที่ 2 ลำดับ ที่ 2.19 – 2.23 เป็นระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กรตามเกณฑ์เกี่ยวกับการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล โดยมีผลวิจัยตามวัตถุประสงค์ตามตารางที่ 4.6

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

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กรตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ บริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด และ บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็คจำกัด (มหาชน) ในหัวข้อ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล มีระดับเด็วคือ มาก เท่านั้น โดยอันดับที่ 1 คือ พนักงานสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้ดีขึ้นได้ด้วยตัวเอง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.37 และอันดับที่ 2 คือ หัวหน้าหน่วยงานให้ความร่วมมือและร่วมทำงานเป็นทีมกันกับพนักงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.40 และ อันดับสุดท้ายคือ ผู้นำองค์กรและหัวหน้างานให้ความเป็นห่วงเป็นใยกับพนักงานเสมอ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.47

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

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

ดังนั้นการกระจายของข้อมูลรวมของ ระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติของพนักงานในหัวข้อ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานคือ 0.49

1.6 การจัดการกระบวนการ (Process Management)

จากการตอบแบบสอบถามส่วนที่ 2 ลำดับ ที่ 2.24 – 2.26 เป็นระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กรตามเกณฑ์เกี่ยวกับการจัดการกระบวนการ โดย มีผลวิจัยตามวัตถุประสงค์ตามตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

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

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

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

จากการพิจารณาข้อมูลของการตอบแบบสอบถามในแต่ละข้อคำถามจะเห็นว่า การกระจายข้อมูลมีความแตกต่างกัน คือ พนักงานได้รับการช่วยเหลือจากหน่วยงานสนับสนุนภายในองค์กรให้ทำงานได้อย่างสะดวกขึ้น มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมากที่สุด คือ

.68 และ พนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เหมาะสมกับการทำงานของตนเอง มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานน้อยที่สุด คือ 0.54

ดังนั้นการกระจายของข้อมูลรวมของ ระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติของพนักงานในหัวข้อการจัดการกระบวนการรวม มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานคือ 0.47

1.7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจ Business Results

จากการตอบแบบสอบถามส่วนที่ 2 ลำดับ ที่ 2.27 – 2.31 เป็นระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กรตามเกณฑ์เกี่ยวกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ โดยมีผลวิจัยตามวัตถุประสงค์ตามตารางที่ 4.8

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

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

จากการที่บริษัทมี ระบบการตรวจสอบ ผลลัพธ์ทางธุรกิจมี ว่ามีการ
ดำเนินงานตรงตามเป้าหมายหรือไม่ โดยมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน และมีการสร้างองค์ความรู้ให้กับ
พนักงานเกี่ยวกับการตรวจสอบผลการดำเนินงานของพนักงานเอง และของหน่วยงาน จึงทำให้

ผลการวิจัยเกี่ยวกับระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติของพนักงานเกี่ยวกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ อยู่ในระดับ มาก และมีค่าเฉลี่ย อยู่ที่ 2.38

จากการพิจารณาข้อมูลของการตอบแบบสอบถามในแต่ละข้อคำถามจะเห็นว่า การกระจายข้อมูลมีความแตกต่างกัน คือ พนักงานมีความพอใจในองค์กรและงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน, พนักงานและองค์กร มีกิจกรรมสนับสนุนและมีการให้ความช่วยเหลือกับชุมชนรอบข้างอย่างสม่ำเสมอรวมทั้งพนักงาน มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมากที่สุด คือ 0.59 และองค์กรสามารถใช้เวลาและศักยภาพของพนักงานในการทำงานได้อย่างเต็มที่ มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานน้อยที่สุด คือ 0.50

ดังนั้นการกระจายของข้อมูลของ ระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติของพนักงานในหัวข้อกับผลลัพธ์ทางธุรกิจรวม มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานคือ 0.43

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

ตารางที่ 4.9 ลำดับของระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติงานรวมของพนักงาน รวมตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ

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

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

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

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

3. ระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติ เกี่ยวกับการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทานขององค์กร

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

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

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

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

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

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

จากการที่บริษัท มีการนำระบบห่วงโซ่อุปทานเข้ามาช่วยบริหาร และมีการสื่อสารข้อมูลต่างๆเกี่ยวกับลูกค้าและผู้จัดจำหน่ายให้กับพนักงานทราบความต้องการของ ลูกค้า พร้อมทั้งนี้ยังปลูกฝังวัฒนธรรมการทำงานเกี่ยวกับการมุ่งเน้นลูกค้าทั้งภายในและภายนอกให้กับพนักงาน นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมร่วมกันระหว่างพนักงาน ลูกค้า และผู้จัดจำหน่ายจึงทำให้ ผลการวิจัยเกี่ยวกับระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติของพนักงาน เกี่ยวกับการบริหารห่วงโซ่อุปทาน อยู่ในระดับ มาก และมีค่าเฉลี่ย อยู่ที่ 2.31

เมื่อพิจารณาข้อมูลของการตอบแบบสอบถามในแต่ละข้อคำถามจะเห็นว่า การกระจายข้อมูลมีความแตกต่างกัน คือ พนักงานมีส่วนร่วมในการนำข้อมูลจากการสำรวจผู้จัดจำหน่ายมาทำการพัฒนาผู้จัดจำหน่ายให้อยู่ในเกณฑ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ โดยมีค่าเบี่ยงเบน

มาตรฐานมากที่สุด เท่ากับ 0.71 และ พนักงานและองค์กรให้ความสำคัญกับลูกค้าภายใน มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานน้อยที่สุด คือ 0.55

ดังนั้นการกระจายของข้อมูลของ ระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติของ พนักงานเกี่ยวกับการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทานรวม มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานคือ 0.44

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

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

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

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

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

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

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

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

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

ตารางที่ 4.12 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2

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

จากตารางที่ 4.12 ปรากฏว่า ระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงาน ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ของบริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) มีความสัมพันธ์กับ ลูกค้ำขององค์กร สามารถจัดอันดับได้ดังต่อไปนี้ อันดับที่ 1 หน่วยงานสนับสนุนในองค์กรสามารถช่วยให้การทำงานของพนักงานมีความสะดวกขึ้น มีความสัมพันธ์กับ ลูกค้ำขององค์กรอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่า Correlation = 0.65 อันดับที่ 2 ผู้นำองค์กรและหัวหน้างานให้ความสำคัญห่วงใยต่อพนักงานเสมอ มีความสัมพันธ์ กับลูกค้ำขององค์กรอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่า Correlation = 0.62 อันดับที่ 3 คือ สถานที่ทำงานของพนักงานมีสุขอนามัย ปลอดภัย และมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ ต่อ ลูกค้ำองค์กร อยู่ในระดับ ปานกลาง โดยมีค่า Correlation = 0.60 นอกจากนี้แล้วอันดับสุดท้าย ที่มีความสัมพันธ์น้อยที่สุด มี 2 หัวข้อคือ พนักงานทราบค่านิยมหลักขององค์กรซึ่งสามารถนำมาเป็นแนวทางการปฏิบัติงาน และพนักงานสามารถควบคุมการทำงานด้วยตัวเอง มีความสัมพันธ์กับ ลูกค้ำขององค์กร อยู่ในระดับ น้อย โดยมีค่า Correlation = 0.26 เท่านั้น

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

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

ตารางที่ 4.13 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3

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

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

ลำดับ	ระดับการมีส่วนร่วม บริหารตามเกณฑ์รางวัล	ระดับ		ความ สัมพันธ์
		Correlation	P-Value	
2.	ท่านมีส่วนร่วมในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี กับลูกค้าเพื่อการกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี	0.51	0.00	ปานกลาง
3.	องค์กรของท่านนำข้อมูลสารสนเทศจากลูกค้า เก่าและลูกค้าในอนาคตมาใช้พัฒนาปรับปรุง ธุรกิจ โดยท่านมีส่วนร่วม	0.49	0.00	ปานกลาง
4.	องค์กรของท่าน ส่งเสริมให้ท่านมีความรู้เพิ่ม เติม และพัฒนาฝีมือท่านอย่างสม่ำเสมอ	0.12	0.00	น้อยที่สุด
รวม		0.54	0.00	ปานกลาง

