

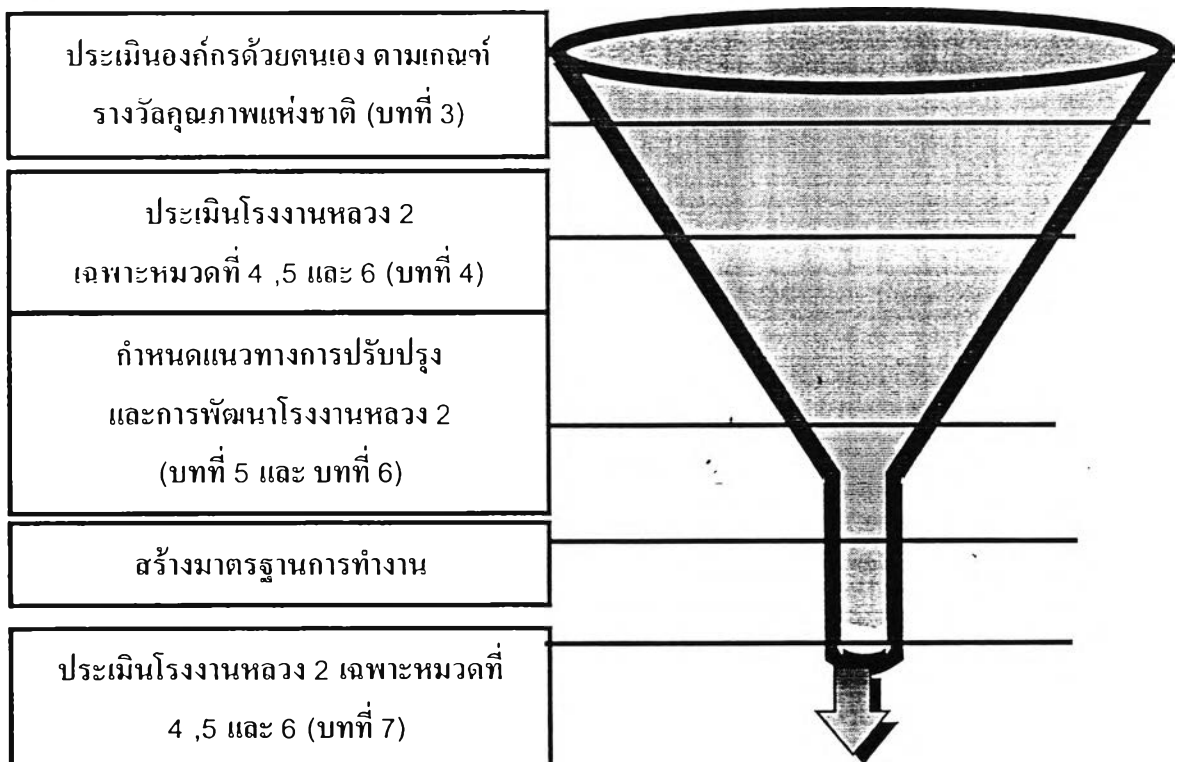
บทที่ 4

การประเมินตนเองเฉพาะหมวด ของโรงงานหลวง 2

การวินิจฉัยโรงงานหลวง 2 อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย เฉพาะหมวด 4, 5 และ 6

ในการดำเนินการวิจัยได้คัดเลือกโรงงานหลวง 2 (แม่จัน) เป็นโรงงานนำร่อง โดยได้เริ่มทำการสำรวจสภาพปัจจุบันของโรงงาน เพื่อให้เข้าใจลักษณะของการทำงาน และทราบถึงสถานะปัจจุบัน โดยทำการใช้แบบการประเมินองค์กรด้วยตนเองกับโรงงานหลวง 2 (แม่จัน) อีกครั้งหนึ่งสำหรับการวินิจฉัย เนื่องจากแบบประเมินที่ใช้ในบทที่ 3 เป็นแบบประเมินองค์กร ซึ่งหมายรวมถึง สำนักงานใหญ่ โรงงานหลวง 1 , โรงงานหลวง 2 และ โรงงานหลวง 3 ดังนั้นเพื่อให้ได้ข้อมูลที่แท้จริงของโรงงานหลวงมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการวินิจฉัยโรงงานหลวง 2 ด้วยแบบประเมินองค์กรอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เฉพาะเจาะจงทำการวินิจฉัยเฉพาะใน หมวดที่ 4.5 และ 6 ซึ่งมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับโรงงานเท่านั้น

ดังนั้นเพื่อเป็นการทำความเข้าใจ เกี่ยวกับงานวิจัย ทางผู้วิจัยจึงขอเสนอแผนการวิจัยขั้นต้น สำหรับการกรองเพื่อคัดเลือกปัญหาในองค์กรดังต่อไปนี้

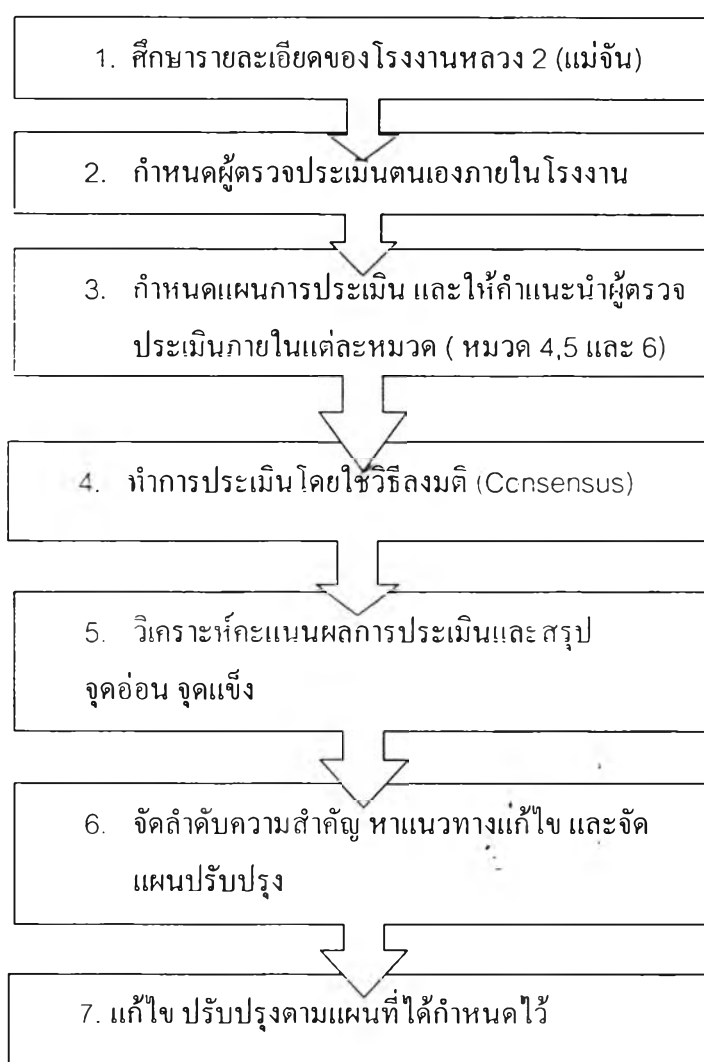


รูปที่ 4-1 ขั้นตอนการกรองเพื่อคัดเลือกปัญหาในองค์กร

ดังนั้น เพื่อเป็นการวินิจฉัยที่เจาะลึก เฉพาะโรงงานหลวง 2 (แม่จัน) ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอนสำหรับการศึกษา และสำรวจสภาพปัจจุบัน โดยการนำแบบประเมินองค์กรด้วยตนเอง ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เฉพาะในหมวดที่ 4, 5 และ 6 ซึ่งมีวัตถุประสงค์ของการใช้แบบประเมินองค์กรด้วยตนเองดังต่อไปนี้

- 1) เพื่อตรวจวินิจฉัยโรงงานหลวง 2 ในเชิงลึก เฉพาะหมวด 4,5 และ 6 เท่านั้น
- 2) เพื่อให้ทางโรงงานหลวง 2 ได้สำรวจตนเองเกี่ยวกับหัวข้อดังกล่าว และทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็งของตนเอง ที่ได้มาจากการประเมินตนเองด้วย

และการดำเนินการมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

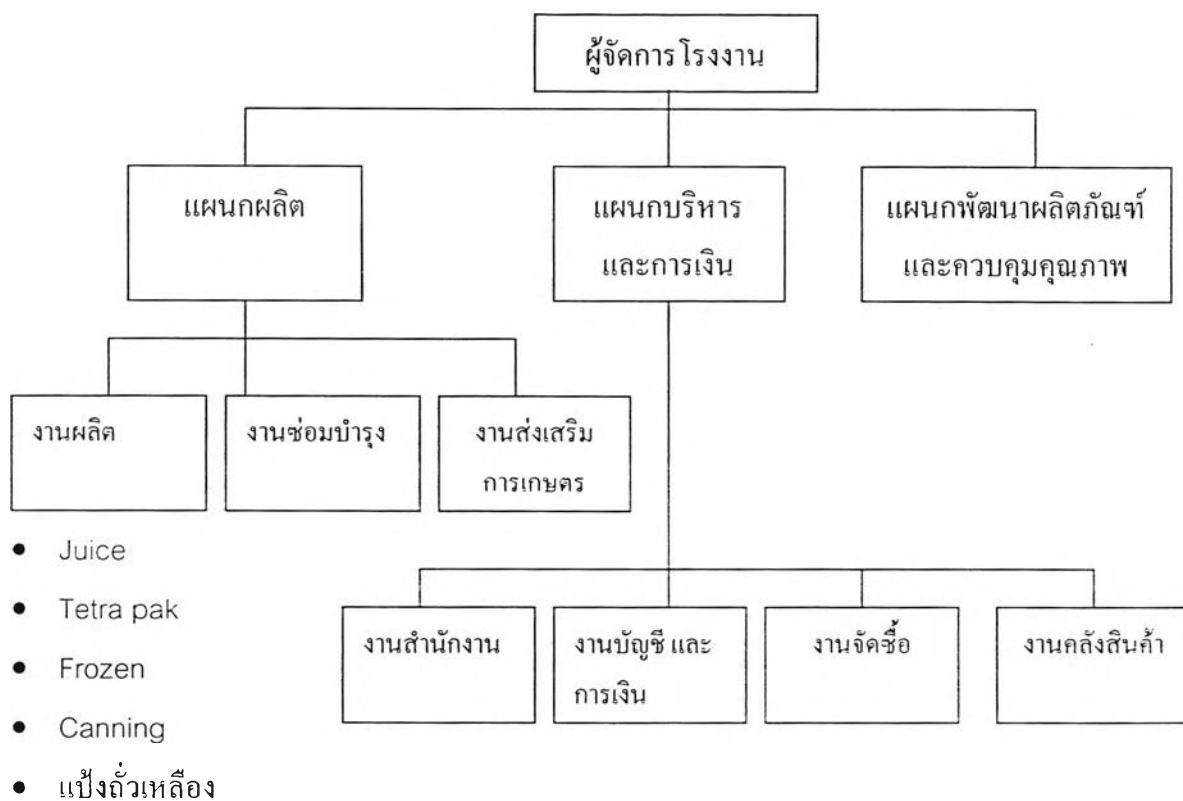


รูปที่ 4-2 ขั้นตอนการประเมินองค์กรด้วยตนเอง ของ โรงงานหลวง 2 อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย

4.1 ศึกษารายละเอียดของโรงงานหลวง 2

โรงงานหลวง 2 อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย จะได้รับแผนการผลิต รวมถึงนโยบายต่างๆ มาจากทางสำนักงานใหญ่ บุคคลที่มีอำนาจสูงสุดที่โรงงานหลวง คือ ผู้จัดการโรงงาน โดยมีแผนผังโครงสร้างองค์กรดังต่อไปนี้

4.1.1 โครงสร้างการบริหารงาน โรงงานหลวงที่ 2 (อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย)



รูปที่ 4-3 โครงสร้างการบริหารงานของโรงงานหลวง 2

4.1.2 ผลิตภัณฑ์หลักของโรงงานหลวง 2 ได้แก่

1. น้ำผลไม้เข้มข้น (Juice) ประกอบไปด้วย น้ำเสาวรส น้ำवीช น้ำสตอเบอร์รี่ น้ำกระเจียบ เป็นต้น
2. น้ำผลไม้บรรจุ (Tetra pak) ประกอบด้วย น้ำฝรั่ง น้ำเห็ดหลินจือ น้ำเสาวรส น้ำผลไม้รวม เป็นต้น
3. ผลไม้แช่แข็ง (Frozen) เช่น สตอเบอร์รี่แช่แข็ง เป็นต้น
4. ผลิตภัณฑ์กระป๋อง (Canning) เช่น แยมผลไม้ต่างๆ
5. แป้งถั่วเหลือง

4.1.3 ระบบการบริหารจัดการ

ระบบการบริหารจัดการทางด้านคุณภาพของโรงงานหลวง 2 ได้มีการนำระบบประกันคุณภาพมาตรฐาน ISO 9001:2000 มาประยุกต์ใช้เป็นเวลา 6 เดือน และได้มีการเน้นจัดทำกิจกรรม 5ส และกิจกรรมใดเซ็นข้าง เพื่อเป็นการพนักงานระดับปฏิบัติการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงพื้นที่ของตนเอง แต่ ยังไม่ถึงกับเป็นระบบมากนัก จึงขาดความต่อเนื่องของกิจกรรม

อย่างไรก็ตามโรงงานหลวง 2 ได้มีนโยบายคุณภาพปี 2546ดังต่อไปนี้

นโยบายคุณภาพ

1. ปฏิบัติตามข้อกำหนด/กฎหมาย ระเบียบมาตรฐานสินค้า
2. ปฏิบัติตามข้อตกลงกับลูกค้า เพื่อสร้างความเชื่อมั่น และความพึงพอใจ
3. สนับสนุนให้พนักงานทุกระดับ และทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมในโครงการปรับปรุงมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง
4. กำหนดให้มีการวัดผลการปฏิบัติงาน ควบคู่ไปกับแผนการแก้ไข และปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง
5. พัฒนาประสิทธิภาพการผลิต และลดต้นทุนในทุกกระบวนการ
6. จัดให้มีการฝึกอบรม และเผยแพร่ข่าวสารให้พนักงานได้มีการพัฒนา และกระตือรือร้นตลอดเวลา

4.2 กำหนดผู้ตรวจประเมินตนเองภายในโรงงานหลวง 2

จากในบทที่ 3 เป็นการประเมินองค์กรด้วยตนเอง กล่าวคือ เป็นการประเมินภาพรวมของทั้งองค์กร ดังนั้นคะแนนที่ได้มาดังกล่าว จะเป็นคะแนนที่ผู้บริหารระดับสูงมองภาพรวมขององค์กร อันประกอบไปด้วย สำนักงานใหญ่ โรงงานหลวง 1, 2 และ 3 แต่อย่างไรก็ดีคะแนนที่ได้มาดังกล่าว ไม่สามารถที่จะปรับปรุงในด้านที่คะแนนต่ำสุดตามลำดับมากนักได้ เนื่องจากมีข้อจำกัดบางประการของบริษัทฯ

เพื่อให้เกิดความเหมาะสมยิ่งขึ้น จึงได้นำแบบประเมินองค์กรด้วยตนเองที่ในบทที่ 3 มาจัดทำใหม่ แต่ดำเนินการประเมินเฉพาะในหมวดที่ 4 สารสนเทศและการวิเคราะห์ หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และหมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เท่านั้น เนื่องจากเป็นหมวดที่มีความเกี่ยวข้องกับทางโรงงานหลวง 2 โดยตรง

และต่อจากนี้ไป “แบบประเมินองค์กรด้วยตนเอง จะถูกเรียกแทนว่า แบบประเมินตนเองของโรงงานหลวง 2” ซึ่งจะประกอบไปด้วยหมวดที่ 4 สารสนเทศและการวิเคราะห์ หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และหมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เท่านั้น

ตามที่ได้กล่าวข้างต้นว่า ผู้มีอำนาจสูงสุดในโรงงานหลวง 2 คือ ผู้จัดการโรงงาน และได้แบ่งการบริหารงานออกเป็น 3 สายด้วยกันคือ แผนกผลิต แผนกบริหารและการเงิน และแผนกพัฒนาผลิตภัณฑ์และควบคุมคุณภาพ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้กำหนดผู้บริหารของโรงงานหลวงที่ 2 เพื่อทำการประเมินผลโดยใช้วิธีประชุมลงมติ (Consensus) ซึ่งประกอบไปด้วย

1. ผู้จัดการโรงงาน ถือว่าเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดของโรงงาน
2. หัวหน้าแผนกผลิต
3. หัวหน้าแผนกบริหารและการเงิน
4. หัวหน้าแผนกพัฒนาผลิตภัณฑ์ และควบคุมคุณภาพ

4.3 กำหนดแผนการประเมิน และให้คำแนะนำผู้ตรวจประเมินภายในแต่ละหมวด หัวข้อ

ขั้นตอนนี้เป็นการอธิบายให้กลุ่มของผู้ตรวจประเมิน ได้ทราบถึงหลักเกณฑ์ที่จะให้คะแนนในแต่ละหมวด ซึ่งจะเป็นการอธิบายเฉพาะหมวดที่ 4 สารสนเทศ และการวิเคราะห์ หมวดที่ 5 ทรัพยากรบุคคล และหมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ ตาม และทำการประเมินผลโดยการลงมติ ซึ่งการอธิบายจะทำไปควบคู่กันกับการประเมิน โดยมีลำดับขั้นตอนดังนี้

- 1) ให้คำแนะนำผู้ตรวจประเมินภายในถึงเกณฑ์การให้คะแนนในแต่ละหมวด หัวข้อ
- 2) หาข้อมูลหลักฐานที่เกี่ยวข้อง
- 3) ประชุมอภิปรายโดยการลงมติ
- 4) ประชุมจัดลำดับประเด็นที่ต้องปรับปรุง มอบหมายงาน
- 5) วิเคราะห์สาเหตุและกำหนดแผนการปรับปรุง
- 6) ทำการปรับปรุง