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

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติ เกี่ยวกับการบริหารงาน ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในลักษณะองค์กรร่วมกับ ระดับการ

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

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

ตารางที่ 4.14 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4

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

จากตารางที่ 4.14 ปรากฏว่า ระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงาน ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ของบริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) มีความสัมพันธ์กับ ระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาห่วงโซ่อุปทานเกี่ยวกับ การส่งมอบขององค์กร สามารถจัดอันดับได้ดังต่อไปนี้ อันดับ ที่ 1 องค์กรและพนักงานมีส่วนร่วมในการนำข้อมูลสารสนเทศของลูกค้าเก่าและลูกค้าอนาคตมาใช้พัฒนาและ ปรับปรุงธุรกิจ มีความสัมพันธ์กับ การส่งมอบขององค์กร อยู่ในระดับ ปานกลาง โดยมีค่า Correlation = 0.51 อันดับ ที่ 2 มีอยู่ 2 หัวข้อคือ พนักงานในองค์กรทราบว่าใครคือลูกค้าคนสำคัญที่สุดขององค์กร และมีความต้องการอะไร และหน่วยงานสนับสนุนขององค์กรสามารถช่วยให้พนักงานทำงานสะดวกมากขึ้น มีความสัมพันธ์กับ การส่งมอบขององค์กร อยู่ในระดับ ปานกลาง โดยมีค่า Correlation = 0.48 อันดับ ที่ 3 มีอยู่ 2 หัวข้อ คือ พนักงานมีโอกาสให้ข้อเสนอแนะรวมทั้งได้เรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ๆให้กับองค์กร และ ผู้นำองค์กร และหัวหน้างานมีความเป็นห่วงเป็นใยต่อพนักงานเสมอ มีความสัมพันธ์กับ การส่งมอบขององค์กร อยู่ในระดับ ปานกลาง โดยมีค่า Correlation = 0.47 นอกจากนี้อันดับสุดท้ายที่มีความสัมพันธ์น้อยที่สุดได้แก่ พนักงานสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้ด้วยตัวเอง มีความสัมพันธ์กับ การส่งมอบขององค์กร อยู่ในระดับน้อยที่สุด โดยมีค่า Correlation = 0.17 เท่านั้น

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงาน ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในลักษณะองค์กรร่วมกับ ระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาห่วงโซ่อุปทานเกี่ยวกับ การส่งมอบขององค์กร โดยมีค่า P-Value = 0.000 และ Correlation = 0.60 แสดงว่า ระดับ การมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงาน ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับ ปานกลาง กับ ระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาห่วงโซ่อุปทานเกี่ยวกับ การส่งมอบขององค์กร จึงมีการยอมรับสมมติฐานที่ 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.04

สมมติฐานที่ 5 ระดับการมีส่วนร่วมและการนำไปปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงาน ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมีความสัมพันธ์กับ ระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาห่วงโซ่อุปทานเกี่ยวกับ การจัดการกระบวนการ การทดสอบสมมติฐาน ได้ใช้สถิติ Pearson Correlation เป็นเครื่องมือทดสอบความสัมพันธ์ ปรากฏ ผลดังตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 5

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

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

พนักงานมีการเรียนรู้และพัฒนาฝีมืออย่างสม่ำเสมอ มีความสัมพันธ์กับการจัดการกระบวนการขององค์กร อยู่ในระดับน้อย โดยมีค่า Correlation = 0.26

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

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

ตารางที่ 4.16 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 6 ระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน มีความสัมพันธ์กับ อายุของพนักงาน

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

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

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

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

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

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

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

ตารางที่ 4.17 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 7 ระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน มีความสัมพันธ์กับ ระดับการศึกษาของพนักงาน

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

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

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

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

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

ตารางที่ 4.18 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 8 ระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน มีความสัมพันธ์กับ แผนกที่พนักงานปฏิบัติงานอยู่

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

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

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

จากตารางที่ 4.18 ปรากฏว่า มีเพียงลำดับที่ 13 คือ พนักงานมีส่วนร่วมในการลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของกิจการ มีค่า P-Value = 0.296 ซึ่ง จะต้องปฏิเสธสมมติฐาน คือ ไม่มี ความสัมพันธ์กับแผนงานที่ท่านทำอยู่ แต่ โดยรวมแล้วค่า P-Value = 0.00 แสดงว่ามีการยอมรับสมมติฐานที่ 8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.04 ดังนั้น แผนกที่พนักงานปฏิบัติงานอยู่ มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทานขององค์กร

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

ตารางที่ 4.19 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 9 ระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน มีความสัมพันธ์กับ ตำแหน่งงานของพนักงาน

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

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

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

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

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

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

ตารางที่ 4.20 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 10 ระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน มีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพในการทำงาน

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

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

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

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

นัยสำคัญทางสถิติที่ 0.04 ดังนั้น แผนกที่พนักงานปฏิบัติงานอยู่ มีความสัมพันธ์กับ การมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทานขององค์กร

ตอนที่ 3. สรุปการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มาทำการพัฒนาระบบห่วงโซ่ขององค์กรเป้าหมาย

จากการเยี่ยมชมโรงงานและได้รับฟังการบรรยาย พร้อมกับดูรายละเอียดจากสถานที่จริง¹ ผู้วิจัยขอสรุปรายละเอียดการพัฒนาห่วงโซ่อุปทานขององค์กรเป้าหมายตามเกณฑ์รางวัลดังต่อไปนี้

จากการที่ผู้นำระดับสูงมีความมุ่งมั่นในการบริหารองค์กร โดยมุ่งเน้นความเป็นเลิศขององค์กร เพื่อนำไปสู่การเป็นผู้นำในการผลิตระดับโลก ผู้นำจึงให้ความสำคัญและมุ่งเน้นคุณภาพของผลิตภัณฑ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นหลักและตอบสนองความต้องการของผู้คาดหวัง ซึ่งผู้คาดหวังในที่นี้หมายถึง ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ พนักงานทุกในองค์กร ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้ในผลประกอบการ ลูกค้า และ ลูกค้าของลูกค้านอกที่ ที่คาดหวังจะได้รับสินค้าที่มีคุณภาพ ในราคาที่เหมาะสม พร้อมกับมีบริการให้คำเสนอแนะที่จริงใจ

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

จากนั้นองค์กรจะทำการกำหนดแผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการกำหนดทิศทางขององค์กรเกี่ยวกับทิศทางในอนาคต ซึ่งในที่นี้หมายถึงการเป็นผู้นำในการผลิตสินค้าคุณภาพระดับโลก หลังจากนั้นจึงทำการจัดทำแผนจากการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย

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

ขององค์กร จัดทำแผนที่ระยะสั้นและระยะยาว โดยมีการระดมสมองกันการวิเคราะห์ SWOT ตัวอย่าง

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

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

จากคำนิยามที่องค์กรถ่ายทอดสู่พนักงานทุกคน คือ ลูกค้าเป็นผู้ตัดสินใจสุดท้ายว่าสินค้าและบริการขององค์กรนั้นเป็นที่พึงพอใจเพียงใด องค์กรได้มีการจัดให้มี Customer Meet ขึ้นประจำทุกปี มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีการแจ้งข่าวสารที่จำเป็นให้กับลูกค้า และ ลูกค้าของลูกค้าอีกด้วย มีระบบการจัดการแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าทั้งที่เป็นส่วนบกพร่องของตนเอง หรือจะเป็นข้อบกพร่องของลูกค้าก็ตาม จะมีระยะเวลาในการทำงานตั้งเป็นมาตรฐานไว้คือ ถ้าเป็นลูกค้าภายในประเทศจะต้องมีการตอบรับปัญหาภายใน 2 ชม และ เข้าไปแก้ไขปัญหาให้เสร็จภายใน 24 ชม และไม่เกิน 3 วัน ซึ่งทั้งนี้อาจจะไม่ใช่ปัญหาที่เกิดจากผลิตภัณฑ์ขององค์กรก็ตาม จะมีหน่วยงานเข้าไปรับรู้ปัญหาและนำปัญหาของลูกค้าเข้ามา