ตารางที่ 4-1 แผนการประเมินองค์กรด้วยตนเอง

| เดือน | ธ.ค. | | | | ม.ค. | | | | ก.พ. | | | | ผู้รับผิดชอบ | |
|--|------------|----|----|----|------|---|---|---|------|---|---|---|--------------|-----------------------------|
| | สัปดาห์ที่ | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | | 4 |
| กิจกรรม | | | | | | | | | | | | | | |
| 1) ให้คำแนะนำผู้ตรวจประเมิน | | ◆◆ | | | | | | | | | | | | ผู้วิจัย |
| 2) หาข้อมูลหลักฐานที่เกี่ยวข้อง | | | ◆◆ | | | | | | | | | | | กลุ่มผู้ประเมิน |
| 3) ประชุมอภิปรายโดยการลงมติ | | ◆◆ | | | | | | | | | | | | ผู้วิจัย และกลุ่มผู้ประเมิน |
| 4) ประชุมจัดลำดับประเด็นที่ต้องปรับปรุง มอบหมายงาน | | | ◆◆ | | | | | | | | | | | ผู้วิจัย และกลุ่มผู้ประเมิน |
| 5) วิเคราะห์สาเหตุและกำหนดแผนการปรับปรุง | | | | ◆◆ | | | | | | | | | | ผู้วิจัย และกลุ่มผู้ประเมิน |
| 6) ทำการปรับปรุง | | | | | ◆◆◆◆ | | | | | | | | | ผู้วิจัย และกลุ่มผู้ประเมิน |

4.3.1 ให้คำแนะนำกลุ่มผู้ตรวจประเมิน

ในการให้คำแนะนำกลุ่มผู้ตรวจประเมินองค์กร ได้แบ่งขั้นตอนออกเป็น 2 ขั้นตอนคือ

- 1) อธิบายที่มาของแบบประเมินองค์กรด้วยตนเอง
- 2) อธิบายวิธีการให้คะแนน

เหมือนกับหัวข้อที่ 3.4.1 ซึ่งผู้วิจัยจะเน้นย้ำให้กับกลุ่มผู้ประเมินของโรงงานหลวง 2 ว่าจะให้ทำแบบประเมินเฉพาะในหมวดที่ 4,5 และ 6 ซึ่งเป็นหมวดที่เกี่ยวข้องกับโรงงานหลวง 2 เท่านั้น (โดยผู้วิจัยได้ทำการแจ้งให้กลุ่มผู้ประเมินทราบก่อนว่า ทางสำนักงานใหญ่ได้ประเมินองค์กรมาแล้วหนึ่งรอบ แต่ผู้วิจัยจะไม่ทำการบอกผลการประเมินจากบทที่ 3 เพื่อป้องกันความลำเอียง (Bias))

4.3.2 หาข้อมูลหลักฐานที่เกี่ยวข้อง

หลังจากคณะผู้ประเมินได้เข้าใจความเป็นมาของแบบประเมินฯ วิธีการ และวัตถุประสงค์เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้ให้คณะผู้ประเมินหาหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับ 3 หมวดนี้ประมาณ 1 สัปดาห์ และนำหลักฐานดังกล่าวมาประชุมอภิปรายเพื่อลงมติต่อไป

4.4 ทำการประเมินโดยการลงมติ โดยผู้ตรวจประเมินภายในโรงงานหลวง 2

ในขั้นตอนการประเมินตนเองของโรงงานหลวง 2 นี้ ใช้วิธีการลงมติ (Consensus) เหมือนกับหัวข้อที่ 3.5 นั้นหมายถึงการประชุมร่วมกันกับผู้ประเมินทั้ง 4 ท่าน กับผู้วิจัย โดยทำการประเมินในแต่ละหัวข้อย่อย พร้อมด้วยผู้วิจัยที่จะอธิบายให้ผู้ประเมินทราบถึงคะแนนในแต่ละหัวข้อเพื่อไม่ให้หลงประเด็น ตามรายละเอียดที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.3 รวมถึงยึดถือคำว่า “การวางแผน” และ “การนำไปปฏิบัติ” เป็นหลัก เพื่อให้การให้คะแนนในระดับต่างๆของผู้ร่วมประเมินเป็นมติที่สอดคล้องกันด้วย โดยได้แสดงรายละเอียดของแบบฟอร์มการประเมินไว้ในภาคผนวก ก.2

และจากผลการคำนวณคะแนนเฉลี่ยทั้ง 3 หมวดได้เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากน้อยไปหามากได้ดังนี้

ตารางที่ 4-2 ตารางการสรุปผลการประเมินตนเอง ของโรงงานหลวง 2 ตามเกณฑ์ทั้ง 3 หมวดของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

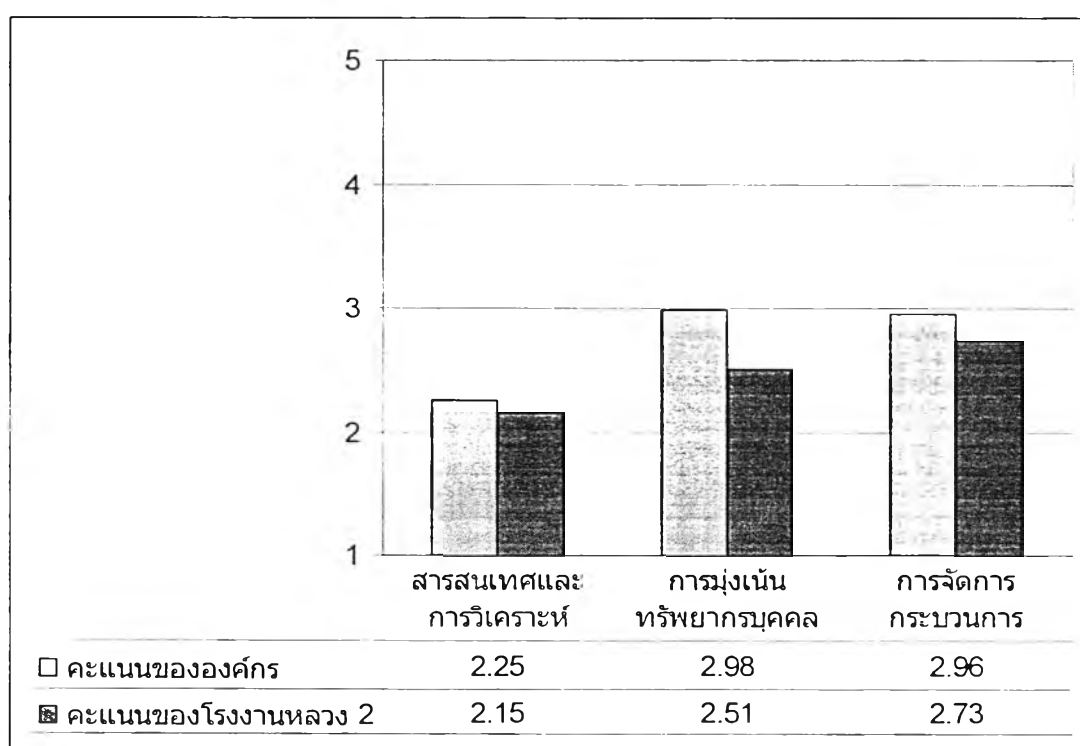
| อันดับที่ | หมวดที่ | จากแบบประเมินองค์กรด้วยตนเอง | ระดับคะแนนเฉลี่ย |
|-----------|---------|------------------------------|------------------|
| 1 | 4 | สารสนเทศและการวิเคราะห์ | 2.150 |
| 2 | 5 | การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล | 2.510 |
| 3 | 6 | การจัดการกระบวนการ | 2.730 |

ผู้วิจัยได้นำคะแนนการประเมินองค์กรด้วยตนเองของทั้งบริษัทที่ได้จากการประเมินองค์กรเฉพาะในหมวดที่ 4, 5 และ 6 ของบทที่ 3 (ตารางที่ 3-6) เปรียบเทียบกับการประเมินองค์กรด้วยตนเองเฉพาะ โรงงานหลวง 2 (ตารางที่ 4-2) เป็นดังนี้

| หมวดตามเกณฑ์รางวัลฯ | คะแนนขององค์กร | คะแนนของโรงงานหลวง 2 |
|--------------------------|----------------|----------------------|
| สารสนเทศและการวิเคราะห์ | 2.250 | 2.150 |
| การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล | 2.980 | 2.510 |
| การจัดการกระบวนการ | 2.960 | 2.730 |

ตารางที่ 4-3 ตารางเปรียบเทียบคะแนนประเมินตนเองขององค์กร และของโรงงานหลวง 2 เฉพาะหมวด 4, 5 และ 6

และเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ง่ายยิ่งขึ้นผู้วิจัยได้นำตารางที่ 4-3 นำเสนอในรูปของกราฟแท่งดังนี้



รูปที่ 4-4 กราฟแท่งเปรียบเทียบคะแนนประเมินตนเองขององค์กร และของโรงงานหลวง 2 เฉพาะหมวด 4, 5 และ 6

เมื่อผู้วิจัยได้ทำการเปรียบเทียบคะแนนของการประเมินตนเองขององค์กร กับของโรงงานหลวง 2 ในหมวดที่ 4, 5 และ 6 แล้ว ได้ข้อสังเกตว่า ในแต่ละหมวดของโรงงานหลวงมีคะแนนน้อยกว่า คะแนนที่ได้จากการประเมินองค์กรทั้งสิ้น และหมวดที่ได้คะแนนสูงสุดคือหมวดการจัดการกระบวนการ

4.5 วิเคราะห์คะแนนผลการประเมิน และสรุปจุดแข็ง และโอกาสปรับปรุง

หลังจากได้ทำแบบประเมินตนเองตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เฉพาะในหมวดที่ 4 สารสนเทศและการวิเคราะห์ , หมวดที่ 5 ทรัพยากรบุคคล และหมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ แล้ว ได้มีวิธีรวบรวมคะแนนเพื่อสรุปผลดังต่อไปนี้

1. ประมวลผลโดยรวมคะแนนของแต่ละประเด็นหลัก แล้วหารด้วยจำนวนประเด็นหลัก ทั้งหมดในหัวข้อย่อยนั้น จะได้คะแนนเฉลี่ยของแต่ละหัวข้อย่อย
2. นำคะแนนเฉลี่ยจากหัวข้อย่อยต่างๆมารวมกัน แล้วหารด้วยจำนวนหัวข้อย่อยที่อยู่ภายใต้หัวข้อหลักนั้นๆ จะได้คะแนนสำหรับหัวข้อหลักนั้นๆ เหมือนกับหัวข้อ 3.5.1

เพื่อเป็นการวิเคราะห์ผลคะแนนอย่างละเอียดในแต่ละหัวข้อย่อย จึงได้นำเสนอคะแนนในแต่ละหัวข้อย่อยดังนี้

ตารางที่ 4-4 ระดับคะแนนเฉลี่ยแต่ละหัวข้อย่อยของเกณฑ์การประเมินในหมวด 4.5 และ 6 ของ
โรงงานหลวง 2

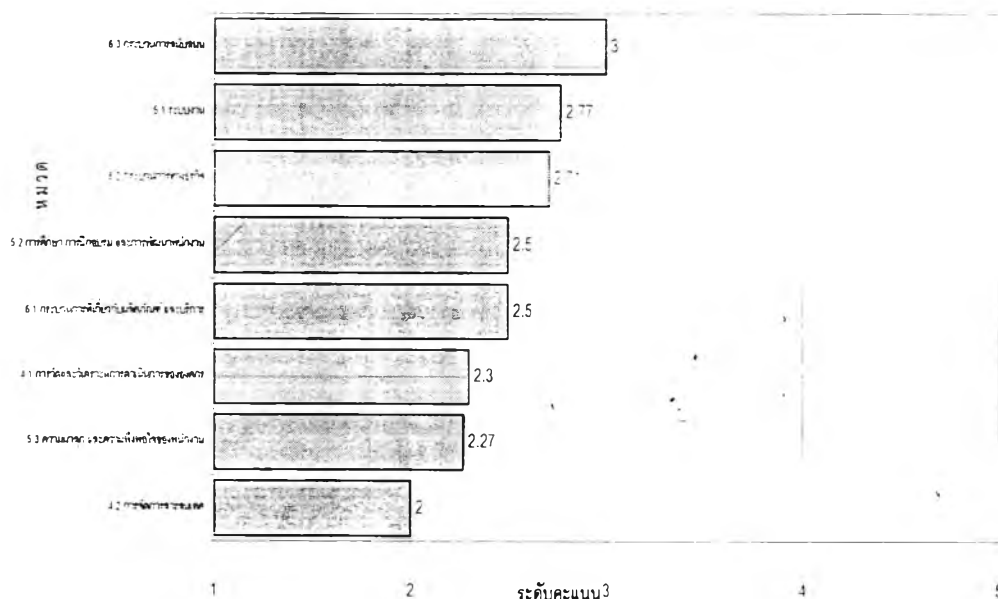
| เกณฑ์ประเมิน | ระดับคะแนนเฉลี่ย | | | | |
|--|------------------|------|------|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| หมวดที่ 4 สารสนเทศและการวิเคราะห์ 2.15 | | | | | |
| 4.1 การวัดและวิเคราะห์การดำเนินการขององค์กร | | | 2.30 | | |
| 4.2 การจัดการสารสนเทศ | | 2.00 | | | |
| หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 2.51 | | | | | |
| 5.1 ระบบงาน | | | 2.77 | | |
| 5.2 การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงาน | | | 2.50 | | |
| 5.3 ความผาสุก และความพึงพอใจของพนักงาน | | | 2.27 | | |
| หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ 2.73 | | | | | |
| 6.1 กระบวนการที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ | | | 2.50 | | |
| 6.2 กระบวนการทางธุรกิจ | | | 2.71 | | |
| 6.3 กระบวนการสนับสนุน | | | 3.00 | | |

จากคะแนนที่ได้จากตารางที่ 4-4 ระดับคะแนนเฉลี่ยแต่ละหัวข้อย่อยของเกณฑ์การประเมิน ในหมวด 4,5 และ 6 ของโรงงานหลวง 2 สามารถนำคะแนนของแต่ละหัวข้อย่อยมาสรุปผลโดยเรียงข้อมูลจากน้อยไปหามากดังตารางและกราฟแท่ง เพื่อเปรียบเทียบดังนี้

ตารางที่ 4-5 ระดับคะแนนเฉลี่ยแต่ละหัวข้อย่อยของเกณฑ์การประเมินในหมวด 4,5 และ 6 ของโรงงานหลวง 2 เรียงจากมากไปหาน้อย

| เกณฑ์ประเมิน | ระดับคะแนนเฉลี่ย |
|---|------------------|
| 4.2 การจัดการสารสนเทศ | 2.00 |
| 5.3 ความผูกพัน และความพึงพอใจของพนักงาน | 2.27 |
| 4.1 การวัดและวิเคราะห์การดำเนินการขององค์กร | 2.30 |
| 6.1 กระบวนการที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ | 2.50 |
| 5.2 การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงาน | 2.50 |
| 6.2 กระบวนการทางธุรกิจ | 2.71 |
| 5.1 ระบบงาน | 2.77 |
| 6.3 กระบวนการสนับสนุน | 3.00 |

สรุปคะแนนการประเมินโรงงานหลวง 2 ด้วยตนเอง (15 ธ.ค.46)

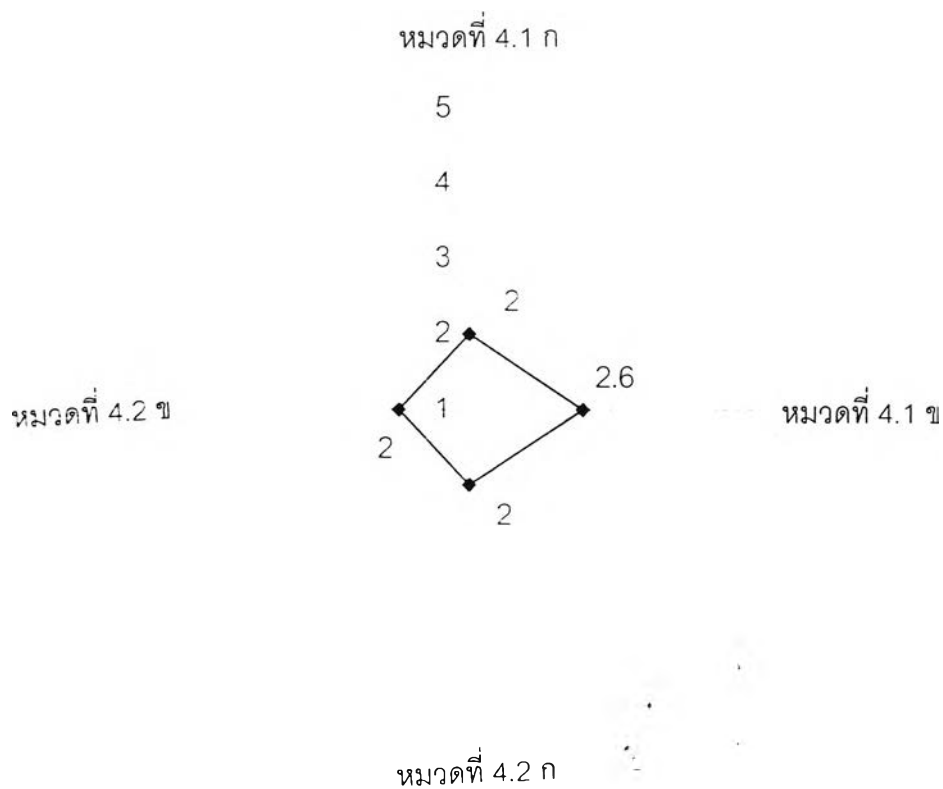


รูปที่ 4-6 กราฟแท่งแสดงผลคะแนนการประเมิน โรงงานหลวง 2 แต่ละหัวข้อย่อย เมื่อวันที่ 15 ธันวาคม 2546

จากแบบประเมินองค์กรด้วยตนเอง ได้ทำการวินิจฉัยเชิงลึกในหมวดที่ 4 หมวดที่ 5 และหมวดที่ 6 ดังต่อไปนี้

หมวดที่ 4 สารสนเทศ และการวิเคราะห์ ประกอบไปด้วยหัวข้อย่อยดังต่อไปนี้

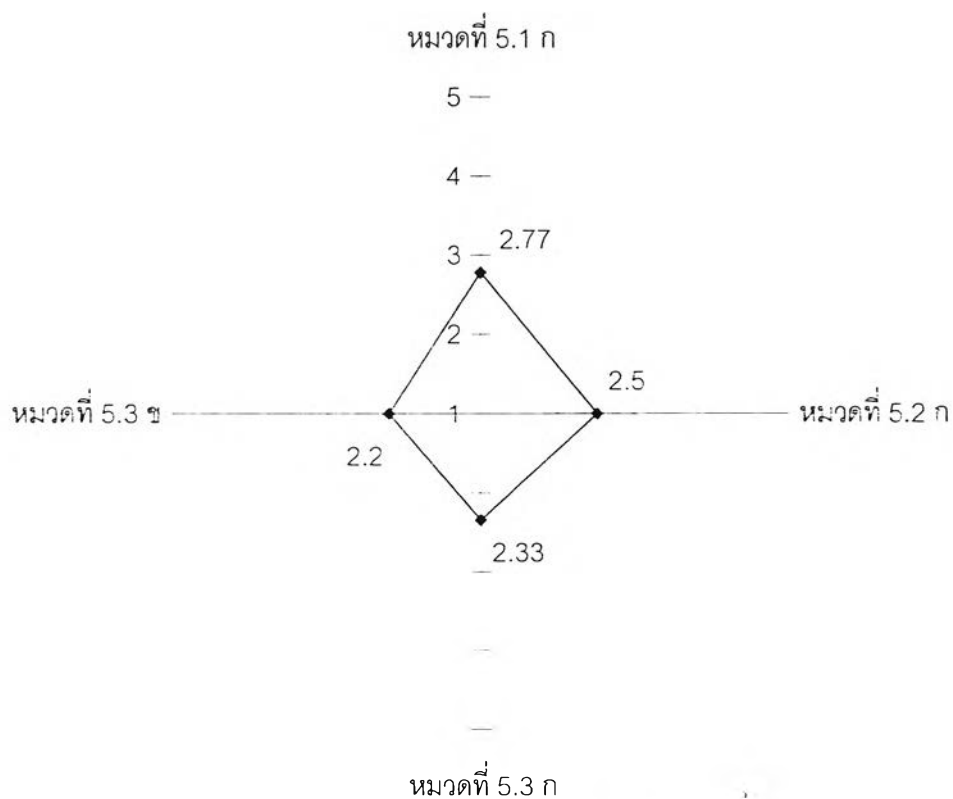
| หมวด | หัวข้อ | คะแนนเฉลี่ย |
|---------------|---|-------------|
| หมวดที่ 4.1 ก | การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการขององค์กร | 2.00 |
| หมวดที่ 4.1 ข | การวิเคราะห์ผลการดำเนินการโดยนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ | 2.60 |
| หมวดที่ 4.2 ก | การจัดการสารสนเทศเรื่องการพร้อมใช้งานของข้อมูล | 2.00 |
| หมวดที่ 4.2 ข | คุณภาพของฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ | 2.00 |



รูปที่ 4-6 กราฟใยแมงมุม แสดงระดับคะแนนของแต่ละหัวข้อย่อยในหมวดที่ 4

หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

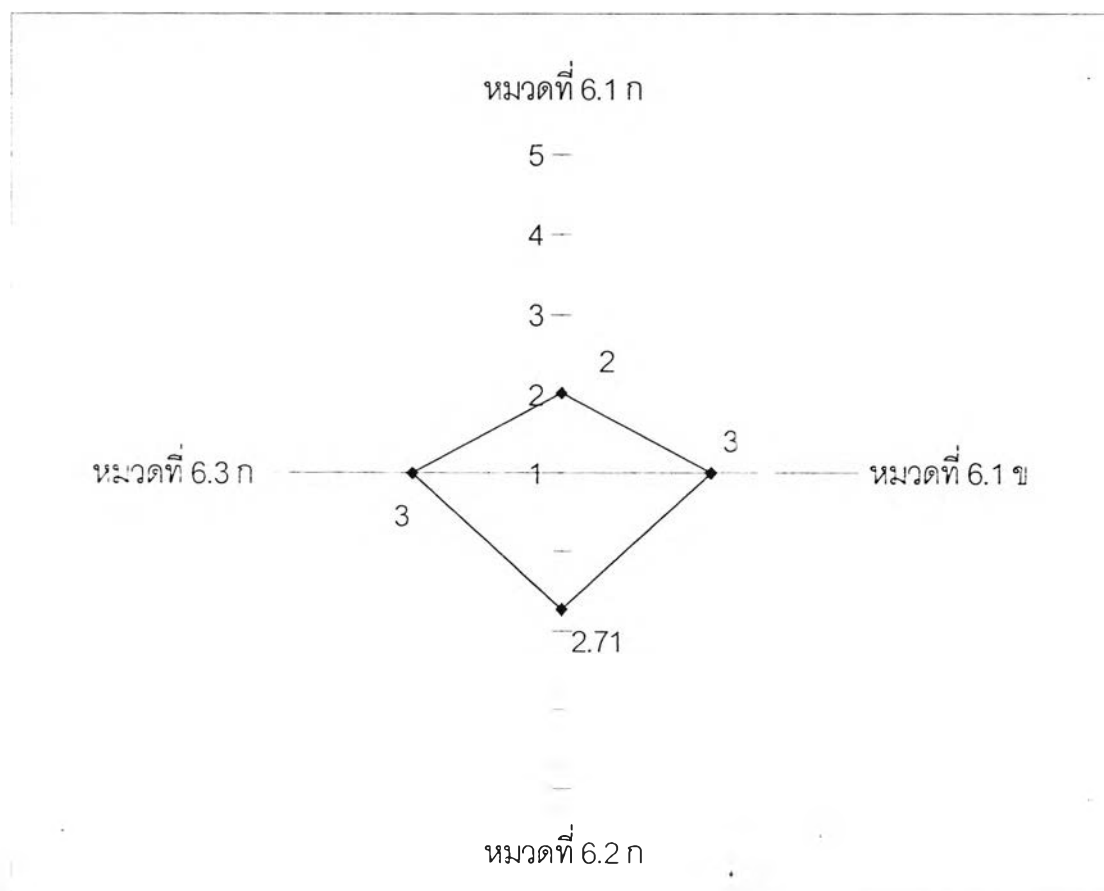
| หมวด | หัวข้อ | คะแนน |
|---------------|--|-------|
| หมวดที่ 5.1 ก | ระบบงาน | 2.77 |
| หมวดที่ 5.2 ก | การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงาน | 2.50 |
| หมวดที่ 5.3 ก | สภาพแวดล้อมในการทำงาน | 2.33 |
| หมวดที่ 5.3 ข | การให้การสนับสนุน และความพึงพอใจของพนักงาน | 2.20 |



รูปที่ 4-7 กราฟใยแมงมุม แสดงระดับคะแนนของแต่ละหัวข้อย่อยในหมวดที่ 5

และสำหรับหมวดที่ 6 ด้านการจัดการกระบวนการมีคะแนนสรุปในแต่ละหัวข้อย่อยคือ
หมวดที่ 6 ด้านการจัดการกระบวนการ

| หมวด | หัวข้อ | คะแนน |
|---------------|--|-------|
| หมวดที่ 6.1 ก | กระบวนการออกแบบที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ | 2.00 |
| หมวดที่ 6.1 ข | กระบวนการผลิตและการส่งมอบ ที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ | 3.00 |
| หมวดที่ 6.2 ก | กระบวนการทางธุรกิจ | 2.71 |
| หมวดที่ 6.3 ก | กระบวนการสนับสนุนทางธุรกิจ | 3.00 |



รูปที่ 4-8 กราฟใยแมงมุม แสดงระดับคะแนนของแต่ละหัวข้อย่อยในหมวดที่ 6

จากการประชุมลงมติ และผลคะแนนของหมวดที่ 4 หมวดที่ 5 และหมวดที่ 6 สามารถสรุปประเด็นสำคัญในแต่ละหมวด ในแต่ละหัวข้อย่อได้ดังต่อไปนี้

หมวดที่ 4 สารสนเทศ และการวิเคราะห์

หมวดที่ 4.1 เป็นการประเมินถึงเรื่องข้อมูลและสารสนเทศของผลการดำเนินการในทุกระดับ และทุกส่วนของโรงงานหลวง 2 ว่า ที่โรงงานมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ และปรับให้สอดคล้อง เพื่อมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน และปรับปรุงให้ดีขึ้น

หมวดที่ 4.1 ก การวัดผลการดำเนินการ จะกล่าวถึงการคัดเลือก รวบรวมข้อมูลและการจัดทำสารสนเทศ ทั้งในระดับปฏิบัติการ และระดับกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรสามารถติดตามผลงานที่ทำ ซึ่งมี 2 ประเภท คือ ผลการปฏิบัติงานประจำวันของหน่วยงานต่างๆ และผลการดำเนินการในระดับองค์กร เพื่อให้สามารถที่จะนำข้อมูลดังกล่าวนำไปใช้ในการตัดสินใจ และทันต่อการเปลี่ยนแปลง

จากการประชุมลงมติ (Consensus) มีประเด็นที่น่าสนใจ และสามารถแยกแยะได้ดังนี้

ตารางที่ 4-5 ตารางสรุปจุดแข็ง และ โอกาสปรับปรุงในหมวดที่ 4.1 ก

| ประเด็นหลัก | จุดแข็ง | โอกาสปรับปรุง |
|--|---|---|
| 1) การรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศจากทุกแหล่ง | มีพื้นฐานการรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบบันทึกประจำวัน ในทุกแผนก และส่งให้ฝ่ายบริหารเพื่อทำการสรุปผลประจำเดือน | <ul style="list-style-type: none"> - ใช้ข้อมูลที่มีอยู่จัดทำเป็นข้อมูลเชิงสารสนเทศ เช่นการแปลงข้อมูลที่ได้ออกมาเป็นกราฟ เพื่อให้ง่ายต่อการตัดสินใจ และให้มีการสื่อสารระหว่างแผนกได้ดีขึ้น - สามารถนำข้อมูลที่บันทึกอยู่ในแผ่นตรวจสอบมาทำการแยกแยะความจำเป็น และความไม่จำเป็นในการบันทึก เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีประโยชน์มากยิ่งขึ้น |

ตารางที่ 4-5 (ต่อ) ตารางสรุปจุดแข็ง และ โอกาสปรับปรุงในหมวดที่ 4.1 ก

| ประเด็นหลัก | จุดแข็ง | โอกาสปรับปรุง |
|--|--|--|
| 2) การคัดเลือกและการนำข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบมาใช้ | มีการนำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมมาใช้ในการเปรียบเทียบบ้างในกรณีที่มีปัญหาเร่งด่วน และต้องการเปรียบเทียบข้อมูลในอดีต เฉพาะปัญหาที่เกิดขึ้นเท่านั้น | นำข้อมูลผลการปฏิบัติการประจำวันที่มีการเก็บรวบรวมและบันทึกไว้ในทุกๆผลิตภัณฑ์ และทุกๆแผนกออกมาทำเป็นข้อมูลเชิงสารสนเทศประจำเดือน เพื่อนำมาเปรียบเทียบ วิเคราะห์ และตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ทั้งการแก้ปัญหาประจำวัน การตัดสินใจระดับองค์กร และเกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ |
| 3) การคัดเลือกวิธีการวัดและการกำหนดตัวชี้วัดที่ทำให้เห็นภาพรวมของการปฏิบัติงานประจำวัน | มีการกำหนดดัชนีวัดในทุกๆแผนก เพื่อเป็นเป้าหมายในการดำเนินงาน ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวได้ดำเนินการตามระบบ ISO 9001:2000 | การกำหนดตัวชี้วัดดังกล่าวมาจากทางสำนักงานใหญ่ ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นพื้นฐานสำหรับการพัฒนาต่อไปได้ เนื่องจากตัวชี้วัดที่ใช้อยู่ในปัจจุบันยังขาดความชัดเจน และพนักงานระดับปฏิบัติงานไม่เข้าใจ รวมถึงไม่ทราบถึงวิธีปฏิบัติประจำวันเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นได้ |
| 4) การนำข้อมูลและสารสนเทศไปใช้ในการตัดสินใจ และใช้ในการปฏิบัติงานประจำวัน | มีการรวบรวมข้อมูลที่เก็บไว้ในแบบตรวจสอบ (Check Sheet) | <ul style="list-style-type: none"> - สามารถนำข้อมูลที่รวบรวมไว้ในปัจจุบัน มาทำการตรวจสอบถึงข้อดี ข้อเสียของการบันทึกได้ - สามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาทำเป็นสารสนเทศเพื่อการวิเคราะห์ และตัดสินใจทั้งในระดับปฏิบัติการ และในระดับกลยุทธ์ |
| 5) การพัฒนาระบบการตรวจวัดผลการดำเนินงานเพื่อนำมาใช้สนองความต้องการและทิศทางของธุรกิจ | มีการทำเอกสารมาตรฐานการทำงานตามหลักของ ISO 9000:2000 ซึ่งมีการระบุถึงการตรวจวัดผลการดำเนินการ | นำเอกสารมาตรฐานการทำงานจากระบบ ISO 9001:2000 มาตรวจสอบถึงความสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า และการกำหนดทิศทางทางธุรกิจ เพื่อนำไปพัฒนาตัวชี้วัดให้ดียิ่งขึ้น |

หมวดที่ 4.1 ข เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ในหัวข้อนี้ได้มีการกล่าวถึง ผู้บริหารระดับสูงว่า ได้มีการนำ การวิเคราะห์ข้อมูล และสารสนเทศ ไปใช้ในการประเมินผลการดำเนินการของโรงงานหลวง 2 บ้างหรือไม่ และได้นำไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ การวางแผนการตัดสินใจในการปรับปรุงงาน การเปรียบเทียบกับเป้าหมาย และการคาดการณ์ในอนาคตหรือไม่

จากการประชุมลงมติ (Consensus) มีประเด็นที่น่าสนใจ และสามารถแยกแยะได้ดังนี้

ตารางที่ 4-6 ตารางสรุปจุดแข็ง และโอกาสปรับปรุงในหมวดที่ 4.1 ข

| หัวข้อ | จุดแข็ง | โอกาสปรับปรุง |
|--|--|--|
| 1) การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ เพื่อนำไปสนับสนุนการวางแผนกลยุทธ์ 2) การสื่อสารผลการวิเคราะห์ไปยังผู้ปฏิบัติทุกระดับ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ | มีการบันทึกผลการปฏิบัติงานประจำวัน รวมทั้งมีการสรุปผลการปฏิบัติงานประจำเดือนตามดัชนีวัดสมรรถนะที่มีการกำหนดของโรงงานหลวง 2 เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ระดับของเสีย และยอดการผลิต และรายงานให้กับทางสำนักงานใหญ่ทราบ | การได้รับข้อมูลจากระดับปฏิบัติการ แล้วส่งไปให้ทางสำนักงานใหญ่ มักจะไม่ได้กระจายไปสู่ระดับปฏิบัติการ ทำให้ระดับปฏิบัติการไม่ได้รับข่าวสารของข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ |
| 3) การนำผลการวิเคราะห์ไปใช้เพื่อการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง | มีการดำเนินกิจกรรมการปรับปรุงบ้างในเรื่องของคุณภาพของสินค้า | สนับสนุนกิจกรรมการปรับปรุงงาน ทั้งด้านคุณภาพชีวิต และคุณภาพของสินค้า ให้เกิดความต่อเนื่อง โดยนำผลที่ได้มาทำการวิเคราะห์หาสาเหตุของการเกิด |
| 4) การนำผลการวิเคราะห์ไปเทียบกับเป้าหมายหลักของธุรกิจ 5) การนำผลการวิเคราะห์ไปใช้เพื่อการคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคต | การสรุปผลการดำเนินการในรอบที่ผ่านๆมาจะมีการรายงานให้กับทั้งสำนักงานที่กรุงเทพ สำหรับการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต | |

หมวดที่ 4.2 ก เรื่องการพร้อมใช้งานของข้อมูล

กล่าวถึงวิธีการดำเนินการของโรงงานหลวงที่ 2 ซึ่งจะทำได้ข้อมูลที่มีคุณภาพ และมีความพร้อมที่จะใช้งาน เป็นที่ต้องการของพนักงาน ผู้ส่งมอบ และลูกค้า รวมทั้งลูกค้า นอกจากนี้ยังกล่าวถึงวิธีการสร้างสินทรัพย์ทางความรู้ และการจัดการสินทรัพย์ทางความรู้

จากการประชุมลงมติ (Consensus) มีประเด็นที่น่าสนใจ และสามารถแยกแยะได้ดังนี้

ตารางที่ 4-7 ตารางสรุปจุดแข็ง และโอกาสปรับปรุงในหมวดที่ 4.2

| ประเด็นหลัก | จุดแข็ง | โอกาสปรับปรุง |
|---|--|--|
| 1) การทำระบบในการจัดหาข้อมูลและสารสนเทศที่ ต้องการ 2) การจัดหาข้อมูลและ สารสนเทศที่มีความ ครบถ้วน ต่อเนื่อง ถูกต้อง ทันเวลา เชื่อถือได้ | มีการดำเนินการกิจกรรม 5ส และ ISO ทำให้การจัดการข้อมูลในเพิ่ม มีระบบและระเบียบที่ดี | อาจจะมีการนำข้อมูล และ สารสนเทศดังกล่าว เก็บไว้ใน ฐานข้อมูลในคอมพิวเตอร์ ใน อนาคต เพื่อการค้นหาข้อมูลได้ รวดเร็วยิ่งขึ้น |
| 3)การอำนวยความสะดวก ด้านข้อมูลสารสนเทศที่ เหมาะสมให้แก่ พนักงาน ผู้ ส่งมอบ คู่ค้า ลูกค้า 4)การพัฒนากลไกการจัดการ ข้อมูลสารสนเทศให้เกื้อหนุน ต่อความต้องการและ สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจ 5) การนำผลการวิเคราะห์ไป ใช้เพื่อการคาดการณ์ผลการ ดำเนินในอนาคต | | ข้อมูลที่เก็บอยู่ ยังไม่ได้รับการ ประมวลผลให้เป็นเชิงข้อมูล ข่าวสารที่พร้อมที่จะให้พนักงาน ผู้ ส่งมอบ คู่ค้า และลูกค้า ได้ทราบ อย่างทันทั่วทั้งที่ |