ปรึกษาในทีมข้ามสายงาน และเสนอแนะต่อลูกค้าต่อไป นอกจากนี้องค์กรยังมีการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อให้ลูกค้าและผู้จำหน่ายได้เข้าถึงองค์กรโดยลูกค้าสามารถติดต่อกับองค์กรโดยผ่าน เว็บไซต์ของบริษัท และผู้จัดจำหน่ายก็สามารถทราบความต้องการของบริษัทฯ และลูกค้าของบริษัท เกี่ยวกับวัตถุดิบ ผลิตภัณฑ์ และการบริการ นอกจากนี้จะจัดให้มี พบประลูกค้าแล้ว บริษัท ยังจัดให้มี ผู้จัดจำหน่าย อีกด้วย เพื่อการเข้าถึงความต้องการของแต่ละฝ่าย ซึ่งจะมีกิจกรรมต่อเนื่องทุกปี โดยจัดให้มีปีละครั้ง โดยบริษัทฯ จะทำการชี้แจงเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า และ บริษัทฯ ให้กับ ผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ อธิบายขั้นตอนการทำงานที่เน้นคุณภาพเป็นหลัก ให้กับลูกค้า และ ผู้จัดจำหน่ายทราบ พร้อมกันนี้ได้มีการจัดให้มีการมอบรางวัลผู้จัดจำหน่ายดีเด่น และลูกค้าดีเด่น สำหรับบริษัท อีกด้วย

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

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

การจัดการกระบวนการของบริษัทกลุ่มเป้าหมายนั้น เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นกระบวนการ (Process Focused Approach) กล่าวคือ การดำเนินการต่างๆ ในองค์กรสามารถ

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

ตอนที่ 4 ข้อสรุปและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากกลุ่มตัวอย่าง

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

1. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมและให้คุณค่ากับทรัพยากรบุคคลจากการที่ผู้บริหารระดับสูงของกลุ่มเป้าหมายใช้รูปแบบการบริหารตามแนวทาง TQM เป็นตัวขับเคลื่อนธุรกิจถือว่า เป็นการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ เพราะ คุณลักษณะเด่นของแนวทางนี้คือ การมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน หรือ การให้คุณค่ากับทรัพยากรบุคคล เมื่อเปรียบเทียบกับทรัพยากรประเภทอื่นๆ
2. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ผลการดำเนินงานของกลุ่มเป้าหมายที่เป็นเลิศ เกิดจาก การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ในทุกระบวนการซึ่งเป็นผลมาจากการที่ผู้บริหารระดับสูงสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานนั้น ผู้บริหารระดับสูงและพนักงานทุกคน ปฏิบัติงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่กำหนดไว้จนกลายเป็นวิถีการปฏิบัติงานและวัฒนธรรมองค์กร สภาพแวดล้อมเหล่านี้ได้แก่ การมอบหมายภารกิจด้านการพัฒนาและปรับปรุงควบคู่ไปกับภารกิจในหน้าที่ประจำ และการกำหนดกลไกตรวจสอบและทบทวนในทุกระดับ และสร้างสภาพแวดล้อมที่ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงานและขององค์กร โดยการให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมพนักงานให้มีทักษะในการวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ อาทิ เช่น Work Load & Work Flow Study , Flow Chart , Process Mapping , Failure Mode and Effect Analysis – FMEA เป็นต้น
3. การมีมุมมองเชิงระบบของผู้บริหาร การมุ่งสู่ผู้นำระดับโลกไม่อาจประสบความสำเร็จได้ด้วยการใช้ระบบการจัดการระบบใดเพียงระบบเดียว แต่ต้องมีการจัดการระบบปฏิบัติการต่างๆ ในองค์กรอย่างเหมาะสม คือมีการ บูรณาการ ของระบบต่างๆ เข้าเป็นหนึ่งเดียว ภายในองค์กร การ บูรณาการของระบบเป็นลักษณะความเชื่อมโยง กลมกลืนกันของแผนงาน กระบวนการต่าง ๆ สารสนเทศ ผลของการดำเนินงาน การวิเคราะห์ และการเรียนรู้ของพนักงานและขององค์กร การเชื่อมโยงกลมกลืนกันของระบบมีจุดมุ่งหมายหลักคือการสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

² จาก กรณีศึกษา Best Practices TQA Winner 2002 โดยคณะทำการศึกษาวิจัย ของ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

4. การบริหารโดยข้อเท็จจริง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการวางแผน การตัดสินใจ และการปฏิบัติด้านต่างๆ ของ บริษัทกลุ่มเป้าหมายเกิดจากการที่ผู้บริหารใช้ ข้อเท็จจริงเป็นพื้นฐาน ซึ่งเห็น ได้จากการกำหนดระบบดัชนีชี้วัดการเก็บรวบรวมข้อมูล และ วิเคราะห์ตามตัวชี้วัด (QCDIPSM)การบริหาร โดยใช้ข้อเท็จจริง (Management by Fact) นอกจากนี้เป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานแล้ว ยังเป็นการแสดงภาวะผู้นำใน องค์กรอีกด้วย กล่าวคือ การที่พนักงานซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานที่หน้างาน ใช้ข้อมูลจริงและ กระบวนการวิเคราะห์ในการตัดสินใจ และปฏิบัติงาน ย่อมทำให้ผู้บริหารเกิดความเชื่อมั่นที่ จะมอบความรับผิดชอบและอำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน เป็นการส่งเสริมการมีส่วน ร่วมของพนักงานและแสดงภาวะผู้นำในการกระจายอำนาจดังกล่าวนอกจากนั้นหากพิจารณา ในแง่ขององค์กร การที่พนักงานซึ่งอยู่ใกล้ชิดกับงานที่ปฏิบัติมากที่สุด มีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจย่อมหมายถึงการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ของพนักงาน และในแง่ของพนักงานแล้ว พนักงานเองก็มีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการศึกษาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบการห่วงโซ่อุปทานของกลุ่มอุตสาหกรรมอภิศาเบอร์ล่า ประเทศไทย เมื่อทำการวิเคราะห์ผลการวิจัยเรียบร้อยแล้วนั้น จึงสามารถสรุปการวิจัย อภิปรายและข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. สรุปผลการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา การนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทานขององค์กร ศึกษาระดับการมีส่วนร่วมของพนักงาน และการนำไปปฏิบัติงาน ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน ของบริษัท ที่ได้รับรางวัลการบริหารงานคุณภาพแห่งชาติ รวมทั้งเพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรในประเทศไทยนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับกิจการของตน

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

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

สำหรับเครื่องมือในการวิจัยได้ใช้แบบสอบถาม มีโครงสร้างคำถามแบ่งเป็น 3 ส่วนคือ คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม คำถามเกี่ยวกับระดับการมีส่วนร่วม และการนำเกณฑ์รางวัลการบริหารงานคุณภาพไปปฏิบัติ คำถามเกี่ยวกับระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน ของพนักงานในองค์กร

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

ความอนุเคราะห์จากอาจารย์ที่ปรึกษา และ ผู้บริหารระดับสูงของทั้ง 2 บริษัท ผู้ศึกษาวิจัยก็ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยได้นำแบบสอบถามไปเพื่อให้กลุ่มตัวอย่างได้ทำการตอบแบบสอบถามและสนทนากับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในลักษณะสนทนาอย่างเป็นกันเองเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้ศึกษาวิจัยได้นำหลักสถิติมาใช้และอาศัยโปรแกรมคอมพิวเตอร์คำนวณข้อมูลดังกล่าว

1.3 ผลการวิจัย

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

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

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

ความสัมพันธ์ระหว่างระดับการมีส่วนร่วมในการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพไปปฏิบัติ กับระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน เกี่ยวกับ การจัดการกระบวนการลูกค้าขององค์กร เวลาในการทำงาน มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ส่วนระดับการมีส่วนร่วมเกี่ยวกับ การส่งมอบงาน และ Supplier นั้น มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับ ปานกลาง อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.04

ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลทั่วไปของพนักงานองค์กรเป้าหมาย กับ ระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน เกี่ยวกับ เวลาในการทำงาน ลูกค้าขององค์กร Supplier

การส่งมอบงาน และการจัดการกระบวนการ มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.04

2. อภิปรายผล

ผู้ศึกษาวิจัยขออภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานที่กำหนด ดังนี้

2.1 ระดับการมีส่วนร่วม และ การนำไปปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ และ ระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน

จากผลการวิจัยระดับการมีส่วนร่วม และการนำไปปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ และระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน ผู้วิจัยได้ทำการศึกษารายละเอียดในการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทานขององค์กร ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ ซึ่งองค์กรมีการบริหารงานตามแนวทางของ TQM ซึ่งมุ่งเน้นการบริหารงานคุณภาพ โดยทุกคนมีส่วนร่วม จึงมีความเชื่อมโยงในการจะพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทานไปด้วยเพราะแนวทางของการบริหารระบบห่วงโซ่อุปทาน จะเป็นในแนวทางเดียวกันคือ³ นอกจากภายในองค์กรแล้วยังมีการขยายระบบคุณภาพไปสู่ระหว่างองค์กรในระบบการผลิตครอบคลุมทั่วทั้งต้นน้ำ คือ ผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ จนถึงปลายน้ำ คือ ผู้กระจายสินค้าไปสู่ลูกค้า โดยอาศัยปัจจัยสนับสนุน ตามหลักการของระบบห่วงโซ่อุปทานนั้น จะพูดถึง 2C คือ การสื่อสาร และการประสานงาน แต่การบริหารงานคุณภาพเท่าทั้งองค์กรนั้น มีปัจจัยสนับสนุนในกระบวนการดำเนินงาน มากกว่า จึงสามารถ นำเสนอตัวอย่างในการบริหารขององค์กรเป้าหมายได้ ดังนี้⁴

2.1.1 การนำองค์กร หรือ ภาวะผู้นำ (Leadership)

1) ระบบการนำองค์กร ผู้นำระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะบริหารองค์กร โดยมุ่งเน้นที่ความเป็นเลิศขององค์กร กล่าวได้ว่าผู้นำระดับสูงจะต้องให้ความสำคัญ และมุ่งเน้นคุณภาพของผลิตภัณฑ์ อันเป็นหัวใจของการผลิตเพื่อตอบสนองความ

³ จากหนังสือ สถิติศาสตร์ และการจัดการห่วงโซ่อุปทาน : การบริหารความสัมพันธ์ระดับองค์กร โดย ดร.วิทยา สุหฤทธดำรง

⁴ จาก กรณีศึกษา Best Practices TQA Winner 2002 โดยคณะทำการศึกษาวิจัย ของ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

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

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

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

4) ระบบทบทวนผลการดำเนินงาน การมุ่งสู่การเป็นผู้ผลิตชั้นนำระดับโลกนั้น จำเป็นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์เป้าหมาย และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ การทบทวนผลการดำเนินงานเป็นกระบวนการตรวจสอบติดตามการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรมีผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวตั้งอยู่บน

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

2.1.2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)

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

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

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

พิจารณา ผลลัพธ์สำคัญของการวิเคราะห์ SWOT คือการได้มาซึ่งความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges) ของบริษัท และปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) ที่จะพิชิตความท้าทาย ตัวอย่าง ความท้าทายภายในองค์กร คือ (Internal Challenges) ได้แก่ ความสามารถเชิงแข่งขันด้านต้นทุน (Cost Competitiveness) การยกระดับการเพิ่มผลผลิต (Productivity Enhancement) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development) และปัจจัยแห่งความสำเร็จ ก็คือ 6 Zero = Zero Lost , Zero Cost ,Zero Break down, Zero Defect ,Zero Accident ,Zero Complain เป็นต้น

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

2.1.3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (Customer and Market Focus)

ลูกค้าคือผู้ตัดสินใจสุดท้ายว่าสินค้าและบริการขององค์กรนั้นเป็นที่พึงพอใจเพียงใด การรับรู้เกี่ยวกับสินค้าและบริการของลูกค้าจึงเป็นตัวกำหนดว่าลูกค้าจะยังใช้สินค้าและบริการขององค์กรต่อไปหรือหาผู้อื่นที่ให้บริการได้ดีกว่า องค์กรที่ประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืนเน้นการรับฟังลูกค้าอย่างเป็นระบบและตอบสนองอย่างทันท่วงทีต่อสิ่งที่ลูกค้าต้องการ สร้างความสัมพันธ์เชิงบวกกับลูกค้าโดยอาศัยความสามารถในการเข้าถึงลูกค้าเพื่อทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจหันมาใช้สินค้าและบริการขององค์กรอย่างภักดี รวมทั้งดูแลเอาใจใส่อย่างใกล้ชิดกับลูกค้าที่มีความไม่พึงพอใจเพื่อรับฟังข้อมูลที่เป็นประโยชน์และจัดการกับข้อร้องเรียนของลูกค้า ดังนั้นการ

มุ่งเน้นจึงช่วยชี้ทางองค์กรในการมุ่งไปสู่การรักษาลูกค้าและสร้างความภักดี (Customer Retention and Loyalty) ซึ่งช่วยเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดและการขยายตัวขององค์กร

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

การรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของลูกค้าและตลาด บริษัทฯ จะให้ความสำคัญเป็นอย่างมากกับข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าและตลาด เพราะเป็นกุญแจสำคัญสำหรับการทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง ฝ่ายการตลาด และ ฝ่ายบริการและสนับสนุนลูกค้าด้านเทคนิค (Customer Technical Support Service – CTS) เป็นผู้รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าและตลาด นอกจากนี้ยังมีทีมข้ามสายงานที่มีสมาชิกมาจากหน่วยงานต่างๆ เพื่อดำเนินการในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในทุก ๆ ด้านไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการ ซึ่งทำให้การรับฟังความต้องการของลูกค้ามีประสิทธิผลยิ่งขึ้น ผู้นำระดับสูงให้ความสำคัญกับการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของลูกค้าและทำงานร่วมกับทีมดังกล่าว โดยมีแนวคิดเกี่ยวกับความรู้ด้านลูกค้าว่า พนักงานของบริษัท ๆ ทุกคนต้องสามารถระบุได้ว่า

- ลูกค้า คือ ใคร
- อะไรคือบริการสำหรับลูกค้า
- ลูกค้าให้ข้อมูลป้อนกลับอะไรบ้าง
- โอกาสในการปรับปรุงมีอะไรบ้าง

การรับฟังความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า บริษัทฯ จะต้องมีการและวัตถุประสงค์ที่หลากหลาย

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

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

ในการวิเคราะห์ด้านการตลาดนั้นบริษัท ไม่ได้วิเคราะห์เฉพาะตลาดปัจจุบัน แต่จะวิเคราะห์ไปถึงตลาดที่มีศักยภาพในอนาคตด้วย

จากการที่บริษัท ประสบความสำเร็จในเรื่องของการมุ่งเน้นที่ลูกค้าและการตลาด จนสามารถครองได้เกือบทั้งหมด และได้รับการยอมรับจากลูกค้าว่าเป็นผู้ผลิต ที่มีคุณภาพสูง และที่สำคัญที่สุดคือ สามารถทำให้ลูกค้าทุกรายมีความภักดี (Loyalty) กับบริษัทนั้นสามารถวิเคราะห์ได้ว่าเกิดจากปัจจัยดังต่อไปนี้

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

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

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

เกี่ยวข้อง เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายวิศวกรรม ซึ่งดูแลด้านเทคนิค และออกแบบ เมื่อลูกค้าต้องการความช่วยเหลือในด้านใดจึงสามารถตอบสนองทันทีเพราะผู้ชำนาญแต่ละด้านอยู่ในทีมงานอยู่แล้ว นอกจากนี้การทำงานแบบทีมงานดังกล่าวมีส่วนสำคัญในการไหลของข้อมูลด้านความต้องการของลูกค้าด้วยเพราะมีตัวแทนของแต่ละหน่วยงานเข้ามาร่วมทีมมีการนำข้อมูลจากลูกค้าไปสื่อสารภายในหน่วยงานของตนเองได้โดยตรง ทำให้สามารถตอบสนองลูกค้าได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วขึ้น

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

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

2.1.4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ *Measurement, Anyalysis,*

Knowledge Management

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

ที่อยู่ใกล้ชิดกับงานที่ปฏิบัติมากที่สุดแต่กลับไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผลที่ตามมาก็คือองค์กรไม่ได้ใช้ศักยภาพของพนักงานอย่างเต็มที่และพนักงานเองก็ขาดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

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

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

ระบบการวัดผลและวิเคราะห์ของบริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด

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

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

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

ตัวชี้วัดหลัก QCDIPSM ใช้เป็นกรอบในการกำหนด ติดตาม ตรวจสอบ และทบทวนผลการดำเนินงานทั้งในระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติการ กล่าวคือ ตัวชี้วัดทั้ง 7 นำมาใช้เป็นเครื่องมือในการแปลงเป้าหมายระดับองค์กร ไปสู่เป้าหมายระดับปฏิบัติการ เป้าหมายระดับองค์กรได้แก่ เป้าหมายระยะยาวและเป้าหมายประจำปีตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น ซึ่งรวมถึงเป้าหมายของบริษัท (Company Target) เป้าหมายของผู้บริหารระดับสูง (Top Management Target) และเป้าหมายของคณะกรรมการองค์ประกอบทางธุรกิจด้านต่างๆ (Business Element Target) ส่วนเป้าหมายระดับปฏิบัติการเป็นเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดขึ้น ได้แก่เป้าหมายของฝ่าย (Department Target) และเป้าหมายของทีมข้ามสายงานระดับปฏิบัติการ PMQC Target

2) การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน จากการกำหนดตัวชี้วัดที่เป็นลักษณะตัวชี้วัดตาม (lagging Indicators) ซึ่งแสดงผลการดำเนินงาน และตัวชี้วัดนำ (Leading Indicators) ซึ่งแสดงการทำงานในกระบวนการและเป็นการวัดที่มาของผลลัพธ์ แต่เนื่องจากตัวชี้วัดนำแต่ละตัวมีความสัมพันธ์ กับตัวชี้วัดตามในระดับที่แตกต่างกัน และแสดงถึงนัยสำคัญที่แตกต่างกันของตัวชี้วัดนั้นที่มีต่อการบรรลุเป้าหมายด้านใดด้านหนึ่งยกตัวอย่างเช่น ดัชนีความพึงพอใจลูกค้า (Customer Satisfaction Index) มีนัยสำคัญต่อเป้าหมายด้านคุณภาพ (Quality Rate) แตกต่างจากจำนวนข้อร้องเรียนลูกค้า (Number of Customer Complains) เป็นต้น ดังนั้นเพื่อให้การปฏิบัติบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทฯ จึงกำหนดให้มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดและตัวชี้วัดตาม โดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Target Correlation Matrix ซึ่งใช้การวิเคราะห์สามการถดถอย (Regression Analysis) หาความสัมพันธ์ทางสถิติและอิทธิพลของตัวชี้วัดที่มีต่อตัวชี้วัด

2.1.5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล Human Resource Focus

องค์กรทุกแห่งจะประสบผลสำเร็จในการบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ได้ นั้น ขึ้นกับองค์ประกอบการบริหารหลายด้าน การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นองค์ประกอบการบริหารที่มีความสำคัญเป็น อย่างยิ่ง ผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่เหมาะสมเกี่ยวพันโดยตรงกับทรัพยากรบุคคลที่ได้รับการจูงใจ บุคลากรในองค์กรทุกแห่งทำงานโดยมุ่งสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจ บุคลากรที่ทำงานจะต้องมีความเต็มใจและมีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน บุคลากรที่ขาดความพึงพอใจในการทำงานหรือได้รับความกระทบกระเทือนทางจิตใจอันเนื่องมาจากการทำงานหรือขาดความเต็มใจที่จะทำงานย่อมส่งผลกระทบต่อการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าทรัพยากรบุคคลที่ได้รับการจูงใจมิได้หมายความว่าเฉพาะการมีความเต็มใจที่จะทำงานเท่านั้น หากแต่ต้องมี

ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย บุคลากรเพียงหนึ่งคนไม่สามารถทำให้องค์กรบรรลุจุดมุ่งหมายได้ แต่บุคลากรเพียงคนเดียวอาจสามารถหน่วงเหนี่ยวของค์กรในการมุ่งไปสู่จุดหมายได้อย่างง่ายดาย ดังนั้น องค์กรต้องตอบคำถามว่า ในองค์กรมีบุคลากรจำนวนเท่าไรที่ขาดความพึงพอใจในการทำงาน ไม่ได้รับแรงกระตุ้นให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ขาดความรู้และทักษะ และถูกขัดขวางการทำงานที่มุ่งไปสู่จุดหมายขององค์กร

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

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

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

จะไม่มีบทบาทเป็นผู้นำทีม แต่ในทางปฏิบัติแล้วหัวหน้าหรือ ผู้จัดการจะเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมด้วย

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

บริษัทมุ่งเน้นการเรียนรู้ของพนักงานโดยจัดการฝึกอบรมและมีระบบประเมินผลการฝึกอบรมเพื่อให้แน่ใจว่า การฝึกอบรมพนักงานมีประสิทธิภาพทั้งต่อตัวพนักงานเองและต่อผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กรหลักสูตรที่จะทำให้พนักงานเกิดความชำนาญในงานที่ทำตามแผนปฏิบัติการ ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีและมีความเข้าใจเพิ่มขึ้น โดยพนักงานจะได้รับการฝึกอบรมอย่างเพียงพอและสม่ำเสมอ นอกจากนี้ยังมีการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมสั้น ๆ เพื่อสรุปความรู้หรือประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมสัมมนาจากองค์กรภายนอกให้คนอื่นทราบ เอกสารต่าง ๆ ที่จัดทำขึ้นจะต้องสำเนาให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพื่อรวบรวมไว้เป็นฐานข้อมูลสำหรับการค้นคว้าด้วยการมุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรให้เป็นคนดีและเป็นคนเก่งของสังคมไม่เพียงเน้นการเรียนรู้ของพนักงานเท่านั้น แต่ยังมุ่งเน้นให้พนักงานมีโอกาสได้รับประสบการณ์ ความชำนาญ ตลอดจนทัศนคติใหม่ ๆ ที่ถูกต้อง ทั้งนี้เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและสร้างแรงจูงใจแก่พนักงาน สำหรับพนักงานทุกคน บริษัทจัดโปรแกรมคุณภาพชีวิต Quality of Life – QOL โดยจัดให้มีการอบรมพัฒนาบุคลิกภาพและพฤติกรรมปีละ 2 ครั้งนอกจากนั้น ยังจัดชมรมต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานเข้าสู่ธรรมชาติและเปลี่ยนทัศนคติในการดำรงชีวิต

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

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

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

2.1.6 การจัดการกระบวนการ (Process Management)

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

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

- กระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์และการบริหาร
- กระบวนการทางธุรกิจ
- กระบวนการสนับสนุน

1) กระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์และการบริหาร

กระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์และการบริการ หมายถึงกระบวนการหรือขั้นตอนหลักในการผลิตสินค้าหรือที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าและการให้บริการแก่ลูกค้า โดยมีกระบวนการย่อยต่างๆ ได้แก่

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

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

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

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

การแบ่งกลุ่มของกระบวนการนี้ทำให้การควบคุมสามารถดำเนินการได้ละเอียดขึ้น และติดตามแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องและทันการ กระบวนการควบคุมดำเนินการผ่านระบบที่เรียกว่า

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

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

2) กระบวนการทางธุรกิจ กระบวนการทางธุรกิจเป็นกระบวนการที่ถือว่าเป็นกุญแจสำคัญในการดำเนินธุรกิจ บริษัทได้ชี้บ่งกระบวนการทางธุรกิจไว้ คือ

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

โดยได้ชี้บ่งข้อกำหนดและดัชนีชี้วัดกำกับทุกกระบวนการหลักเหล่านี้ พร้อมทั้งระบุลูกค้าภายในและภายนอกกำกับไว้

3) กระบวนการสนับสนุน กระบวนการสนับสนุนเป็นกระบวนการซึ่งสนับสนุนกระบวนการผลิตหลัก บริษัท ได้ชี้บ่งกระบวนการเหล่านี้ไว้ คือ

- การจัดการทรัพยากรบุคคล และการสื่อสาร
- การจัดการด้านการเงิน
- การจัดการซ่อมบำรุง
- การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและสำนักงาน

กระบวนการสนับสนุนต่างๆ ดังกล่าวได้กำหนดไว้เป็นส่วนหนึ่งในการวางแผนยุทธศาสตร์ประจำปีขององค์กร และเช่นเดียวกันกับกระบวนการทางธุรกิจ ได้มีการชี้บ่งข้อกำหนดและดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานกำกับกระบวนการสนับสนุนทุกกระบวนการ

2.1.7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจ Business Results

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

จากการกำหนดตัวชี้วัดที่เป็นลักษณะตัวชี้วัดตาม (lagging Indicators) ซึ่งแสดงผลการดำเนินงาน และตัวชี้วัดนำ (Leading Indicators) ซึ่งแสดงการทำงานในกระบวนการและเป็นการวัดที่มาของผลลัพธ์ แต่เนื่องจากตัวชี้วัดนำแต่ละตัวมีความสัมพันธ์ กับตัวชี้วัดตามในระดับที่แตกต่าง กัน และแสดงถึงนัยสำคัญที่ต่างกันของตัวชี้วัดนั้นที่มีต่อการบรรลุเป้าหมายด้านใดด้านหนึ่ง ยกตัวอย่างเช่น ดัชนีความพึงพอใจลูกค้า (Customer Satisfaction Index) มีนัยสำคัญต่อเป้าหมาย ด้านคุณภาพ (Quality Rate) แตกต่างจากจำนวนข้อร้องเรียนลูกค้า (Number of Customer Complains) เป็นต้น ดังนั้นเพื่อให้การปฏิบัติบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทฯ จึง กำหนดให้มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดและตัวชี้วัดตามโดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Target Correlation Matrix ซึ่งใช้การวิเคราะห์สามการถดถอย (Regression Analysis) หาความสัมพันธ์ทาง สถิติและอิทธิพลของตัวชี้วัดที่มีต่อตัวชี้วัด

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ การที่จะนำผลการวิจัยไปใช้งานนั้นผู้ ศึกษาวิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

3.1.1 องค์กรที่ต้องการบริหารงานให้ได้คุณภาพ สามารถนำผลการวิจัยไป ประยุกต์ใช้ในองค์กรแต่สิ่งที่สำคัญที่สุดในการบริหารงานทุก ๆ องค์กรควรคำนึงถึง บุคลากร ซึ่ง องค์กรจะขับเคลื่อนไปในทางทิศใด พนักงานทุกคนควรมีส่วนร่วมในขับเคลื่อนด้วย ดังจะเห็นจาก Best Practis ของกลุ่มเป้าหมายคือ^๖

การส่งเสริมการมีส่วนร่วมและให้คุณค่ากับทรัพยากรบุคคล การใช้รูปแบบการบริหาร ตามแนวทาง TQM เป็นตัวขับเคลื่อนธุรกิจถือได้ว่าเป็นการตัดสินใจระดับกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ อย่างยิ่ง ทั้งนี้เนื่องจากคุณลักษณะเด่นของแนวทางดังกล่าวคือ การมีส่วนร่วมของพนักงาน นัยสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมของพนักงานก็คือ การให้คุณค่ากับทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรที่ “มีชีวิต” เพียงอย่างเดียวขององค์กรเป็นทรัพย์สินที่มีคุณค่ามากที่สุดทั้งใน

^๖จาก กรณีศึกษา Best Practices TQA Winner 2002 โดยคณะทำการศึกษาวิจัย ของ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

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

ผลดีของการบริหารแบบมีส่วนร่วม นอกจากสร้างความรู้สึก “รับผิดชอบ (Accountability)” ของพนักงานผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจที่มีประสิทธิผลยิ่งแล้ว ยังเป็นการส่งเสริมการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ของพนักงานอีกด้วย

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

3.2.1 การวิจัยเกี่ยวกับการนำเครื่องมือในการบริหาร ไปใช้ในหน่วยงานราชการอย่างได้ผล เนื่องจากการนำเครื่องมือในการบริหารมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานราชการนั้น อาจประสบปัญหาหลายด้าน ทั้งความคิดเห็น ขวัญและกำลังใจของบุคลากร จะเป็นอุปสรรคต่อการใช้เครื่องมือ ผู้ศึกษาสนใจว่าเครื่องมือใดบ้างที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยราชการอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2.2 การวิจัยเกี่ยวกับจิตสำนึกของพนักงานเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน สภาพสังคมและสิ่งแวดล้อมของปัจจุบันเปลี่ยนแปลงมาก ผู้ศึกษามีความสนใจจะศึกษาระดับการมีจิตสำนึกของพนักงานในอุตสาหกรรมโรงไฟฟ้า พลังงานถ่านหิน เกี่ยวกับการรักษาสิ่งแวดล้อมที่แท้จริง

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กิตติพงษ์ วิเวกานนท์ , กำพล กิจชระภูมิ , ไพบุญย์ ภัทรเบญจนพล , สุชาติ ยูวรี , กฤษชัย อนรรฆ
มณี ,ชาญชัย พรศิริรุ่ง , วุฒิพงษ์ บุญนายวา (2547) *Process Management : The
strategy Approach to Total Quality ,Productivity and Compettiveness* การจัดการ
กระบวนการ : หนทางสร้างคุณภาพ การเพิ่มผลผลิต และศักยภาพเพื่อการแข่งขัน
สำนักพิมพ์ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
- คุณทลี รื่นรมย์ , เพลินทิพย์ โกเมศโสภา , สาวิกา อุดหนันท์ *Customer Market Focus: The Power
to Differentiate You Organization* การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด : สร้างองค์กรให้
แตกต่างอย่างเหนือชั้น (2547) สำนักพิมพ์ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ , อินโนกราฟ
ฟิกส์
- กรรณา ชูนิน (2549, 19 พฤศจิกายน) Human Resource Development สัมภาษณ์โดย กนกวรรณ
อำนาจสาร บริษัท ไทยอคริลิคไฟเบอร์ จำกัด โรงงาน สระบุรี
- พานิช เหล่าศิริวัฒน์ , นงลักษณ์ ประสพสุขโชคชัย ,ลดาวลัย กระแสร์ชล บุญดี บุญญากิจ ,สมเจตน์
อิงศรีวัฒน์ , สุรพันธ์ุ เสนานุช ,นารี กาญจนรักษา, เฉลิมศรี อมรสุนทร , ธราพร เข
มะนะสิริ ,รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม , ก้องกิติ พูลสวัสดิ์ , ธิร ถาวรบุตร *กรณีศึกษา
Best Practices TQA Winner 2002* (2547) สำนักพิมพ์ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
- พสุ เดชะรินทร์ (2547) *Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ* พิมพ์ครั้งที่ 4 โรงพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- วิทยา สุหนุตต์ดำรง *Logistics and Supply Chain Management ลอจิสติกส์ และการจัดการ ไซ
อุปทาน* (2546) สำนักพิมพ์ ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด
- สมชัย อัครทิวา *Why-Why Anakysis* เทคนิคการวิเคราะห์อย่างถึงแก่น เพื่อปรับปรุงสถาน
ประกอบการ สำนักพิมพ์ สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ . 2549 . "แบบทดสอบระบบการบริหารจัดการขององค์กร ตามกรอบ
รางวัลคุณภาพแห่งชาติ. , เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ." [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก:
<http://www.ftpi.co.th>
- ลัทธสิทธิ์ ทองแคล้ว (2550 , 5 กุมภาพันธ์) ผู้จัดการทั่วไป ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ สัมภาษณ์
โดย กนกวรรณ อำนาจสาร บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน)

Aditya Birla Group.2006."Our Group ,Companies Pofile, and Our Product. "[Online]. Available:

<http://www.adityabirla.com>

Mr. Pinkesh Argawal (2549 , 1 ธันวาคม) General Manager (Local Purchase) สัมภาษณ์โดย
กนกวรรณ อำนวยสาร บริษัท ไทยอคริลิคไฟเบอร์ จำกัด โรงงาน สระบุรี

Thai Acrylic Fibre . 2005. "Product and Awards" [Online]. Avialable :

<http://www.thaiacrylic.com>

Thai Carbon Black. 2006. "Companies Pofile , Awards and Our Product" [Online]. Avialable :

<http://www.thaicarbon.com>

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง การนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทานของ
กลุ่มอุตสาหกรรม อุตสาหกรรมอู่ต่อเรือประเทศไทย