หมวดที่ 4.2 ข คุณภาพของฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์

เกณฑ์ประเมินในหมวดนี้กล่าวถึง เรื่องการใช้ฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ ให้สะดวกแก่การใช้ และตอบสนองกับทิศทางการธุรกิจ

ตารางที่ 4-8 ตารางสรุปจุดแข็ง และโอกาสปรับปรุงในหมวดที่ 4.2 ข

| ประเด็นหลัก | จุดแข็ง | โอกาสปรับปรุง |
|--|--|--|
| 1) การทำให้ฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ เป็นระบบที่เชื่อถือได้ และสะดวกต่อการใช้งาน | ทางโรงงานมีคอมพิวเตอร์บุคคล (Personal Computer) อยู่ที่โรงงาน เพื่อช่วยในการเก็บรวบรวมข้อมูล และทำรายงานประจำเดือน | มิได้เก็บข้อมูลไว้เป็นฐานข้อมูลเพื่อการเรียกใช้ได้อย่างสะดวก การจัดเก็บข้อมูลทำเพียงในแฟ้มเท่านั้น |
| 2) การทำให้ฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ เป็นระบบที่ตอบสนองเท่าทันความჭองการและสอดคล้องกับทิศทางของธุรกิจ | | |

หมวดที่ 5 ด้านการทรัพยากรบุคคล

หัวข้อ 5.1 ระบบงาน กล่าวถึง การจัดการค้ำคน การบริหารค่าตอบแทน การวางนโยบายเกี่ยวกับความก้าวหน้าของพนักงาน และนโยบายอื่นๆเกี่ยวกับพนักงาน เพื่อให้องค์กร และพนักงานดำเนินการได้ผลดียิ่งขึ้น

จากการประชุมลงมติ (Consensus) มีประเด็นที่น่าสนใจ และสามารถแยกแยะได้ดังนี้

ตารางที่ 4-9 ตารางสรุปจุดแข็ง และโอกาสปรับปรุงในหมวดที่ 5.1

| ประเด็นหลัก | จุดแข็ง | โอกาสปรับปรุง |
|--|--|--|
| <p>1) การจัดระบบงาน เพื่อสนองต่อทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจ</p> <p>2) การจัดระบบงาน ให้สนองความต้องการทั้งของลูกค้า พนักงาน ชุมชน</p> <p>3) การจัดระบบบริหารบุคคล เพื่อสนองวัตถุประสงค์ทั้งของลูกค้า และธุรกิจ</p> | <p>มีการช่วยเหลือชุมชน โดยการจ้างชาวบ้านในพื้นที่เข้าปฏิบัติงาน</p> | <p>- บริษัท คอยค้าผลิตภัณฑ์อาหาร จำกัด ไม่มีฝ่ายบุคคล ปัจจุบันผู้ทำหน้าที่ในฝ่ายบุคคล คือพนักงานที่อยู่ภายใต้สายบริหารเท่านั้น และทางโรงงานหลวง 2 ก็ยังไม่มีฝ่ายบุคคลเช่นกัน</p> <p>- Job Description ปัจจุบัน เป็นแบบต่างคน ต่างเขียน มิได้แบ่งแยกตามตำแหน่งงาน</p> <p>- เนื่องจากไม่มีฝ่ายบุคคลที่ชัดเจน จึงทำให้ไม่มีโครงสร้างของตำแหน่งงานที่ชัดเจน</p> <p>- ไม่มีมาตรฐานเรื่องความก้าวหน้าของพนักงานที่ชัดเจน</p> |
| <p>4) การจัดระบบงานที่ให้หัวหน้างานและพนักงานทุกระบบมีส่วนร่วมใน การวางแผนที่ประสิทธิภาพ</p> | | <p>อำนาจในการจัดการระบบงานส่วนใหญ่ อยู่ที่ผู้จัดการ โรงงาน และหัวหน้าแผนก</p> |
| <p>5) การจัดระบบการรับสมัคร การว่าจ้าง และการรักษาพนักงานใหม่</p> <p>6) การกำหนดคุณลักษณะ และทักษะของพนักงานใหม่</p> | <p>- มีการจัดทำ Job Specification, JS เพื่อสรรหาพนักงานใหม่ ในการกำหนดคุณลักษณะ และทักษะของพนักงาน</p> <p>- มีการจัดทำ Job Description, JD เพื่อให้พนักงานได้รับทราบถึงการทำงานของตนเองในแต่ละวัน</p> <p>- มีเสื้อพนักงาน (Uniform) เพื่อแสดงถึงความเป็นพนักงานบริษัท ให้ประจำทุกๆปี</p> | <p>Job Description, JD ที่มีอยู่ เป็นแบบต่างคนต่างเขียน พนักงานหนึ่งคนจะมี JD กันคนละใบ ซึ่งอาจจะตรง หรือไม่ตรงกันในตำแหน่งงานเดียวกัน ซึ่งในส่วนนี้น่าจะทำการปรับปรุง โดยทำ Job Description ให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น และมีความสอดคล้องกับ Job Specification</p> |

ตารางที่ 4-9 (ต่อ) ตารางสรุปจุดแข็ง และ โอกาสปรับปรุงในหมวดที่ 5.1

| ประเด็นหลัก | จุดแข็ง | โอกาสปรับปรุง |
|--|--|---|
| 7) การสร้างขวัญและกำลังใจ ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้หัวหน้างานมีบทบาทที่จะช่วยพนักงานพัฒนาตนเองได้ตามเป้าหมาย | มีการจัดการประชุมประจำเดือน เพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสาร เช่นการรายงานความคืบหน้า ปัญหาที่พบ | หัวหน้างานมีหน้าที่สอนพนักงานที่ทำงานตามเนื้องานที่พนักงานคนนั้นๆจะต้องทำเท่านั้น ยังไม่มีการส่งเสริมเรื่องการมีส่วนร่วม และการสร้างนวัตกรรมเท่าที่ควร - การพบปัญหาจะทำการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า โดยหัวหน้ามากกว่าที่จะให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการคิดค้นหาสาเหตุของปัญหา |
| 8) การสร้างขวัญและกำลังใจ ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้พนักงานทำงานตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร | - มีการจัดทำดัชนีชี้วัด (KPIs) ว่าพนักงานจะต้องได้รับการอบรม 2 หลักสูตรต่อปี | |
| 9) การสร้างขวัญและกำลังใจ ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้พนักงานพัฒนาการเรียนรู้และใช้ศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ | - มีการจัดประกวดคำขวัญในเรื่องต่างๆบ้าง - มีการประชุมหน้าเสาธงทุกวัน อังคารและวันศุกร์ครั้งละ 10 นาที โดยหัวหน้างาน หัวหน้าแผนก และผู้จัดการ ผลัดกันมาแลกเปลี่ยนเรื่องต่างๆให้ฟัง | นำวันประชุมหน้าเสาธงมาผลัดเปลี่ยนให้พนักงานพูดได้บ้าง เพื่อส่งเสริมการแสดงออก |

หัวข้อ 5.2 ก ด้านการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงาน

กล่าวถึง การให้การศึกษา การฝึกอบรม ที่จะสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติการได้ตามแผน วัตถุประสงค์ดำเนินการ ได้ และปรับปรุงได้ รวมถึงสามารถนำเสนอสร้างนวัตกรรมได้

ตารางที่ 4-10 ตารางสรุปจุดแข็ง และ โอกาสปรับปรุงในหมวดที่ 5.2 ก

| ประเด็นหลัก | จุดแข็ง | โอกาสปรับปรุง |
|--|--|---|
| 1) การให้การศึกษาอบรมแก่พนักงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตาม แผนระยะสั้นและระยะยาว | - มีการอบรมเกี่ยวกับนโยบายคุณภาพ ระบบมาตรฐานต่างๆ เช่น ISO9001:2000 GMP และ HACCP กับพนักงานที่เกี่ยวข้อง | - ขยายผลการอบรม ไปยังพนักงานระดับปฏิบัติการให้มากยิ่งขึ้น |
| 2)การให้การศึกษาอบรมแก่พนักงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนปฏิบัติการ | - มีแผนการฝึกอบรมสำหรับพนักงานโดยมีตัวชี้วัดกำหนดไว้ 2 หลักสูตรต่อปี | |
| 3) การจัดระบบการค้นหาความต้องการการอบรม ทั้งจากผู้จัดการและพนักงานทุกระดับ | - มีการจัดหา และสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม (Training Need) เพื่อนำเสนอให้กับผู้จัดการ โรงงาน และนำเสนอทางกรุงเทพฯ เพื่ออนุมัติ และจัดแผนการอบรมต่อไป | |

ตารางที่ 4-10 (ต่อ) ตารางสรุปจุดแข็ง และโอกาสปรับปรุงในหมวดที่ 5.2 ก

| ประเด็นหลัก | จุดแข็ง | โอกาสปรับปรุง |
|---|--|--|
| 4) การให้การศึกษาอบรมให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี การบริหาร การปรับปรุงองค์กร และการตรวจวัด 5) การให้การศึกษาอบรมแก่พนักงาน เพื่อสนองความต้องการของพนักงานด้านการพัฒนา การเรียนรู้ ความก้าวหน้าในวิชาชีพ 6) การจัดการศึกษาอบรมทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการให้เหมาะสม | - มีการสนับสนุนให้พนักงานได้มีการเรียนรู้ และพยายามโครงการช่วยเหลือจากภาครัฐ เช่นมีโครงการการอบรมทางไกล มีการร่วมมือกับอาจารย์ทางเทคโนโลยีทางการเกษตรจัดการสอนให้กับพนักงานทุกๆวันอาทิตย์ เมื่อจบแล้วจะได้รับอนุปริญญา - มีการจัดระบบการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้จากการอบรม | - ต้องมีการนำความรู้ที่ได้รับมาจัดทำเป็นแผนการปฏิบัติมากขึ้น เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร |
| 7) การส่งเสริมการนำความรู้ที่อบรมมาเพื่อใช้ในการทำงาน | | ยังไม่มีส่งเสริม และยังไม่มีระบบที่ชัดเจนเกี่ยวกับการนำความรู้ที่ได้จากการอบรมมาปฏิบัติงาน |
| 8) การประเมินผลการอบรมทั้งรายบุคคลและทั้งองค์กร | หลังการอบรมทุกครั้ง จะมีการให้พนักงานทำรายงาน และเขียนว่าสิ่งที่ได้จากการอบรมจะนำไปใช้ทำอะไร ได้บ้างในงานของตนเอง | ขาดการติดตามผลว่าสิ่งที่พนักงานเขียนได้นำไปปฏิบัติจริงหรือไม่ และได้ผลดี มากน้อยเพียงใด |

หัวข้อ 5.3 ก สภาพแวดล้อมในการทำงาน

กล่าวถึง การที่พนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงสถานที่ทำงาน การทำงาน สภาพแวดล้อม และความปลอดภัย รวมถึงการวัดผลการปรับปรุงงาน

ตารางที่ 4-11 ตารางสรุปจุดแข็ง และโอกาสปรับปรุงในหมวดที่ 5.3 ก

| ประเด็นหลัก | จุดแข็ง | โอกาสปรับปรุง |
|---|--|--|
| 1) การปรับปรุงสถานที่ทำงานด้านอนามัย ความปลอดภัย โดยอาศัย การมีส่วนร่วมของพนักงาน 2) การกำหนดปัจจัยในการปรับปรุงด้านสภาพแวดล้อมของแต่ละกลุ่มงาน 3) การวัดผลการปรับปรุงด้านสภาพแวดล้อมของแต่ละกลุ่มงาน | พนักงานสามารถนำเสนอเรื่องการปรับปรุงงาน และสถานที่ทำงานได้ | ยังไม่เป็นระบบ และขาดการกระตุ้น และการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง |

หัวข้อ 5.3 ข การให้การสนับสนุนและความพึงพอใจของพนักงาน กล่าวถึง วิธีการขององค์กรที่จะรู้ถึงว่าพนักงานมีปัจจัยสำคัญอะไรที่มีผลต่อความพึงพอใจ และแรงจูงใจของพนักงาน เรื่องการจัดบริการ สวัสดิการ นโยบายต่างๆ

ตารางที่ 4-12 ตารางสรุปจุดแข็ง และ โอกาสปรับปรุงในหมวดที่ 5.3 ข

| ประเด็นหลัก | จุดแข็ง | โอกาสปรับปรุง |
|--|---|---------------|
| 1)การกำหนดปัจจัยหลักที่มีผลต่อการสร้างความพอใจของพนักงาน | - มีสวัสดิการที่ดี เช่น มีบ้านพัก อาศัยใกล้โรงงานให้กับพนักงานโดยไม่เสียค่าเช่า | - |
| 2)\การวัดและประเมินผลความพอใจของพนักงาน ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ | - มีการจัดงานประจำปี เช่น งานปีใหม่ งานทำบุญ งานกีฬา - มีการใช้ระบบประเมินผลของพนักงานเพื่อจัดสรรประโยชน์ให้ตรงกับความเหมาะสมของพนักงานที่ควรจะได้รับ เช่น การขึ้นเงินเดือน และการแจกโบนัส | |
| 3) การจัดสรรประโยชน์ให้เหมาะสมกับพนักงานแต่ละกลุ่ม | - อัตราการลาออกของพนักงานในรอบ 2 ปีที่ผ่านมาเป็น 0 | |
| 4) การนำผลการประเมินความพอใจพนักงาน ไปเทียบกับผลประกอบการธุรกิจ (เพื่อนำไปปรับปรุงสภาพความเป็นอยู่ และการทำงาน) | | |
| 5) การเลือกตัวชี้วัดในการประเมินผลความพอใจของพนักงาน (อาทิ การขาดงาน การร้องเรียน) | | |

หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ

กล่าวถึงกระบวนการซึ่งจะทำมาซึ่งการสร้างคุณค่าให้กับตัวผลิตภัณฑ์ รวมทั้งกระบวนการสำคัญอื่นๆที่ส่งผลต่อการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า และตัวองค์กรเอง และอีกส่วนหนึ่งกล่าวถึงกระบวนการสนับสนุนต่างๆ ที่จะทำให้กระบวนการสร้างคุณค่าดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หมวด 6.1 ก กระบวนการออกแบบ ได้มีการกล่าวถึงว่าโรงงานหลวงที่ 2 นี้ได้นำ เทคโนโลยี หรือ ความรู้ใหม่ๆมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างไร และได้นำเรื่องของรอบเวลา เรื่องผลิตภาพ เรื่องการควบคุมต้นทุน มาใช้ในการออกแบบกระบวนการและผลิตภัณฑ์ เพื่อให้มีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพอย่างไร มีการตรวจสอบ ทดสอบอย่างไรที่จะสร้างคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ และ กระบวนการได้

จากการประชุมลงมติ (Consensus) ได้มีประเด็นดังนี้

ตารางที่ 4-13 ตารางสรุปจุดแข็ง และโอกาสปรับปรุงในหมวดที่ 6.1 ก

| ประเด็นหลัก | จุดแข็ง | โอกาสปรับปรุง |
|---|---|---|
| 1) การกำหนดการทดสอบ และการออกแบบเพื่อป้องกันของเสียและปัญหาอื่นๆ | - มีแผนกควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ และการออกแบบพัฒนา สำหรับการตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ การคิดค้นเพื่อป้องกันของเสียในกระบวนการ รวมถึงพัฒนารูปแบบของสินค้าให้ตรงกับความต้องการ | - เรื่องการป้องกันของเสีย จะพูดในมุมของผลิตภัณฑ์ที่ไม่สามารถนำมาใช้ได้อีกเท่านั้น ควรจะมีการปรับปรุงระบบการวัด โดยนับรวมผลิตภัณฑ์ที่สามารถนำกลับไปทำใหม่ได้ (Reprocess) รวมอยู่ด้วย |
| 2) การทำกระบวนการออกแบบสินค้าและบริการให้สัมพันธ์กับระบบการผลิตและการส่งมอบ | - มีการสำรวจความต้องการของตลาด แล้วนำมาออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สามารถใช้ได้กับกระบวนการเดิม เช่น | เนื่องจากเป็นต้นทุนเช่นเดียวกัน |
| 3) การนำความต้องการของลูกค้ามาใช้ในการออกแบบสินค้าและบริการ | ปัจจุบันมีการทำชาเขียวพร้อมดื่ม | |

ตารางที่ 4-13 (ต่อ) ตารางสรุปจุดแข็ง และโอกาสปรับปรุงในหมวดที่ 6.1 ก

| ประเด็นหลัก | จุดแข็ง | โอกาสปรับปรุง |
|---|--|--|
| (ต่อ) | <ul style="list-style-type: none"> - ทางสำนักงานใหญ่จะมีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าปีละ 2 ครั้ง และทางแผนกพัฒนาผลิตภัณฑ์จะมีการปรับสูตรตามความต้องการของลูกค้า ซึ่งผลิตภัณฑ์ดังกล่าวจะมีมาตรฐานผลิตภัณฑ์ - มีนักวิจัยและผู้เชี่ยวชาญจากมหาวิทยาลัยต่างๆ เข้ามาเพื่อทดลองปรับสูตรผลิตภัณฑ์ก่อนข้างมาก | |
| <p>4) การนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการออกแบบ</p> <p>5) การกำหนดปัจจัยสำคัญของกระบวนการออกแบบในด้านคุณภาพ เวลา ต้นทุน เทคโนโลยี ข้อมูล และปัจจัยด้านประสิทธิภาพอื่นๆ</p> <p>6) การออกแบบสินค้าและบริการให้สนองกับเป้าหมายขององค์กร</p> | <ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดปัจจัยสำคัญในการออกแบบด้านคุณภาพ เป็นหน้าที่ของแผนกวิจัยและพัฒนา (R&D) ที่สำนักงานใหญ่ - การออกแบบเวลา ต้นทุนการผลิต และปัจจัยด้านประสิทธิภาพอื่นๆ ทางโรงงานหลวงเป็นผู้กำหนด - สินค้าแต่ละตัวออกแบบมาเพื่อสนองความต้องการของลูกค้าและชุมชน (ในการช่วยเหลือเกษตรกรในฤดูกาลของผลไม้) | <ul style="list-style-type: none"> - มีการทดลองเพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานบ้าง แต่เป็นการทดลองผิดลองถูก ไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร - ยังไม่มีการป้องกันอย่างเป็นระบบ ส่วนมากการป้องกันมักจะเกิดขึ้นหลังจากเกิดเหตุการณ์บางอย่างขึ้นแล้ว - ใช้การสื่อสารแบบปากต่อปากเพื่อไม่ให้เกิดการทำลักษณะเดิมซ้ำอีก แต่มิได้วิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริง และหาแนวทางการป้องกัน รวมถึงการสร้างมาตรฐานให้กับกระบวนการ |