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อวัดระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานในการบริหารงาน
ขององค์กรที่มีผลทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ จนได้รับรางวัล และนำมาพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน
ขององค์กรโดยมีการนำเครื่องมือ และเทคนิคในการบริหารเข้ามาประยุกต์ใช้ โดยแบ่งแบบสอบถาม ดังนี้

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
ส่วนที่ 2 การมีส่วนร่วมของพนักงานในการบริหารงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
ส่วนที่ 3 การมีส่วนร่วมของพนักงานในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทานขององค์กร
ส่วนที่ 4 การนำเครื่องมือและเทคนิคในการบริหารมาประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กร

แบบสอบถามส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

กรุณาทำเครื่องหมาย / ในช่อง ที่ตรงตามความเป็นจริงกับข้อมูลของท่าน

1.1 เพศ

1. ชาย 2. หญิง

1.2 อายุ

1. 20 ปี หรือต่ำกว่า
 2. 20 - 30 ปี
 3. 31 - 40 ปี
 4. 41 - 50 ปี
 5. 51 - 55 ปี

แบบสอบถามที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

1.3 ระดับการศึกษา

- 1. มัธยมศึกษาตอนต้น
- 2. มัธยมศึกษาตอนปลาย หรือปวช.
- 3. อนุปริญญา หรือ ปวส. หรือ ปวท.
- 4.ปริญญาตรี
- 5. สูงกว่าปริญญาตรี

1.4 ปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายใดขององค์กร

- 1. ฝ่ายผลิต
- 2. ฝ่ายซ่อมบำรุง
- 3. ฝ่ายวิศวกร
- 4. ฝ่ายการตลาด
- 5. ฝ่ายบัญชี
- 6. ฝ่ายจัดซื้อ
- 7. ฝ่ายพัสดุ
- 8. ฝ่ายคลังสินค้า
- 9. ฝ่ายอื่นๆ

1.5 ประสบการณ์ในการทำงานในองค์กร

- 1. 1 ปี หรือต่ำกว่า
- 2. มากกว่า 1 ปี แต่ไม่เกิน 3 ปี
- 3. มากกว่า 3 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปี
- 4. มากกว่า 5 ปี แต่ไม่เกิน 7 ปี
- 5. มากกว่า 7 ปี แต่ไม่เกิน 10 ปี
- 6. มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป

แบบสอบถามที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)**1.6 ตำแหน่งในการทำงาน**

- 1. พนักงานฝ่ายปฏิบัติการ
- 2. สูงกว่าพนักงานฝ่ายปฏิบัติการ ถึง ผู้ช่วยหัวหน้างาน
- 3. สูงกว่าผู้ช่วยหัวหน้างาน ถึง ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก
- 4. สูงกว่าผู้ช่วยผู้จัดการแผนก ถึง ผู้จัดการแผนก
- 5. สูงผู้จัดการแผนก ขึ้นไป

ส่วนที่ 2 ระดับการมีส่วนร่วม และการนำไปปฏิบัติของพนักงานขององค์กรตามเกณฑ์ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

คำถามต่อไปนี้ จะถามถึง ระดับการมีส่วนร่วม และการนำไปปฏิบัติงานของพนักงานเกี่ยวกับการบริหารตาม
เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยขอให้ท่านตอบแบบทดสอบว่าท่านมีส่วนร่วมในการบริหารองค์กรอยู่ในระดับใด
กรุณาภาเครื่องหมาย / ลงในช่องที่มีข้อความตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุดและขอความร่วมมือตอบ
คำถามทุกข้อ

ลำดับ	การบริหารงานองค์กรตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ	ระดับการมีส่วนร่วม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มี
ภาวะผู้นำ (Leadership)						
2.1	ท่านมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ (vision) และพันธกิจ (Mission) ขององค์กร					
2.2	ท่านทราบค่านิยมหลักขององค์กรซึ่งสามารถเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของท่าน					
2.3	ท่านมีอำนาจตัดสินใจในงานของท่าน โดยไม่ต้องรอการตัดสินใจของหัวหน้างาน					
2.4	ท่านมีโอกาสให้ข้อเสนอแนะ รวมทั้งได้เรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรมแก่องค์กร					
2.5	ท่านและองค์กรของท่านมีระบบการจัดการกับผลกระทบเชิงลบที่อาจเกิดกับสินค้าและบริการ					
การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)						
2.6	ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนและเข้าใจในแผนขององค์กร					
2.7	ท่านทราบว่า มีประเด็นใดบ้างในแผนขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับงานของท่านและตัวท่าน					
2.8	ท่านสามารถทราบถึงความก้าวหน้าในงานของท่านเมื่อเปรียบเทียบกับแผนงานที่วางไว้					

ลำดับ	การบริหารงานองค์กรตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ	ระดับการมีส่วนร่วม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มี
การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (Customer and Market Focus)						
2.9	ท่านทราบดีว่าใครเป็นลูกค้าที่สำคัญที่สุดขององค์กร และมีความต้องการอย่างไร					
2.10	องค์กรของท่านนำข้อมูลสารสนเทศจากลูกค้าและลูกค้าในขนาดมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงธุรกิจ โดยท่านมีส่วนร่วม					
2.11	ท่านมีส่วนร่วมในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี กับลูกค้าเพื่อการกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี					
2.12	องค์กรของท่านมีการจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้าได้อย่างทันเวลาตามความต้องการ					
2.13	องค์กรและ ท่าน ร่วมกันนำผลการประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้ามาทำการปรับปรุง					
การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management)						
2.14	ท่าน ทราบและเข้าใจวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานของตัวท่าน					
2.15	ท่านเข้าใจวิธีการวิเคราะห์หรือทบทวนผลการทำงานเพื่อนำไปปรับปรุง					
2.16	ท่านนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุงการทำงานของตัวท่าน					
2.17	ตัววัดที่ใช้ในการประเมินผลงานของท่านสอดคล้องกับตัววัดผลการดำเนินงานขององค์กร					
2.18	องค์กรของท่าน ส่งเสริมให้ท่านมีความรู้เพิ่มเติม และพัฒนาฝีมือท่านอย่างสม่ำเสมอ					

ลำดับ	การบริหารงานองค์กรตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ	ระดับการมีส่วนร่วม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มี
การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (Human Resource Focus)						
2.19	ท่านสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของท่านให้ดีขึ้นได้ด้วยตนเอง					
2.20	หัวหน้าหน่วยงานของท่านให้ความร่วมมือและทำงานเป็นทีมกับท่านเสมอ					
2.21	ท่านได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาในการพัฒนาทักษะของท่านเพื่อให้ท่านก้าวหน้าในงาน					
2.22	สถานที่ทำงานของท่านมีสุขอนามัย ปลอดภัย สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน					
2.23	ผู้นาองค์กรและหัวหน้างานของท่านให้ความสำคัญห่วงใยท่านเสมอ					
การจัดการกระบวนการ (Process Management)						
2.24	หน่วยงานสนับสนุนในองค์กรท่านสามารถช่วยทำให้ท่านทำงานได้อย่างสะดวกขึ้น					
2.25	ท่านมีส่วนร่วมในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เหมาะสมกับการทำงานของท่านอยู่เสมอ					
2.26	ท่านสามารถควบคุมกระบวนการทำงานของท่านได้ด้วยตนเอง					
ผลลัพธ์ทางธุรกิจ (Business Results)						
2.27	การทำงานของท่านตรงตามความต้องการที่กำหนดไว้					
2.28	องค์กรของท่านสามารถใช้เวลาและศักยภาพของท่านได้อย่างเต็มที่					
2.29	ท่านและองค์กรของท่านสามารถกำจัดอุปสรรคที่มีต่อความก้าวหน้าขององค์กรได้					
2.30	ท่านและองค์กรของท่านมีส่วนร่วมในกิจกรรมสนับสนุนพร้อมกันให้ความช่วยเหลือชุมชนและสังคมรอบข้าง					
2.31	ท่านพอใจในงานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบัน					

ส่วนที่ 3 ระดับการมีส่วนร่วม และปฏิบัติงานของพนักงานเกี่ยวกับการบริหารระบบห่วงโซ่อุปทาน