หมวดที่ 6.1 ข กระบวนการผลิตและการส่งมอบ

กล่าวถึงดัชนีวัดสมรรถนะที่ใช้ในกระบวนการ และวิธีการอันจะได้มาซึ่งความมั่นใจในการปฏิบัติงานของพนักงานให้ได้ผล แล้วองค์กรได้นำดัชนีวัดสมรรถนะภายในกระบวนการนั้นๆ มาใช้ในการจัดการ และการควบคุมกระบวนการอย่างไร รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการที่จะทำให้ผลิตภาพเพิ่มขึ้น ต้นทุนรวมต่ำสุด

ตารางที่ 4-14 ตารางสรุปจุดแข็ง และโอกาสปรับปรุงในหมวดที่ 6.1 ข

| ประเด็นหลัก | จุดแข็ง | โอกาสปรับปรุง |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> การกำหนดตัวชี้วัดที่ใช้ในการควบคุมการดำเนินงาน | <ul style="list-style-type: none"> มีดัชนีวัดสมรรถนะในด้านคุณภาพ ปริมาณ ต้นทุน ตามอนุกรมมาตรฐาน ISO 9001:2000 มีแผนการกำหนดเป้าหมายในการผลิตและการส่งมอบ ตามแผนการขายที่ได้มาจากสำนักงานใหญ่ | <p>ยังไม่มีความชัดเจนเท่าใดนัก ไม่มีสูตรการคำนวณ และไม่มีการนำดัชนีชี้วัดจากปีก่อนๆ มาเปรียบเทียบและตั้งเป้าหมาย</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> การกำหนดกระบวนการหลักในการผลิตและการส่งมอบ | <ul style="list-style-type: none"> กระบวนการหลักของโรงงาน คือ กระบวนการผลิตน้ำผลไม้เข้มข้น น้ำผลไม้กระป๋อง และแป้งถั่วเหลือง | |
| <ul style="list-style-type: none"> การกำหนดเป้าหมายของการผลิตและการส่งมอบ | <p>มีแผนการผลิต และเป้าหมายการผลิตระยะสั้น ประกอบไปด้วยแผนรายสัปดาห์ รายเดือน และรายปี ซึ่งถือว่าเป็นแผนโดยรวมของโรงงาน</p> | <p>ยังไม่มีระบบการตรวจสอบที่ชัดเจนว่า พนักงานแต่ละคนทำงานได้ตามเป้าหมายหรือไม่ และได้คุณภาพมากน้อยเพียงใด</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> การตรวจสอบผลการปฏิบัติงานประจำวันด้านการผลิต และการส่งมอบเพื่อเทียบกับเป้าหมายที่ต้องการ | <p>มีการบันทึกจำนวนผลิตภัณฑ์ที่ผลิตได้ประจำวัน รวมถึงมีการบันทึกของเสียประจำวัน และมีการนำข้อมูลดังกล่าวมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายเป็นรายเดือน</p> | <p>ยังไม่มีเปรียบเทียบอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายรายบุคคล และรายแผนกว่าในหนึ่งวันจะต้องทำอะไรบ้าง</p> |

ตารางที่ 4-14 (ต่อ) ตารางสรุปจุดแข็ง และโอกาสปรับปรุงในหมวดที่ 6.1 ข

| ประเด็นหลัก | จุดแข็ง | โอกาสปรับปรุง |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> การปรับปรุงกระบวนการผลิตและการส่งมอบ เพื่อให้บรรลุผลที่ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง | | <p>ไม่มีการนำระบบข้อมูลสารสนเทศมาใช้จึงทำให้การปรับปรุงกระบวนการไม่สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง เพราะไม่รู้ว่สิ่งที่ไม่ดี ไม่ดีตรงจุดใด</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> การปรับปรุงระบบการผลิตและการส่งมอบร่วมกับฝ่ายต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร | <ul style="list-style-type: none"> - มีการดำเนินการกิจกรรมการปรับปรุง เช่น 5ส และ ไคเซ็น บ้างในช่วงที่ผ่านมา - มีกิจกรรมกลางในการสร้างมาตรฐานโรงงาน ตามข้อกำหนดของลูกค้า เช่น การทำ ISO9001:2000 , ISO14000 การทำ HACCP GMP เป็นต้น | <ul style="list-style-type: none"> - การปรับปรุงยังไม่เป็นระบบที่ต่อเนื่องนัก และยังไม่มีการรวบรวมข้อมูลการปรับปรุงที่ได้ดำเนินการไปแล้ว ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร - กิจกรรมการปรับปรุงข้ามหน่วยงานยังไม่มี - ขาดการแต่งตั้งศูนย์กลางของกิจกรรมทำให้ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง |

ตารางที่ 4-14 (ต่อ) ตารางสรุปจุดแข็ง และโอกาสปรับปรุงในหมวดที่ 6.1 ข

| ประเด็นหลัก | จุดแข็ง | โอกาสปรับปรุง |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • การกำหนดการตรวจสอบและทดลองในการผลิตและการส่งมอบเพื่อการลดต้นทุนและการลดการสูญเสีย | <ul style="list-style-type: none"> - การทำการทดลองเรื่องการผลิต การตรวจสอบ การส่งมอบ เพื่อทำการปรับปรุงอันจะนำมาซึ่งการลดความสูญเสีย และลดต้นทุน มีบ้างในบางพื้นที่ - มีการประชุมระดับหัวหน้าแผนก เพื่อรับทราบปัญหาที่เกิดขึ้นประจำวัน และมีการแก้ไขปัญหาที่ได้จากการประชุมเป็นรายวัน | <ul style="list-style-type: none"> - แต่การทดลองเหล่านั้นยังทำบนพื้นฐานของประสบการณ์มากกว่าการเก็บข้อมูลจริง และไม่ได้มีการรวบรวมไว้เป็นเอกสาร รวมถึงที่มา ที่ไป ลักษณะของการวิเคราะห์ว่า เป็นอย่างไร - ยังไม่มีการนำปัญหาเหล่านั้นมาวิเคราะห์ระหว่างฝ่ายเพื่อป้องกันมิให้ปัญหานั้นเกิดขึ้นซ้ำอีก - ยังไม่มีการปรับปรุงกระบวนการผลิตร่วมกับภายนอกเนื่องจากโรงงานอยู่ก่อนข้างไกล จึงมีเพียงเปรียบเทียบ (Benchmarking) กับอุตสาหกรรมใกล้เคียงเพื่อปรับปรุงกระบวนการให้เทียบเท่า |

หมวดที่ 6.2 ก กระบวนการทางธุรกิจ และ หมวดที่ 6.3 ก กระบวนการสนับสนุนทางธุรกิจ

กล่าวถึงการออกแบบกระบวนการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ความร่วมมือของทุกฝ่ายในองค์กร การกำหนดกระบวนการผลิตหลักเพื่อการเติบโตของธุรกิจ การสนใจในการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการตรวจสอบและทดลองกระบวนการด้านการลดต้นทุน และความสูญเสีย

ตารางที่ 4-15 ตารางสรุปจุดแข็ง และโอกาสปรับปรุงในหมวดที่ 6.2 ก

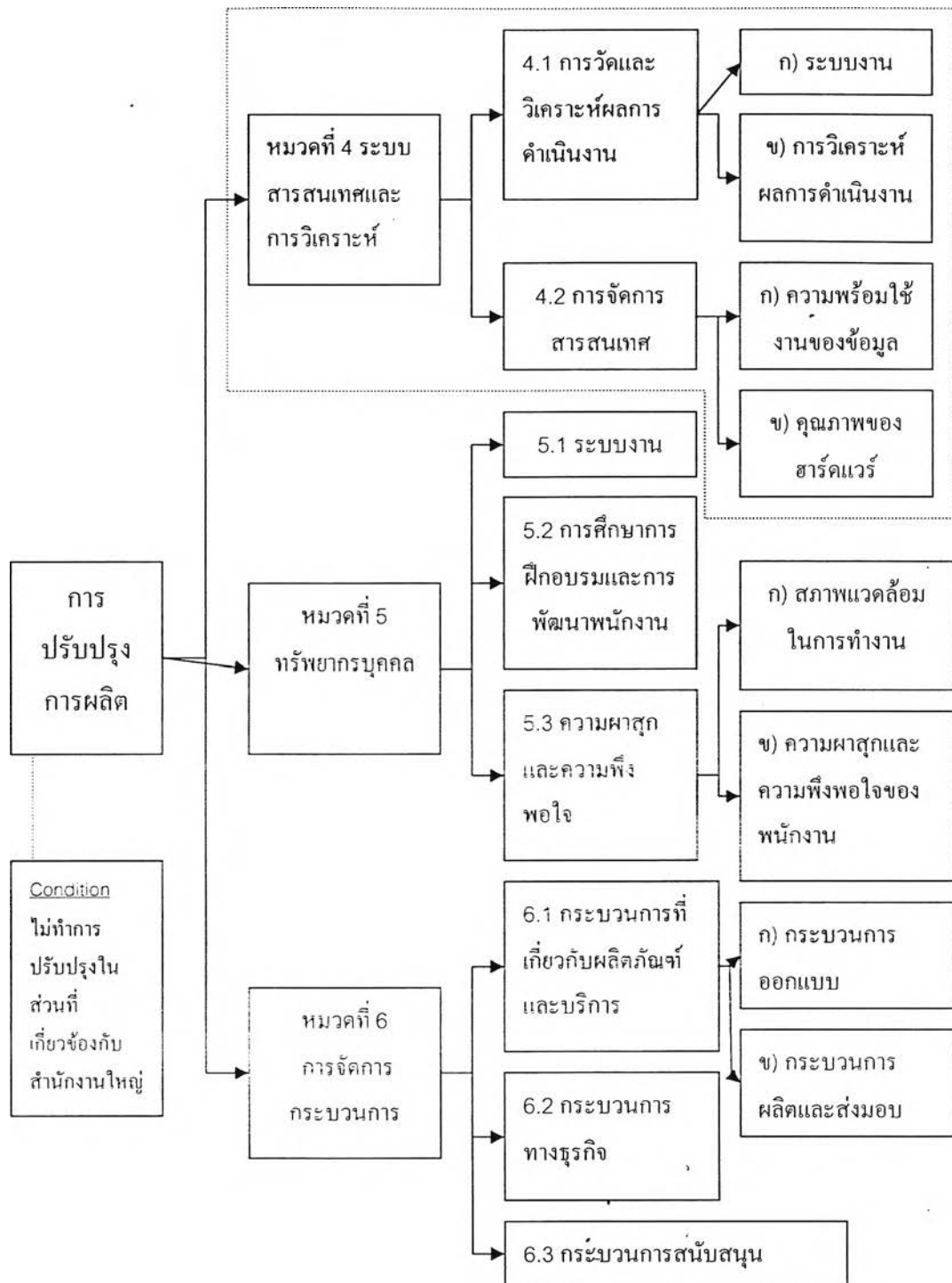
| ประเด็นหลัก | จุดแข็ง | โอกาสปรับปรุง |
|---|--|---|
| 1) การปรับปรุงกระบวนการโดยความร่วมมือของทุกฝ่ายทั้งในและนอกองค์กร | - ในการปรับปรุงกระบวนการใดๆ มักจะได้รับการสนับสนุนและการให้ความร่วมมือจากทุกฝ่ายทั้งในและนอกองค์กรเป็นอย่างดี เนื่องจากเป็นโครงการหลวง | |
| 2) การออกแบบกระบวนการที่สนองต่อวัตถุประสงค์ของธุรกิจ 3) การกำหนดกระบวนการหลักที่ส่งผลต่อการเติบโตของธุรกิจ | - เป็นโครงการหลวง มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือเกษตรกร | |
| 4) การกำหนดตัวชี้วัดที่ใช้ในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการ | - มีการกำหนดตัวชี้วัดตามมาตรฐาน ISO 9001:2000 สำหรับการควบคุม และปรับปรุงกระบวนการ | - ดัชนีชี้วัดยังไม่มี ความชัดเจนนัก แต่สามารถนำดัชนีชี้วัดที่มีอยู่เดิมมาเป็นพื้นฐานในการพัฒนาได้ |

ตารางที่ 4-15 (ต่อ) ตารางสรุปจุดแข็ง และโอกาสปรับปรุงในหมวดที่ 6.1 ก

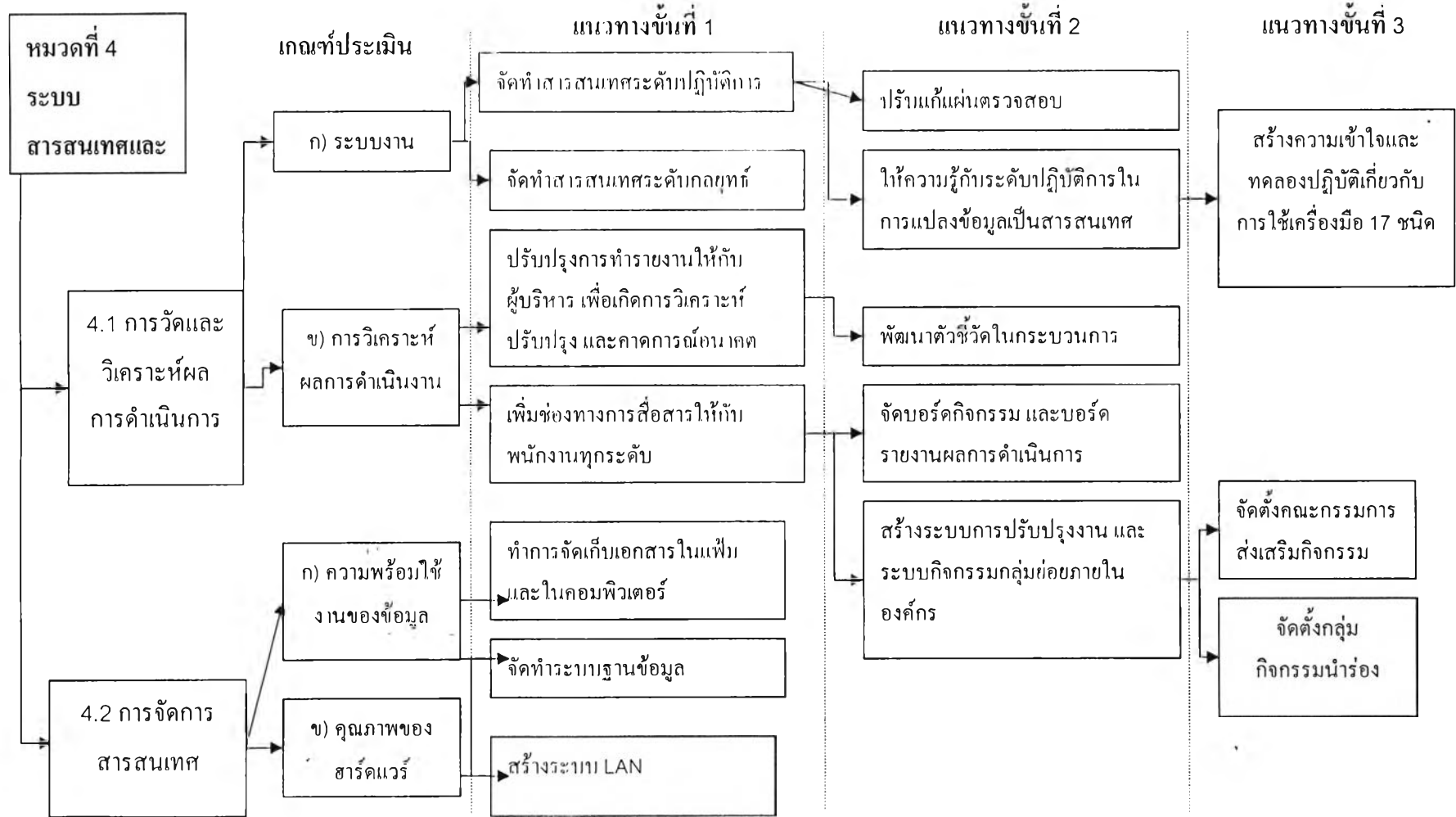
| ประเด็นหลัก | จุดแข็ง | โอกาสปรับปรุง |
|--|---|---|
| 5) การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง | - แผนกควบคุมคุณภาพที่จะมาทำการวิจัยเพื่อลดของเสียที่เกิดขึ้น | - หน่วยงานสนับสนุนยังไม่ได้นำข้อมูลด้านรอบเวลา ผลผลิตภาพ และการควบคุมต้นทุนมาใช้ประโยชน์เพื่อใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์มากเท่าที่ควร |
| 6) การนำข้อร้องเรียนจากลูกค้าและผู้ส่งมอบมาใช้ปรับปรุงกระบวนการ | - หากมีข้อร้องเรียนจากลูกค้าจะนำมาทำการวิเคราะห์ผลเพื่อปรับปรุงคุณภาพ | - มีการทดลองกระบวนการใหม่ๆบ้าง แต่ทำเป็นเฉพาะหน้า ลองผิดลองถูกเท่านั้น |
| 7) การตรวจสอบและการทดลองของกระบวนการเพื่อการลดต้นทุน และการสูญเสีย | | |