คำถามต่อไปนี้จะถามถึง ระดับการมีส่วนร่วม และการนำไปปฏิบัติงานของพนักงานเกี่ยวกับการบริหารระบบห่วงโซ่อุปทาน โดยขอให้ท่านตอบคำถามแบบทดสอบว่าท่านมีส่วนร่วมอยู่ในระดับใด

กรุณาภาเครื่องหมาย / ลงในช่องที่มีข้อความตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุดและขอความร่วมมือตอบคำถามทุกข้อ

ลำดับ	การพัฒนาการบริหารระบบห่วงโซ่อุปทาน	ระดับการมีส่วนร่วม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มี
	เวลาในการทำงาน					
3.1	ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของระยะเวลาในการทำงาน การส่งมอบ และความพึงพอใจของลูกค้า ในหน่วยงานของท่านอย่างไร					
3.2	ท่านคิดว่างานที่ท่านทำอยู่มีความสำคัญต่อวงจรเวลาของผลิตภัณฑ์ การส่งมอบสินค้า และบริการขององค์กรอย่างไร					
	ลูกค้า					
3.3	ท่าน และองค์กรของท่าน นำข้อมูลจากการสำรวจความพึงพอใจลูกค้า มาทำการพัฒนาพัฒนาปรับปรุง สินค้าและบริการ					
3.4	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับลูกค้าภายในอย่างไร					
3.5	ท่านมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่ลูกค้า และจำหน่ายสินค้าให้กับองค์กร					
3.6	ท่านให้ความสำคัญ การให้บริการลูกค้าภายใน และภายนอกอย่างไร					
3.7	ท่านให้ความสำคัญ กับการตอบสนองความต้องการ และเข้าถึงปัญหาของลูกค้าอย่างไร					
3.80	ท่านมีส่วนร่วมกับกิจกรรมสนับสนุนลูกค้าสัมพันธ์ที่องค์กรจัดขึ้นอย่างไร					
	Supplier					
3.9	จากการสำรวจผู้จัดจำหน่ายสินค้าให้กับองค์กร ท่านมีส่วนร่วมในการนำข้อมูลที่ได้ มาทำการพัฒนาผู้จำหน่ายเพื่อให้อยู่ในเกณฑ์ที่องค์กรตั้งไว้ได้อย่างไร					

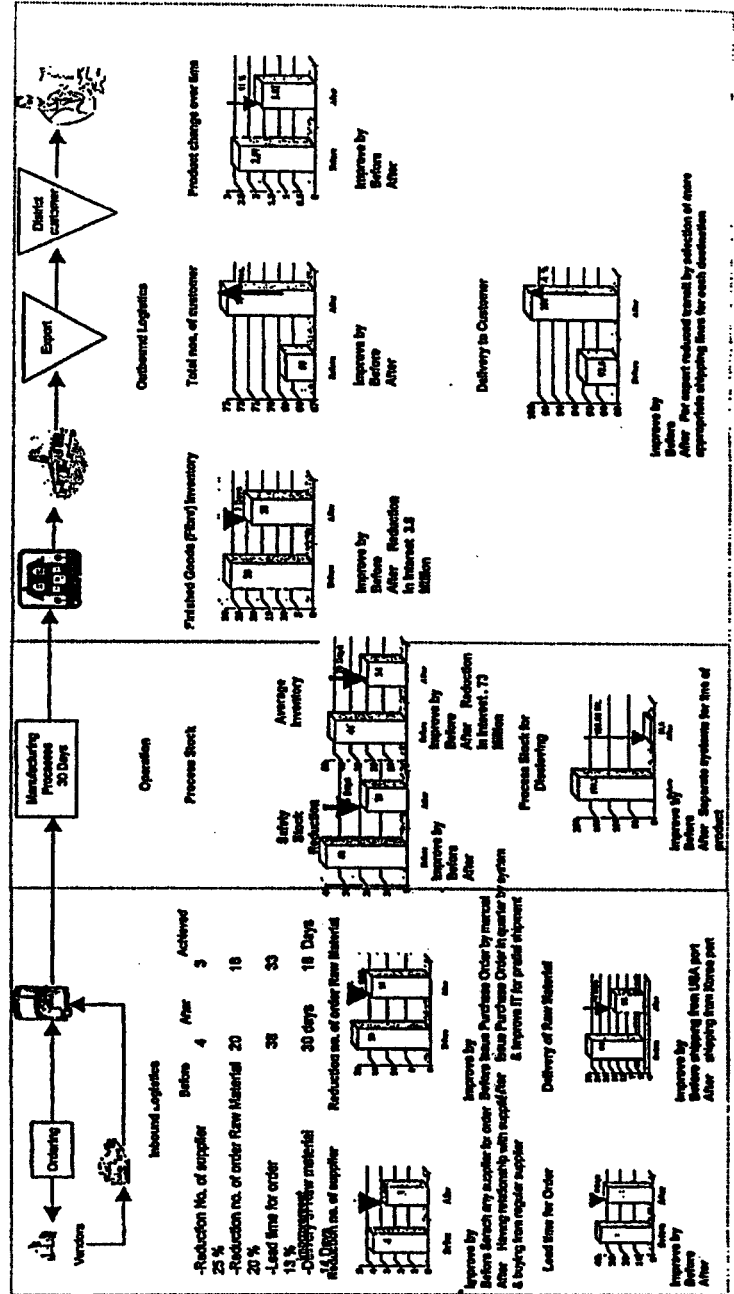
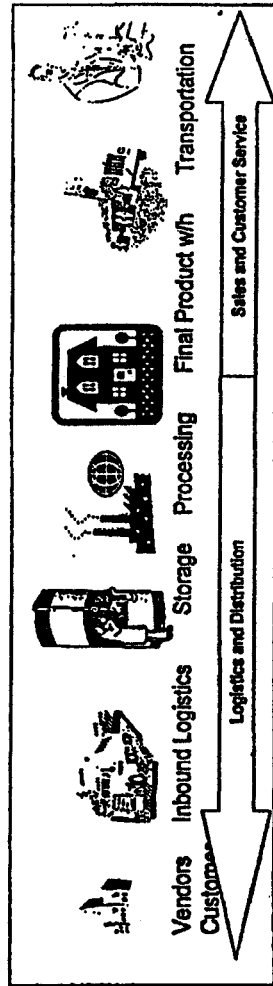
ลำดับ	การพัฒนาระบบบริหารระบบห่วงโซ่อุปทาน	ระดับการมีส่วนร่วม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มี
	Supplier					
3.10	ท่านมีส่วนร่วมในกิจกรรม Supplier สัมพันธ์ที่องค์กรจัดขึ้นอย่างไร					
	การส่งมอบ					
3.1	ท่านคิดว่า การส่งมอบงานที่ท่านทำอยู่ มีความสัมพันธ์กับวงจรเวลาของผลิตภัณฑ์ อย่างไร					
	Process					
3.12	ท่านมีส่วนร่วมในการออกแบบ และปรับปรุง เพื่อความสะดวกในการทำงาน ในหน่วยงานของท่านอย่างไร					
3.13	ท่านคิดว่าท่านมีส่วนร่วมในการลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของกิจการอย่างไร					
3.14	ท่านมีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างไร					
3.15	ท่านมีความเข้าใจระบบห่วงโซ่อุปทานในหน่วยงานของท่านอย่างไร					

ภาคผนวก ข
รูปภาพ

ภาคผนวก ข

รูปภาพ

**Thal Acrylic Fibre
Logistics And Supply Chain**



รูปถ่ายที่ 4.1 แสดงขบวนการจัดการโซ่อุปทาน และ ผลลัพธ์ที่ได้จากการปรับปรุงระบบห่วงโซ่อุปทาน

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางกนกวรรณ อำนวยสาร
วัน เดือน ปีเกิด	6 ธันวาคม 2508
สถานที่เกิด	อำเภอสรรพยา จังหวัดชัยนาท
ประวัติการศึกษา	บธ.บ. (การจัดการทั่วไป) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2538
สถานที่ทำงาน	เคยปฏิบัติงานในตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ควบคุมวัสดุคงคลัง และจัดซื้อ บริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด ประสบการณ์การทำงาน 11 ปี พ.ศ. 2548 ปัจจุบัน ประกอบธุรกิจส่วนตัวเกี่ยวกับการซื้อ-ขายรถยนต์ ใน จังหวัด สระบุรี
ตำแหน่ง	เจ้าของกิจการ