4.6 จัดลำดับความสำคัญ

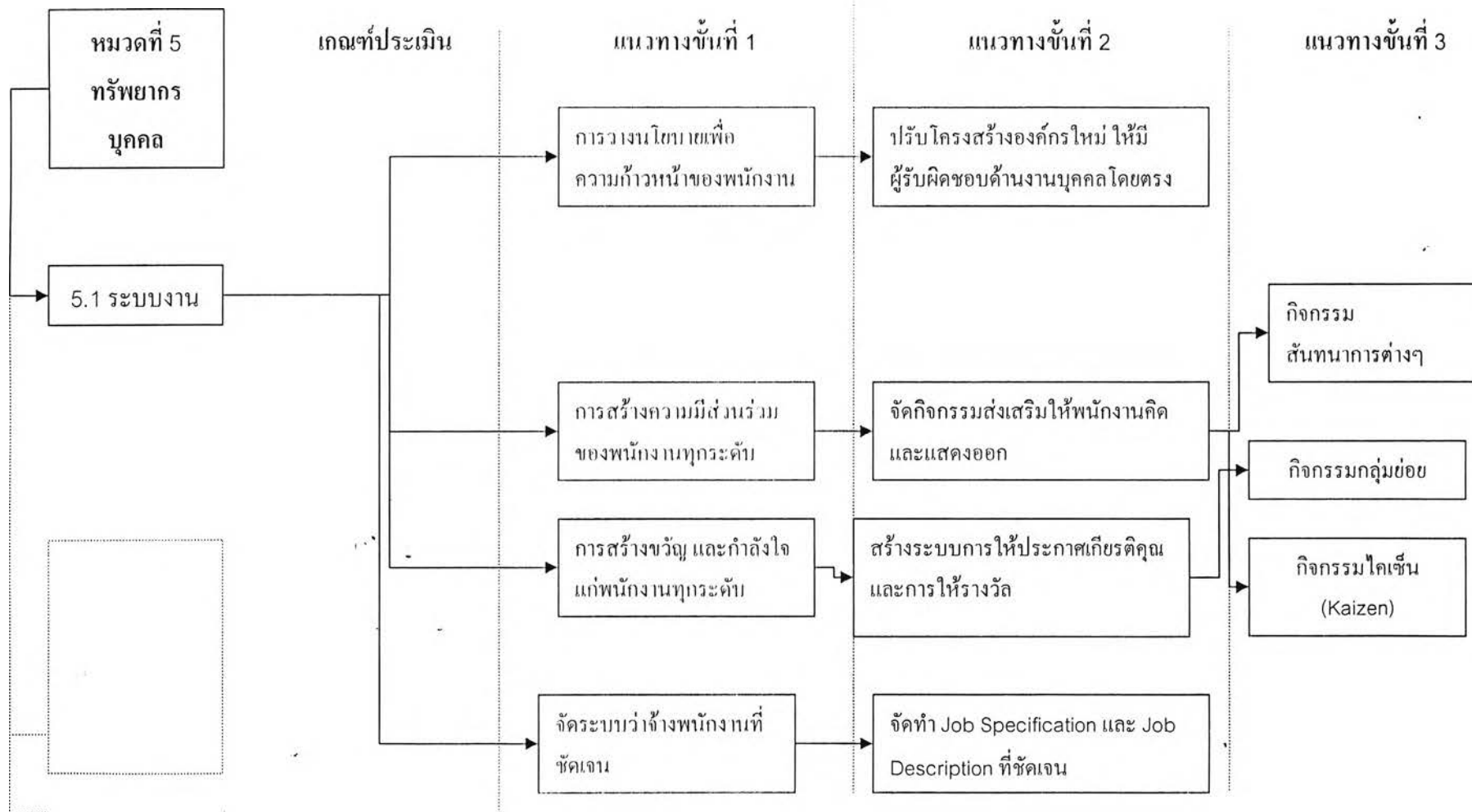
ผลจากวิเคราะห์จุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงที่ได้จากการประชุมลงมติ (Consensus) ในการทำแบบประเมินองค์กรด้วยตนเองในหมวดที่ 4 สารสนเทศ และการวิเคราะห์ หมวดที่ 5 การบริหารทรัพยากรบุคคล และหมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ดังกล่าวมาทำการจัดลำดับความสำคัญ หาแนวทางการแก้ไข และจัดแผนการปรับปรุง โดยใช้แผนผังคั้นไม้ ร่วมกับแผนผังเมตริกซ์คั้นไม้



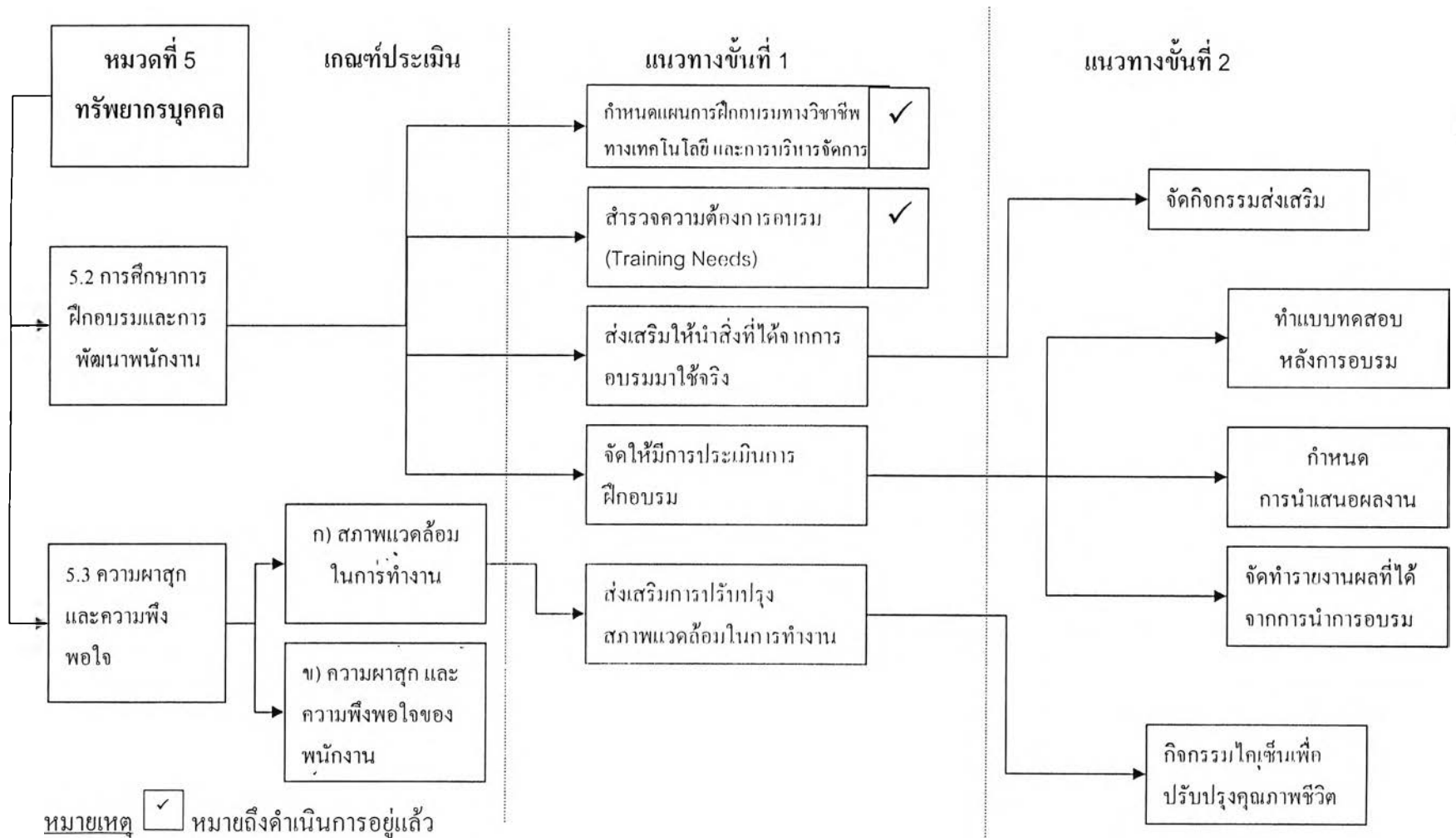
รูปที่ 4-9 แผนผังต้นไม้หลัก แสดงการคัดเลือกหัวข้อในการปรับปรุงโรงงานหลวง 2



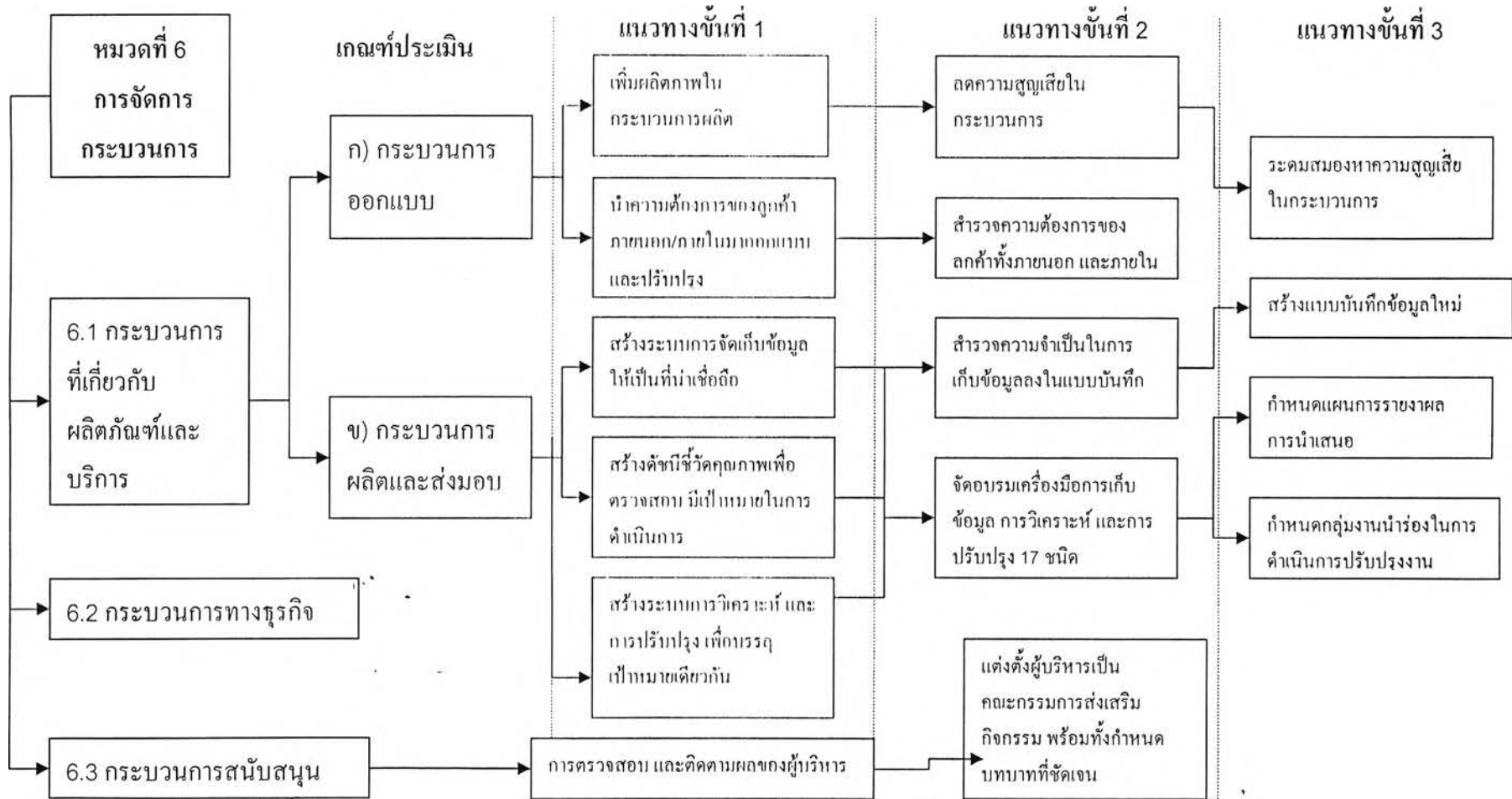
รูปที่ 4-9-1 แผนผังต้นไม้แสดงการวางแผนงานแนวทางแก้ไขของหมวดที่ 4 ระบบสารสนเทศและการวิเคราะห์



รูปที่ 4-9-2 แผนผังต้นไม้แสดงการหาแนวทางแก้ไขของหมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (5.1 ระบบงาน)



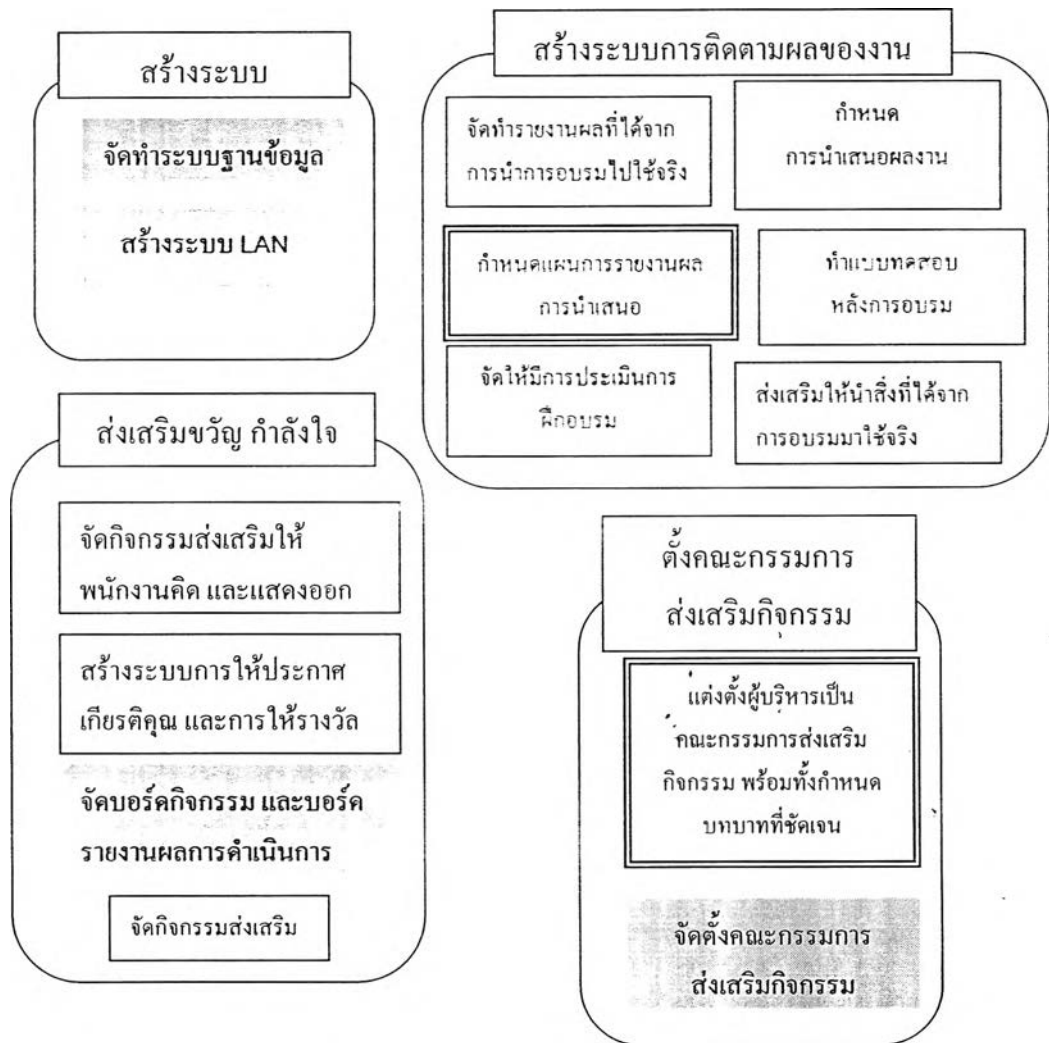
รูปที่ 4-9-3 แผนผังต้นไม้อ้างอิงการหาแนวทางแก้ไขของหมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (5.2การศึกษา ฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงาน)



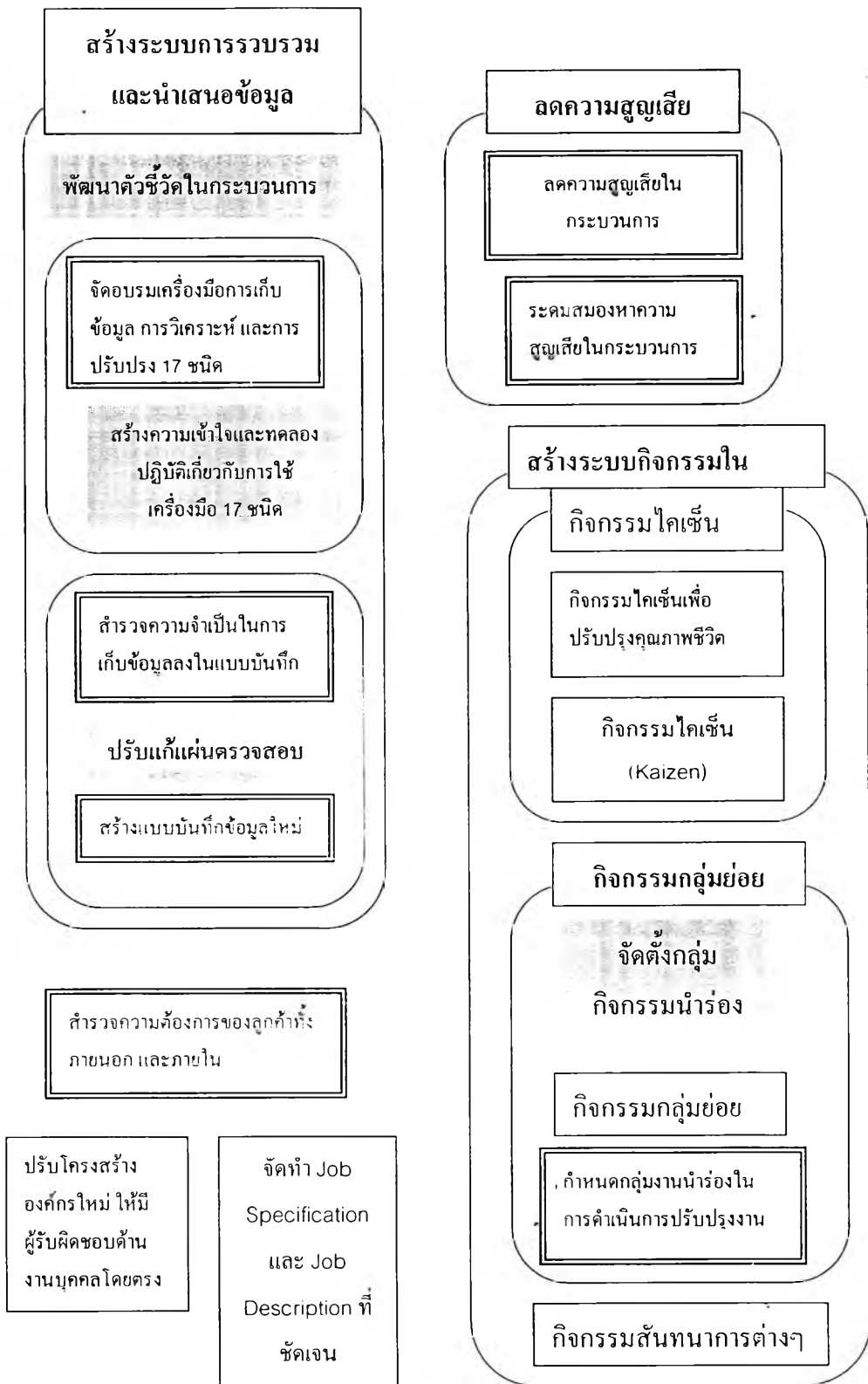
รูปที่ 4-9-4. แผนผังต้นไม้แสดงการหาแนวทางแก้ไขของหมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ

จากแนวทางการวิเคราะห์แนวทางการแก้ไขโดยใช้แผนผังต้นไม้ จะเห็นได้ว่าแนวทางการแก้ไขในแต่ละหมวดตามประเด็นหลักของเกณฑ์รางวัลฯ มีความคล้ายคลึงกัน เนื่องจากทั้งสามหมวดของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ดังแสดงในรูปที่ 2-1 ความสัมพันธ์ระหว่าง “ค่านิยมและแนวคิด” “โครงสร้างองค์กร” ดังนั้นเพื่อเป็นการจัดกลุ่มให้กับแนวทางการแก้ไขดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้นำแนวทางการแก้ไขในขั้นสุดท้ายของแต่ละประเด็นหลักในแต่ละหมวด มาจัดทำแผนผังกลุ่มเครือข่าย เพื่อรวบรวมประเด็นหัวข้อเรื่องในการปรับปรุง โดยกำหนดให้

แผ่นการ์ดที่ไม่แสดงกรอบ หมายถึงกระดาษการ์ดที่ได้มาจากการแตกแผนผังต้นไม้ ของหมวดที่ 4
 แผ่นการ์ดที่มี 1 กรอบ หมายถึงกระดาษการ์ดที่ได้มาจากการแตกแผนผังต้นไม้ ของหมวดที่ 5
 แผ่นการ์ดที่มี 2 กรอบ หมายถึงกระดาษการ์ดที่ได้มาจากการแตกแผนผังต้นไม้ ของหมวดที่ 6
 ดังนี้



รูปที่ 4-10 การรวบรวมประเด็นการแก้ไขผ่านแผนผังกลุ่มเครือข่าย



รูปที่ 4-10(ต่อ) การรวบรวมประเด็นการแก้ไขผ่านแผนผังกลุ่มเครือญาติ

เมื่อผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมประเด็นโดยใช้แผนผังกลุ่มเครือญาติ (Affinity Diagram) แล้วสามารถสรุปแนวทางในการปรับปรุงโรงงานหลวง 2 เพื่อให้ตรงกับความต้องการ (Requirement) ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติได้ทั้งสิ้น 7 หัวข้อดังนี้

ผลจากการรวบรวมประเด็นในการปรับปรุงโรงงานหลวง 2

1. จัดตั้งคณะกรรมการส่งเสริมกิจกรรม
2. ส่งเสริมขวัญและกำลังใจ
3. จัดระบบการรวบรวมและนำเสนอข้อมูล
4. ลดความสูญเสีย
5. สร้างระบบกิจกรรมในองค์กร
6. สร้างระบบคอมพิวเตอร์
7. สร้างระบบติดตามงาน

จากการรวบรวมประเด็นได้ทั้ง 7 ข้อ ที่ได้จากการทำแผนผังกลุ่มเครือญาติ (Affinity Diagram) ผู้วิจัยได้นำประเด็นทั้ง 7 มาหาความสัมพันธ์โดยใช้ตารางวิเคราะห์ข้อมูล (Matrix Data Analysis) ร่วมกับตารางเมทริกซ์ (Matrix Diagram) แบบ T-Type เพื่อดูความสัมพันธ์ของ ประเด็นหมวดจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพฯ และเกณฑ์การคัดเลือก โดยผู้วิจัย และกลุ่มผู้ประเมินได้ร่วมกันสร้างเกณฑ์การคัดเลือกดังนี้

- ความสอดคล้องกับนโยบาย หมายถึง เป็นทิศทางเดียวกันกับสิ่งที่ผู้บริหารต้องการ
- ความง่ายในการปฏิบัติ หมายถึงความเป็นไปได้ในการดำเนินการ
- งบประมาณ หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ในการดำเนินกิจกรรม
- ความมีส่วนร่วมของพนักงาน หมายถึง พนักงานได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการหรือไม่
- ความยั่งยืน หมายถึง เมื่อนำไปปฏิบัติแล้วจะอยู่กับองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

จากนั้นผู้วิจัยได้นำเสนอและอธิบายวิธีการถ่วงน้ำหนักสำหรับเกณฑ์แต่ละเกณฑ์ ให้กับกลุ่มผู้ประเมินดังต่อไปนี้

| | |
|------------------------|----------------------|
| คะแนนเท่ากับ 1 หมายถึง | ไม่มีความสำคัญ |
| คะแนนเท่ากับ 3 หมายถึง | มีความสำคัญเล็กน้อย |
| คะแนนเท่ากับ 5 หมายถึง | มีความสำคัญปานกลาง |
| คะแนนเท่ากับ 7 หมายถึง | มีความสำคัญมาก |
| คะแนนเท่ากับ 9 หมายถึง | มีความสำคัญอย่างยิ่ง |

ในการให้คะแนนล่วงหน้าให้นักสำหรับเกณฑ์แต่ละเกณฑ์ ผู้วิจัยและกลุ่มผู้ประเมินร่วมกัน ประชุมลงมติ ซึ่งผลจากการประชุมเป็นดังนี้

- ความสอดคล้องกับนโยบาย มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 9
- ความง่ายในการปฏิบัติ มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 9
- งบประมาณ มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 5
- ความมีส่วนร่วมของพนักงาน มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 7
- ความยั่งยืน มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 9

เมื่อได้เกณฑ์การประเมินเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจึงได้จัดทำโครงสร้างของแผนผังการ วิเคราะห์ข้อมูล (Matrix Data Analysis) ร่วมกับแผนผังเมทริกซ์ (Matrix Diagram) โดยจัดทำเป็น แบบ T-Type เพื่อหาความสัมพันธ์ และจัดลำดับความสำคัญในการแก้ปัญหาของแต่ละประเด็น

โดยการทำเมทริกซ์แบบ T-Type จะต้องเริ่มจาก

1. การหาตัวเชื่อมความสัมพันธ์ ในที่นี้คือ ประเด็นหัวข้อการปรับปรุงที่ได้มาจากแผนผังกลุ่ม เครือญาติ ดังนั้นจึงให้แนวอนของตารางเป็นประเด็นหัวข้อในการปรับปรุง
2. กำหนดหัวข้อที่ต้องการแสดงความสัมพันธ์กับข้อที่ 1 ในที่นี้คือ หมวดเกณฑ์รางวัล คุณภาพแห่งชาติ และเกณฑ์ในการคัดเลือก ดังนั้นได้กำหนดให้หมวดเกณฑ์รางวัลฯ อยู่บน แขนงตั้งด้านบน ส่วนเกณฑ์ในการคัดเลือกให้อยู่แนวตั้งด้านล่าง

การหาความสัมพันธ์ของหมวดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ กับประเด็นหัวข้อในการ ปรับปรุง ทำได้โดยการนำแผ่นการ์ดที่ได้จากแผนผังต้นไม้ (รูปที่ 4-9) ควบคู่กับแผนผังกลุ่มเครือ ญาติ (รูปที่ 4-10) เพื่อดูว่าแต่ละแนวทางการแก้ปัญหานั้นสัมพันธ์กับหมวดเกณฑ์รางวัลใด ในการ วิเคราะห์ตามแผนผังกลุ่มเครือญาตินั้นได้ทำการใช้เส้นกรอบแทนกระดาษการ์ดที่มาจากต่างหมวด กัน

ตารางที่ 4-16 แผนผังเมทริกซ์ แบบตัวที แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเกณฑ์รางวัลฯ ประเด็นปรับปรุง และน้ำหนักความสำคัญของเกณฑ์การคัดเลือก

| | | | | | | | | |
|-----------------------------------|---------|------------------------------|---------------------------|------------------------|------------------|-----------------------------|-------------------------|-----------------------|
| หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ | | ● | | ● | ● | ● | | ● |
| หมวดที่ 5 ด้านการทรัพยากรบุคคล | | | ● | ● | | ● | | |
| หมวดที่ 4 สารสนเทศและการวิเคราะห์ | | ● | | ● | ● | ● | ● | ● |
| หมวดเกณฑ์รางวัลฯ | | ประเด็นปรับปรุง | | | | | | |
| เกณฑ์การคัดเลือก | | | | | | | | |
| | น้ำหนัก | 1. จัดตั้งคณะกรรมการส่งเสริม | 2. ส่งเสริมขวัญและกำลังใจ | 3. จัดระบบการรวบรวมและ | 4. ลดความสูญเสีย | 5. สร้างระบบกิจกรรมในองค์กร | 6. สร้างระบบคอมพิวเตอร์ | 7. สร้างระบบติดตามงาน |
| ความสอดคล้องกับนโยบาย | 9 | | | | | | | |
| ความง่ายในการปฏิบัติ | 9 | | | | | | | |
| งบประมาณ | 5 | | | | | | | |
| ความมีส่วนร่วมของพนักงาน | 7 | | | | | | | |
| ความยั่งยืน | 9 | | | | | | | |

ขั้นตอนถัดไปเป็นการให้คะแนนความสัมพันธ์ระหว่างเกณฑ์ในแนวนอน กับเกณฑ์ในแนวตั้ง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ความสัมพันธ์ระหว่างประเด็นการปรับปรุง กับเกณฑ์ในการคัดเลือกหัวข้อ ซึ่งแต่ละความสัมพันธ์ของประเด็นปรับปรุงกับเกณฑ์หัวข้อกำหนดให้มีคะแนน 1-5 โดยมีความหมายดังต่อไปนี้

ความสอดคล้องกับนโยบาย

- | | |
|------------------------|-----------------------------|
| คะแนนเท่ากับ 1 หมายถึง | มีความเกี่ยวข้องกันน้อยมาก |
| คะแนนเท่ากับ 3 หมายถึง | มีความเกี่ยวข้องกันบ้าง |
| คะแนนเท่ากับ 5 หมายถึง | มีความเกี่ยวข้องกันอย่างมาก |

ความง่ายในการปฏิบัติ

คะแนนเท่ากับ 1 หมายถึง

มีความเป็นไปได้ยาก

คะแนนเท่ากับ 3 หมายถึง

มีความเป็นไปได้ปานกลาง

คะแนนเท่ากับ 5 หมายถึง

ปรับปรุงได้ง่าย

งบประมาณ

คะแนนเท่ากับ 1 หมายถึง

ใช้งบประมาณมากกว่า 100,000 บาทขึ้นไป

คะแนนเท่ากับ 3 หมายถึง

ใช้งบประมาณระหว่าง 10,000-100,000 บาท

คะแนนเท่ากับ 5 หมายถึง

ใช้งบประมาณน้อยกว่า 10,000 บาท

ความมีส่วนร่วมของพนักงาน

คะแนนเท่ากับ 1 หมายถึง

ไม่มีหน้าที่ให้พนักงานร่วมปฏิบัติระหว่างดำเนินการ พนักงานเป็นเพียงผู้ใช้เท่านั้น

คะแนนเท่ากับ 3 หมายถึง

พนักงานมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลบ้าง เพื่อให้ดำเนินกิจกรรมได้

คะแนนเท่ากับ 5 หมายถึง

พนักงานมีส่วนร่วมอย่างมากในการให้ข้อมูล ร่วมคิด สร้างแผนงานและนำกิจกรรมไปทดลองปฏิบัติได้

ความยั่งยืน

คะแนนเท่ากับ 1 หมายถึง

ไม่ยั่งยืน ส่งผลครั้งเดียว อยู่กับองค์กรได้น้อยกว่า 3 ปี

คะแนนเท่ากับ 3 หมายถึง

สามารถอยู่กับองค์กรได้อย่างน้อย 3 ปี

คะแนนเท่ากับ 5 หมายถึง

สามารถเป็นรากฐานและอยู่กับองค์กรตลอดไป

จากเกณฑ์คะแนนความสัมพันธ์ดังกล่าวผู้วิจัยได้ร่วมกับคณะผู้ประเมินให้การให้น้ำหนักความสัมพันธ์ของแต่ละประเด็นหัวข้อปรับปรุง กับเกณฑ์ในการคัดเลือกซึ่งได้แสดงดังตารางที่ 4-

ตารางที่ 4-17 การให้คะแนนความสำคัญของสัมพันธระหว่างประเด็นปรับปรุง กับเกณฑ์การคัดเลือก

| | | | | | | | | |
|-----------------------------------|---------------------|------------------------------|---------------------------|------------------------|------------------|-----------------------------|-------------------------|-----------------------|
| หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ | | ● | | ● | ● | ● | | ● |
| หมวดที่ 5 ด้านการทรัพยากรบุคคล | | | ● | ● | | ● | | |
| หมวดที่ 4 สารสนเทศและการวิเคราะห์ | | ● | | ● | ● | ● | ● | ● |
| หมวดเกณฑ์ รางวัลฯ | ประเด็น ปรับปรุง | 1. จัดตั้งคณะกรรมการส่งเสริม | 2. ส่งเสริมขวัญและกำลังใจ | 3. จัดระบบการรวบรวมและ | 4. ลดความสูญเสีย | 5. สร้างระบบกิจกรรมในองค์กร | 6. สร้างระบบคอมพิวเตอร์ | 7. สร้างระบบติดตามงาน |
| เกณฑ์การคัดเลือก | | | | | | | | |
| ความสอดคล้องกับนโยบาย | น้ำหนัก 9 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 |
| ความง่ายในการปฏิบัติ | 9 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 |
| งบประมาณ | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 1 | 3 |
| ความมีส่วนร่วมของพนักงาน | 7 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 |
| ความยั่งยืน | 9 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 |

เมื่อให้คะแนนความสัมพันธในตารางแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ การนำคะแนนที่ได้จากประเด็นปรับปรุง คูณกับเกณฑ์ในการคัดเลือก เช่น

คะแนนรวมของประเด็นที่ 1 “จัดตั้งคณะกรรมการส่งเสริมกิจกรรม” สามารถหาผลรวมได้เท่ากับ

$$(9 \times 3) + (9 \times 5) + (5 \times 5) + (7 \times 5) + (9 \times 5) = 27 + 45 + 25 + 35 + 45 = 177 \text{ คะแนน}$$

คะแนนรวมของประเด็นที่ 2 “ระบบส่งเสริมขวัญและกำลังใจ” สามารถหาผลรวมได้เท่ากับ

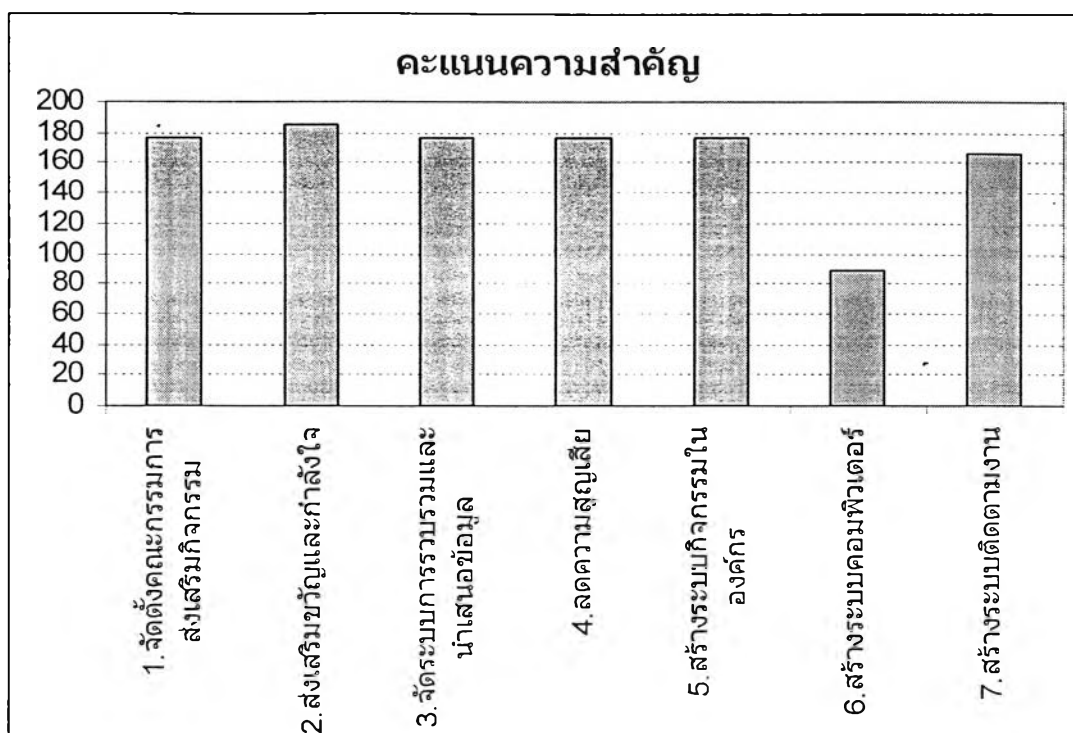
$$(9 \times 5) + (9 \times 5) + (5 \times 3) + (7 \times 5) + (9 \times 5) = 45 + 45 + 15 + 35 + 45 = 185 \text{ คะแนน}$$

ทำอย่างนี้เรื่อยไปจนครบ 7 ประเด็นหัวข้อปรับปรุง ได้ผลออกมาดังนี้

ตารางที่ 4-18 การคำนวณคะแนนเพื่อหาความสำคัญของประเด็นปรับปรุง

| | | | | | | | | |
|-----------------------------------|---------------------|------------------------------|---------------------------|------------------------|-------------------|-----------------------------|-------------------------|-----------------------|
| หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ | | ● | | ● | ● | ● | | ● |
| หมวดที่ 5 ด้านการทรัพยากรบุคคล | | | ● | ● | | ● | | |
| หมวดที่ 4 สารสนเทศและการวิเคราะห์ | | ● | | ● | ● | ● | ● | ● |
| หมวดเกณฑ์ รางวัลฯ | ประเด็น ปรับปรุง | 1. จัดตั้งคณะกรรมการส่งเสริม | 2. ส่งเสริมขวัญและกำลังใจ | 3. จัดระบบการรวบรวมและ | 4. ลดความสูญญเสีย | 5. สร้างระบบกิจกรรมในองค์กร | 6. สร้างระบบคอมพิวเตอร์ | 7. สร้างระบบติดตามงาน |
| เกณฑ์การคัดเลือก | | | | | | | | |
| | นำ หนัก | | | | | | | |
| ความสอดคล้องกับนโยบาย | 9 | 27 | 45 | 45 | 45 | 45 | 27 | 45 |
| ความง่ายในการปฏิบัติ | 9 | 45 | 45 | 27 | 27 | 27 | 9 | 27 |
| งบประมาณ | 5 | 25 | 15 | 25 | 25 | 25 | 5 | 15 |
| ความมีส่วนร่วมของพนักงาน | 7 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 21 | 35 |
| ความยั่งยืน | 9 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 27 | 45 |
| รวมคะแนน | | 177 | 185 | 177 | 177 | 177 | 89 | 167 |

คะแนนที่ได้จากเกณฑ์การคัดเลือกประเด็นปรับปรุงจากตารางที่ 4-18 สามารถนำมาสร้างกราฟแท่งเพื่อเปรียบเทียบได้ดังนี้



รูปที่ 4-11 กราฟแท่งแสดงคะแนนของประเด็นการปรับปรุง

ผลจากกราฟแท่งที่แสดงให้เห็นเกณฑ์การคัดเลือกในแต่ละหัวข้อพบว่าในแต่ละประเด็นปรับปรุงมีความสำคัญใกล้เคียงกัน ยกเว้นเรื่องของการสร้างระบบคอมพิวเตอร์ ดังนั้นผู้วิจัยและกลุ่มผู้ประเมินเห็นพ้องต้องกันว่า เรื่องการปรับปรุงด้านการสร้างระบบคอมพิวเตอร์จะไม่นำมาเกี่ยวข้องกับงานวิจัยในครั้งนี้เนื่องจากต้องใช้งบประมาณมาก และเกี่ยวข้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพเพียงแค่หมวดที่ 4 สารสนเทศและการวิเคราะห์เพียงหมวดเดียวเท่านั้น

ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้คัดเลือกเรื่องประเด็นการปรับปรุงอีก 6 หัวข้อเรื่องมาทำการหาความสัมพันธ์กันอีกครั้งหนึ่ง โดยนำแผนผังกลุ่มเครือญาติที่ได้จากรูปที่ 4-10 มาจัดหมวดหมู่ใหม่อีกครั้งหนึ่ง โดยสามารถจัดหมวดหมู่ได้ทั้งสิ้น 3 กลุ่มใหญ่ๆ คือ

1. คณะกรรมการส่งเสริมกิจกรรม
2. ทีมกิจกรรมปรับปรุง
3. ระบบการรวบรวมและนำเสนอข้อมูล

ซึ่งได้แสดงการจัดแผนผังกลุ่มเครือญาติดังกล่าวไว้ในรูปที่ 4-12 และเรียกภาพรวมของทั้งหมดว่า การสร้างระบบในองค์กร



รูปที่ 4-12 การใช้แผนผังกลุ่มเครือญาติรวบรวมประเด็นในขั้นสุดท้าย

เมื่อได้ภาพรวมของระบบโครงสร้างองค์กรแล้ว ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวินิจฉัยโรงงานหลวง 2 ดังกล่าวมาค้นหาแนวทางในการปรับปรุง

4.7 หาแนวทางแก้ไข และจัดแผนการปรับปรุง

จากการจัดลำดับความสำคัญของแนวทางการแก้ไขปัญหาให้ได้ตรงตามความต้องการของแบบประเมินองค์กรตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ และได้ผลออกมาตามรูปที่ 4-11 เพื่อกำหนดรูปแบบโครงสร้างการบริหารคุณภาพให้กับโรงงานหลวง 2 ของบริษัท คอยคำผลิตภัณฑ์อาหาร จำกัด ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาถึงการจัดทำแนวทางการบริหารคุณภาพของบริษัทอื่นๆ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพให้กับบริษัท คอยคำผลิตภัณฑ์อาหาร จำกัด ดังนี้

ตัวอย่างการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพของบริษัทต่างๆ

กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ(2541) กล่าวไว้ว่า การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จจะไม่มีตัวแบบที่แน่นอน ทั้งนี้แล้วแต่วัฒนธรรมขององค์กรเป็นสำคัญ

ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์กุล (2540) ได้นำเสนอกรณีศึกษา “ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร” ขององค์กรทั้ง 5 แห่ง ได้แก่

1. บริษัท JATCO (The Japan Automatic Transmission Company)
2. บริษัท YHP (Yokogawa Hewlett-Packard)
3. บริษัท สยามคอมเพรสเซอร์อุตสาหกรรม จำกัด (SCI)
4. สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทยญี่ปุ่น
5. บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

ซึ่งแต่ละบริษัทได้กำหนดรูปแบบของ TQM ไว้ต่างกัันดังนี้

ระบบบริหารแบบ TQM ของบริษัท JATCO

บริษัท JATCO (The Japan Automatic Transmission Company) ก่อตั้งปี 1970 เป็นบริษัทร่วมทุน โดยมีบริษัทฟอร์ดถือหุ้น 50% บริษัทนิสสันมอเตอร์ ถือหุ้น 25% บริษัทมาสด้า ถือหุ้น 25% ได้รับการก่อตั้งขึ้นเพื่อผลิตและจำหน่ายชุดเกียร์อัตโนมัติสำหรับรถยนต์

ระบบบริหารแบบ TQM ของบริษัท JATCO ได้เริ่มโครงการ “ธรรงค์ HSQ'81” ในปี 1981 พร้อมกับจัดตั้ง สำนักงานส่งเสริมทีคิวเอ็ม (TQM Promotion Office) ได้กำหนดให้มีสองเสาหลักของ TQM ซึ่งประกอบไปด้วย ระบบบริหารเข้มมุง (HOSHIN KANRI = Policy Management) และกิจกรรมกลุ่มย่อย QCC โดยประธานของบริษัทจะกำหนดนโยบาย และประกาศเข้มมุงเป็นประจำทุกต้นปี และเข้มมุงเหล่านี้จะถูกระบายไปยังผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการแผนก ตามลำดับชั้นของ

องค์กร ส่วนพนักงานในระดับปฏิบัติการจะได้รับการส่งเสริมจากริษัทฯ ให้มีความคิดริเริ่ม และร่วมกันแก้ไขปัญหาในองค์กรผ่านกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ และเสาหลักทั้งสองมีฐานรองรับอยู่ที่ปรัชญาการบริหารของบริษัท 3 ประการซึ่งได้แก่ Hito = ยึดมั่นในคุณค่าของคน , Seiketsu = สะอาดและซื่อตรง และ Quality = คุณภาพต้องมาก่อน

ระบบบริหารแบบ TQM ของบริษัท โยโกะวะอิเวเลทแพคการ์ด (YHP)

บริษัทโยโกะวะอิเวเลทแพคการ์ด (YHP) ก่อตั้งขึ้นในปี ค.ศ. 1963 ด้วยการร่วมทุนระหว่างบริษัทอิเวเลทแพคการ์ดจากประเทศสหรัฐอเมริกา (HP) และบริษัทโยโกะวะอิเล็คทริกประเทศญี่ปุ่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นโรงงานผลิตสินค้าประเภทอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ของ HP สำหรับจำหน่ายในญี่ปุ่นร่วมกับสินค้าของบริษัทโยโกะวะอิเล็คทริก

ในปี ค.ศ 1977 ประธานบริษัทได้ประกาศนโยบายว่า “พี่น้องทุกคน เรามาเริ่มทำ TQC กันเถอะ” โดยการเริ่มทำกิจกรรมกลุ่ม QCC นำร่อง 8 กลุ่มในปีแรก และหลังจากนั้น 3 ปี มีพนักงานเข้าร่วมกิจกรรมมากกว่า 90% นอกจากนั้นมีการเปลี่ยนหน้าที่การพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์จากเดิมเป็นหน้าที่ของฝ่ายการตลาดอย่างเดียว ปัจจุบันเปลี่ยนเป็นฝ่ายการตลาดร่วมกับฝ่ายออกแบบ โดยคำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ มีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติจาก “ตามความสะดวกของพวกเรา” เป็น “เพื่อความพึงพอใจของลูกค้า” ต่อมาในปี 1982 บริษัท YHP ได้รับรางวัลเดมมิง (Deming Prize) อันถือเป็นรางวัลสูงสุดด้านคุณภาพในประเทศญี่ปุ่น

ระบบบริหารแบบ TQM ของบริษัท สยามคอมเพรสเซอร์อุตสาหกรรม จำกัด

บริษัท สยามคอมเพรสเซอร์อุตสาหกรรม จำกัด (SCI) ก่อตั้งขึ้นในปี ค.ศ. 1988 ด้วยการร่วมทุนระหว่างบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน) และบริษัท มิตซูบิชิอิเล็คทริก จำกัด (ประเทศญี่ปุ่น) และผู้ถือหุ้นรายย่อยอีก 3 ราย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อผลิตคอมเพรสเซอร์สำหรับเครื่องปรับอากาศ

คุณสมถักษณ์ เจียมธีระนาถ กรรมการผู้จัดการใหญ่ของบริษัทฯ ได้อธิบายว่า TQC เป็นร่วมใหญ่ ที่ครอบคลุมกิจกรรมด้านการบริหาร และกิจกรรมการปรับปรุงคุณภาพแบบต่างๆ โดยให้ 5ส เป็นแกนกลาง SCI สร้างองค์ประกอบหลายอย่างในระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร โดยเริ่มตั้งแต่ “จิตสำนึกต่อคุณภาพและความสามัคคีร่วมแรงร่วมใจกัน” อันเปรียบเสมือนมือที่จับยึดกันร่วมไว้อย่างมั่นคง, “การศึกษาและการฝึกอบรมพนักงาน” และ “ระบบมาตรฐานต่างๆ” อันเป็นพื้นฐานของการสร้างสรรค์และปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง, “การบริหารเข้มงวด” และ “การ

บริหารงานประจำวัน” อันเป็นทิศทางและจังหวะก้าวที่สอดคล้องกัน และสุดท้ายคือ กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงคุณภาพการทำงาน อาทิ 5ส , Suggestion, QCC , White-Collar Productivity (Project Teams), Safety, TPM ,ISO 9000, Cost Improvement Activities.

ระบบบริหารแบบ TQM ของสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)

สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี(ไทย-ญี่ปุ่น) หรือที่เรียกว่า ส.ส.ท. ได้รับการก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2514 โดยกลุ่มนักเรียนเก่าญี่ปุ่น นำโดย ฯพณฯ สมหมาย สุนทรະกุล และคณะอีก 4 ท่าน

ศ.ดร. ไพศิษฐ์ พิพัฒน์กุล ผู้จัดการสมาคม ได้เริ่มสถาปนา “ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร” มาใช้ โดยเริ่มจาก

1. Vision, Strategy, & Hoshin kanri จนกระทั่งออกมาเป็นเข็มมุ่งประจำปีสำหรับฝ่ายต่างๆ
2. Human Resource Management ได้พัฒนา 2 รูปแบบ คือ “ระบบพัฒนาบุคลากร” และ “ระบบการประเมินผลงาน”
3. Kaizen Suggestion System & Standard Operation Procedure โดยแบ่งเป็น 2 ส่วนด้วยกันคือ จัดให้มีระบบข้อเสนอแนะปรับปรุงการทำงาน และ คู่มือปฏิบัติงานมาตรฐาน

ระบบบริหารแบบ TQM ของบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ได้เริ่มนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานของบริษัทในเครือ อย่างจริงจังเมื่อประมาณกลางปี พ.ศ. 2535

บริษัทฯ ได้เชื้อเชิญ ศ.ดร. โนริอะกิ คาโน มาบรรยายและแนะแนวทางการบริหารที่ทิวเอ็มที่ถูกต้องแก่ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท และได้สร้างโมเดลเฉพาะตัวขึ้น ซึ่งโครงสร้างของระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) มีองค์ประกอบต่างๆ คือ

1. ฐานราก ที่รองรับระบบบริหารแบบทิวเอ็ม ประกอบไปด้วย “เทคโนโลยีเฉพาะตัว” และ “ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง”
2. เสาสามต้น ที่ค้ำจุนให้เกิดคุณภาพ ได้แก่ “แนวความคิด” “เทคนิค” และ “ยานพาหนะ”
3. หลังคา ถือเป็นเป้าหมายสูงสุด นั่นคือ “คุณภาพ”

และระบบบริหารนี้มีจุดมุ่งหมายประการเดียวเท่านั้นคือ “มุ่งสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าของบริษัท (Customer Satisfaction)”

แนวทางการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพของบริษัท ดอยคำผลิตภัณฑ์อาหาร จำกัด

บริษัทตัวอย่างทั้ง 5 บริษัทฯ เป็นบริษัทที่ประสบความสำเร็จทางการดำเนินการตามระบบบริหารคุณภาพทั้งสิ้น แต่จะสังเกตได้ว่าบริษัทดังกล่าวข้างต้นมิได้มีรูปแบบของระบบบริหารแบบ TQM ที่เหมือนกัน แต่ละบริษัทฯ ได้กำหนดรูปแบบขององค์กรตนเอง ซึ่งขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมขององค์กร และแนวนโยบายของผู้บริหาร

สำหรับบริษัท ดอยคำผลิตภัณฑ์อาหาร จำกัด นั้น ตามที่ได้วินิจฉัยโรงงานโดยใช้แบบประเมินองค์กรด้วยตนเอง และทำการประชุมลงมติ (Consensus) ตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติทั้ง 3 หมวด ตามที่ได้กล่าวในหัวข้อข้างต้นแล้วนั้น เมื่อนำคะแนนที่ได้มาวิเคราะห์ พร้อมทั้งสรุปจุดแข็ง และโอกาสปรับปรุงในแต่ละประเด็นหลักดังที่ปรากฏในหัวข้อที่ 4.5 และจากนั้นได้รวบรวมประเด็นการปรับปรุง และแนวทางการปรับปรุงไว้ในหัวข้อที่ 4.6 นั้น ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์เพื่อการวางแผนการปรับปรุง และเห็นว่า ทางโรงงานหลวง 2 ควรจะมีแนวทางในการปรับปรุง 2 เรื่องหลักๆคือ

1. การพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะ หรือดัชนีวัดสมรรถนะ
2. การพัฒนาระบบการทำงานและการเก็บข้อมูลภายในโรงงานหลวง 2

ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้กำหนดหัวข้อเรื่องสำหรับการปรับปรุงพัฒนาทั้งสิ้น 2 ส่วนด้วยกันคือ

- การวิจัยเพื่อการพัฒนา กำหนดดัชนีวัดสมรรถนะ (บทที่ 5) มีวัตถุประสงค์ให้มีความสอดคล้องกับนโยบายคุณภาพตามระบบ ISO 9001:2000 และเป็นแนวทางในการวัดผลการปฏิบัติงานในระดับต่างๆ
- การวิจัยการพัฒนาระบบการทำงานและการเก็บข้อมูลภายในโรงงานหลวง 2 (บทที่ 6) เป็นการเตรียมความพร้อมด้านข้อมูลของพนักงาน และการสร้างจิตสำนึกในการลดความสูญเสีย การเพิ่มผลผลิต การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานโดยใช้หลักการวิเคราะห์งานอย่างเป็นระบบตามหลักวงจร PDCA สำหรับรองรับและเชื่อมต่อกับดัชนีวัดสมรรถนะที่จะได้รับการพัฒนาและนำมาปฏิบัติที่ได้จากบทที่ 5

โดยทำงานวิจัยนี้ เป็นการเริ่มต้นของทั้งสองกิจกรรม จึงจะดำเนินการวิจัยพร้อมให้แนวทางปฏิบัติแก่โรงงานหลวงทั้งสองควบคู่กันไป โดยในช่วงของการวิจัยนั้นยังมิได้เชื่อมโยงกิจกรรมการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการทำงานและการเก็บข้อมูลภายในโรงงานหลวง 2 (บทที่ 6) ให้เข้ากับระบบดัชนีวัด (บทที่ 5) แต่อย่างใด เนื่องจากดัชนีวัดเดิมไม่มีความพร้อมเท่าที่ควร ดังนั้นการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการทำงานและการเก็บข้อมูลภายในโรงงานหลวง 2 จึงมีวัตถุประสงค์

หลักเพื่อเตรียมความพร้อมของพนักงานระดับปฏิบัติการให้ฝึกคิดแก้ปัญหาได้อย่างเป็นระบบตามหลักวงจร PDCA และสามารถใช้อุปกรณ์คุณภาพได้อย่างเหมาะสม สำหรับรองรับดัชนีวัดสมรรถนะที่จะพัฒนาขึ้นในอนาคต